



EMPRENDER

CLAVES DE UNA ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN. LA TECNOLOGÍA ES LA EXCUSA, EL OBJETIVO SON LOS JÓVENES.



EMPRENDER

CLAVES DE UNA ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN. LA TECNOLOGÍA ES LA EXCUSA, EL OBJETIVO SON LOS JÓVENES.





Integrantes

FUNDACIÓN TELEFÓNICA URUGUAY
Noviembre de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
Dirección postal: 8 de octubre 2738
C.P. 11.600, Montevideo, Uruguay
Tel (+598) 2487 2717- Fax 2487 0323
www.ucu.edu.uy

AUTORA:
Florencia Racioppi Rüsck

PARTICIPANTES:
Judy Gutiérrez (*Coordinadora Emprender*)
Ernesto Torres (*Educador Emprender*)
Matías Míguez (*Referente – Universidad Católica del Uruguay*)
Diego Aguirre (*Docente - Universidad Católica del Uruguay*)
Pablo Alonso (*Docente – Universidad Católica del Uruguay*)
Federico Barreto (*Director INJU*)
Andrea Pérez (*Referente Jóvenes en Red, INJU*)
Marcos Giménez (*Docente - Replicante*)
Pablo Berocay (*Docente - Replicante*)
Sandra Ojeda (*Referente El Abrojo*)
Jesús Cantera (*Docente – El Abrojo*)
Daniela López (*Docente – El Abrojo*)
Santiago Fork (*Director CELISTICS*)
Gustavo Medina (*Director RID Américas*)
Paola Berruti (*Primera Experiencia de Trabajo Protegido Joven, El Abrojo*)

Lenguaje inclusivo: este informe utiliza el lenguaje masculino genérico en el entendido de que este designa indistintamente a hombres y mujeres, evitando así la sobrecarga gramatical, sin que por ello deba interpretarse que se hace un uso sexista del lenguaje.



Prólogo

La quinta Revolución Industrial llegó para quedarse. Los avances tecnológicos generan cambios en nuestra forma de sociabilizar, de trabajar y de vivir en general.

Los niños y jóvenes de hoy se están educando para una realidad que es todavía intangible. Hay nuevos modelos de negocios y profesiones que todavía no existen pero que pronto serán necesarios. Este contexto plantea un gran desafío para ellos, el de una formación tecnológica y digital que les permita la flexibilidad necesaria para amoldarse a esos empleos en el segundo que surjan como imprescindibles.

Frente a esta situación, Fundación Telefónica - Movistar impulsó su proyecto Emprender, que nació como una respuesta a la problemática del empleo juvenil sumado al nuevo contexto del mercado laboral.

Inserto dentro de nuestra propuesta, “ConectaEmpleo” otorga a los jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad educativa y formaciones en las nóveles profesiones del sector tecnológico, que se están definiendo en el presente y que tendrán más demanda en el futuro. De esta manera, podrán mejorar sus capacidades, competencias y habilidades con el fin de incrementar sus oportunidades de desarrollo.

A través de una metodología que propone formaciones en tecnología como herramienta, los participantes experimentan y aprenden nuevas formas de crear. Conjuntamente, se les motiva a que desarrollen el hábito de identificar problemas actuales con el fin de formular alternativas o posibles soluciones a través de proyectos tecnológicos que ellos deberán formular.

Desde el año 2015 llevamos adelante este proyecto en alianza con la Universidad Católica, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) -Instituto Nacional de la Juventud (INJU) y su programa Jóvenes en Red (JER)- y la organización social El Abrojo.

Para nosotros es un orgullo impulsar esta propuesta por la que han pasado más de mil jóvenes de distintas partes de Montevideo, Canelones, San José y Maldonado.

Los invitamos a disfrutar de esta publicación donde plasmamos la metodología que utilizamos para llevar adelante proyecto con el objetivo de que sea una hoja de ruta para animar a otros a emprender con esta propuesta y otras similares.

Estamos convencidos que la tecnología es la herramienta para que puedan crear oportunidades innovadoras para mejorar su futuro.

José Pedro Derrégibus
Director de Fundación Telefónica-Movistar



Índice

1.	INTRODUCCIÓN	10
2.	EL PROYECTO EMPRENDER	14
2.1.	Objetivos y pertinencia del proyecto	18
2.2.	Redes interinstitucionales	21
2.3.	El proceso de inscripción y caracterización	26
2.4.	Perfil de los participantes	29
2.5.	Diseño y desarrollo de la propuesta de formación	35
2.6.	Apoyo y seguimiento personalizado como una de las claves	45
2.7.	Asistencia y evaluación de aprendizajes	50
2.8.	Planificación y coordinación	53
3.	RESULTADOS	57
3.1.	Aprendizajes y avances de los jóvenes	60
3.2.	Emprender desde la perspectiva de sus participantes	63
3.3.	Reinserción educativa y laboral	71
3.4.	Maldonado como primera experiencia de expansión	79
4.	FORTALEZAS	82
5.	DESAFÍOS Y ASPECTOS A MEJORAR	88
6.	PROYECCIONES A FUTURO	96
7.	COMENTARIOS FINALES	104



#1

Introducción



Introducción

En este documento se desarrolla el informe de Sistematización del proyecto Emprender, llevado adelante desde el año 2015 por el Programa de Empleabilidad de Fundación Telefónica- Movistar.

Esta sistematización se enmarca en una estrategia general para el desarrollo y consolidación del mencionado Programa; busca promover su despliegue regional y global con las adaptaciones necesarias en función de la especificidad local de cada país, para ofrecer respuestas pertinentes al problema del desempleo juvenil¹. Por otra parte, se reconoce como una oportunidad para extender redes y generar nuevos apoyos interinstitucionales que por medio de diferentes acuerdos permitan consolidar y/o incorporar nuevos abordajes en el marco del programa, como podrían ser la apertura de niveles avanzados de la propuesta de formación, nuevos dispositivos de acompañamiento pos egreso, expansión de las experiencias de inserción laboral, etc.

“La sistematización es la necesidad de gestionar el conocimiento, de poder registrar o tener memoria de lo que hemos hecho durante estos cuatro años, y de poder traspasar o entregar el modelo de proyecto que hemos realizado. Que Emprender sea replicable, y replicable en su complejidad, con todo lo que hemos desarrollado, o por lo menos lo que hemos logrado registrar. Ese es el primer objetivo que tenemos; nos interesa escalar Emprender, llevarlo a otros países a través de otras Fundaciones Telefónica, y replicarlo acá junto a instituciones que puedan estar interesadas, entregar el modelo. [...] me parece que es bastante conocimiento acumulado que podemos o que debemos registrar para poderlo transmitir, y que sea un proyecto inspirador”. (Coordinadora Emprender).

¹ Fundación Telefónica-Movistar; Ficha de presentación de proyectos, Empleabilidad, 2018.



#2

El proyecto EMPRENDER



El proyecto EMPRENDER

Los primeros avances en relación a lo que se daría en llamar luego Emprender se concretaron a comienzos del año 2015. En ese momento el Directorio de Fundación Telefónica- Movistar manifestó su interés por impulsar un proyecto enfocado en la empleabilidad de jóvenes que no estudiaran ni trabajaran, los catalogados "nini". Esta iniciativa se canalizó rápidamente con el ingreso de la creadora y actual coordinadora de Emprender a la Fundación, en abril de ese mismo año. El primer paso consistió en investigar cuáles eran las necesidades de los jóvenes uruguayos y qué opciones se estaban desarrollando en el país para darles respuesta, para lo que se recurrió a diferentes fuentes académicas, así como a diagnósticos en base a información oficial. Una vez identificadas, otro paso fundamental fue compatibilizar estos insumos con las necesidades y recursos disponibles desde la propia Fundación, así como reconocer los posibles aliados estratégicos que contribuyeran a garantizar el desarrollo exitoso del proyecto. Teniendo en cuenta el perfil de los jóvenes con los que se deseaba conectar -con escasos o nulos vínculos institucionales- y el perfil de la Fundación -que carecía de experiencia de trabajo en territorio desde el enfoque de empleabilidad- el camino elegido fue trabajar codo a codo con instituciones que complementaran, enriquecieran y potenciaran las capacidades requeridas.



“Yo tenía claro que no era posible ir por la calle trayendo a los jóvenes; no, nosotros no somos expertos en intervención social de cercanía, de ir a un barrio. Fundación Telefónica-Movistar no tenía un trabajo de cercanía en empleabilidad, entonces lo primero que detecté fueron los programas del Estado que estaban agrupados en el INJU, porque además de tener un espectro amplio, de trabajar en todo el país, concentraban a un grupo de jóvenes que tenían las características de los que nosotros queríamos empezar a impulsar o apoyar desde Fundación. Eran los del programa Jóvenes en Red, y ahí empezamos a hacer vínculo” (Coordinadora Emprender).

El riesgo inminente de deserción asociado a jóvenes que han sido expulsados sistemáticamente de las instituciones del mundo educativo y laboral ponía en jaque desde sus inicios la continuidad del proyecto, por lo que se visualizó como un tema prioritario al que dar respuesta. En este sentido, se definió desde el comienzo un encuadre personalizado, totalmente ajustado a las necesidades de cada uno de los participantes, con un fuerte componente de contención y acompañamiento emocional igual de importante que la capacitación ofrecida.

“En Emprender entendimos desde el comienzo que esos jóvenes que no estudiaban ni trabajaban, si no estaban en una institución, y si habían sido expulsados de distintos ámbitos, probablemente iban a desertar. Era el problema que veíamos como una amenaza para el proyecto, la deserción. Entonces lo primero que hice fue plantear cómo hacer el soporte socioeducativo, o más bien el soporte psicológico, porque acá no es solamente exigir que los jóvenes vengan a estudiar, sino también tener en cuenta que tienen un montón de problemáticas internas y también de su entorno, que se tienen que trabajar de alguna manera, exteriorizar, contar, etc., y ahí entonces fue cuando empezamos a buscar al educador de Emprender, que es un eje, un pilar del proceso” (Coordinadora Emprender).

En base a este esquema se puso en marcha, en abril del 2015, el diseño de la propuesta de Emprender, que se implementó en su versión piloto entre los meses de julio y diciembre del mismo año, y que continúa hasta la actualidad con permanencias y ajustes, tal como se describirá en los siguientes capítulos.

2.1. Objetivos y pertinencia del proyecto

Emprender se propone consolidar un modelo de inclusión educativa y laboral mediante la capacitación en competencias y habilidades digitales a jóvenes de entre 15 y 25 años en situación de vulnerabilidad. Para ello ofrece una formación teórico-práctica de carácter presencial con énfasis en programación, electrónica y proyectos para la empleabilidad, en coherencia con las expectativas de desarrollo profesional y personal en la nueva sociedad digital.

Desde sus orígenes, en 2015, la pertinencia de desarrollar una propuesta de formación enfocada en tecnología y telecomunicaciones² estuvo dada no solamente por tratarse del campo de acción y desarrollo de Movistar -la empresa impulsora de Fundación Telefónica-Movistar-, sino además teniendo en cuenta que las herramientas que estas ofrecen son esenciales para hacer frente a la reorganización de la economía y la sociedad provocada por la revolución tecnológica.

La capacitación propuesta se enfocó entonces en un sector con gran potencial de desarrollo futuro, debido a sus múltiples aplicaciones laborales e incidencia directa sobre la ciudadanía. A su vez, la tecnología se entendió como un campo propicio y accesible para la adquisición de habilidades mediante ensayo y error; en este sentido se identificó el uso de dispositivos basados en Arduino como la herramienta ideal por ser utilizada a nivel mundial, contar con código abierto y gran cantidad de información disponible, permitir el desarrollo de proyectos a diferentes escalas, y funcionar a partir de materiales a precios accesibles.

Finalmente, este encuadre contaba con un fuerte componente innovador, considerando que las ofertas de capacitación orientadas al perfil de interés se asociaban principalmente a oficios tradicionales como carpintería, mecánica, construcción o peluquería. Se trataba por tanto de un campo potencialmente atractivo para los jóvenes que aún no estaba siendo abordado.

“Desde la empresa está claro que la tecnología está determinando nuestras vidas, está inmersa en nuestra vida cotidiana. Hoy, las herramientas que brinda la sociedad digital, el mundo de la información y la comunicación, plantean una exigencia importante en cuanto al uso, manejo y desarrollo de la tecnología. Entonces todo se vincula, y desde esa perspectiva era importante que las herramientas que brindara la formación que nosotros íbamos a ofrecer fueran válidas y útiles, sobre todo vigentes, estuvieran acorde a las necesidades imperantes que hoy tiene la sociedad, Por eso decidimos las temáticas de programación y electrónica” (Coordinadora Emprender)

“Lo que habíamos observado era que existían ejemplos de este tipo de cosas pero ninguna del área tecnológica, por lo cual si a algún chico le interesaba esa área no había una opción, algo que lo motivara” (Referente institucional UCU).

“Al principio surgieron algunas dudas respecto a si funcionaría, ya que los chiquilines suelen elegir áreas de formación muy tradicionales, y nosotros traccionamos para que empezaran a incursionar en otras nuevas, que salieran de construcción, mecánica de motos, peluquería. Como es lo que conocen, sienten que va a ser segura su inserción, pero estas nuevas áreas permiten desplegar otros conocimientos y otras habilidades, y resulta muy motivador para gran parte de los jóvenes, entonces está bueno tenerlo como un recurso más” (Referente institucional JER).

²Ibídem



Con respecto al público objetivo³, el análisis de la situación de los jóvenes en el contexto uruguayo evidenció las siguientes problemáticas:

- Bajos ingresos de los hogares que albergan jóvenes en situación de vulnerabilidad lo que motiva su incorporación temprana al mercado laboral (incluso entre aquellos que no han cumplido la mayoría de edad), con un alto componente de empleo informal y un nivel de desocupación que supera ampliamente al de la población adulta⁴.

- Bajo nivel educativo de padres, madres y/o tutores/as de estas familias, que a su vez tienden a atribuir un menor valor de la educación como vía para acceder a mejores oportunidades y por tanto una mejor calidad de vida.

- Escasa coincidencia entre las necesidades e intereses de los jóvenes en situación de vulnerabilidad y las propuestas del sistema educativo formal, lo que redundará en altos niveles de deserción estudiantil y una sensación de frustración y descreimiento entre ellos.

Como consecuencia, se registra un alto nivel de desafiliación de estos jóvenes que, desvinculados de los diferentes mecanismos de inclusión social, carecen de herramientas cualificadas y por tanto demuestran una limitada capacidad de desarrollo y autogestión en su contexto.

Partiendo de esta realidad, el proyecto *Emprender* se inspiró en la perspectiva de Hopenhayn (2015)⁵, quien en su estudio sobre identidades juveniles posiciona a los jóvenes como actores y no como depositarios de las políticas públicas. Reconocer la vulnerabilidad a la que están expuestos los jóvenes no implica abandonar la idea de “agencia juvenil”: entender al joven como actor, sujeto y protagonista, alguien que puede pensarse a sí mismo e intervenir para modificar sus propias condiciones.

Como objetivos específicos del proyecto *Emprender* se establecieron⁶:

- a. Facilitar la apropiación de conceptos básicos empleados en el campo de la tecnología y las telecomunicaciones, con énfasis en tecnologías basadas en Arduino, Programación y Electrónica.

- b. Desarrollar instancias formativas donde la teoría y la práctica faciliten el diseño y realización de las ideas que los jóvenes proponen a los docentes, siguiendo las directrices del programa educativo.

- c. Establecer alianzas con Instituciones públicas y empresas privadas que ofrezcan lugares de pasantía y así aportar concretamente al cambio de vida de los jóvenes.

- d. Institucionalizar este proceso formativo en Fundación Telefónica- Movistar.

- e. Promover una cultura del trabajo ético-responsable, que les garantice su ingreso y permanencia en una empresa, con miras al fortalecimiento de sus proyectos individuales.

- f. Facilitar procesos creativos que estimulen el desarrollo de habilidades en emprendimientos a través de una práctica continua durante la formación.

- g. Fortalecer las habilidades psicosociales de los jóvenes para que sean sujetos activos en su proceso de inclusión.

³ Fundación Telefónica, Ficha de compartición de experiencias, *Emprender*, 2017

⁴ Entre los años 2011 y 2012, la tasa promedio de desempleo de los jóvenes entre 15 y 24 años fue de 15%, mientras que el promedio para el total de la población se situaba alrededor del 6.5% (OIT, 2012)

⁵ Fundación Telefónica, Ficha de sistematización de proyectos, *Emprender*, 2015-2018

⁶ Fundación Telefónica, Ficha de compartición de experiencias, *Emprender*, 2017

Desde la perspectiva de los diferentes actores consultados, Emprender se concibe como un espacio para repensarse y “volver a encender motores”, haciendo frente a la sensación de frustración y desmotivación que vive la mayoría de quienes se acercan al proyecto. Si bien se parte de una propuesta de formación con objetivos específicos, el componente técnico se considera una “excusa” para atraer la atención de los jóvenes y ponerlos en acción. El fin último es que, a partir de las herramientas técnicas y personales adquiridas, el curso se constituya como facilitador para una futura reinserción educativa o laboral de los participantes. Este es un aspecto importante a resaltar: aunque puede ocurrir en algunos casos, Emprender no se propone como meta la inserción efectiva (ya sea educativa o laboral) de aquellos que transitan la capacitación. Tampoco ofrece un certificado habilitante para el ejercicio de un oficio, o una reválida de estudios formales. Es una propuesta de capacitación enfocada a reforzar y/o adquirir un conjunto de habilidades que reposicionen al joven como protagonista de su proyecto de vida y favorezcan el desarrollo y sostenimiento de las trayectorias deseadas.

“La electrónica es la excusa, nosotros queremos que los chicos trabajen, estudien o hagan algo. Algunos han abandonado el liceo, otros no quieren trabajar y no están haciendo nada, la idea es motivarlos porque hay cosas interesantes que se pueden hacer, y para ello se necesita conocimiento y deben volver a intentar” (Referente institucional UCU).

“El objetivo, yo diría, es lograr reinsertar educativamente o socialmente a los chiquilines cuando están perdidos, en ese momento de no saber si seguir estudiando, si buscar trabajo. Creo que, sobre todo cuando se ponen a programar con Arduino o hacer con electrónica cosas sencillas, se dan cuenta que no es tan difícil como piensan. Muchas veces hay un estigma, rocket science, nunca voy a lograr hacer nada, y en realidad en tres clases están programando, y nunca en su vida... ni siquiera hablan inglés y están programando con algunas palabras en inglés. Entonces creo que el principal objetivo es hacerles dar cuenta que la tecnología no es tan inalcanzable y de cierta forma devolverles el interés por la educación y el trabajo. Volver a reinsertarlos por ese camino” (Docente de Electrónica).

“Los objetivos de alguna manera tienen que ver con vincular a los jóvenes con experiencias educativas que funcionen de manera diferente con las que ellos ya han tenido vinculación. Generar otro camino de experiencias educativas que les ofrezcan resultados, otros puntos de vista. [...] La mayoría de los jóvenes que llegan tienen relación con la tecnología como consumidores, que es básicamente la que tiene todo el mundo: me ofrecen este aparato y lo uso. A través de las cosas que trabajamos acá, la idea es desmitificar un poco eso, sacarle ese velo a la tecnología y tratar de aprovecharla como una herramienta crítica, como un dispositivo de generación de pensamiento crítico” (Docente de Programación).



“Yo creo que Emprender es un proyecto que busca generar espacios de inclusión a través de la tecnología, de tener un espacio para trabajar lo que se define como competencias transversales, la comunicación, el trabajo en equipo... la inclusión quizás entendida en este plano más de aprender ciertos modos que son los del mercado laboral, si el proyecto ocupacional va hacia un plano laboral. Creo que la tecnología es algo que engancha a los gurises de por sí, por ser algo de esta era. Me parece que también acerca un poco generacionalmente y le da como una pizquita más para participar del curso, capaz que también es un llamador” (Docente de Empleabilidad).

“Creo que no se busca que terminen siendo astronautas o ingenieros aeroespaciales, sino que tengan las posibilidades, a través de herramientas conocidas, de poder repensarse a sí mismos y a sus proyectos de vida, pensar en trayectorias personales pero también asociativas, colaborativas, el hecho de trabajar en equipo, objetivos comunes, plazos. [...] Dentro de los tantos escenarios, para nosotros el principal es el cuidado de las personas desde una perspectiva de derechos, de promover proyectos de vida personales que sean de superación y de autonomía progresiva en el caso de los jóvenes, sobretudo de jóvenes que están en situaciones en general de profunda exclusión” (Referente institucional INJU).

“El principal objetivo de Emprender es ser un facilitador de la inclusión educativa y laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Ese es el principal objetivo. Y después que ellos se conviertan en sujetos de su propia inclusión. Es decir, nosotros facilitamos herramientas, aprendizajes, conocimientos, condiciones si se quiere económicas, que se traducen en alimentación, transporte, pero en realidad trabajamos mucho la necesidad de que el joven sea activo, piense que tiene que hacer cosas para que pueda transformar su realidad, porque también les vamos dejando claro que Telefónica, la Fundación, no va a estar toda la vida con ellos, los profesores no van a estar toda la vida y [el educador] no va a estar toda la vida. O sea, esto tiene un inicio pero también tiene un fin, es un ciclo que tiene un fin y además es un ciclo corto (Coordinadora Emprender).

2.2. Redes interinstitucionales

Desde sus inicios Emprender se concibió como una red de instituciones que cooperan entre sí para llevarlo adelante. Si bien son muchas las organizaciones que se vinculan al proyecto -y se han ido diversificando a lo largo de los años- son tres las que se reconocen como aliadas estratégicas: El Abrojo, la Universidad Católica del Uruguay y el Instituto Nacional de la Juventud (INJU). Hasta el año 2018 todas ellas mantienen su alianza con Fundación Telefónica- Movistar y su rol dentro del proyecto Emprender.

El Abrojo es una organización no gubernamental sin fines de lucro con 30 años de trayectoria. Su alianza con Emprender se establece puntualmente con su Programa Sociolaboral, que apunta a desarrollar y fortalecer las competencias personales requeridas por el mundo del trabajo, promoviendo la inclusión social y favoreciendo el empoderamiento y la participación de jóvenes y adultos de todos los grupos sociales. El equipo de El Abrojo es responsable de la estrategia de convocatoria y del proceso de caracterización inicial de los jóvenes, llevado adelante por dos psicólogas. A su vez, diseña y ejecuta el módulo de “proyectos para la empleabilidad” desarrollado durante el curso, a cargo de una docente (educadora social).

La Universidad Católica del Uruguay es la universidad privada más antigua del país y la más extendida geográficamente. Dentro de su oferta educativa, la Facultad de Ingeniería y Tecnologías forma profesionales de la ingeniería desde hace más de 25 años. Es el principal aliado de Emprender en lo relativo a la enseñanza de saberes calificados, fundamentalmente en los contenidos vinculados al área de electrónica, que son impartidos por un equipo de docentes de dicha Facultad. Además la Universidad es la responsable de certificar el conocimiento técnico de los participantes.

Finalmente, el INJU, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, es el referente en la ejecución y cumplimiento de políticas públicas de juventud en el país. Particularmente el programa Jóvenes en Red (JER)⁷, que se desarrolla bajo su órbita, está orientado a promover el ejercicio de derechos de adolescentes y jóvenes entre 14 y 24 años que estén desvinculados del mercado formal de trabajo y del sistema educativo sin haber culminado Ciclo Básico. La intervención tiene una duración máxima de 18 meses y cuenta con un componente territorial fuerte: 44 equipos técnicos interdisciplinarios desarrollan un proyecto socioeducativo individualizado, proponiendo actividades grupales, educativas, culturales, de apoyo pedagógico, orientación vocacional. En este sentido, el programa JER nuclea al público objetivo al que está dirigida la propuesta de Emprender, que representa a su vez una alternativa de capacitación innovadora y atractiva para la formación de dichos jóvenes. Por ello, y por su amplio alcance en territorio, el programa se ha posicionado como el principal centro de derivación de participantes hacia Emprender, sobre todo en sus primeros años. Además ambos proyectos trabajan en estrecha colaboración teniendo en cuenta que los jóvenes derivados mantienen su seguimiento por parte de los educadores de JER, lo que requiere instancias de coordinación y contacto permanente con el educador de Emprender.

El relacionamiento con estas tres instituciones aparece como una de las claves para hacer frente a los desafíos que supone el desarrollo de una propuesta de formación en tecnología orientada a jóvenes en situación de vulnerabilidad educativa y/o laboral. Cada una de ellas ha sido parte importante, tanto del proceso de diseño original como de su actualización y ajuste, a fin de adaptar el curso a las necesidades de cada nueva generación. Es así que se intenta que al menos un representante de cada una de ellas participe de los espacios periódicos de coordinación (ver apartado 2.8), y complete evaluaciones generales respecto al desarrollo de cada semestre, con sus correspondientes aportes y reflexiones. Desde la pers-

pectiva de los actores consultados se ha logrado una buena sinergia, apoyada en una comunicación fluida y la confianza técnica y humana a nivel de todo el equipo.

Existe además una amplia red con otras organizaciones, teniendo en cuenta que la posibilidad de contar con una institución de referencia fue otro de los criterios valorados para el ingreso del joven al proyecto. Independientemente de que las convocatorias se dan de forma focalizada y por cortos períodos de tiempo, la trayectoria de Emprender y el efecto boca a boca han generado un impacto indirecto en la cantidad de instituciones que se contactan con el proyecto solicitando plazas para jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Además, los llamados “talleres itinerantes” que realiza el educador de Emprender previo a cada edición, principalmente a pedido de organizaciones o centros educativos, representan una instancia más donde dar a conocer el proyecto y motivar a la participación de los jóvenes.

El siguiente cuadro muestra el listado de las principales instituciones que han derivado jóvenes al proyecto, que alcanza a alrededor de 25 a lo largo de sus cuatro años de existencia. Puntualmente en 2018 las principales derivaciones se concretaron desde Jóvenes en Red (INJU), Centro Juvenil Paso Joven de El Abrojo e INAU. Por otra parte, 22 jóvenes dicen haber visto la convocatoria en Internet/Redes sociales o enterarse por un amigo o conocido.

⁷<http://www.mides.gub.uy/14544/jovenes-en-red>



Cuadro 3: Listado de instituciones que derivan jóvenes a Emprender

	Total	2015	2016 (1)	2016 (2)	2017	2018 (1)	2018 (2)
	212	34	50	41	54	33	
Centro Juvenil Paso Joven de El Abrojo	25	1	6	1		7	10
DON BOSCO	23	23					
INAU	15		2		1	12	
CECAP	6		6				
TACURÚ	6					6	
Centro Educativo Unidos	5					5	
INISA	3				2	1	
ONG Acción Promocional	3				3		
SOCAT	2		2				
INJU	2			1			1
INEFOP	2						2
APRENDER	1						1
Gurises Unidos	1					1	
ETAF	1			1			
ONG La Barca	1			1			
Comisión de Fomento Puntas de Sayago	1						1
Área Social CCZ18	1						1
Otros Centros Juveniles (s/e)	10		6	4			
Otras ONGs (s/e)	21	3	5	6	7		
Se enteró en el liceo/UTU	15			10	2		3
Lo vio en internet/ redes sociales	20				9*	8	3
Le contó un amigo o conocido	11					9	2
No especifica	17						17
Total derivaciones	404	61	77	65	78	82	41

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de caracterización realizado por El Abrojo
*En esta medición internet/redes sociales y "boca a boca" figuran en una misma categoría

Las instituciones que derivan jóvenes⁸ manifiestan una muy buena evaluación de la experiencia. Entre los motivos por los que se vincularon con el proyecto se menciona el hecho de ofrecer capacitación para jóvenes en situación de vulnerabilidad, a quienes se enfoca su trabajo. Se destaca además la calidad de la propuesta y el valor de enfocarse en el uso de tecnología.

“Que los adolescentes con los que trabajamos tengan oportunidad de circular por espacios nuevos, de calidad, con perfil recreativo y educativo. Que conozcan otra forma de trabajo en un ámbito educativo” (Referente de Institución que deriva jóvenes a Emprender).

“Es una capacitación que está dirigida a nuestra población de trabajo (jóvenes que no estén vinculados a la educación formal ni trabajando formalmente) con el agregado de que a les interesa aprender a usar la tecnología para resolver problemas del entorno. Es una capacitación que los contempla, los asesora y contribuye a su sostén durante el curso” (Referente de Institución que deriva jóvenes a Emprender).

Las instituciones dicen realizar seguimiento de los jóvenes derivados a lo largo de su paso por Emprender, para lo que recurren a diferentes dispositivos, generalmente entrevistas personales con ellos y contacto telefónico o vía correo electrónico con el educador referente del proyecto. La mayoría de ellas considera que la comunicación con el equipo de Emprender es “buena” o “muy buena”⁹. Los motivos que fundamentan esta evaluación hacen referencia al compromiso y disponibilidad del equipo, especialmente del educador.

“El referente del equipo siempre se presenta dispuesto, conoce las situaciones, se interioriza y comunica. Cuando los jóvenes plantean situaciones complejas, siempre atiende la demanda con alguna respuesta” (Referente de Institución que deriva jóvenes a Emprender).

“Es muy importante la receptividad de los educadores y el conocimiento teórico de lo que es la adolescencia. El equipo de Emprender cumple con eso y además trabaja siempre desde una perspectiva de derechos” (Referente de Institución que deriva jóvenes a Emprender).

⁷ Esta información se recabó mediante cuestionario autoadministrado distribuido vía correo electrónico a las instituciones que derivan jóvenes al programa. Se obtuvieron siete respuestas completas.

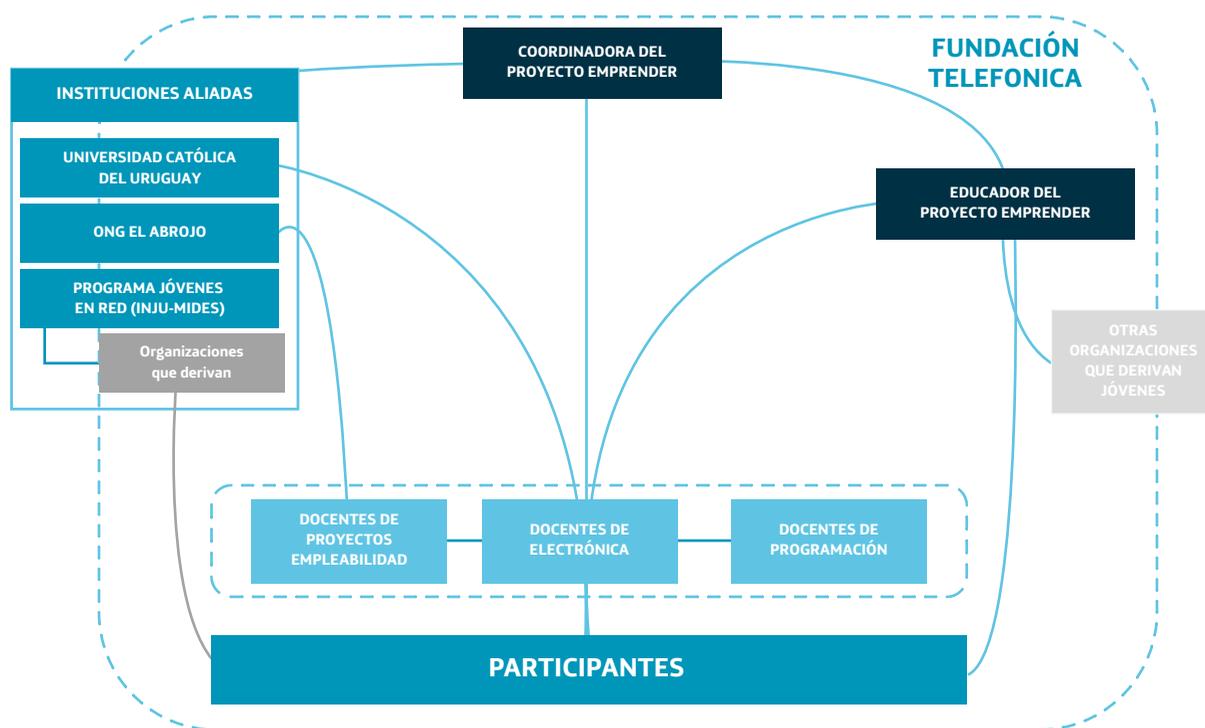
⁸ En escala del 1 al 5 donde 5 es la mejor evaluación.



A continuación, el cuadro 2 representa el organigrama de Emprender, que muestra la variedad de actores que se vinculan en el marco del proyecto y las relaciones entre ellos. La coordinadora general lidera y coordina con el educador, las instituciones aliadas y los docentes. A su vez, dos de las instituciones aliadas coordinan y supervisan las actividades de determinados docentes: la Universidad Católica lo hace con los profesores de electrónica mientras que la coordinadora de El Abrojo lo hace con los del módulo de Proyectos para la Empleabilidad. Cabe destacar que los dos docentes de programación son supervisados por la coordinadora de Emprender ya que fueron contratados directamente desde Fundación Tele-

fónica- Movistar. Su vínculo con el proyecto parte de la expertise con que cuentan en el área, a partir de su trabajo en Lenguaje Computarizado en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de la República. Por otra parte, la referente de Jóvenes en Red supervisa a los educadores de las diferentes ONG integrantes de la red que realizan las derivaciones, responsables del seguimiento de los jóvenes, que se relacionan además con el educador de Emprender. Además de coordinar con ellos, el educador de Emprender coordina con referentes de otras organizaciones que derivan jóvenes, y acompaña a los docentes del proyecto y a sus participantes.

Cuadro 2: Organigrama del Proyecto Emprender



Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en el trabajo de campo

2.3. El proceso de inscripción y caracterización

Desde los orígenes del proyecto un equipo técnico de El Abrojo ha liderado un proceso de acercamiento a la realidad de los jóvenes inscriptos. El objetivo es conocer cada uno de los contextos e historias de vida para ofrecer un abordaje personalizado y adaptado a las necesidades de los jóvenes a lo largo de la capacitación. Los criterios abordados se detallan en el cuadro 4.

Cuadro 4: Dimensiones abordadas en el proceso de caracterización

Criterios a ser evaluados	Indicador mínimo requerido
Manejo básico de informática	Uso de redes sociales
Manejo básico de lectura y escritura	Uso adecuado de la ficha de inscripción / historia
Actitud	Actitud positiva frente a entrevista Actitud positiva frente al aprendizaje Interés por estudiar formalmente Interés por trabajar
Responsabilidad	Cumplimiento con horarios y participación en las instancias del proceso de selección
Trabajo en equipo	Colaboración en las instancias grupales, teniendo claro cuál es el objetivo a lograr
Comunicación asertiva	Brinda información de manera adecuada / pregunta y se interesa por recabar información sobre la propuesta. Manejo de vocabulario básico para el diálogo. Se comunica adecuadamente en situaciones nuevas y cotidianas.
Sostenibilidad	Apoyos familiares o referentes. Redes de cuidado en caso de hijos
Manejo de la presentación personal	Se preocupa y es consciente de la importancia de la presentación general en un ámbito educativo
Manejarse adecuadamente en un grupo.	Se adapta con facilidad a entornos nuevos y respeta reglas que estructuran actividades y procesos.

Fuente: Informe de Caracterización 2015, El Abrojo



El hecho de contar con algún referente institucional de otra organización se consideró desde el comienzo como un aspecto prioritario, a fin de reforzar el apoyo y seguimiento realizado por el educador en el transcurso de *Emprender*. Independientemente de ello, y manteniendo el espíritu de evaluar caso a caso, se contempla también la posibilidad de incorporar en cada generación un máximo de 10 jóvenes que no cumplan con este requisito pero cuenten con cierta contención por parte de algún adulto responsable; a ellos se les ofrece una mayor atención desde el propio proyecto, principalmente a través del rol del educador. Asimismo, otra de las dimensiones especialmente valoradas es el interés y determinación que manifiesta el joven respecto a asistir y sostener su participación hasta completar la capacitación.

Las etapas del citado proceso son tres¹⁰: la inscripción mediante una ficha, una entrevista personal y una actividad grupal. La ficha es un formulario que completa cada aspirante o bien su educador/referente institucional. Tiene como objetivo recabar información que permita identificar datos personales del

joven, trayectoria educativa y laboral, estado general de salud, situación familiar, situación socioeconómica y motivación e intereses. Esta instancia permite identificar aquellos inscriptos que estén fuera del rango de edad definido o que no estén en situación de vulnerabilidad educativa y laboral, a quienes se notifica o deriva a otros programas.

La entrevista personal tiene como objetivo ampliar la información (indagando en los aspectos que muestra el Cuadro 5), confirmar datos y evacuar las dudas generadas a partir de la ficha de inscripción. Además, es un espacio que permite aproximarse a cómo el joven se maneja en una situación nueva y se vincula con el entrevistador. La hora de llegada a la entrevista, si viene solo o acompañado y con quién, el aliño personal, el manejo del tiempo de espera, el tipo de comunicación verbal y gestual que utiliza, las preguntas que realiza (o no), etc., son elementos que brindan información sobre el joven. Se profundiza además en su situación social y económica, motivación para sostener la capacitación en todo el proceso, interés para continuar con estudios formales o para mejorar sus posibilidades de inserción laboral.

Cuadro 5: Dimensiones abordadas en el proceso de caracterización (II)

Criterios de base	Indicador cuantitativo
Hogar del/la joven en situación de dificultad social.	Postulantes en cuyos hogares existan tres o más Necesidades Básicas Insatisfechas.
Con familia a cargo	Tiene hijos menores a cargo y/o familiares
Ingresos del hogar por debajo de la línea de pobreza	Al menos la mitad de las personas económicamente activas del hogar no tienen trabajo permanente y en su conjunto los ingresos del hogar se encuentran por debajo de un salario y medio mínimo por integrante.
Dificultad de inserción en el sistema educativo	Postulantes con menos de 9 años de educación formal (culminación del Ciclo Básico).
Hogar con jefatura femenina y ausencia del padre.	Una mujer tiene la jefatura del hogar donde habita el joven o la postulante es la jefa del hogar.

Fuente: Informe de Caracterización 2015, El Abrojo

¹⁰ El Abrojo, Informe de Caracterización 2015, Proyecto *Emprender* "Conocimientos y Tecnología para Jóvenes", 2015.

Finalmente, los jóvenes participan de una instancia grupal de alrededor de 20 participantes y una duración aproximada de dos horas donde se busca explorar su desenvolvimiento en un grupo de pares, lo cual es fundamental considerando que todo el proceso de enseñanza- aprendizaje se desarrolla de forma grupal. Se identifican 3 momentos:

1) Una presentación personal en ronda, solicitando algunos datos mínimos como nombre, interés por la capacitación y algún dato personal que quieran transmitir. Se estimula a que el resto de los jóvenes hagan preguntas.

2) Trabajo grupal. Se presenta un caso “situación” que deben resolver en un determinado tiempo. Más allá de las resoluciones a las que lleguen, se pone especial atención en cómo se da el proceso (actitud de cada uno de los jóvenes, quién lidera, cómo negocian,

cómo escuchan, proponen, participan, etc.)

3) Técnica Proyectiva. Consiste en la realización de un dibujo y una historia que permiten indagar sobre autovaloración y rasgos psicopatológicos importantes que inhabiliten la participación en el curso. Este es un ejercicio que se realiza de manera individual, pero en el contexto grupal. Si bien no se expone en ningún momento lo producido individualmente, se presta atención al manejo de la ansiedad que genera esa instancia y cómo se respeta la norma de privacidad personal y del otro.

Las habilidades evaluadas a partir de la actividad grupal son algunas de las consideradas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como fundamentales y transversales a la hora de desempeñarse en cualquier tipo de tarea; se detallan en el cuadro 6. A modo de cierre de todo el proceso se realiza un in-

Cuadro 6: Habilidades evaluadas en la actividad grupal, proceso de caracterización

Comunicación: incluye saber escuchar y hacer posible que las demás personas tengan fácil acceso a la información.

Iniciativa: refiere a la habilidad de una persona para trabajar por sí misma, con capacidad creativa para mejorar los sistemas de trabajo planteados y respetando los criterios jerárquicos correspondientes.

Trabajo en Equipo: es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés personal. Incluye habilidades como compromiso, negociación, participación.

Resolución de problemas y toma de decisiones: es la capacidad de elegir en forma adecuada entre dos o más alternativas dentro del tiempo estipulado. Incluye entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto.

Responsabilidad: representa el interés desarrollado en el cumplimiento de las tareas indicadas así como la disposición a asumir las consecuencias de las propias acciones en los resultados alcanzados.

Aprendizaje permanente: es la capacidad y disposición a incorporar nueva información, tanto en ámbitos formales como informales.

Organización y Planificación: refiere a la capacidad para planear y organizar actividades de acuerdo a los objetivos buscados, ya sean personales, grupales o institucionales.

Manejo de Recursos: se asocia a la capacidad de manejar adecuadamente los recursos disponibles, entre ellos: tiempo, información, oportunidades.

Presentación: consiste en establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas, ubicándose en situación, lugar y tiempo.

Empatía: la capacidad de ponerse en lugar de otras personas.

Autovaloración: hace referencia a la valoración que cada persona tiene sobre sí misma; una autovaloración positiva permite identificar las debilidades personales y trabajar para fortalecerlas.

Fuente: Informe de Caracterización 2015, El Abrojo



forme individual de cada uno de los jóvenes donde se identifican posibles temas a abordar/trabajar con cada uno a lo largo del proceso de formación; en casos de muy alta complejidad se puede sugerir la no participación. Además, se realiza un informe general donde se describen las principales características del grupo en su globalidad.

El efecto “decantación” identificado en cada una de las instancias planteadas ha hecho posible que todos los jóvenes que completan las actividades tengan su cupo asegurado. En este sentido, semestre a semestre se ha identificado una tendencia similar: frente a unas 100 inscripciones iniciales, unos 80 asisten a la instancia individual, alrededor de 50 participan de la instancia grupal, entre 35 y 40 comienzan el curso e incluso algunos abandonan durante las primeras semanas. Respecto a estos últimos casos cabe aclarar que los cupos que van quedando libres son cubiertos por intermedio del equipo de Fundación Telefónica-Movistar, principalmente con jóvenes que no finalizaron o no transitaron el proceso de caracterización realizado por El Abrojo (ya sea porque no lograron ser contactados al momento de iniciar dicho proceso o no pudieron asistir los días y horarios pautados, contactan por sus propios medios con el proyecto, son derivados por otras instituciones durante las primeras semanas del curso, etc.).

2.4. Perfil de los participantes

El proyecto Emprender está dirigido a jóvenes de 15 a 24 años que se encuentran en situación de vulnerabilidad educativa y/o laboral, lo que se define en función de los criterios detallados en el apartado anterior. En este contexto, la mayoría no estudia ni trabaja -o por diferentes factores se entiende que peligra su continuidad en alguno de estos ámbitos- y pertenece a hogares de nivel socioeconómico bajo o muy bajo. Las siguientes citas textuales extraídas de las entrevistas grupales con jóvenes participantes reafirman esta idea.

“Yo en ese momento había dejado el liceo y estaba sin trabajar, y me comentó la señora de papá, y como no estaba haciendo nada. [...] aparte no me consumía tantas horas ni tantos días, entonces dije, por lo menos hago algo fuera de lo cotidiano” (Participante mujer, 2018).

“Yo me mudé del Cerro para un poco más cerca y perdí todos mis amigos, entonces tenía mucho tiempo libre en casa, estaba haciendo el liceo pero era de noche, entonces todo el día no tenía nada para hacer. Empecé a anotarme a talleres y cosas para gastar todo ese tiempo que tenía libre, me quedaban como dos días libres y justo esos días me coincidieron con este taller, y me ofrecieron en El Hornero, además que me gustaba mucho todo esto que tiene que ver con electrónica y robótica. Me inscribí y me gustó bastante” (Participante hombre, 2018).

“Yo me enteré por Facebook, y en ese momento no estaba ni estudiando ni trabajando, y en realidad era para salir de lo cotidiano, porque yo voy a estudiar hotelería, nada que ver. Era para llenar los espacios libres, y después me gustó sí, me gustó la experiencia” (Participante mujer, 2018).

“Pasaba durmiendo todo el día después de ir a la UTU. Iba a la UTU de mañana a estudiar y de tarde estaba todo el día haciendo nada. Martes y jueves iba de tarde a JER” (Participante hombre, 2015-2016)

Partiendo generalmente de esta base, las características de las diferentes generaciones de jóvenes que han transitado por Emprender varía en cada semestre y entre cada uno de los grupos. Los referentes entrevistados coinciden con esta idea y señalan que al comienzo del proyecto se contaba con mayor derivación desde el programa JER, por tanto los jóvenes presentaban características asociadas a altos niveles de vulnerabilidad social, mientras que en la actualidad se observa una mayor presencia de participantes con perfiles “más ascendidos” a nivel educativo y también en lo que respecta a experiencias laborales. Por otra parte entienden que mientras algunos participantes manifiestan interés o gusto por la tecnología, otros buscan fortalecer sus competencias para la empleabilidad.

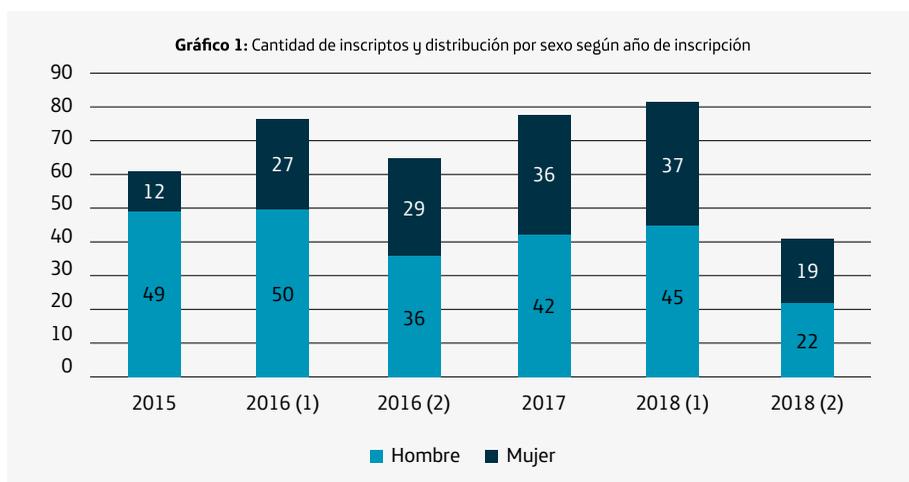
“Los chiquilines que ingresan son básicamente gurises de los que muchos han desertado de procesos educativos formales, participan mucho de actividades de la educación no formal, a nivel de organizaciones, otros que han venido de JER, en donde hay situaciones más de pobreza, necesidades básicas no satisfechas, con ingresos familiares precarios, eso como una cosa que predomina. En este año, en realidad, ha habido un pequeño cambio, y es que como la inscripción se hace por un formulario de Google, quienes se inscriben motu proprio son gurises que tienen un manejo de la informática bastante superior a aquellos que vienen de organizaciones, y que son estas quienes los inscriben [...] Eso es lo que ha llevado este año a que haya elevado el perfil de los gurises en el sentido del manejo informático, y a su vez de algunas competencias que son adquiridas cuando uno tiene un nivel educativo más alto, lo que es el trabajo en equipo, la actitud más de estudio, herramientas de comunicación oral o verbal; en ese sentido me parece que ha subido un poco comparado a años anteriores” (Referente institucional El Abrojo).

“En realidad, hay un perfil bastante amplio. Acá tenemos chiquilines que están encaminados en lo educativo, en lo laboral, que están haciendo este curso por otros intereses más individuales. Y después tenemos otros de contextos sociales bastante duros, de exclusión social y educativa, entonces hay una gama bastante grande. También se integraron en estos años chiquilines que estuvieron privados de libertad, por lo cual es un perfil bastante amplio”. (Edu-cador Emprender).



Las sucesivas caracterizaciones llevadas adelante por el equipo de El Abrojo permiten observar cómo se comportan las variables de caracterización en cada edición del curso y a lo largo del tiempo. Es importante destacar que el análisis que se desarrollará a continuación pone foco en los jóvenes entrevistados, es decir, aquellos que se inscribieron para participar del proyecto y además asistieron a la entrevista individual¹¹. Como contrapartida, los datos no contemplan a los inscriptos que únicamente completaron el formulario, ni tampoco incluyen a los jóvenes que inician el curso durante las primeras semanas para cubrir los cupos generados por abandono de los participantes iniciales. Esta aclaración no es menor teniendo en cuenta que, en promedio para todas las ediciones del curso, un 41% de los participantes (aquellos que asisten al menos a una clase) no transitó por el proceso de caracterización. La diferencia más importante se registra en el primer semestre de 2017, cuando se registran 37 entrevistados y 85 participantes efectivos (en dos turnos, uno en la mañana y otro en la tarde).

Hechas las anteriores aclaraciones, el gráfico 1 muestra la distribución por sexo de las personas entrevistadas en las sucesivas ediciones del proyecto en Montevideo. En este sentido es posible observar no solamente una tendencia creciente en el número de entrevistas sino también un aumento en la cantidad de mujeres interesadas en participar del curso. La caída en el último semestre de 2018 -en comparación a semestres anteriores- se relaciona a una menor derivación desde el programa Jóvenes en Red por situaciones internas de la institución, tal como indicó su coordinadora en el marco de la entrevista realizada. Por otra parte se observa que, en promedio, uno de cada diez jóvenes posee hijos y esta situación se registra principalmente en las mujeres, en todas las ediciones (un poco más de un tercio de las entrevistadas femeninas frente a un 7% de los entrevistados hombres).

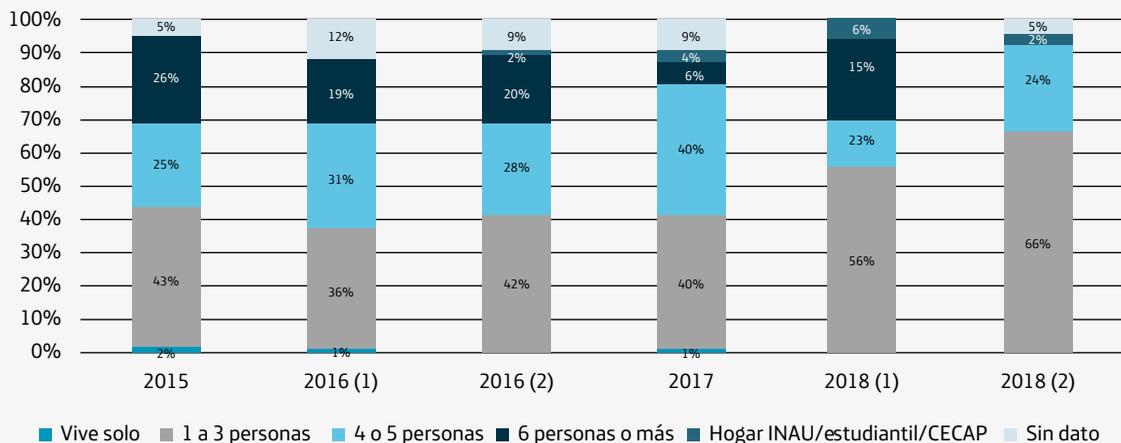


Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por El Abrojo

¹¹ Podría ocurrir incluso que alguno de los jóvenes contemplados por participar del proceso de caracterización haya abandonado el curso durante las primeras semanas.

Respecto a la situación del hogar el gráfico 2 muestra que, mientras hasta 2017 los jóvenes entrevistados residían principalmente en hogares de mayor tamaño (cuatro o más integrantes), en 2018 aumenta la proporción de quienes viven junto a una o dos personas, alcanzando un 66% en el segundo semestre. Alrededor de la mitad de las familias de los asistentes ha accedido históricamente a alguna prestación social por parte del Estado, ya sea asignaciones familiares, tarjeta MIDES o apoyo de algún programa, como por ejemplo Uruguay Trabaja. La proporción de jóvenes en esta situación ha ido disminuyendo, pasando de un 57% a un 46% de los entrevistados en 2015 y 2018 respectivamente. En relación a lo anterior se observa que, en promedio, casi un tercio de las personas entrevistadas pertenecen a hogares con un ingreso menor a los \$20.000 mensuales.

Gráfico 2: Conformación del hogar



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por El Abrojo



En lo que respecta a la vivienda los datos disponibles reflejan que, si bien se registran necesidades básicas insatisfechas, su peso presenta una tendencia a la baja, con excepción de la falta de conexión a agua corriente, que alcanza a un 7% de los hogares en 2018.

Puntualmente en el segundo semestre de este año, un 15% no cuenta con sistema para calentar el agua, 12% no tiene cocina y uno de cada 10 reside en una vivienda precaria. Cabe destacar que ninguno de los jóvenes declara tener más de una necesidad básica insatisfecha en su hogar.

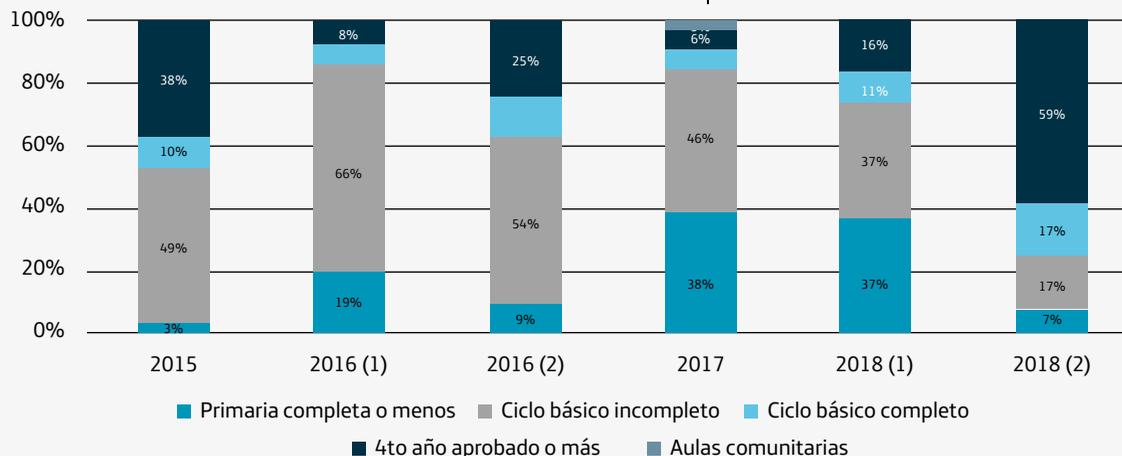
Tabla 1: Necesidades básicas insatisfechas en el hogar

	2015	2016 (1)	2016 (2)	2017	2018 (1)	2018 (2)
Sin calefón o calentador de agua	20%	31%	23%	21%	18%	15%
Sin cocina	5%	12%	12%	9%	9%	12%
Sin heladera	3%	9%	6%	6%	6%	5%
Sin luz eléctrica	5%	1%	5%	0%	2%	2%
Sin agua de OSE	3%	4%	3%	1%	7%	7%
Vivienda precaria	10%	27%	-	5%	13%	10%
Sin baño dentro de la casa	7%	9%	3%	4%	4%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por El Abrojo. Se presenta % de respuestas sí=NBI

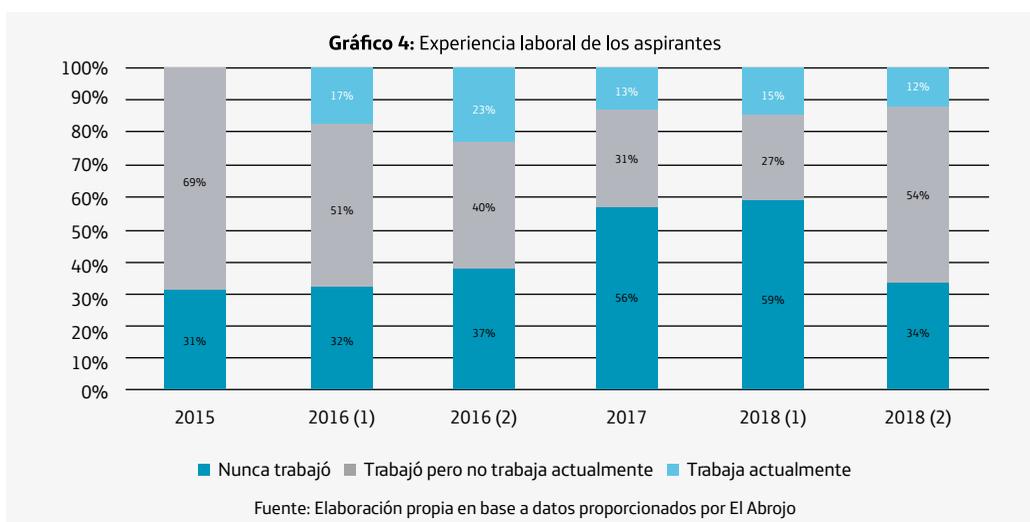
Como se observa en el gráfico 3, es fluctuante el grado de nivel educativo con que cuentan los entrevistados. Más allá de esto, es evidente que en el segundo semestre de 2018 se registra el más alto porcentaje de jóvenes (casi 6 de cada 10) que han cursado al menos primer año de bachillerato.

Gráfico 3: Nivel educativo de los aspirantes



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por El Abrojo

Por otra parte, el gráfico 4 muestra que parte importante de los jóvenes entrevistados a lo largo del proyecto cuenta con alguna experiencia laboral. Más allá de esto, las ediciones de 2017 y primer semestre de 2018 registran un mayor porcentaje de jóvenes que nunca trabajaron (casi 6 de cada 10). Para el segundo semestre de 2018 se observa el menor porcentaje de jóvenes que se encuentran trabajando al momento del curso, mientras que adquieren mayor peso aquellos que lo han hecho con anterioridad.



Respecto a la situación educativa y laboral de los jóvenes, resulta importante reafirmar el hecho de que, si bien originalmente el proyecto se pensó para los llamados “nini”, cada semestre se admiten postulantes que pueden estar estudiando y/o trabajando. Como ya se mencionó, existe cierta flexibilidad con respecto al perfil definido considerando que las situaciones de vulnerabilidad pueden ir más allá del hecho de asistir a un centro educativo o contar con empleo. Por tanto, si se entiende que la participación en el curso representa una oportunidad valiosa para el joven se le brinda también la oportunidad.



“Cuando Emprender nace los “nini” se plantearon como el objetivo al cual llegar. Otra de las cuestiones que fuimos entendiendo en la medida que realizamos el proyecto, es que hay jóvenes que pueden estar yendo al liceo pero que necesitan orientación laboral, que tienen espacios de vulnerabilidad familiar o que sencillamente están solos [...] Son casos que se entran a valorar con los equipos, y ese es el rol que juega El Abrojo en ese proceso de caracterización” (Coordinadora Emprender).

Finalmente, en lo que respecta al manejo de herramientas informáticas por parte de los jóvenes, en la última edición del curso (segundo semestre de 2018) 8 de cada 10 contaban con teléfono celular propio, prácticamente la totalidad manejaban Facebook y correo electrónico, mientras que casi 4 de cada 10 contaba con algún conocimiento previo de informática o de electrónica. Más allá de esto, varios de los referentes entrevistados comentaron que los jóvenes que se acercan a Emprender cuentan con escasa “alfabetización tecnológica” y desconocen el “uso productivo” de Internet, al que asocian principalmente con Facebook y WhatsApp.

2.5. Diseño y desarrollo de la propuesta de formación

Desde el punto de vista de los contenidos, el curso se diseñó desde un principio haciendo foco en tres grandes áreas: electrónica, programación y empleabilidad. La metodología de trabajo se orientó a¹²:

- estimular la integración grupal de alumnos y alumnas, y de jóvenes con docentes a través de diversas dinámicas. El juego¹³ se considera una herramienta potente para romper el hielo, generar confianzas, propiciar la integración a través de la escucha y el diálogo. Todos los juegos están pensados o adecuados al momento en que se encuentra el grupo en cuanto al proceso, siempre deben aportar y ayudar a entender las diferentes situaciones o resolver conflictos, tomando en cuenta particularidades individuales y grupales.
- fomentar el aprendizaje colectivo contemplando los tiempos y características de cada uno.

- generar un espacio educativo de disfrute a partir de clases distendidas y un clima de trabajo agradable que invite a los alumnos a sentirse parte y “querer estar”.
- estimular la capacidad crítica en distintas instancias de reflexión, generando así mayor pertenencia y apropiación del espacio.
- visualizar nuevas herramientas y competencias para la vida, contribuyendo a un egreso exitoso de cada participante.

Para ello se planteó un enfoque de intervención cualitativa a partir de tres ejes que se mantienen hasta la actualidad¹⁴:

1. Acompañamiento psicosocial, que se detallará en el apartado 2.6
2. Proceso de Aprendizaje teórico-práctico por módulos y experimentación con tecnología para el diseño de proyectos.
3. Transversalización de la red de autogestión socio-laboral, principalmente desde el módulo de Empleabilidad.

¹² Fundación Telefónica-Movistar, Actividades y Dinámica, Sistematización Emprender, 2015

¹³ Fundación Telefónica-Movistar, Ficha de compartición de experiencias, Emprender, 2017

¹⁴ Íbidem

Hasta la fecha se han realizado once ediciones de Em- prender, ofreciendo además la opción de participar en la mañana o en la tarde. En las sucesivas edicio- nes la propuesta ha sufrido algunas modificaciones buscando responder mejor a las necesidades de los jóvenes, así como un aprovechamiento más eficien- te de los recursos disponibles. Tal como mencionan los diferentes actores entrevistados, Em- prender se considera un proyecto flexible, capaz de modificarse y adaptarse a las demandas del contexto, no solo en términos de estructura sino también de contenidos.

Actualmente, el curso tiene una duración de 130 ho- ras, 96 de ellas de aprendizaje en el aula, 14 de traba- jo domiciliario, 10 para desarrollo de proyectos y 10 más para salidas de campo/pedagógicas y/o acom- pañamiento por parte del educador. Las horas de aula se dictan en un salón acondicionado para impartir las clases en el edificio de Fundación Telefónica-Movistar y se distribuyen en dos encuentros semanales de tres horas cada uno durante unas 14 semanas. Teniendo en cuenta las diferencias de calendario y algunas jornadas extra al momento del cierre de proyectos, se concretan unas 34 clases por edición. El módulo técnico, dedicado a Electrónica y Progra- mación toma la mitad de las horas, dedicándose el resto al módulo de Proyectos para la Empleabilidad. Cabe destacar que se hacen esfuerzos para articular los contenidos y actividades de ambos módulos bus- cando generar una propuesta integrada y coherente que contribuya a reforzar las habilidades abordadas desde los diferentes ámbitos.

“...de a poco fuimos cambiando a juntar las partes técnicas y a formar un proyecto juntos [...]. Entonces el enfoque era mucho más técnico y ahora es más práctico, y cada año lo vamos volviendo un poco más práctico. El criterio siempre fue intentar darles las herramientas para que ellos puedan hacer un proyecto final. Antes intentábamos dar muchas cosas, ahora damos la base y vemos después con cada gru- po qué cosas necesitan para ese proyecto, y no tratamos de que todo el mundo sepa todo” (Referente institucional UCU).

“Algunas veces nos mezclamos también con empleabilidad y vimos que hay muchas cosas que ellos hacían y dijimos ‘hay cosas en que nosotros podríamos estar machacando’, porque en realidad, si vos lo mirás, lo nuestro es una he- rramienta para generarles el interés de vuelta. [...] Entonces lo que intento a veces es meterles cosas de empleabilidad cuando das electrónica, intentás mostrar ejemplos de la vida real: ‘mirá, cuando vos vayas a trabajar no va a pasar esto que estás haciendo, va a pasar esto otro, tenés que empezar a hacer el cambio’, o ‘si vas a estudiar, esto que estás haciendo está mal’, o ‘no está bueno’. Intentamos marcarles las cosas que les van a ayudar a futuro [...] Es raro que los liceos trabajen por proyectos, entonces también se lo mostrás, decís ‘esto puede ser que no sea así siempre, pero no significa que sea malo’, intentamos mostrárselo” (Docente Electrónica).



La conformación del equipo de docentes es un componente central en el proyecto. En particular en el módulo técnico participan generalmente cuatro docentes, dos especializados en electrónica y dos especializados en programación y Arduino. El hecho de que cualquiera de ellos domine todos los temas o actividades planteadas en el módulo permite ofrecer apoyo permanente e intensivo a los participantes. Como resultado, en grupos de alrededor de 35 alumnos el ratio alumno-docente es de ocho a uno. Por otra parte, considerando que el módulo de Proyectos para la Empleabilidad se trata del desarrollo de diferentes dinámicas orientadas a la reflexión y el autoconocimiento, se dispone de un docente y el apoyo constante del educador.

Fundación Telefónica-Movistar contrata a los docentes por las 84 horas aula antes mencionadas además de horas de planificación y de coordinación que varían según el módulo. Los docentes del módulo técnico disponen de 43 horas de planificación y 20 de coordinación mientras que los del módulo de Proyectos para la Empleabilidad cuentan con 21 y 10 respectivamente.

“Entendemos que ese módulo [técnico] en particular es especializado, y necesita que los chicos pierdan el miedo a preguntar pero también se arriesguen a experimentar con algo que no conocen. En el módulo de Empleabilidad hay un solo docente pero nosotros tenemos a la vez al educador que está permanentemente con los chicos” (Coordinadora Emprender).

“Lo que hacemos básicamente es eso, estar arriba, recorriendo las mesas, ayudándolos a hacer los ejercicios, las prácticas, porque son muchos, están con muchas carencias y hay que machacarles muchos conceptos y estar en la vuelta. Caso contrario sería más o menos lo mismo que en el liceo, que ven pasar una vez al docente, creo que esa sería la gran ventaja de esto” (Docente de Electrónica).

Cuadro 7: Resumen de contenidos por área

<p>Electrónica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los conceptos básicos de Electrónica • Ley de Ohm, resistencias en serie y en paralelo • Mediciones Eléctricas, prefijos estándar • Diodos y LED • Proto-board • Circuitos Integrados • Ejemplo 555 • Realización de proyecto final 	<p>Programación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la lógica de la programación • Condicionales y variables • Bucles • Arduino <ul style="list-style-type: none"> - Configuración y bucle principal - Hardware: voltajes, digital, analógico - Salidas y entradas • Realización de proyecto final 	<p>Proyectos para la Empleabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Ocupacional. <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico situacional - ¿Qué voy a hacer? - ¿Cómo lo voy a hacer? - ¿Qué problemas tiene mi entorno? - ¿Por qué es importante aprender a identificar problemas? • Proyecto Final Colectivo • Insumos para la búsqueda de empleo • Proyecto Final Individual
---	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Ficha de Compartición de Experiencias, 2017

El cuadro 7 muestra un resumen de contenidos para las tres grandes áreas temáticas abordadas en el curso. El módulo técnico se abre con una introducción al manejo de herramientas básicas para el trabajo a lo largo del curso: correo electrónico y gestión de documentos en la nube mediante uso de Google Drive. Luego se orienta al aprendizaje de los diferentes contenidos asociados a electrónica y programación. En el primer caso se presentan conceptos básicos vinculados a corriente y cargas eléctricas que se “bajan a tierra” para mostrar su aplicabilidad, especialmente en lo que respecta a la placa Arduino. Inmediatamente comienzan a intercalarse contenidos teóricos con actividades prácticas: tal como señala uno de los docentes “enchufan el Arduino a la computadora, programan, suben el programa a la plaquita y la plaquita hace las cosas, interactúa, prende luces...”.

“Yo intento darles una especie de introducción básica a la informática incluyendo un poco el trabajo en la nube y el correo, porque la mayoría de ellos, salvo que hayan llegado un poco avanzados en el liceo, por lo general casi nunca lo han usado, o no tienen, o tienen un correo que es un chiste [...]. Intentamos hacer lo más que podamos sin sacarnos tiempo de electrónica, por eso por lo general es poco [...] estamos como oscilando en esa parte, intentando estabilizarnos. Pero está bueno, es muy importante” (Docente de Electrónica).

“Se les hace mucho hincapié en conceptos básicos de electrónica. Que sepan qué es la corriente eléctrica en sí, para que también vean que no es magia, se les baja a tierra, se le hace mucha analogía con la circulación de agua, lo mismo con cargas eléctricas y eso es un poco el resumen del curso y lo que más se le hace hincapié. A partir de eso se les baja a la realidad y se les dice “bueno, tenés estos componentes, funcionan así en electrónica y se pueden usar así en el Arduino” y se les intenta bajar a tierra para que los puedan usar después en los proyectos. Pero el objetivo en realidad en sí de la parte de la docencia es que puedan lograr usar ciertos componentes y sensores, y que los puedan implementar en sus proyectos [...] Intentar generarles interés, ver que cualquiera puede agarrar un Arduino, ponerse a programar, ponerle unos led y unos sensores y...” (Docente de Electrónica).



Respecto a la dinámica de clase en este módulo se utilizan, como soporte a la exposición oral, presentaciones con un diseño sencillo que hace uso de imágenes y animaciones preferentemente a extensos párrafos de texto. En ocasiones también se utiliza la pizarra para realizar algún ejercicio o explicación más puntual; no es necesario hacer ningún cálculo o tomar ningún apunte. Generalmente se plantea un tema y luego se realiza algún ejercicio de aplicación práctica en forma grupal, mientras los docentes recorren la sala apoyando y evacuando dudas. Una dinámica que se implementa en ocasiones tiene que ver con el razonamiento inverso: comenzar presentando el resultado final para luego desglosarlo en sus componentes. Otras veces se plantea una consigna y se permite a los jóvenes experimentar con los materiales disponibles para luego razonar y buscar la solución entre todos.

“Al principio tienen lo que podríamos definir como un bajón teórico, que uno está parado adelante y habla y habla y los gurises miran, pero también armamos diapositivas que buscan ser entretenidas y didácticas a la vez para que no se aburran. Son gurises que dejaron el liceo por H o por B, o sus estudios, y que los invitamos acá con una propuesta diferente para después hacer lo mismo no tiene mucho sentido. Entonces la idea es, justamente, hacer una propuesta distinta. Planteamos más diapositivas, ensayo y error, descubrimiento. Les guiamos los pasos y después de que vieron eso, o qué pasaba, tratamos de explicar por qué sucede eso” (Docente de Electrónica).

En lo que respecta al módulo de “Proyectos para la Empleabilidad” desarrollado por el equipo de El Abrojo, se orienta principalmente a la adquisición y/o reforzamiento de habilidades o competencias básicas tales como el autoconocimiento, la confianza, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo o la resolución de conflictos. Para ello se plantean actividades y dinámicas variadas tanto a nivel individual como grupal: exposiciones, problematización, lluvia de ideas, plástica, juego. El objetivo es que los participantes puedan incorporar estos aprendizajes al “pienso” de un proyecto personal (educativo o laboral) así como al proyecto final del curso, desarrollando su creatividad y pensamiento crítico.

“Partimos de un plano más general, de lo que son las competencias, ir trabajando cada una, haciendo dinámicas en relación a ellas, y después vamos como en una especie de embudo hacia un concepto de proyecto, asociado a la planificación, la organización, el diseño del proyecto, y ahí metemos un poco más de lo creativo, de que busquen ese problema y esa necesidad, y de vuelta a la escritura y a la maqueta y a la programación, ver qué viabilidad tiene. Intentamos que esos proyectos sean reales, concretos, que se puedan realizar” (Docente de Empleabilidad).

“Se trabaja con los chiquilines desde el comienzo del semestre las habilidades sociales, como conocerse, generar confianza, armar grupos, integrar, habilidades como comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, manejo de las emociones... todo aquello que suma a la hora de sostener cosas, de poder revincularse al sistema educativo, comenzar un emprendimiento, o bien buscar/continuar un trabajo, ya que las edades son bien diversas” (Docente Empleabilidad).

“Entonces trabajamos potenciando esas cosas también, la capacidad de problematizar, la creatividad, que sean gurises que puedan cuestionarse ciertas cosas y que puedan ver la realidad y generen cosas que la transformen, esa es la intención del espacio” (Docente de Empleabilidad).

Todos los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso de formación, tanto en el módulo de Electrónica y Programación como en el de Proyectos para la Empleabilidad se condensan en la realización de un proyecto ideado por los propios participantes de acuerdo a determinadas consignas predefinidas. Al comienzo del semestre y de acuerdo a los intereses manifestados por los jóvenes en la instancia de caracterización, el educador propone y valida con los docentes un par de temáticas en relación a las que identificar problemas o necesidades a las que dar respuesta. Esta consigna se mantiene y refresca a lo largo de todo el curso, destacando los puntos de contacto entre los conceptos trabajados y los posibles proyectos a desarrollar. Ya en la última etapa del proceso los jóvenes se distribuyen en grupos de tres integrantes y eligen una idea que planifican y ejecutan a lo largo de las últimas cinco semanas del curso, con apoyo y seguimiento por parte del equipo docente. En este momento se desdibujan los módulos y todos los profesores trabajan en forma conjunta. Se espera que cada participante tome parte activa en el proyecto, aunque no se exige un perfecto dominio de

todos sus componentes; por el contrario, se fomenta el reparto de tareas a fin de que cada uno pueda focalizarse en la actividad que le resulte más cómoda o atractiva (programación, maquetación, escritura, presentación, etc.) logrando un trabajo colaborativo genuino. El objetivo es que cada grupo llegue al final del curso con un proyecto cerrado que cumpla alguna función. Por ello, si bien se mantienen como base dos encuentros semanales de tres horas, es habitual que se extiendan las jornadas o incluso se agreguen más días de clase. El broche de oro es la organización de una muestra donde los jóvenes exhiben sus proyectos a familiares, amigos y público en general. El hecho de que esta muestra se realice generalmente fuera del edificio de Fundación Telefónica-Movistar (Aula Magna de la Universidad Católica, edificio del INJU) representa una oportunidad más de aprendizaje donde los jóvenes toman contacto con diferentes ámbitos y exponen sus trabajos en el espacio público.



“La meta del proceso es que los chiquilines terminen con un objeto o un dispositivo en el que hayan participado activamente para su desarrollo. Digo participado activamente y no digo que lo hayan hecho porque muchas veces los proyectos en realidad los exceden, entonces también nosotros jugamos un papel activo en el desarrollo de esos proyectos. [...] la cosa es que ellos hayan vivido el proceso de su desarrollo, y que sepan cómo funciona, más allá de que lo sepan resolver o no, que sepan cómo funciona, cómo lo construyeron, cuáles fueron los implementos que usaron; que sepan describirlo, mostrar su funcionamiento y explicarle a otra persona qué es lo que hace, por qué lo quisieron hacer, cuáles eran los objetivos que tenían... y eso se condensa todo en una muestra final” (Docente de Programación).

Existe entonces una propuesta de formación estructurada, con una definición clara de los contenidos a desarrollar y un cronograma que proyecta la ejecución de lo planificado a lo largo de los cuatro meses de capacitación. De todas maneras, y como se ha dejado entrever a lo largo de este informe, la flexibilidad es uno de los componentes centrales, la clave para lograr un mejor acercamiento a los jóvenes y respuestas más ajustadas a sus necesidades.

En este sentido, los programas y dinámicas propuestas se consideran en constante revisión y ajuste de acuerdo al perfil e intereses de los diferentes grupos que participan de Emprender. La flexibilidad permite además desarrollar una propuesta personalizada según el ritmo de aprendizaje de cada participante, lo que se concreta sobre todo en la etapa de ejecución de los proyectos, una vez que todos los jóvenes adquirieron una misma base de conocimientos.

“Todos los días le agregás alguna cosa más o quitás otra, y va mutando también según el perfil de chiquilines que vienen, que a veces cambia de semestre a semestre. En ocasiones vienen de contexto muy crítico con muy poca base, a duras penas terminaron la escuela, y a veces vienen con liceo, copados, les encanta, ya tienen algunas bases de conocimiento de electrónica” (Docente de Electrónica).

“Yo creo que la metodología de Emprender es adaptable, flexible, que se está reinventando permanentemente, y que está inspirada o pensada en base a las necesidades de los jóvenes. Creo que esa ha sido la clave. [...] Esta es una metodología colaborativa, interdisciplinar” (Coordinadora Emprender).

EL TRABAJO COTIDIANO EN EL AULA

Respecto al clima de trabajo en clase, en cualquiera de los módulos de Emprender se propone un ambiente ameno y distendido como punto de partida para lograr aprendizajes significativos. Esto es algo muy valorado por los participantes, tal como manifestaron en las instancias grupales realizadas en el marco de la sistematización.

“Eso es lo que me llamó más la atención, había dinámica en cada clase, entonces no era el típico monótono, un profesor explica algo y después hacés el ejercicio. No, ellos explicaban, lo ponían a uno a hacer las prácticas, si uno no entendía lo ayudaban, buscaban la forma de que cada día fuera diferente y la gente se sintiera más atraída hacia las clases, y la verdad sí, funcionó” (Participante hombre, 2018).

“Había dejado el liceo ya dos veces, y todo por esta manera de dar clase tan formal, te sentás, el profesor te da la clase, vos hacés el ejercicio, y si lo hacés bien y si no le tenés que pedir que te explique. Me harta también que no tienen ganas de explicarte y te ponen una cara de... [...] pero acá me gustó bastante lo diferente que es. Los profesores siempre con onda, buscando la manera de explicarte para que vos lo entiendas, son bastante buena onda, me gustó” (Participante hombre, 2018).

“Aparte acá no te dicen ‘no, no sabés ‘ o te ponen nota, acá te ayudan a aprender día a día y a mejorar vos. No es como en el liceo, en el liceo vos vas, te sentás y te ponen una nota si hacés algo bien. Acá no, acá ‘si hiciste algo bien ayudá a tu compañero ‘, y si hacés algo mal te ayudan” (Participante mujer, 2018).

“Los profesores tenían una manera de explicar que te quedaba. No lo explicaban, iban y te lo hacían, te lo mostraban. Trataban de hablar de la manera que hablamos nosotros para que entendiéramos [...] No te explicaban con palabras difíciles” (Participante mujer, 2015-2016).

Se adopta una postura cuidadosa y respetuosa del contexto y las dificultades que afronta cada joven aunque sin dejar de marcar los límites. La resolución de conflictos que puedan presentarse en el aula se considera prioritaria, antes que cumplir con los temas que establece el cronograma. En este punto es fundamental el rol del educador, identificando y abordando problemáticas y transmitiendo información a los docentes de manera oportuna.



“Capaz que hay un chiquilín que está sentado adelante [...] de brazos cruzados sin hacer nada, y nosotros lo estamos impulsando a que haga algo, pero sin embargo algo lo afectó el día anterior. Ahí nos flexibilizamos y tratamos de acercarnos del otro lado. Eso muchas veces cambia las dinámicas de cómo trabajamos” (Docente de Programación).

“Si la mitad de los chiquilines están usando el celular mientras estamos en la clase, ello requiere una intervención y plantear: “bueno, ¿qué está pasando con el tema este?, ¿vamos a solucionarlo?”, [...] Eso es una práctica que llevamos adelante, no tenemos problema en cortar, cortamos y resolvemos esto. Es como que esas cosas tienen prioridad de alguna manera, no es ‘ah, no tengo tiempo para dar el programa’, sino que la prioridad es el funcionamiento del grupo y el relacionamiento de los chiquilines, eso siempre” (Docente de Programación).

El tema de la puntualidad se trabaja mucho a lo largo del curso; de todas maneras se maneja con cierta flexibilidad considerando que muchos participantes llegan desde barrios lejanos, con situaciones complejas de infraestructura y transporte o contextos con importantes niveles de violencia y criminalidad. Cuando el educador está al tanto de que alguno de los jóvenes está en camino, se lo espera para avanzar y se plantean actividades de repaso o ejercicios. Algunos llegan más temprano al aula y son recibidos por el educador, que les facilita las computadoras del curso para adelantar actividades o navegar en Internet. Por lo general, sobre todo en el horario de la mañana, se les habilita el espacio para tomar un café acompañado de galletitas.

Si bien en un principio se mostraban más rígidos, la postura frente a algunos hábitos como el uso de celular, auriculares o gorra también se ha flexibilizado. Se busca principalmente lograr acuerdos y hacer entender a los jóvenes que es importante aprovechar los espacios de aprendizaje que se les están brindando, sin dejar de reconocer que en muchos casos el simple hecho de asistir es para ellos tanto un logro como un aprendizaje en sí mismo.

“Costó el cambio, al principio era ‘sacate los auriculares, sacate el gorro, dejá el celular’. Después me di cuenta que a veces, ya lograr que esté y que te esté prestando atención, tenga gorra o no tenga, es un gran logro. [...] Por ejemplo, hay muchos de ellos que a veces vienen muy tímidos, o no quieren preguntar, y se ponen los auriculares. Yo les digo: ‘si querés escuchar, todo bien, ahora, el día de mañana cuando tengas un trabajo o tengas que socializar con la otra gente no va a estar bien visto eso’, y muchas veces se dan cuenta, les cae la ficha y empiezan a intentar interactuar más” (Docente de Electrónica).

“Lo que hacemos es, al comienzo, cuando encuadramos el curso, se plantean esas cosas: ‘acá la gente está porque de alguna manera quiere estar, nadie está obligado a estar en este curso, y si alguien quiere perder dos días por semana a venir a sentarse a escuchar música en el celular no va a poder aprovechar nada. Nosotros no le vamos a decir nada, se va a tener que dar cuenta’. [...] La verdad es que no me molesta que tengan gorro, está todo bien, tampoco es nosotros ponernos en el lugar de los que establecen las normas morales. Nosotros establecemos un proceso en el que se les dice que las reglas de convivencia del curso se construyen en el grupo” (Docente de Programación).

El espacio de trabajo y la disponibilidad de materiales son también fundamentales para el correcto desarrollo de la capacitación. Todos los entrevistados coinciden en que ambos aspectos se cumplen de forma satisfactoria para el caso de Emprender. Trabajan en una sala amplia y cómoda donde disponen las mesas y sillas de acuerdo a las actividades planteadas; más allá de esto se considera una desventaja que, al tratarse de un salón multiuso, sea necesario en ocasiones reconfigurar el espacio para permitir el desarrollo de otras actividades externas al curso.

Además de proyector y artículos de papelería necesarios, hay un amplio stock de materiales electrónicos, tanto en cantidad como en variedad. Se trata de dispositivos resistentes, ideales para las dinámicas de ensayo y error que se proponen y muy flexibles en cuanto a su utilidad, permitiendo su uso en proyectos diversos asociados a temas como medio ambiente, arte o deportes. Ofrecen por tanto gran versatilidad y comodidad para trabajar. Se cuenta con un inventario que los docentes actualizan previo al inicio de cada curso a fin de solicitar los materiales faltantes, que son luego gestionados desde la Fundación. También es posible realizar compras puntuales para responder a alguna urgencia, por ejemplo baterías. En general no hay restricciones presupuestales en este sentido. Otro recurso fundamental para el correcto desarrollo del curso son las computadoras. Actualmente se cuenta con 15 máquinas renovadas en 2017.

“La disponibilidad de materiales es buenísima y eso a los chiquilines los sorprende, les estamos entregando un montón de materiales, trabajan con computadoras, elementos electrónicos, hay tres muebles llenos de cosas y tienen disponibilidad para trabajar con ellos” (Docente de Electrónica).



PRENDEMOS LOS MOTORES ¿Y DESPUÉS...?

Frente al interés de continuar vinculados al proyecto Emprender que manifestaban varios egresados, se abrió durante el primer semestre de 2016 un nuevo espacio al que se definió como Fase II. Esta se propuso como objetivo general profundizar el proceso de formación de los jóvenes para fortalecer su autonomía de cara a su salida del proyecto y a la posible inclusión en un contexto educativo o laboral¹⁵. Esta nueva instancia se planteó como un espacio más libre, autodidacta y autogestionado por parte de los jóvenes, donde pudieran profundizar en el estudio y aplicación de los conocimientos adquiridos anteriormente a través del trabajo, ajuste, mejora o cambio a sus proyectos finales.

Si bien se mantuvo este espíritu a lo largo de los sucesivos semestres, al igual que ocurrió con la – ahora llamada - Fase I, se fueron implementando diversos ajustes. Luego de una serie de ensayos, las dos ediciones de 2018 estuvieron enfocadas en retomar y mejorar algunos proyectos ejecutados en el curso anterior para competir en convocatorias externas vinculadas a la innovación y la tecnología. Se plantea entonces un objetivo concreto que motiva y encausa el trabajo. Como paso previo, se realiza un repaso de los principales conceptos ya trabajados y se proponen nuevos aprendizajes asociados a los objetivos planteados. Respecto al componente de empleabilidad se retoma el concepto de proyecto y se fija como meta lograr un documento escrito en relación a los proyectos seleccionados fundamentando su pertinencia, describiendo su funcionamiento, especificando las actividades requeridas para llevarlo adelante, definiendo un cronograma y un presupuesto, etc.

La capacitación tiene una carga horaria total de 45 horas, que se concretan una vez a la semana en encuentros de tres horas. El trabajo en el aula está a cargo de dos docentes de tecnología y un docente de empleabilidad, que en este caso disponen además de 25 horas de coordinación y planificación, y 28 horas para resolver imprevistos (cada uno). En general se forman 5 o 6 equipos de 3 participantes y cada equipo trabaja sobre un proyecto. Si bien se hace énfasis en la importancia de no faltar, la asistencia es voluntaria e incluso se permite a los jóvenes participar solamente de las actividades técnicas o solamente de las de empleabilidad según sus intereses.

2.6. Apoyo y seguimiento personalizado como una de las claves

Enfocar el trabajo a jóvenes en situación de vulnerabilidad educativa y/o laboral marcó desde el inicio la necesidad de ofrecer espacios de contención y seguimiento cuerpo a cuerpo de los participantes, a fin de garantizar su continuidad en Emprender. Por este motivo el educador, encargado de llevar adelante esta tarea, se considera una de las piezas clave. Su rol tiene incidencia en varios niveles del proyecto y opera como puente o articulador entre sus diferentes componentes: jóvenes, docentes, instituciones que derivan e instituciones aliadas.

¹⁵ Fundación Telefónica-Movistar, Ficha de compartición de experiencias, Emprender, 2017

“Si ve que un joven viene de determinada forma un día y está mal, lo llama, le habla y trata de ver qué le está pasando. Después también nos dice a nosotros para que lo tengamos en cuenta. Me parece que los jóvenes lo valoran porque sienten esa contención, que importan y no son uno más. De hecho, si no vienen [el educador] los llama y habla con la familia, no da lo mismo que vengan o no vengan. Eso lo aprecian y por eso tenemos adolescentes del 2015 que todavía vienen cada tanto” (Docente de Programación)

“[El educador] nos habla de ese perfil que tenemos de jóvenes y los casos específicos en los que hay que poner foco en cada módulo, porque los profesores tienen que entender qué tipo de jóvenes están acá, con qué problemas y por qué hay algunos que no responden como ellos quisieran. Eso es algo muy importante para poder ponerme en el lugar de este joven y decir ok, no te la voy a dejar toda fácil pero sí entiendo que lo que te está pasando es tremendo y no queremos que te vayas”. (Coordinadora Emprender).

Participa en algunas instancias del proceso de caracterización llevado adelante por el equipo de El Abrojo, se encarga de establecer redes con los educadores de las organizaciones que derivan a los jóvenes o bien con algún familiar adulto que figure como responsable, recibe a los chicos cada jornada, observa y participa de las clases, realiza entrevistas personales con cada uno de los participantes, registra su proceso durante el curso, controla su asistencia, y es responsable además de dar respuesta a cualquier tipo de emergente que pueda surgir en el marco de la capacitación. Si bien el enfoque desarrollado por Emprender dista mucho del asistencialismo, es una realidad que en muchas ocasiones el equipo se ve en la obligación de responder a situaciones de emergencia relacionadas a alimentación o vestimenta, partiendo de la premisa de que ciertas necesidades básicas deben estar cubiertas para cumplir con el fin último que se plantea el proyecto.

“No hay rutina... si bien está dentro de un marco y un encuadre, está siempre expuesto a la improvisación de lo que vaya a suceder, de conflictos o situaciones que haya que solucionar en el momento [...] Los chiquilines siempre vienen a pedirte, todos los días te piden, te quieren contar cosas, conflictos intergrupales, familiares, sociales, lo que sea, y estoy abierto a eso” (Educador Emprender).



La presencia, acompañamiento y entrega que demuestra el educador en el cumplimiento de su rol es algo muy valorado por los participantes y un diferencial muy importante respecto a otras propuestas de formación. Tal como se desprende de la encuesta realizada a los participantes, un 84% lo reconoció "muy dispuesto a apoyarte para que llevaras el curso lo mejor posible". Algunas ideas mencionadas en el marco de las actividades grupales reflejan su multifacética intervención: "nos daba muchos consejos", "faltabas un día y te llamaba 15 veces", "si tenías algún problema personal se preocupaba", "si precisabas algo para algún proyecto lo iba a buscar", "nos daba ideas para hacer proyectos", "si estabas haciendo algo mal te lo desarmaba para ayudarte a hacerlo mejor".

"Aparte, a cada rato te preguntaba '¿estás bien? ¿entendiste?'. Eso está bueno, porque si no entendés busca la forma" (Participante mujer, 2018).

"[...] está en todos lados, está acá con nosotros, está allá, está arriba, es como un pulpo. Está presente siempre. A mi particularmente me está ayudando un montón, emocionalmente, nos abre puertas. Se sienta y habla contigo. Si un día te ve mal viene, se sienta y habla con vos, te dice 'te noto diferente, algo pasa'" (Participante mujer, 2018).

"[...] se preocupaba por la integridad de cada persona aquí en el curso, que es algo que en otros lados no se ve. En otros cursos lo que se ve es que el profesor está más preocupado por dar su clase y que le paguen esa clase, más nada. No es que están preocupados en que si entendés o no, de cómo ayudarte, de buscar la forma de que cuando terminás la clase todos o la mayoría hayan entendido" (Participante hombre, 2018).

Los principales componentes del rol del educador son¹⁶:

Recibimiento. Al inicio de la jornada el educador recibe a los jóvenes y entabla diálogos informales con cada uno de ellos para conocer cómo se encuentran e identificar cualquier problemática o dificultad que puedan estar transitando, tanto a nivel personal o familiar como en relación al curso. En caso de que se entienda necesario se propone una charla individual con mayor profundidad.

¹⁶ Fundación Telefónica-Movistar, *Emprender, Acompañamiento Psicosocial*, s/f

Entrevistas de seguimiento personal. Se plantean al menos tres a lo largo del año, una al inicio, otra en la mitad del proceso y otra previa al cierre. La primera instancia está orientada a definir cuestiones administrativas como la cantidad de boletos que será necesario entregar al joven para su asistencia al curso; conocer de primera mano y con mayor profundidad su situación familiar, educativa, y social e identificar potenciales problemas que puedan dificultar su asistencia al curso; identificar cómo el joven se relaciona con otras instituciones por las que transita y de qué habilidades y recursos dispone para resolver conflictos en los diferentes ámbitos; y compartir el encuadre del proyecto en general y del seguimiento psicosocial en particular, dejando en claro que podrá hacer uso del espacio de entrevistas en el momento que lo necesite. Una segunda entrevista a mitad del curso apunta a conocer cómo se siente el alumno hasta el momento y detectar si hay algún riesgo de abandono. A su vez se reflexiona con cada uno de ellos sobre aspectos que pueda haber fortalecido o que requieran trabajo o esfuerzo para su mejora.

En función de lo anterior se evalúa la necesidad de coordinar entrevistas con educadores o referentes familiares y establecer acuerdos para garantizar la continuidad de los jóvenes en el proceso. Una tercera entrevista sumará una reflexión sobre las perspectivas de cada alumno en cuanto a su situación educativa o laboral, arrojando insumos para trabajar con ellos a fin de lograr un egreso lo más exitoso posible. Toda la información sobre los jóvenes se condensa en fichas donde se registran los siguientes aspectos: edad, estado civil, dirección, boletos necesarios, composición del hogar y teléfono de contacto de los referentes, edad de los hijos (en caso de tener), si la familia es propietaria de la vivienda, si el joven estudia (o no) y dónde (estudia o estudió), si trabaja (o no) y dónde (trabaja o trabajó), qué le gustaría estudiar.

Acompañamiento grupal. Su presencia intermitente pero sostenida en las diferentes instancias permite identificar competencias, habilidades y o saberes que necesiten ser fortalecidos o transformados para un mejor proceso de aprendizaje. Siempre que sea pertinente, el educador hace énfasis en el respeto por los horarios de entrada y salida, la limpieza y el cuidado del espacio, el comportamiento durante los recreos y el espacio del café, la organización de los materiales, etc.

Control de asistencias y llegadas tarde. A medida que los alumnos van entrando al aula se le asigna en la lista el color azul. Las inasistencias justificadas se marcan con amarillo mientras que las no justificadas se identifican con color rojo. Mensualmente se muestra esta planilla sin nombres a fin de reflexionar sobre la situación del grupo y que cada alumno pueda hacer una autoevaluación de su situación. Cada vez que el alumno no llega en hora al curso es contactado por el educador en el momento para conocer el motivo. Si se detectan problemas que requieren seguimiento más personalizado y sostenido se contacta a la contraparte en la institución de referencia o a familiares responsables para agendar una entrevista en conjunto.



Observación en el aula. El educador realiza un registro escrito de los principales conceptos e ideas que van surgiendo a lo largo de la clase, para luego plantear actividades lúdicas que contribuyan a aumentar y fortalecer los aprendizajes. Se abre además un plenario donde se intercambian ideas sobre el desarrollo de la jornada, tanto de forma oral como escrita. El objetivo es deconstruir la figura del docente como único depositario del saber y establecer una concepción de aprendizaje en forma de espiral donde todos tienen parte activa. Asimismo, la presencia del educador en los espacios de aprendizaje contribuye a detectar posibles aspectos a atender o mejorar, ya sea a nivel de metodología, contenidos, actividades o materiales, buscando nuevas y mejores formas de llevar adelante el curso y generar espacios propicios para el aprendizaje¹⁷. En este sentido, opera también como un articulador entre los jóvenes y sus docentes. Finalmente, la observación en el aula permite además identificar potenciales conflictos grupales o situaciones individuales que demanden atención.

“Cuando el grupo está contracturado o preocupado porque hay mucha información, intervengo diciendo alguna cosa que los desestructure, que los haga reír, que los saque de ese lugar, o con preguntas, cosas que los profesores al estar focalizados en lo que tiene que pasar, no lo ven. Yo sería como el ojo de afuera que observa otras cosas [...] Hay muchos chiquilines que traen la calle y tratan de transformar este espacio en calle, que está bien, porque es donde se sienten fuertes, pero la idea acá es ayudarles a comprender que pueden existir en otro ambiente, en otra escenografía, sin tener que estar preocupados por lo que es la calle o lo que es la familia, cosa que ha dado buenos resultados, con lo cual termina Emprender y quieren volver aunque sea a tomarse un café con leche e irse” (Educador Emprender).

¹⁷ Fundación Telefónica-Movistar, Ficha de compartición de experiencias, Emprender, 2017

Tareas administrativas y de gestión. Como parte de las actividades de acompañamiento y seguimiento de los participantes el educador es responsable de cuestiones administrativas como la entrega de boletos y tickets de alimentación y llamadas de coordinación e intercambio de información con instituciones y familias. El acuerdo establecido en estos casos implica que cada 15 días los referentes del joven (ya sea institucionales o familiares) se contacten con el educador para estar al tanto de su situación. En caso de que esto no se concrete se actúa en función de las circunstancias: si el participante transita la capacitación sin problemas y la comunicación con el referente puede terminar entorpeciendo el proceso se desestima el contacto; por el contrario, si hay dificultades con el joven se toma contacto con el referente correspondiente. El educador de Emprender recibe además informes por parte de cada una de las organizaciones que derivaron a los participantes, que se cruzan con los registros y percepciones que el primero va recabando durante cada una de las jornadas. También es muy importante el trabajo de derivación a especialistas de jóvenes que aparenten alguna psicopatía.

Visitas. Se dispone un día a la semana para realizar visitas a familias u organizaciones donde los alumnos transitan. Dichas visitas se coordinan en situaciones urgentes donde el alumno peligre de abandonar el curso. Su objetivo es buscar la integración con el equipo referente de la organización que derivó al alumno/a y sus familiares, trabajando en forma conjunta para la búsqueda de estrategias que apoyen al alumno y favorezcan su continuidad en el curso.

La información que el educador va recolectando, tanto a nivel grupal como individual en sus instancias de participación, queda registrada en diferentes documentos, entre ellos, una bitácora con información sobre desarrollo de cada jornada y una ficha individual para cada uno de los participantes.

2.7. Asistencia y evaluación de aprendizajes

El enfoque desde el que se desarrolla Emprender concibe al proyecto como un espacio del que el joven desea ser parte. Por tanto, y en coherencia con la idea de que cada uno debe ser sujeto y protagonista de su propia inclusión, la asistencia no es percibida como un requisito de aprobación, sino como un indicador de la situación personal del joven y la adecuación del curso a sus intereses y necesidades. En este sentido, se despliegan diferentes estrategias para motivar y promover la participación hasta el final de la capacitación: se plantea el tema como aspecto relevante y parte del compromiso asumido, se realizan controles en cada una de las jornadas, se establecen contactos frente a las inasistencias (vía telefónica o si se requiere de forma presencial en los hogares) y se comparte información anónima sobre el comportamiento global del grupo. Según datos proporcionados por el educador del proyecto, el promedio de inasistencias a lo largo del curso es bajo: 2.7 de aproximadamente 34 encuentros, con un promedio máximo de 4.4 en el primer semestre de 2016 y un promedio mínimo de 2.0 en el primer semestre de 2018.

“En un momento de las clases borro los nombres de ellos y tengo todo un panel de colores, donde les digo: los azules son los que vinieron, los amarillos son los que están justificados y los rojos son los que no vinieron. Entonces presento el cuadro como una pintura, que representa al grupo. Cada uno sabe cuántas veces vino, cuántos rojos es, cuántos amarillos es. Entonces reflexionan y dicen ‘yo soy el que tengo muchos rojos’ o ‘yo soy el que tengo muchos amarillos’ o ‘yo soy el que tengo muchos azules’. Y después hablamos de lo grupal, cómo hacemos para cambiar el dibujo grupal, más que lo individual, porque entre ellos se van a potenciar siempre.” (Educador Emprender).



En esta misma línea, la evaluación de los alumnos se plantea no como una instancia probatoria de los saberes adquiridos sino como un espacio de intercambio y reflexión con el joven a lo largo de todo el proceso de la capacitación. Por ello, no son los profesores sino el educador el responsable de llevarla adelante. Se evitan pruebas o sistemas de evaluación asociados a la educación formal y que por tanto puedan generar resistencias o temor entre los participantes.

“Yo intento no replicar las metodologías institucionales educativas que ellos tienen, la aprobación, que ellos estén continuamente necesitando una aprobación. Muchas veces vienen y me preguntan ‘¿cómo me fue?, ¿cómo me fue?, ¿cómo me fue?’. No adhiero a eso; sí me parece que la evaluación con cada uno de ellos tiene que estar bien hecha y durante todo el proceso. En todo momento sirve acercarse al chiquilín y decirle ‘qué bueno que estás viniendo’, ‘qué bueno que estás realizando este proyecto’, ‘qué buena idea tuviste’, ‘acá capaz que estaría bueno no llevarlo por este lado’ [...] Tampoco nos podemos ir al extremo de no ser una institución educativa. Hay que estar en el medio para que ellos el día de mañana quieran volver a integrar la institución y no que sea tan distinto y vuelvan a dejar” (Educador Emprender)

Como ya se mencionó, el educador realiza un seguimiento permanente e individualizado de los jóvenes, observando su comportamiento y estado de ánimo en los diferentes espacios en los que se desarrolla el curso (ingreso, clases, pausa para café, etc.). A partir de ello se generan insumos para una evaluación de desempeño que consiste en una valoración conceptual (no numérica) respecto a las dimensiones mencionadas en el cuadro 9: nivel de cumplimiento de las consignas, asistencia, actitud en clase, relacionamiento, puntualidad, resolución de conflictos y tolerancia a la frustración. La siguiente tabla detalla los alcances de cada una de ellas y sus categorías asociadas. La evaluación de cada alumno se revisa de forma semanal.

Cuadro 9: Criterios de evaluación

Nivel de cumplimiento de las consignas		
1	No las entiende y no se esfuerza	No entiende las consignas que se les da y tampoco hace el esfuerzo por aprenderlas
2	No las entiende pero se esfuerza	No entiende las consignas pero pregunta y se esfuerza por aprenderlas
3	Las entiende	El alumno tarda en comprender pero lo logra
4	Las entiende, pero no las interioriza	Entiende las consignas pero no logra llevarlas a cabo, le cuesta aplicar
5	Las entiende y las interioriza	Entiende y puede traducir las consignas en producto o actividad
Asistencia y participación		
1	No participa	Asiste siempre pero sin actitud de trabajo
2	Intermitentemente negativo	Asiste a veces pero sin actitud de trabajo
3	Intermitentemente Positivo	Asiste a veces pero con actitud de trabajo
4	Asiste y participa	Asiste siempre y presenta actitud de trabajo
Atención en clase		
1	No presta atención	No presta atención a los profesores
2	Se distrae en su mayor parte	Aunque por momentos presta atención se distrae demasiado
3	Se distrae en ocasiones	Presta atención pero por momentos se distrae por diferentes estímulos
4	Presta atención	El alumno siempre está atento a lo que los profesores imparten
Nivel de disfrute en la clase		
1	Nunca	El alumno está siempre desmotivado o muestra pocas ganas de trabajar
2	Variante	En muchas ocasiones el alumno no disfruta de las clases
3	Siempre	El estudiante disfruta siempre en las clases
Resolución de conflictos		
1	Se enoja	El alumno demuestra ira al enfrentarse a un conflicto
2	Se bloquea	El alumno se paraliza con distintas situaciones conflictivas
3	Variante	El alumno resuelve algunos conflictos y otros no
4	Es creativo	El alumno soluciona conflictos de forma creativa
Actitud frente a las dificultades y tolerancia a la frustración		
1	No tolera	Demuestra ira o depresión frente a cualquier ejercicio
2	Variante	En ocasiones es tolerante o bien demuestra ira, depresión o desinterés
3	Tolerancia	Es paciente al enfrentarse a situaciones o actividades difíciles de realizar
4	Euforia	Presenta euforia en momentos difíciles
Relacionamiento		
1	Mala	Demuestra mal relacionamiento tanto con pares como con profesores
2	Insuficiente	Se relaciona mal con sus pares pero bien con sus profesores / se relaciona bien con sus pares pero mal con sus profesores
3	Bueno	Se relaciona con sus pares y profesores de forma adecuada
4	Bien regular	Se relaciona pero no establece vínculos con pares y profesores
Puntualidad		
1	Nunca	El alumno nunca llega en hora
2	A veces	El alumno a veces llega en hora
3	Siempre	El alumno siempre llega en hora

Fuente: Evaluación de los alumnos resumida, 2018



En este marco no existen las categorías “aprobado/ no aprobado” en función de ciertas habilidades adquiridas y validadas mediante un conjunto de pruebas. Se espera que todos los jóvenes desarrollen su proceso de aprendizaje y reciban su diploma. Si bien no se consideran rígidos, y la situación se analiza caso a caso según la situación y proceso del/la joven, los criterios de referencia para determinar si se alcanza o no este objetivo son¹⁸:

- una evaluación favorable por parte del educador
- la finalización del proyecto de cierre del curso
- un 80 por ciento de las asistencias.

“Se busca que terminen con algo, la verdad que a mí me sorprende cuando terminan, los ayudamos mucho, pero yo los primeros proyectos, los primeros semestres no daba crédito. Le ponen una garra bárbara” (Docente de Electrónica).

2.8. Planificación y coordinación

El funcionamiento cotidiano del proyecto Emprender se apoya en dos herramientas: la planificación y la coordinación; a esta última se suman diferentes espacios de intercambio de información de carácter menos formal.

Previo al inicio, los docentes del módulo técnico y los del módulo de proyectos para la empleabilidad presentan una propuesta y cronograma de desarrollo de sus respectivos cursos, detallando temas a tratar, objetivos, actividades, formas de evaluación, materiales necesarios, etc. Estas propuestas se validan por parte de los referentes institucionales de la Universidad Católica y El Abrojo -según el caso- así como por parte de la coordinadora de Emprender. La puesta en práctica y avance de dichos programas se irá monitoreando en las instancias de coordinación que se concretan a lo largo de cada semestre.

¹⁸ Fundación Telefónica-Movistar, Actividades y Dinámica, Sistematización Emprender, 2015

Siguiendo lo planteado, los espacios de coordinación se desarrollan en dos niveles: una coordinación general y otra a la interna de las organizaciones aliadas. Respecto a la primera, se plantea con una frecuencia quincenal. Allí participan la coordinadora del proyecto, el educador, los docentes y algún referente de las tres instituciones aliadas (El Abrojo, Universidad Católica, INJU) en la medida de las posibilidades. Siguiendo la tónica de Emprender en lo que respecta a flexibilidad, estas instancias pueden concretarse con mayor o menor frecuencia a la estipulada de acuerdo a las necesidades. Por ejemplo, puede ocurrir que al inicio de cada curso se celebren semanalmente, mientras que se vuelven más espaciadas a medida que el cronograma avanza y la dinámica cotidiana funciona de manera satisfactoria. La participación de representantes de las instituciones aliadas fue más intensa durante los primeros años del proyecto, cuando se discutían temas asociados a las bases y diseño de la propuesta; la consolidación del modelo luego de casi cuatro años deviene en que los temas a tratar sean de corte más operativo y requieran fundamentalmente la participación de docentes y educador.

Durante las primeras reuniones se definen cuestiones más generales como fecha de inicio, horarios, conformación de los grupos, temática de los proyectos. A medida que avanza el curso se revisa el grado de cumplimiento del cronograma y se realiza un seguimiento del desarrollo grupal tanto en lo que respecta a asistencia como a nivel de apropiación de conceptos y participación en clase. Se reflexiona sobre la pertinencia de los temas y las actividades planteadas y se proponen diferentes estrategias cuando se entiende que no se está logrando “enganchar” del todo a los participantes. Ya en las instancias finales se controla el avance de los proyectos y se toman decisiones respecto a la organización de la muestra final. La coordinadora toma notas y lleva una relatoría de los temas abordados en cada una de las reuniones, que luego comparte con los demás involucrados.

“Otra cosa que me gusta de Emprender es que es tan flexible que te permite eso, te permite, ‘¿estamos bien?, ¿estamos bien, seguimos así?, ¿seguimos así, estamos mal? Sí, estamos más o menos, reunión’, nos juntamos todos y ahí resolvemos. Aparte fluís con el grupo, hoy tenés un acontecer grupal y al otro mes tenés otro, y al otro otro, y así, entonces el proyecto tiene que ser... y eso creo que es lo que le falta a las instituciones educativas” (Educador Emprender)



En un segundo nivel, se realizan reuniones e intercambios periódicos respecto al desarrollo del curso en el marco de las demás instituciones que participan del proyecto: los docentes de electrónica coordinan con sus referentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica, los docentes de Proyectos para la Empleabilidad realizan un seguimiento junto a la coordinadora del Programa Sociolaboral de El Abrojo, y la coordinadora de Jóvenes en Red se reúne con los educadores que trabajan con los participantes de Emprender en el marco del programa del INJU. Como ya se mencionó, los docentes de programación coordinan en dupla ya que fueron contratados directamente desde Fundación Telefónica-Movistar.

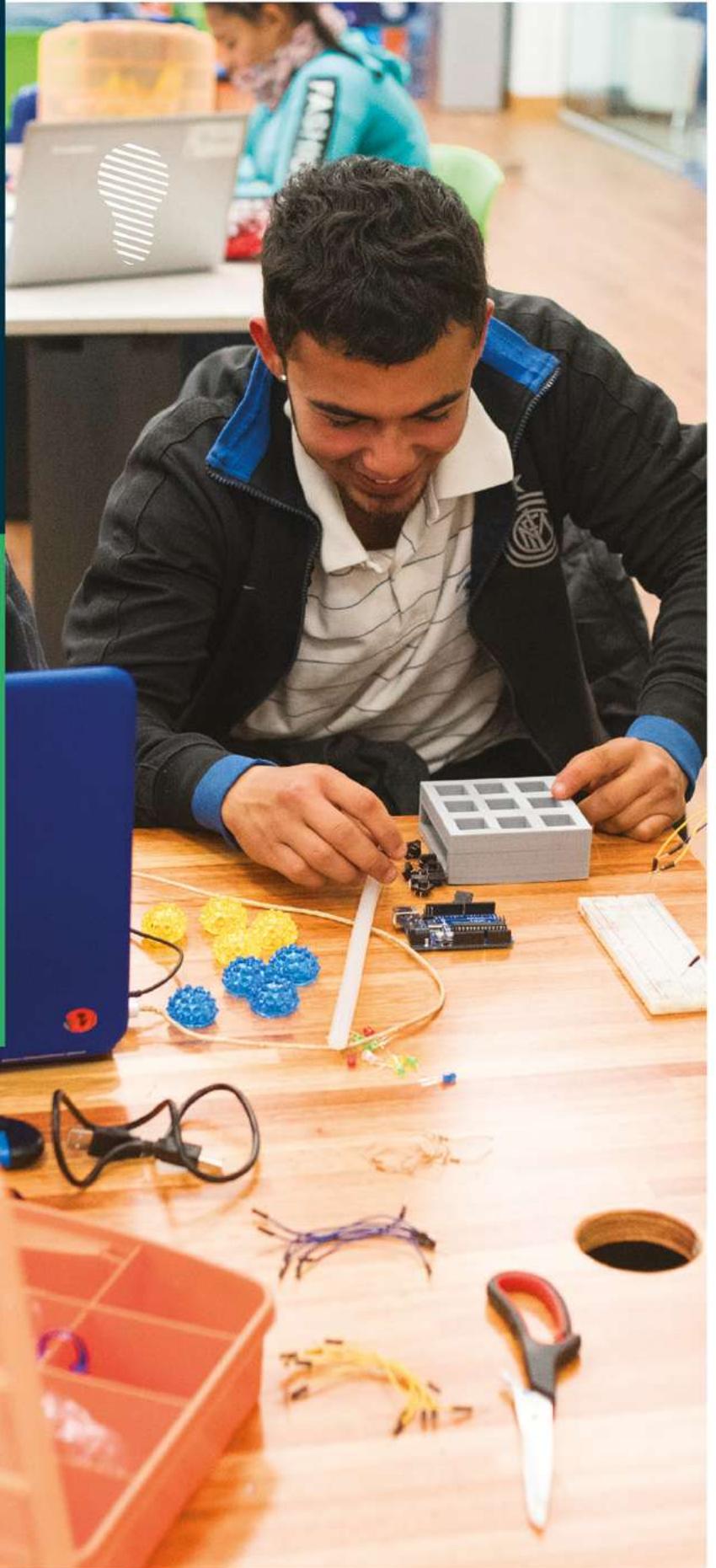
La importancia atribuida a lograr que el curso se ajuste lo máximo posible a las necesidades e intereses de sus participantes demanda un intercambio permanente de información, fundamentalmente entre el educador y los docentes. En este sentido se aprovechan diferentes espacios a lo largo de cada jornada para establecer diálogos de corte más informal o espontáneo; es habitual que los docentes de un mismo módulo o de módulos diferentes conversen entre ellos o con el educador antes o después de clases, o durante los recreos. Además se mantiene contacto de manera remota mediante correo electrónico y grupos de WhatsApp o Telegram.

Un aspecto importante a destacar tiene que ver con que las instancias de coordinación mencionadas constituyen los únicos espacios donde se reflexiona sobre el funcionamiento del proyecto y la tarea de los diferentes actores involucrados (referentes, educador, docentes). Por tanto, se realiza una evaluación más bien informal y no estructurada que toma en consideración aspectos como el desarrollo esperado de los talleres y su adaptación a los intereses de los participantes, la participación en las coordinaciones, o la cantidad y calidad de los proyectos finales. No se realizan evaluaciones planificadas de los diferentes roles, ni se cuenta con criterios definidos respecto a cuáles son las dimensiones objeto de evaluación o los estándares esperados para cada uno de los roles. Por el contrario, sí se cuenta con un registro y seguimiento de indicadores clave respecto al proyecto en su globalidad, como se detallará en el siguiente apartado (3. Resultados).



#3

Resultados



Resultados

Entre mediados de 2015 y finales de 2018 un total de 431 jóvenes se vincularon a Emprender y de ellos 267 finalizaron la capacitación. Se dictaron un total de 378 jornadas de clase en sus once ediciones y se realizaron 65 proyectos de cierre de curso.

Tal como se observa en la tabla 2, la cantidad de participantes muestra una tendencia creciente hasta el segundo semestre de 2018, cuando se conforma solamente un grupo vespertino de 38 integrantes. Como se mencionó anteriormente, este retraimiento se relaciona con una menor derivación de jóvenes desde JER por razones internas del Instituto Nacional de la Juventud y del Ministerio de Desarrollo Social. Aunque con algunas fluctuaciones, la proporción de participantes que finalizan el curso (62% en promedio) registra una caída durante los semestres donde se trabaja con la mayor cantidad de jóvenes (2017 y primera mitad de 2018), sugiriendo que dicha expansión numérica plantea nuevos desafíos en cuanto a la retención de quienes se vinculan a la propuesta. No debe pasarse por alto que, como contrapartida, casi 4 de cada 10 jóvenes no logran finalizar el ciclo completo. De todas maneras, este dato debe analizarse en el contexto de la propuesta que, como se mencionó al inicio, se orienta a jóvenes en situación de vulnerabilidad social y educativa que cuentan por tanto con dificultades económicas, logísticas y actitudinales que operan como obstáculos para sostener la participación. De hecho, el principal motivo registrado al respecto se relaciona a situaciones personales/familiares que impiden la asistencia (48%). Un 18% abandonaría por su dedicación a otras propuestas educativas (formales o informales) y un 20% debido a su inserción laboral. El restante 15% no especificó motivos o no logró ser contactado nuevamente por el educador luego de abandonar el curso.

Más allá de lo mencionado anteriormente, es importante destacar que los datos expuestos muestran la participación de los jóvenes en la denominada Fase I. Sin embargo, algunos de ellos deciden continuar vinculados a Emprender, participando durante un nuevo semestre de la propuesta de Fase II. En este sentido, si bien la cantidad de participantes es marcadamente menor a lo registrado para Fase I, un total de 165 jóvenes han continuado con el curso en su siguiente fase: 60 en 2016, 30 en 2017 y 75 en 2018. También debe hacerse referencia a un grupo de alrededor de 36 jóvenes que, aunque egresados de la propuesta, continúan en contacto con el educador, quien los apoya en diferentes instancias o procesos. Finalmente, no debe dejarse de lado el impacto de la iniciativa de los talleres itinerantes como forma de dar a conocer la propuesta e invitar a la participación en diferentes organizaciones y centros educativos, mediante los que se ha llegado a un total de 859 jóvenes, con un importante incremento, especialmente en 2018 (150 en 2015, 250 en 2016, 150 en 2017 y 309 en 2018).



Tabla 2: Indicadores globales del proyecto¹⁹

	2015				2016				2017				2018				
	Sem 2			Tot S2	Sem 1		Tot S1	Sem 2		Tot S2	Sem 1		Tot S1	Sem 1		Tot S1	Sem 2
	TOT	AM	PM		AM	PM		AM	PM		AM	PM		AM	PM		AM
Participantes que inician	431	34	33	67	36	37	73	39	45	84	41	44	85	46	38	84	38
Total clases dictadas	378	32	32	64	35	35	70	35	35	70	37	37	74	33	33	66	34
Promedio inasistencias	2.7	2.1	3.2	2.6	4.4	2.3	3.1	2.8	2.4	2.6	3.5	3.3	3.4	2.2	2.0	2.1	2.6
Total de deserciones	164	8	14	22	17	6	23	20	17	37	20	17	37	20	16	36	9
% de participantes que finalizan ²⁰	62%	76%	58%	67%	53%	84%	68%	49%	62%	56%	51%	61%	56%	57%	58%	57%	76%
Diplomas de fin de curso	223	24	18	42	13	29	42	15	28	43	20	27	47	12	12	24	25
Diplomas de participación ²¹	44	2	1	3	6	2	8	4	0	4	1	0	1	14	10	24	4
Total proyectos realizados	65	5	6	11	5	6	11	6	8	14	5	7	12	5	5	10	7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por referentes de Emprender

¹⁹ Sem 1 y Sem 2 hacen referencia a los semestres de cada año. AM hace referencia al turno matutino y PM al vespertino. Las columnas TotSx muestran el total acumulado de las dos ediciones del curso en un mismo semestre.

²⁰ En la columna total se presenta el promedio de aprobación para todas las ediciones. En las columnas Semx se presenta el promedio de aprobación para el semestre correspondiente.

²¹ Los diplomas de participación se entregan a los jóvenes que por diversos motivos deben abandonar el curso antes de su finalización, pero asisten al menos a un 70% de las clases. Se otorga también a jóvenes que finalizan el curso pero no adhieren a la propuesta de entrega de proyecto final, habilitante para recibir el diploma de finalización.

3.1. Aprendizajes y avances de los jóvenes

Todos los referentes entrevistados e incluso los propios jóvenes coincidieron en que su paso por Emprender les ofreció nuevos conocimientos pero también la posibilidad de desarrollar hábitos y capacidades diversas.

En lo que respecta a la adquisición de conceptos técnicos, aprenden el funcionamiento básico de la computadora y la importancia de manejar herramientas como el celular y el correo electrónico en todo su potencial, así como nociones básicas de electrónica y programación, lo que les permite desarrollar sus respectivos proyectos al momento del cierre del curso. De todas maneras, los entrevistados coinciden en que no adoptan una postura rígida respecto a este punto: les ofrecen mucha ayuda y reconocen que tal vez algunos pueden confundir conceptos o manejarlos con menor fluidez que otros. Esto se debe a que el foco no está puesto en la incorporación de contenidos, sino en desarrollar otro tipo de cuestiones como la creatividad o el pensamiento crítico.

“De la parte de lógica más específicamente creo que aprenden las bases de programación, que tienen una idea básica de la computadora y de cómo usarla para algo más interesante, cómo prender un led, cómo mover un motor, cosas muy básicas” (Docente de Electrónica).

“Aparte es como dijo [el educador], acá cada uno tiene un rol, algunos programan mejor que otros, otros son mejores para hablar, y otros más en la parte de armado. Cada uno encuentra su espacio y aporta” (Participante mujer, 2018).

De hecho, independientemente de lo anterior, los avances más significativos se observan en la actitud de los jóvenes y cómo estos se paran frente a las diferentes situaciones, sobre todo comparando el momento de llegada y el momento de egreso del curso. Esto es algo que los propios participantes destacaron en la instancia grupal, mencionando especialmente los espacios ofrecidos en el módulo de proyectos para la empleabilidad.



“Yo no hablaba en público porque empezaba a tartamudear, quedaba colorada, me reía, no me salían las palabras, o me trancaba y miraba para abajo. Entonces clase a clase, con la profesora sacándome el miedo a hablar en público, me sirvió bastante” (Participante mujer, 2018)

“Te ayudaba mucho, era más como un psicólogo, sacarte el miedo y esas cosas, estaba buenísimo [...] te ayudan a conocerte, a pensar porqué sos así, qué es lo que te ayudaría a cambiar, de qué manera” (Participante hombre, 2018).

“Aparte te ayudan a vos misma, como manejarte en la calle, con personas, con tus propios problemas” (Participante mujer, 2018).

“En realidad, como quien dice, nos sirvió más bien en el tema del habla, porque al principio cuando vinimos éramos mucho de 'bo', 'ñeri', que esto, que aquello, después cuando empezamos empleabilidad empezamos a hablar más normal” (Participante mujer, 2015-2016).

No solo se adquieren hábitos relacionados a los espacios de formación como lo son la organización de la rutina, la puntualidad, la escucha o el respeto a otros compañeros mientras tienen la palabra, sino que además demuestran un desenvolvimiento mucho mayor en lo que tiene que ver con su actitud frente a las cosas que lo rodean, su autoestima, la tolerancia a la frustración, el dilatar la inmediatez, la confianza y la comunicación interpersonal. Esto es algo que también destacan las organizaciones que derivan jóvenes al proyecto.

“En espacios como los que propone Emprender aprenden a relacionarse desde otro lugar. Aprenden a no estar a la defensiva, a circular con las mismas oportunidades que otros. Eso los 'incluye', los hace 'pertenercer', los 'filia'” (Referente de Institución que deriva jóvenes a Emprender)

“Se observan avances a nivel personal, ya que a pesar de la distancia los adolescentes se motivan con la propuesta y asisten de forma asidua, tomándola con compromiso. A nivel de aprendizajes se observan también avances positivos dado que es una propuesta que estimula en un área que es de su interés”. (Referente de Institución que deriva jóvenes a Emprender)

A medida que el joven conoce más a los profesores y a sus compañeros se siente más cómodo, transformando al curso en un espacio propicio para el desarrollo de vínculos positivos y de cooperación. Como ya se mencionó, el trabajo en los proyectos finales potencia aún más estos procesos. Además de lo anterior, es importante destacar que, tal como comenta la coordinadora del programa JER, el hecho de realizar un curso y obtener un diploma representa para estos jóvenes una ruptura respecto a su historia familiar, un importante avance en relación a padres que en muchos casos finalizaron estudios primarios con grandes dificultades o no culminaron el ciclo básico de secundaria, y no volvieron a vincularse con espacios de aprendizaje.

“Hay temas de convivencia que para mí avanzan bastante, en las primeras clases se nota mucha desconfianza entre ellos. Incluso el hecho de un mínimo de atención cuando el otro está hablando, no hablar por encima de otro, saber cuándo se puede hacer un chiste y cuándo no [...] darse cuenta cuándo hay que trabajar, cuándo pueden poner música y decir pavadas y cuándo hay que prestar atención o escuchar algo porque es importante” (Docente de Electrónica).

“Me parece que hay una cuestión de autoestima, que viene medio descendida, que no hacen porque les parece que no pueden, y acá se trabaja mucho en eso de que en realidad todos podemos hacer, como todos partimos más o menos de la misma base [...] eso les da también la seguridad para después afrontar otras cosas. Todo el tema del pensamiento lógico y de la abstracción también, el tema de las proyecciones, de generar un proyecto a futuro” (Docente de Programación).

“Hay cosas que a nosotros nos pueden parecer muy básicas, pero hay chiquilines que no sabían tomarse un ómnibus, no se animaban a salir, y a veces un logro no es ni siquiera que aprenda ciertas cosas concretas, sino que haya aprendido a tomarse el ómnibus para llegar ahí y que lo haga solo [...] Creo que los avances más grandes se logran en la comunicación, en la circulación social, en la autoconfianza; es notable ver cómo empezaron y cómo terminan el día de la muestra con los proyectos, pudiendo contárselo a personas que ni conocen, contándolo con total soltura o con mucho miedo pero lo hacen y con disfrute, viendo que tiene utilidad, que realmente lo que hacen vale y son seres productivos” (Coordinadora JER).

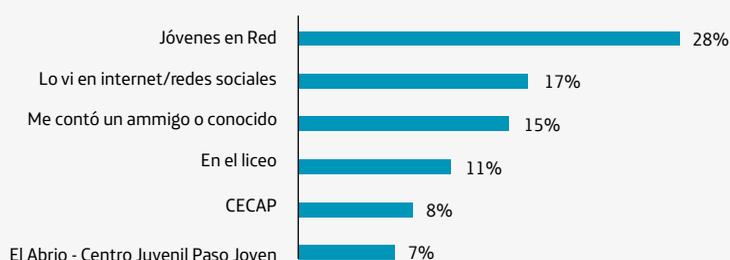


3.2. Emprender desde la perspectiva de sus participantes

Para aproximarse a la perspectiva de los jóvenes respecto a su experiencia con el proyecto Emprender se recurrió a dos fuentes de información: una encuesta y dos entrevistas grupales con los participantes²².

Respecto al medio por el que conocieron o se inscribieron al proyecto (gráfico 5), un 28% menciona el Programa Jóvenes en Red (INJU), cuyo peso relativo crece a 44% entre quienes participaron entre 2015 y 2017. Le siguen en importancia las redes sociales y comentarios de amigos/conocidos, que por el contrario tienen más relevancia entre los jóvenes que asistieron a Emprender durante 2018 (32% y 18% respectivamente). El liceo, que ocupa el cuarto lugar con un 11%, cobra relevancia en generaciones anteriores a 2018 entre las que alcanza un 21% (es la segunda opción con más menciones en este grupo).

Gráfico 5: ¿Dónde te enteraste o conociste sobre Emprender?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a participantes de Emprender. Se presentan las opciones con más de 1% de menciones.

²² El cuestionario se aplicó en un formato autoadministrado mediante la plataforma de encuestas web Survey Monkey. Se obtuvieron un total de 74 respuestas completas entre el 14 de enero y el 12 de febrero de 2018.

El promedio de edad de quienes respondieron fue de 20 años. La mitad participaron del proyecto en 2018, mientras que un tercio lo hizo en 2016. Siguiendo la tendencia registrada en términos de participación, un 58% de los encuestados asistió únicamente a la propuesta de Fase I y 42% cursaron Fase I y Fase II.

Coincidentemente con lo expresado por docentes y demás actores vinculados al proyecto, los jóvenes manifiestan una muy buena evaluación de la experiencia de Emprender. Respecto al curso de Fase I, todos lo califican como “bueno” o “muy bueno”, alcanzando esta última calificación un 82% de las respuestas. Se identifica además una buena evaluación respecto al proceso de inscripción y selección, al que solamente un 5% califica como “difícil”. Todos evalúan satisfactoriamente el clima de trabajo; dos tercios le adjudican la mejor evaluación (“muy bueno”). Esta percepción se refuerza con lo mencionado por los jóvenes en las instancias grupales respecto a la actitud comprometida y amena de los docentes al momento de impartir las clases (desarrollada en el apartado 2.5), así como al hecho de “llevarse bien” con todos los compañeros y hacer amigos.

“Aparte, te llevás amistades. Entre los chiquilines hicimos un grupo, nos re copamos, hacemos cualquier cosa. Re agradable, re lindo, aparte hay gente casi toda de la misma edad” (Participante mujer, 2018).

“Eso es verdad, porque nada que ver el ambiente cuando vas a la UTU o al liceo. Por ejemplo cuando vas al liceo hay un grupito con el que te llevás y otro grupito que no, sin embargo acá adentro nos llevamos todos” (Participante mujer, 2015-2016).



Tal como se observa en la tabla 3, prácticamente la totalidad de los jóvenes encuestados evalúa satisfactoriamente el horario, los días de la semana, el lugar y los materiales y herramientas disponibles. La duración total del curso también es muy bien evaluada, aunque un 16% la califica como “insuficiente”.

Tabla 3: Evaluación de aspectos logísticos de la propuesta Emprender

	La duración total del curso te pareció...	El horario en que se dictaron las clases te pareció...	Los días de la semana en que se dictaron las clases te parecieron...	El lugar donde se dictaron las clases te pareció...	Los materiales y herramientas que se utilizaron en los cursos te parecieron...
Muy adecuada/o	31%	53%	38%	81%	77%
Adecuada/o	53%	47%	59%	19%	22%
Adecuada/o + Muy adecuada/o	84%	100%	97%	100%	99%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a participantes de Emprender. Se presentan las respuestas “Muy adecuada/o” y “Adecuada/o” con más de 1% de menciones.

“La comodidad que hay adentro, la compañía. Con razón estamos todos diciendo que nos gustarían más clases. En el liceo, llega miércoles o jueves y no querés saber más nada. Sin embargo, yo estaba deseando que fuera jueves, porque allá en Maldonado era jueves y viernes, y salías de la rutina, hacías algo diferente. En mi caso hacía algo que me gustaba” (Participante hombre, 2018).

“Creo que si le pusieran más horas o más días tal vez se volvería rutinario y ahí ya te aburriría. Me parece que está bien así, esa manera de generarte las ganas de volver creo que está bien, que dure más de tres meses, no que sean más días en la semana” (Participante hombre, 2018).

Con respecto a los contenidos, solo un 4% entiende que los temas tratados fueron “difíciles” e igual proporción los considera “poco útiles y aplicables”, lo que sugiere que los participantes logran incorporar los conceptos que se desean transmitir, reconociendo también su aplicabilidad. En esta línea, los profesores se consideran abiertos e interesados por sus aprendizajes: 93% los percibieron “muy dispuestos a ayudar

y aclarar dudas”. Asimismo un 69% señala que los profesores les hicieron devoluciones y comentarios sobre su trabajo “muchas veces a lo largo del curso, siempre que fue necesario”, aunque un 18% entiende que esto ocurrió pocas veces o nunca.

Como se observa en la tabla 4, Programación en Arduino, Diseño de proyectos tecnológicos y Electrónica aparecen entre los temas más interesantes; particularmente en el primer caso, un 65% de los jóvenes menciona que le gustaría profundizar más al respecto. Diseño de proyectos de vida aparece entre los menos interesantes mientras que Empleabilidad ocupa el segundo lugar entre los temas en los que los jóvenes desearían profundizar. La posibilidad de incorporar nuevos temas al curso como empleo digital, diseño gráfico, realidad virtual, desarrollo de habilidades comunicativas (oralidad y escritura) o informática también es bien recibida por los encuestados, destacándose las primeras tres con 62%, 62% y 57% de las menciones respectivamente.

Tabla 4: Temas

	¿Cuál o cuáles temas trabajados te resultaron más interesantes?	¿Cuál o cuáles temas trabajados te resultaron menos interesantes?	¿Sobre cuáles de estos temas te gustaría profundizar?
Programación de la placa Arduino	76%	15%	65%
Electrónica	49%	20%	49%
Diseño de proyectos de vida	32%	42%	28%
Empleabilidad	42%	19%	50%
Diseño de proyectos tecnológicos	53%	16%	38%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a participantes de Emprender. Se presentan las respuestas "sí" para cada opción



En lo que respecta a las dinámicas de aula y como se observa en la tabla 5 los jóvenes manifiestan una marcada preferencia por las tareas grupales, sobre todo las que involucran a todo el grupo en su conjunto, y por las exposiciones de los docentes. Si bien esto último podría resultar llamativo a priori, es coherente con lo expresado por los docentes y por los propios jóvenes en la entrevista grupal, respecto a que se plantean clases divertidas y descontracturadas que hacen uso de recursos atractivos para ellos como lo son, por ejemplo, los memes. Más allá de esto, un 87% de los participantes entiende que la cantidad de actividades prácticas es adecuada o muy adecuada (47% y 39% respectivamente) mientras que un 10% considera que fueron insuficientes.

Tabla 5: Dinámicas de aula

De las diferentes formas de trabajo que se usaron en el curso, ¿cuál te gustó más?	
Trabajos individuales	11%
Trabajos en subgrupos	39%
Trabajos de todo el grupo en conjunto	46%
Ns/Nc	4.%
¿Cuál de estas dinámicas de trabajo te gustó más?	
Profesores explicando ideas y conceptos (Exposición conceptual)	43%
Dinámicas o actividades con juegos	20%
Talleres prácticos	32%
Ns/Nc	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a participantes de Emprender.

En el marco de la encuesta se incorporó una autoevaluación sobre los logros de los participantes en 2018, que representaron 48 de los 73 casos encuestados. Como puede observarse en la tabla 6, la mayoría considera haber desarrollado las habilidades listadas destacándose “responsabilidad”, “compromiso con la tarea” y “motivación”. Aunque superan el 50%, las

habilidades con menor nivel de logro son “resolución de problemas”, “capacidad de comunicación” y “diseño de proyectos”. Otro dato a destacar es que, entre estos estudiantes de la generación 2018, un 98% expresan interés por continuar participando de actividades en Emprender el próximo año.

Tabla 6: Autoevaluación de logros – generación 2018

	No lo logré	Más o menos	Lo logré
Asistencia: Asisto a todas las clases y espacios de formación y en caso de sucederme algún imprevisto aviso en la forma correspondiente y presento los certificados y/o constancias necesarias	0%	40%	60%
Motivación: Me esfuerzo por lograr o satisfacer los objetivos que nos proponen	0%	17%	83%
Puntualidad: Llego al taller con el tiempo suficiente como para comenzar a trabajar a la hora convenida y en las condiciones adecuadas.	2%	28%	70%
Relacionamiento: Me comunico con otras personas y trabajo en forma cooperativa teniendo en cuenta el vínculo grupal.	0%	34%	66%
Responsabilidad: Cumpló con mis obligaciones, reglas y deberes, haciéndome cargo de las consecuencias de mis actos/acciones.	0%	14%	86%
Capacidad de comunicación: Expreso y trasmito en la forma adecuada y en el momento preciso, ideas, reflexiones, opiniones, etc., teniendo en cuenta qué se trasmite, para qué y a quién se dirige el mensaje.	2%	41%	57%
Adaptabilidad: Soy flexible para afrontar los cambios y tengo la capacidad para enfrentar circunstancias diversas y a menudo ambiguas.	2%	28%	70%
Trabajo en equipo: Tengo capacidad de trabajar con otras personas cooperando con la suficiente disciplina personal que permita aportar al logro de los objetivos establecidos.	0%	23%	77%
Compromiso con la tarea: Me siento parte del taller y del grupo, y actúo en función de las responsabilidades que esto implica.	0%	14%	86%
Iniciativa: Tengo capacidad para idear, inventar o proponer mejoras a mis compañeros y docentes.	2%	35%	63%
Resolución de problemas: propongo soluciones a problemas definidos dentro de su campo de acción o detecto la necesidad de su resolución.	7%	42%	51%
Diseño de proyectos: Entiendo cada uno de los pasos a seguir para el diseño de un proyecto, sea personal, ocupacional o lectivo.	5%	37%	58%
Proyecto colectivo: Completé todos los pasos en la formulación del proyecto colectivo.	5%	30%	65%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a participantes de Emprender.



A modo de balance, la gran mayoría de los participantes entiende que el curso ha resultado un gran aporte tanto a nivel personal como laboral, aunque en este último caso el grado de acuerdo es menor y un 11% considera que Emprender ayudará poco o nada a conseguir trabajo o desarrollar un emprendimiento propio.

Tabla 7: Aporte del curso a nivel personal y laboral

	¿Cuánto crees que te ha aportado este curso a nivel personal?	¿Cuánto crees que este curso te ayudará a conseguir trabajo o desarrollar tu propio emprendimiento en un futuro?
Mucho	64%	45%
Algo	31%	41%
Poco	1%	10%
Nada	0%	1%
Ns/Nc	4%	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a participantes de Emprender.

Tabla 8: Aspectos positivos y negativos

2018	2015-2016
<p>Lo que les gusta</p> <p>"El compañerismo" "El trato y la integridad que había en el grupo, el ambiente" "La ayuda que te dan" "Las ganas de progresar, te da como para ver otras opciones" "Lo que te ayudan a vos mismo, vos ya ves que tenés más posibilidades, te abren más caminos" "La comida", "el café". "No te vas agobiado como 'ah, tengo que volver mañana', está bueno" "Por lo menos este curso era así, más como un escape de lo cotidiano". "Lo mismo cuando te equivocás, en vez de reírse te ayudan" "El hecho de venir a las clases, hablar y que nadie te interrumpa, tener tu lugar"</p>	<p>"La parte de crear" "Que te dieran libertad para armar lo que vos quisieras" "El buen clima, el ambiente... salías con un aire positivo de acá." "La buena onda, tanto entre los compañeros como entre los profesores" "Si no te llevabas, [el educador] te hablaba y después te llevabas" "Al liceo no querías ir y acá si querías venir"</p>
<p>Lo que cambiarían</p> <p>"Que pongan más días" "Más días y capaz que una hora más por día, capaz que sea más reforzado, detallar las cosas, más pulidas" "Que sea un poco más largo el curso"</p>	<p>"Que el curso tuviera más días" "Que fuera más tiempo" "Una Fase III" "Salir con algún trabajo también estaría bueno"</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas grupales a participantes de Emprender.

Independientemente de lo anterior los jóvenes destacan como aspectos positivos el buen clima de trabajo, la motivación y el interés que les despierta la propuesta, y el compromiso de los docentes para el logro de los aprendizajes. Por otra parte, no identifican cuestiones que cambiarían o mejorarían, más allá de expresar su interés de que el curso sea más extenso en días/horarios, permitiendo una mayor profundización en algunos temas. En la tabla 8 se presentan algunas menciones textuales de los participantes en el marco de las entrevistas grupales.

“A mí, en sí, todo. Desde el compañerismo, el trato con los profesores, la buena onda que hay acá. Todo, lo que aprendí fue de risa como quien dice porque cada cosa que nos enseñaban nos ponían un videíto o una imagen, la imagen de [el educador] estaba en todos lados. Aprendías, te divertías y era un combo junto” (Participante mujer, 2018)

“Lo bueno es que es gratis, no es algo que pagás, eso está bueno, y la gente muchas veces no aprovecha eso. No solamente porque sea gratis sino por la ayuda que te dan. Capaz que es eso lo que te enseñan acá, a valorar, lo poco que tienen te lo brindan. Porque quieras o no, vos te ponés a pensar, en la parte que escribimos todo el coso, te hacen poner cada precio de todo lo que usamos, no pagás nada. Te dan hasta los boletos, te motivan a venir, te dan todas las posibilidades para que no faltes” (Participante mujer, 2018).

Finalmente, pensando en su proyección a futuro, si bien algunos se orientan a buscar empleo, la mayoría de los participantes de 2018 manifiestan interés por continuar con sus estudios -ya sea para finalizar el liceo o realizar alguna formación en el marco de la UTU- incluso combinándolos con la Fase II de Emprender. Por otra parte, los jóvenes que participaron en ediciones anteriores se muestran interesados en realizar más actividades o cursos en el marco del proyecto, recibir apoyo para la inserción laboral, seguir conectados y mantenerse al tanto de las oportunidades que puedan surgir.

Un dato interesante es que, según información recabada mediante el cuestionario, un 46% de los encuestados se encontraba estudiando en 2018, un porcentaje considerable teniendo en cuenta que Emprender está orientado a jóvenes en situación de vulnerabilidad social y/o educativa.



Además manifiestan altas expectativas educativas: 22% desea culminar bachillerato, 18% realizar alguna formación terciaria, y 31% alcanzar el nivel universitario o incluso de posgrado. Si bien no es posible establecer una correlación, estos datos reafirman las percepciones manifestadas por los diferentes actores consultados en relación a que Emprender es un espacio donde “volver a encender los motores” y volver a reconocerse como sujetos capaces de aprender y de superarse, con todo lo que ello significa.

3.3. Reinserción educativa y laboral

El proyecto Emprender se concibió desde su creación como un facilitador para la reinserción laboral o educativa de jóvenes en situación de vulnerabilidad. Este es un matiz importante; el objetivo planteado no es lograr que se reinscriban en el liceo o que consigan un empleo sino que consiste en retomar contacto con una propuesta educativa del ámbito no formal y repensar un proyecto de vida que incluya al menos una de estas opciones en sus posibles itinerarios. Para ello es fundamental “preparar el terreno”, trabajando con los jóvenes todas aquellas aptitudes que contribuyan a una mayor probabilidad de éxito en su consecución.

Particularmente con respecto a la reinserción educativa, en palabras de la coordinadora de JER, Emprender es un proyecto donde los jóvenes “se reconcilian con el aprendizaje”. A medida que avanza la capacitación va surgiendo la inquietud de retomar estudios formales en muchos participantes, que comienzan a consultar al educador cómo pueden inscribirse nuevamente en el liceo.

El proceso que va transitando cada joven motiva poco a poco la revinculación educativa, y la posiciona como una alternativa posible e importante para su futuro. En algunos casos esto se concreta durante o inmediatamente después del egreso. Según datos proporcionados por el educador de Emprender, de los 36 jóvenes que transitaron por el proceso formativo y continúan en contacto con la Fundación, 13 se encuentran estudiando y 11 en proceso de reinserción educativa.

“Que vuelvan a quinto y sexto es todo un logro, sobre todo con lo desmotivados que los ves llegar al principio, y al final los ves desesperados intentando entrar al liceo y decís, opa, se logró el objetivo. Con el trabajo también, con los que van más por el lado laboral, es raro porque a veces los ves entrar en trabajos que de repente... los viste motivados por la electrónica y después terminan trabajando en cualquier cosa; hay uno que entró en Mc Donald's y está copado, y vos decís, ¡qué bueno!, la verdad, que a través de la electrónica logramos motivarlo y ahora está copado” (Docente Electrónica).

Los referentes entrevistados son conscientes de que lograr que los participantes retomen sus estudios y sostengan esta decisión es un desafío muy grande para ellos y el resultado de múltiples factores que entran en juego. Una de las principales dificultades que observan tiene que ver con la dinámica fuertemente estructurada y la falta de contención que caracteriza a la educación formal, en contraposición a lo que pasa en las aulas de Emprender. Retomar la educación formal implica revincularse con instituciones que en la mayoría de los casos han sido expulsivas. En este sentido, el curso les devuelve la confianza en sí mismos, les demuestra que son capaces de aprender, de superarse y de sostener un proceso de aprendizaje, lo que representa un gran avance. Sin embargo, no cuenta con dispositivos específicos para acompañar la reinserción ni llevar adelante un seguimiento posterior.

“Más o menos porque es bastante diferente cómo se desarrolla. Yo creo que esa contención que los chiquilines sienten, de alguna manera se da en contraposición a las experiencias que han tenido ellos en la educación formal. Nosotros siempre marcamos la diferencia. No tratamos de que esto sea educación formal sino al contrario, tratamos de que se den cuenta de que hay otras opciones de educación. Pero a la vez, la dinámica del curso los ayuda a que puedan de nuevo acercarse a la educación formal, porque por ahí, algunos que creían que no eran capaces de sostener el proceso, de venir todos los días, o dos veces por semana, y de aprobar un curso, muchas veces sienten la necesidad de volver al estudio. Es como ‘bueno, ya estuve dos años en los que no hice nada, ¿qué voy a hacer ahora? Participé de esto, el año que viene me anoto en el liceo y lo hago’. Es una relación medio rara, como amor-odio” (Docente Programación)

“Sí, los hace más proclives porque los chiquilines retoman una senda de confianza [...] No sé si lo logra solamente Emprender, también lo logran otras cosas que suceden en sus instituciones, esto del diálogo con la familia, contarle qué es lo que hacen para que la familia, en vez de decirle ‘tú no puedes, ponete a trabajar’ capaz que le diga ‘no, ponete a estudiar porque está bueno’, y ahí ves que el éxito no solamente pega hacia los chiquilines sino que va pegando también hacia las familias”. (Educador Emprender)



Así como el paso por Emprender se traduce en algunos casos en la reinserción educativa efectiva, el proyecto opera también como un impulsor de la inserción laboral para otros jóvenes. Esto puede ocurrir de dos maneras: mediante empleos que los participantes gestionan de forma independiente o bien mediante solicitudes de empresas que mantienen vínculos comerciales con Telefónica y entienden que quienes han transitado por el curso tienen el perfil requerido. Por este motivo el educador recolecta los currículums de todos los jóvenes al finalizar los cursos, tanto Fase I como Fase II, y los revisa cada vez que surge alguna oportunidad. Como resultado, las inserciones laborales que se logran por este medio no son sistemáticas. No existen dispositivos específicos para canalizar las aspiraciones de los participantes de Emprender, ni condiciones específicas que definan qué trabajos se promueven, en qué modalidad de contratación, etc.

En este contexto, considerando las sucesivas ediciones de Emprender, unos 19 jóvenes concretaron una experiencia laboral formal relacionada de una u otra manera con su participación en el proyecto. Ocho de ellos lo hicieron por intervención directa de la Fundación, a través de dos empresas vinculadas comercialmente con Movistar y en el marco de un programa impulsado por El Abrojo. Los once restantes lo lograron por sus propios medios, con mayor o menor apoyo del educador pero ya culminado el proceso de formación.

“Hoy podemos hablar de 19 casos puntuales de jóvenes que están trabajando y han tenido un cambio sustancial en sus vidas a través de Emprender. Pero en realidad nosotros nos hemos cuidado mucho porque no queremos prometer algo que realmente no estamos en condiciones de hacer, porque nuestro equipo es chico y los objetivos que nos marcaron eran otros y tenían un límite. Sí creo que apostamos muchísimo al cambio de chip, al cambio de cabeza, que el joven venga y se dé cuenta que está en un espacio lindo, que baje un poco la ansiedad sobre sus problemas, y que empiece a pensar de otra forma o desde otro lugar, a través del cariño, que se sienta incluido en este espacio” (Coordinadora Emprender).

TRES EXPERIENCIAS DE INSERCIÓN LABORAL GESTIONADAS DESDE EMPRENDER

En el marco de la sistematización se profundizó en las experiencias de inserción laboral impulsadas especialmente desde el proyecto Emprender. Hasta el momento estas han sido gestionadas a partir del relacionamiento con tres actores: dos empresas privadas y el programa Primera Experiencia de Trabajo Protegido Joven (en adelante PETPJ) llevado adelante por El Abrojo.

En el caso de las empresas privadas, sus referentes ya mantenían un vínculo con Telefónica, ya fuera por motivos comerciales o personales, previo a la existencia de Emprender. Una de ellas pertenece al rubro de logística y además es agente oficial de Movistar, la otra desarrolla su actividad en el sector de la construcción y la ingeniería. Cada una ha incorporado en su plantilla a dos mujeres y dos hombres referidos desde la Fundación, que ingresaron entre setiembre de 2016 y octubre de 2018.

Como ya se ha mencionado, el vínculo entre la Asociación Civil el Abrojo y la Fundación Telefónica-Movistar es también de larga data a partir de la colaboración en diversos proyectos. Puntualmente el programa PETPJ, que comenzó en 2017, está orientado a jóvenes mayores de edad que no hayan tenido un trabajo formal previo. Ofrece pasantías laborales remuneradas de un año de duración –con posibilidad de extenderla a dos- donde los pasantes cumplen 34 horas semanales: treinta horas en dependencias del MEC (llevando adelante diversas tareas como auxiliares de sala en museos u oficinas administrativas) y las otras cuatro horas en El Abrojo, donde dos veces a la semana se realizan diversos talleres en temas transversales como género o derecho laboral. Además se prevé un espacio para ofrecer acompañamiento y responder a las demandas de los participantes más allá de las cuestiones asociadas al mundo laboral formal. Seis referidos desde Emprender ingresaron a este programa en su primer año de existencia; cua-

tro de ellos fueron contratados por el MEC en el lugar donde realizaban la pasantía. Por otra parte, en 2018 participaron seis jóvenes más al tiempo que dos de los ingresados en 2017 renovaron sus cupos por un año más.

Con respecto a la convocatoria, las dos empresas mencionadas realizaron llamados abiertos donde se evaluaron además otros candidatos. En el caso del PETPJ no se realizó un llamado abierto sino que se nuclearon derivaciones de diferentes instituciones (Centros Juveniles, Servicio de Trata y Explotación Sexual, Fundación Telefónica-Movistar), para concretar luego un proceso de selección en dos rondas, la primera por parte de El Abrojo y la segunda con participación de personal de RRHH del MEC.

“[...] le comenté a [la Gerente de Fundación Telefónica-Movistar] que estábamos con una vacante y pasó tres currículums. Los seleccionamos, hicimos entrevistas, también hicimos entrevistas afuera, y al final terminó quedando [una de las referidas de Emprender] dentro del equipo [...] Fue un llamado abierto, pero yo le decía a los chicos que en la medida que fuera posible le diéramos una oportunidad por todo el trabajo que hacen en la Fundación, que a mí me parece estupendo, y a su vez le estás dando la posibilidad a alguien que uno nunca sabe el impacto que puede tener en esa persona por el contexto del que viene” (Referente empresa de logística).



La modalidad de contratación varió de un caso a otro. El programa PETPJ parte de un convenio entre El Abrojo y el MEC y se rige por la Ley de Empleo Juvenil; El Abrojo ingresa a los jóvenes en su plantilla y es la encargada del pago de los salarios generados por las actividades que se llevan adelante en las dependencias del MEC (30 horas) más las cuatro horas de taller. La primera experiencia de contratación en la empresa de logística se concretó también en el marco de la Ley de Empleo Juvenil. Sin embargo, las demoras resultantes llevaron a que la segunda experiencia se realizara en el formato de contratación tradicional; la carga horaria en ambos casos fue de 44 horas semanales. Finalmente en la empresa constructora los dos jóvenes se contrataron mediante el formato clásico en su rama de actividad: jornaleros con una carga horaria de 40 horas semanales hasta finalizar la obra.

“Cuando ingresó [la primera referida] lo hicimos a través de un programa que tenía el Ministerio de Trabajo para primeros empleos, donde había algunos beneficios para la compañía. Por unos meses subsidiaban parte del salario, y la tomamos en ese régimen. Lo que nos sucedió es que hubo una demora importante, se estuvo como dos o tres meses para completar todo el papeleo [...] La segunda contratación entró normal” (Referente empresa de logística).

En lo que refiere a la tarea, en las empresas privadas no se maneja ninguna contemplación especial para estos jóvenes en lo que respecta a exigencias del cargo. De todas maneras el responsable de la empresa constructora mencionó haber “allanado el terreno” con el resto del equipo para facilitar su incorporación y ofrecerles apoyo durante las primeras semanas en temas como el transporte o la alimentación. La situación es un tanto diferente en el marco del programa PETPJ; teniendo en cuenta que uno de sus principales objetivos es promover la reinserción educativa en los casos que no estén estudiando y garantizar la continuidad de quienes sí lo estén haciendo, el horario laboral se acomoda en función de los horarios de estudio y se realiza un seguimiento cercano por parte de la educadora para que la combinación del estudio y el trabajo se lleve adelante de la mejor manera.

Al margen de esto, los participantes del PETPJ tienen un referente dentro de la dependencia del MEC en lo que respecta a tareas, pero todo lo que se relaciona al encuadre laboral (llegadas tarde, cambios de horario, etc.) se coordina directamente con referentes de El Abrojo en base a la normativa de las empresas privadas.

“No buscamos solamente la oportunidad laboral, porque trabajo le podés dar, trabajar pueden trabajar. El tema que nosotros también buscamos es que haya una enseñanza en ese proceso, un maestro que le enseñe, que le explique y que vaya siguiendo al pibe, porque si no lo tiro ahí adentro y es un ambiente bastante feroz el de la construcción. Entonces también buscamos darle los tiempos y tuvimos que formar un poco a nuestra gente, formar a nuestro personal. Por ejemplo, el primer chico que entró, que vive en Manga, hubo que llevarlo y traerlo los primeros 15 o 20 días. Entonces acomodábamos un equipo, Fundación nos daba tickets de transporte, los cambiábamos por combustible para darle al que lo llevaba y lo traía algo de combustible, porque tampoco es obligación del trabajador, algún ticket de alimentación, porque el trabajo acá es un trabajo físico y hasta que no cobre la quincena... Ellos entran, no tienen ninguna contemplación en ese sentido, cobran por tarjeta bancaria, no tienen ningún tipo de... es un trabajador más y se le exige exactamente lo mismo. [Al resto del personal] se le dio la información justa y necesaria, pero sí se creó un ambiente para que el primer pibe tuviera un desarrollo. Si no, que yo ya lo viví en casos anteriores, tienen choques, te estigmatizan, te ponen cartelitos, y ya empezás a generar problemas” (Referente empresa constructora).

Un aspecto a destacar tiene que ver con que en las tres experiencias analizadas, las tareas y características de los lugares de trabajo son propicios para incorporar trabajadores con el perfil de los jóvenes que se vinculan con Emprender. Especialmente en el caso de las empresas privadas, sus referentes entienden que muchas de las actividades que allí se desarrollan pueden ser aprendidas en el lugar de trabajo, de hecho, están habituadas a la necesidad de formar a su personal al momento del ingreso. En este contexto, la posibilidad de contar con postulantes que vienen realizando un proceso de aprendizaje en una institución como Fundación Telefónica-Movistar, que valida sus aptitudes, les brinda más garantías. En palabras de uno de los entrevistados, “en Emprender reciben otra contención y son chicos que ya están en otra fase, mirando para adelante, no mirando para atrás”.

“Básicamente todo lo que hacemos, se lo enseñamos. Entonces desde ese punto de vista, yo te diría que no hay una diferencia sustancial entre un candidato del programa Emprender y alguien que llega y presenta su currículum [...] Yo hasta soy más feliz con la gente que pasó por el programa Emprender, porque sé que pasó por un proceso” (Referente empresa de logística).

“Porque es un sector que lo acepta, donde tenés muy poca necesidad de capacitación para ciertos niveles de trabajo y además es un sector que en Uruguay está terriblemente descapacitado, porque no es que no se capacita, los que se han capacitado no están [...] Lo que a mí me lleva a apostar a este caso es la profesionalidad que me asegura la Fundación” (Referente empresa constructora).



En esta línea, algo muy valorado por los entrevistados es el estrecho vínculo que mantienen con referentes de Emprender - especialmente con el educador- para el seguimiento del desempeño de los referidos. Si bien estas instancias no están formalizadas ni programadas de antemano, la fluidez en el contacto demuestra compromiso por parte de la Fundación para atender las necesidades que puedan surgir, resolver problemas y colaborar. Se realizan intercambios telefónicos y vía mail además de reuniones con el educador, los jóvenes y el empleador para reflexionar entre todos sobre el proceso que este va realizando dentro de la empresa o institución.

“Cada tanto [la Gerente] me llamaba para ver cómo venía [la referida], especialmente al comienzo. Al principio también, el primer mes de trabajo, [Fundación Telefónica-Movistar] le facilitó dinero para los boletos para que pudiera venir a trabajar, y luego cuando se nos dieron algunas situaciones que era necesario corregir, también recurrí a [la Gerente] para ponerla al tanto, y ella a su vez con [el educador] que es el que conoce bien en profundidad la realidad de cada uno de los chicos. (Referente empresa de logística)

“Esa información, con la que nosotros pudimos trabajar durante toda la pasantía, nos la brindó [el educador], y eso estuvo bueno [...] Ese tipo de comunicaciones está bueno que se den porque cuando nosotros recién conocemos a los gurises hay cosas que no tenemos presentes y [el educador] de repente ya hace dos años que está trabajando con ellos [...] hay mucha predisposición a los encuentros, cada vez que surge algún problema, una duda, lo que sea, yo le escribo directamente a [el educador], o lo llamo, siempre contesta” (Referente El Abrojo).

En términos generales los referentes de los tres casos abordados realizan una valoración positiva de la experiencia. Manifiestan muy buenas evaluaciones respecto al desempeño de los jóvenes a quienes perciben como personas correctas, metódicas, con buena actitud para el trabajo, que se ganan su lugar y el respeto de sus compañeros. No es un dato menor que tres de los cuatro casos que se incorporaron a las empresas privadas fueron promovidos a cargos superiores, al tiempo que cuatro de los seis participantes en el programa PETPJ fueron contratados por el MEC una vez finalizadas sus pasantías.

“Los jóvenes que han venido de Fundación Telefónica-Movistar saben con quién hablar de qué cosas, en qué instancias. El manejo institucional que tienen es diferente, eso es algo que los diferencia un poquito de otros que no vienen de un espacio como el de Fundación Telefónica-Movistar[...] más que nada lo que tiene que ver con la comunicación, eso es lo que más les cuesta, pero sí tienen otra cantidad de habilidades asociadas al trabajo, son muy puntales, no tienen casi inasistencias, cuando las tienen son justificadas” (Referente El Abrojo).

“Sus ganas de trabajar están, cuando están acá son súper enfocadas, cuando trabajan lo hacen bien. Son personas que vos ves que les dan algo para hacer y no tienen un ritmo cansino ni mucho menos, hacen, trabajan y van para adelante. [...] Las dos son súper bien, hay uniforme y cumplen con eso” (Referente empresa de logística)

“El primer chico que entró, que hace 5 meses que está con nosotros no sabía agarrar una pala y hoy en día está atando hierro, o sea, digamos haciendo tareas de herrero [...] Se lo ha ganado al puesto, no está porque está, si no sirve no va a seguir, pero se lo ha ido ganando. Lo que puede hacer lo hace y lo hace bien” (Referente empresa constructora).

Como resultado, los entrevistados entienden que es viable la posibilidad de continuar incorporando jóvenes derivados del proyecto Emprender, recomiendan la experiencia, y destacan su valor en cuanto a la posibilidad de dar continuidad al trabajo que se inició con los cursos de Fase I y Fase II desde la Fundación.

“Si recomendaría, evidentemente la respuesta es sí, te digo que hay que capacitarse uno, empresa, para estos chicos. No es que ‘dale, vamos arriba que va bien’, tenés que capacitarlos, crear el ambiente necesario, ni consentirlos ni largarlos a las fieras, tenés que buscar ese punto de equilibrio, porque son chicos que son muy frágiles [...] darle trabajo a los chicos y formarlos sería la solución a gran parte de los problemas de este país” (Referente RID Américas)



3.4. Maldonado como primera experiencia de expansión

Durante el segundo semestre de 2018 se llevó adelante la primera experiencia de expansión del proyecto Emprender, al ofrecerse el curso de Fase I en la ciudad de Maldonado, Uruguay. La propuesta se encontraba en pleno desarrollo al momento de realizar el trabajo de campo en el marco de la sistematización, por lo que no se indagó en profundidad al respecto. De todas maneras, se consultó a la coordinadora del proyecto y a algunos docentes que se desempeñaron en ambas localidades sobre sus primeras impresiones en relación a la iniciativa. En este sentido, todos coincidieron que el curso se llevó adelante de manera exitosa. Además, se accedió a un informe de evaluación de la experiencia confeccionado a partir de una instancia de coordinación.

“Me parece que la experiencia de Maldonado fue un éxito. Los chiquilines de Maldonado tienen otras características pero respondieron al proyecto, por eso lo vamos a mantener, vamos a seguir con la FASE II y en el segundo semestre vamos a hacer la Fase I. Hasta ahora Emprender Maldonado tuvo los resultados que esperábamos, tuvo dificultades, hay que ajustar cosas, tenemos que repensar otras, pero está tan consolidado el proyecto y está tan claro que fue muy fácil llevarlo” (Coordinadora Emprender).

Según datos proporcionados por El Abrojo, que también llevó adelante la caracterización de los jóvenes de Maldonado, se recibieron un total de 84 inscripciones, 51 postulantes participaron de la entrevista personal, y 18 iniciaron la capacitación. El curso se realizó los días jueves y viernes en un espacioso salón de la sede de Telefónica en dicha ciudad, donde se disponía de proyector, unas 16 computadoras portátiles y los demás materiales necesarios para el correcto desarrollo. Se mantuvo idéntica estructura y metodología que en Montevideo, contando con una educadora, un docente de programación, otro de electrónica y un docente (psicólogo) del módulo de proyectos para la empleabilidad.

La organización aliada y encargada de derivar jóvenes en esta localidad es la ONG Rescatando Sonrisas, que trabaja desde 1998 con niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad, cuenta con amplia experiencia en el área de empleabilidad, y ha mantenido un vínculo con Fundación Telefónica-Movistar desde hace más de diez años. En esta edición se contó además con nueve jóvenes derivados desde la Dirección de Políticas de Juventud de la Intendencia de Maldonado.

El cronograma pautado se cumplió en tiempo y forma, y se logró una buena sinergia con el equipo de Montevideo, con el que se mantuvo una comunicación fluida y constante para asegurar un desarrollo paralelo de la propuesta en ambas ciudades, tanto en el módulo técnico como en el de proyectos para la empleabilidad. Si bien no están definidas instancias de coordinación interna, la figura del educador opera como nexo entre los involucrados a nivel local y también con la coordinación general; los docentes que se desempeñan en ambas ciudades refuerzan la conexión entre las dos sedes.

A partir de esta primera experiencia se identificaron también algunos aprendizajes y aspectos a ajustar para la próxima edición de Fase I y la primera de Fase II, que se concretarán sobre el mes de mayo de 2019. En este sentido, el carácter fuertemente turístico de la ciudad y su organización en función de la temporada de verano dificultó de alguna manera la asistencia y continuidad de los chicos en el curso, ya que coincidió en gran parte con el inicio de las contrataciones zafrales; muchos mostraron asistencia intermitente con motivo de entrevistas laborales mientras que otros fueron contratados y abandonaron. Esto redundó en un mayor nivel de deserción en relación al habitualmente registrado en las ediciones de Montevideo. También se identificó como aspecto a ajustar la antelación y los tiempos destinados al proceso de selección, ya que resultaron insuficientes. Además de la necesidad de ajustar el calendario para que contemple ambas situaciones mencionadas, la coordi-

nadora de Emprender identifica como otros desafíos para las próximas ediciones en Maldonado el repensar las alianzas institucionales, conseguir más organizaciones que refieran jóvenes y ajustar el convenio con la Oficina de Desarrollo Social de la Intendencia de Maldonado.

“Lo que posiblemente haya sido una dificultad es que Emprender comenzara en el segundo semestre. En Maldonado ha generado un poquito de deserción de gurises que comienzan a trabajar; arranca la temporada, es el momento en el que se hace dinero y es una oportunidad que ellos no se pueden perder. Entonces capaz que si se va a replicar, pensar en hacer algo en el primer semestre, o en el medio del año si se va a hacer una vez” (Docente Proyectos para la Empleabilidad).



#4

Fortalezas



Fortalezas

A partir del trabajo de campo realizado en el marco de esta sistematización emergen diversos aspectos positivos que sostienen al proyecto Emprender y apoyan su continuidad.

Una primera fortaleza identificada está asociada al conocimiento en profundidad de los participantes, que se inicia con el proceso de acercamiento y caracterización llevado adelante por El Abrojo y se refuerza en cada una de las jornadas de Emprender, principalmente a través del rol del educador. Dimensionar los contextos de vulnerabilidad de los que provienen los jóvenes y sus necesidades efectivas, y desarrollar una propuesta sobre esa base, ha sido uno de los aprendizajes más importantes por parte de todo el equipo que la lleva adelante. Un desafío particular fue el de definir los contenidos técnicos, poniendo al alcance de los jóvenes temas complejos y avanzados, pero haciendo foco en aquellos aspectos que tuvieran aplicación directa y concreta en las actividades del curso. El cambio de enfoque de acuerdo al resultado de las primeras experiencias fue central para evitar nuevas frustraciones entre jóvenes que en su mayoría llegan con experiencias de fracaso escolar.

“Creo que se ha aprendido a conocer a los chiquilines con los que estamos trabajando, a entender cuáles son los contextos de los que vienen y generar propuestas en base a eso. Eso es de lo más difícil que se ha desarrollado. A veces desde el desconocimiento o la no experiencia se generan ideas de cuáles son las cosas que tendrías que trabajar, o cuáles son las que esos chiquilines tendrían que saber, o estaría bueno que hagan esto o esto otro, pero una vez que conocés las situaciones y cómo son los procesos de esos chiquilines, las experiencias y de dónde vienen, cambia esa visión”
(Docente de Programación)



Otra de las fortalezas del proyecto tiene que ver con los avances que demuestran los jóvenes en las llamadas soft skills, habilidades fundamentales para su crecimiento personal y la consolidación de su autoestima, pero también para el desarrollo de su proyecto de vida. Como se desarrolló en el apartado 3.1 los participantes de Emprender transitan un proceso que impacta fuertemente en la forma en que se conciben a sí mismos, brindándoles mayor confianza en sus capacidades, en las oportunidades que les ofrece el estudio o un trabajo de calidad, así como una mayor motivación para enfrentar desafíos. En palabras de los jóvenes, participar de Emprender los ayudó a “reengancharse”, “ponerse a pensar en otras cosas”, “madurar la cabeza”, “tomar decisiones” o “tener interés otra vez en el estudio”.

“Hay un cambio en los chiquilines, de éxito, de venir, de hablar contigo. Están en 0, en una situación en que le preguntas cosas y las respuestas son 'nunca', 'nada', 'no lo sé', 'no', siempre es así, y a medida que vas avanzando, ya hablan de proyectos, hablan de 'las ganas de', 'no conocía' 'me gustó tal cosa' y vas viendo que en el granito de arena hay un gran avance” (Educador Emprender).

“Muchas veces son gurises que en el contexto familiar les devuelven la imagen de 'vos no vas a poder, a vos no te va a dar la cabeza', de violencia psicológica en ese sentido, generación tras generación adquirieron ese lugar y el chiquilín también, entonces es ofrecerles otras oportunidades, y están los que las aprovechan muy bien, que ven que tienen un potencial y una resiliencia muy importantes” (Referente institucional JER)

Poner el foco en la tecnología se considera otra de las grandes fortalezas de Emprender. La actualidad y el dejo místico de la temática atrapan a los jóvenes. Teniendo en cuenta que muchos de ellos llegan al curso utilizando no más que Facebook y WhatsApp, aprender a manejar conceptos y plasmarlos en dispositivos que funcionan rompe prejuicios a todo nivel. Además, centrar el curso en estos temas representa un diferencial importante respecto a la oferta de cursos y capacitaciones de educación no formal disponibles, dando respuesta a intereses y demandas hasta el momento escasamente contempladas.

“Esa magia de la tecnología es algo que los atrapa, y creo que como grupo nos desenvolvemos ya de forma bastante descontracturada, entonces al ver esa forma dar las clases, de trabajar, más tranquila, más divertida, en las presentaciones que hacemos, nos gusta poner los famosos memes y gif, que eso los gurises dicen 'perá, me están dando una clase y estoy viendo esto que veo en Internet todo el tiempo' les revienta la cabeza, no entienden nada pero les gusta, son cosas que los terminan atrapando, y después se acuerdan [...] que algo difícil sea fácil como que te atrapa más 'yo sé de esto, lo entiendo, entonces me gusta'”
(Docente Electrónica).

La metodología de trabajo implementada también es reconocida como una fortaleza del proyecto. En este sentido los referentes entrevistados consideran que se ha logrado la consolidación de un modelo que funciona, con objetivos claros, pero que mantiene un componente de flexibilidad que permite esa adaptación tan valorada a las necesidades de cada participante y cada grupo. La combinación y el balance entre teoría y práctica, la integración de los tres enfoques que componen el curso en una propuesta coherente (electrónica, programación y empleabilidad), la presencia de cuatro docentes simultáneos en el módulo técnico, y la contención y acompañamiento brindado por el educador son algunas de las claves.

“Me parece que el proyecto se ha establecido. Digamos que es un proyecto que, más allá de poder sufrir modificaciones futuras en ciertas cosas, se ha establecido con un perfil y con una manera de trabajar, una metodología. Eso me parece que no va a cambiar y que es un logro haberlo continuado hasta generar un modelo de trabajo que se pueda seguir manteniendo, más allá de que cambie el equipo docente o cambie la temática” (Docente de Programación).

“Me parece que acá se relativizó mucho esto de que solo las personas que saben de computadoras, o que traen un conocimiento previo pueden hacer programación y electrónica, es decir, los jóvenes pueden hacer lo que se propongan hacer si tienen las herramientas correctas, o si se les da una oportunidad [...] Esa fue una discusión que dimos al principio. Si ajustábamos los contenidos y si pensábamos un módulo accesible para ellos, con un lenguaje más ajustado a la realidad, a sus necesidades, lo podíamos lograr, y sí, es lo que pasa, aunque a veces ellos tengan que meterle mano a los proyectos el joven es el que idea, el que termina programando”
(Coordinadora Emprender).

“Tenemos esa fortaleza de saber dónde nos paramos, de estar seguros de lo que queremos lograr, y el camino va a ir cambiando, también va a depender de cada grupo. Tenemos un objetivo claro y después somos lo suficientemente flexibles como para darnos cuenta de que algo no nos está llevando para ahí con el grupo, porque es eso, depende del grupo”
(Docente de Programación).



Asociado a lo anterior, el hecho de contar con un equipo humano consolidado que se mantiene en su mayor parte desde 2015, unido y que demuestra altísimos niveles de compromiso es también algo a destacar. Esto se observa no solo a la interna del proyecto, sino también en las demás instituciones que participan activamente: el programa JER y el INJU, El Abrojo y la Universidad Católica del Uruguay. La buena sinergia que se ha logrado entre los actores involucrados a todo nivel permite que el trabajo fluya, que se sorteen las dificultades y que la propuesta se vea fortalecida edición tras edición. Finalmente no debe pasarse por alto que, indudablemente, Emprender sería insostenible sin el apoyo de Fundación Telefónica-Movistar, que año a año decide continuar apostando por el proyecto, ofreciendo financiamiento, un espacio cómodo y agradable, y los materiales necesarios para llevar adelante los cursos.

“Considero que realmente Emprender ha tenido un proceso, y dentro de eso me gustaría resaltar el valor de tener al equipo que empezó en Emprender y que se ha mantenido hasta hoy, que es algo que no sucede en todos los proyectos. Nos hemos ido transformando, entre todos hemos ido repensando los módulos, los contenidos, las maneras de intervención, con la institucionalidad, con las ONG, con la Universidad [Católica]. Todos los actores hemos estado dispuestos a reinventarnos, a repensar cosas, a evaluar, a cambiar, y en términos profesionales y con mucha calidez y mucho cariño entre nosotros. Hay un equipo consolidado de personas, de profesionales y de seres humanos grandiosos dentro del proyecto, y me parece que eso está bueno también” (Coordinadora Emprender).

“Me ayudó a romper tal vez un poco los prejuicios que se tienen en las temáticas vinculadas a la alianza público-privada, sobre todo cuando hay jóvenes vulnerables de por medio, en un tema tan polémico como es el emprendedurismo, en el cual nosotros tenemos bastante desarrollo. Proyecto Emprender no es estrictamente el modelo de emprendedurismo clásico, pero sí tal vez a uno el nombre ya lo condicionaba, y sin embargo creo que tenemos buen vínculo, es un buen ejemplo de trabajo conjunto, y desde ese momento trabajamos juntos y espero que lo podamos seguir haciendo” (Referente institucional INJU).



#5

Desafíos y aspectos a mejorar



Desafíos y aspectos a mejorar

Todos los actores consultados entienden que el proyecto Emprender es exitoso en términos generales, pero más allá de esto identifican varios desafíos o aspectos que podrían continuar mejorándose.

Uno de los temas mencionados tiene que ver con la importancia de definir el perfil del público al que se dirige el curso, y en función de ello, los lugares y mecanismos para captar participantes. Si bien la propuesta siempre estuvo orientada a jóvenes, se ensayaron desde 2015 varios enfoques. Particularmente en el año 2018 fueron pocos los referidos desde el programa JER al tiempo que aumentaron aquellos que se inscribieron por iniciativa propia, sin mediar la participación de ninguna organización o institución. En relación a esto, algunos actores se preguntan si es posible cubrir cada semestre al menos 30 cupos –o 60 si se realizaran dos grupos simultáneos– con la estrategia de captación actual, muy apoyada en el mencionado programa y con un perfil más bajo a nivel de difusión abierta. Al mismo tiempo entienden que reforzar esta segunda línea puede generar cambios en el perfil de participantes captando jóvenes que, aunque puedan presentar ciertas dificultades a nivel laboral o educativo, tal vez no muestren el grado de vulnerabilidad de los referidos desde JER u otras organizaciones, desatendiendo así a un segmento para el que toda iniciativa promotora de inclusión puede resultar de gran valor. Como contrapartida, otra de las aristas importantes en relación a la definición del perfil tiene que ver con la capacidad de respuesta y contención por parte de Emprender para con los participantes. En este sentido, parece fundamental reconocer los límites relacionados tanto a la propuesta como al equipo humano que lo lleva adelante (y que hasta el momento cuenta únicamente

con un educador), evitando promover de forma no intencional nuevas experiencias de fracaso entre jóvenes con realidades extremadamente complejas cuyo abordaje escapa a las posibilidades del proyecto. Un tercer aspecto muy vinculado a lo anterior, que sería importante revisar, es el número de participantes que no transitan por el proceso de caracterización llevado adelante por El Abrojo, sobre los que no se cuenta con información detallada generada desde el propio proyecto, y que alcanzan un 41% en el promedio de todas las ediciones²³.

²³ Como ya se detalló en el apartado 2.4. esto se debe a que, por diferentes motivos, parte de los jóvenes ingresa al curso una vez iniciado.



En lo que respecta al diseño técnico, la carga horaria en Fase I fue otro de los aspectos señalados tanto para Electrónica y Programación como para Empleabilidad. Los profesores desearían disponer de más tiempo para que los participantes puedan egresar con mejor base a nivel conceptual, o bien tener la posibilidad de abordar con mayor profundidad y durante un proceso sostenido el trabajo con las habilidades blandas. Más allá de esta “expresión de deseo”, los entrevistados entienden que existen algunas limitantes, no solamente presupuestales, sino también de costo de oportunidad para los participantes. En este sentido, agregar más horas al curso puede volverlo pesado y dificultar la simultaneidad de Emprender con otras actividades –entre ellas el liceo-, y agregar más días implica un mayor gasto en boletos. Como consecuencia, consideran que el mejor escenario es tratar de lograr los mejores resultados en el tiempo actualmente disponible. De todas maneras, varios mencionan que sería importante abrir un espacio enfocado específicamente en el aprendizaje de herramientas básicas en informática; ofrecer como paso previo un diploma en Operador de PC redundaría positivamente en el desarrollo posterior del curso, otorgando a los participantes una certificación concreta muy valiosa para su inserción laboral futura.

“Creo que hay una cuestión de tiempos, de cargas horarias de cada uno de los espacios que me parece podría ser mucho más potente si se diera. A veces da la sensación que los objetivos propuestos, sobre todo en el manejo de la tecnología, son muy ambiciosos para el tiempo real de trabajo y para el perfil con que vienen los chiquilines. Muchas veces no saben ni prender una computadora, entonces es muy difícil [...] Habría que buscar la forma de reforzar toda la parte de alfabetización informática previamente, o revisar el perfil. Lo que sucede es que no hay un perfil de ingreso” (Referente El Abrojo).

“[...] me gustaría que en el futuro existan algunos aprendizajes en cuanto a la programación y tecnología que estén más vinculados a lo laboral. Porque es la pregunta que te hacen los chiquilines, yo programo, sé programar, ¿dónde lo utilizo? En realidad capaz tú te vas a dedicar a trabajar en otra cosa. [...] Y después ¿por qué no?, ampliar el espectro de alumnos, y que el proceso se de en más tiempo, tres meses es poco para el aprendizaje. A veces se han hecho cambios que han sido muy acelerados y es necesario tener en cuenta los tiempos psicológicos de cada uno” (Educador Emprender).

Siguiendo la línea de la propuesta técnica, la necesidad de consolidar la llamada Fase II es otro de los desafíos identificados. Aquí se ensayaron también diferentes caminos desde su primera edición de 2017, sobre todo teniendo en cuenta que surgió de manera casi espontánea a pedido de los egresados del curso original que deseaban seguir vinculados al proyecto. Hay consenso respecto a que las ediciones de 2018 fueron las más acertadas, al retomar proyectos de Fase I para perfeccionarlos y presentarlos a convocatorias como SociaLab. De todas maneras, sería importante definir con claridad y a mediano plazo los objetivos trazados y las actividades para alcanzarlos.

A nivel de las dinámicas y el funcionamiento cotidiano de Emprender, se identifican dos aspectos importantes a atender: la evaluación y la comunicación. En relación al primer punto, si bien es algo que no fue mencionado por los entrevistados, el trabajo de campo en el marco de la sistematización dejó entrever que el proyecto no cuenta aún con espacios y herramientas de evaluación formal respecto a los diferentes roles que involucra. Como se describió en el apartado 2.8. las coordinaciones periódicas se aprovechan para reflexionar sobre el funcionamiento de la propuesta, pero no existen instancias de evaluación específicas, definidas y planificadas que den la pauta de cómo están desarrollando su papel referente institucionales (tanto de las instituciones aliadas como de las demás instituciones que derivan jóvenes), educador y docentes. Por tanto, parece prioritaria la implementación de dispositivos de evaluación y autoevaluación continuos, consensuados y compartidos, lo que redundará en un mejor desempeño y un funcionamiento aún más adaptado del proyecto a las expectativas y necesidades de todos.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la comunicación aparece como otro de los focos a tener en cuenta. Los entrevistados señalan que sería muy importante afinar más la coordinación a la interna del proyecto en sus diferentes niveles: entre docentes del mismo módulo, entre diferentes módulos y entre docentes con el educador y la coordinadora. La fusión de Electrónica y Programación fue un paso que contribuyó en este sentido. De todas maneras se puede continuar avanzando en una articulación más aceptada entre todos los docentes involucrados en el módulo, así como en una mayor integración de la parte técnica con la de Proyectos para la Empleabilidad. Además, sería importante buscar la manera de socializar algunos datos que por diferentes motivos no llegan a todos o no lo hacen en el momento apropiado; un ejemplo tiene que ver con los participantes que asisten a un módulo pero no al otro, ya sea porque no resulta tanto de su interés o porque no pueden asistir el día y horario en que se dicta. Esto se percibe



por parte de los entrevistados como una oportunidad desaprovechada, que se podría haber resuelto o paliado de diferentes maneras, por ejemplo, ofreciendo tareas para completar de forma domiciliaria.

A nivel de las redes de comunicación hacia afuera del proyecto también se identifican aspectos a mejorar, puntualmente en lo que respecta a la coordinación e intercambios entre las instituciones que derivan jóvenes y el educador de Emprender. Aunque las organizaciones encuestadas manifiestan en términos generales una buena evaluación al respecto, el educador menciona que en ocasiones la dinámica cotidiana complejiza el intercambio.

En relación a lo anterior, no debe pasarse por alto que el educador de Emprender continúa el seguimiento de algunos participantes que concretaron su inserción laboral o educativa, o bien con aquellos que presenten dificultades personales o familiares que ameriten sostener el acompañamiento. Incluso hay jóvenes que retornan a la Fundación esporádicamente solicitando algún apoyo concreto.

La expansión, ya sea voluntaria o involuntaria, que ha demostrado Emprender a lo largo de estos cuatro años invita a los actores a pensar en dos cuestiones: por un lado, en el rol del educador y sus alcances, por otro, en los límites del proyecto. Respecto al primer punto es claro que, si bien hasta el momento ha resultado viable contar con una sola persona en este rol, las diferentes y cada vez más tareas que ha ido asumiendo ponen en riesgo su adecuado desempeño. La dificultad de dar un cierre concreto a la propuesta alimenta, al menos en parte, la situación anterior. El hecho de que la Fase II materialice la respuesta de la Fundación a las demandas de los primeros egresados, de que perdure el acompañamiento a muchos más allá de las dos fases planteadas y habla de un proyecto y un equipo fuertemente comprometido con los jóvenes que llegan hasta allí. Sin embargo, la falta de límites claros que marquen dónde comienza y dónde finaliza esta propuesta puede traducirse en potenciales conflictos a futuro.

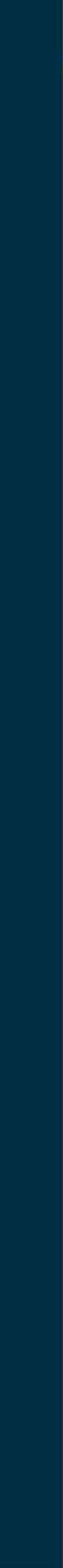
En esta misma línea cabe mencionar a la figura de los tutores: egresados de generaciones anteriores interesados en asistir al curso de Fase I para dar apoyo en temas de programación, armado de maquetas, etc. Este rol se comenzó a ensayar a mediados de 2017. Se definió que se admitirían un máximo de cinco por año, y que su participación sería voluntaria, sin obligación asistir a todas las clases, y no remunerada. De todas maneras, aún no se cuenta con una definición concreta de su perfil y sus alcances dentro del proyecto. Terminar de formalizar este tema representa entonces un aspecto más a continuar trabajando. Por último, aunque no menos importante, los actores entrevistados hicieron énfasis en la importancia de reforzar el seguimiento de todos los participantes luego del egreso. En este sentido se menciona que

“Al principio de Emprender se nos había ocurrido que chiquilines que terminaran Fase I y Fase II tuvieran la posibilidad de ser tutores. Tutores es ayudar a organizar, ayudar a que los chiquilines terminen los proyectos, alguna cosa en programación, etc. Eso no se había podido hacer hasta que vino el Presidente de Movistar España que dijo ‘yo les voy a dar material si cada uno de ustedes educa a otro’, y ahí dijimos ‘tutores’ y ahí empezó a aparecer esta figura, que ahora ya vamos a elegir otros tutores para empezar en marzo con Fase I. [...] Los invito yo según el perfil que tengan y según lo que el chiquilín esté buscando” (Educador Emprender).

no hay protocolos específicos para ello por lo que, más allá de los casos puntuales arriba mencionados, se conoce poco sobre su situación y el impacto que pudo haber tenido el curso en sus trayectorias de vida. Teniendo en cuenta que Emprender cuenta hasta la fecha con un solo educador y los desafíos ya señalados en relación a este rol, parece fundamental que de atenderse este foco se prevea la conformación de un equipo separado que se enfoque especialmente en esta tarea.

Los entrevistados fueron consultados también respecto a cómo visualizaban Emprender en el mediano y largo plazo.





#6

Proyecciones a futuro



Proyecciones a futuro

En términos generales y en vista de lo que ocurrió con la primera edición del proyecto en Maldonado, hay coincidencia respecto a las oportunidades reales de expansión que presenta, no solo en cantidad de plazas sino también a nivel territorial. Esto no resulta solamente una oportunidad sino también una necesidad: se ha logrado un modelo que muestra buenos resultados y tiene potencial para ser escalable; sin embargo, la Fundación no está en condiciones de asumir en soledad esta responsabilidad. Por tanto uno de los objetivos a futuro consiste en desplegar acuerdos de cooperación con otras instituciones que se apropien del proyecto y sean capaces de replicarlo, tanto en Montevideo como en el interior del país, e incluso en otros lugares del mundo.

Lo dicho anteriormente implica un importante desafío: mantener la identidad y calidad del modelo tal como se ha venido desarrollando en Montevideo, pero adecuándolo a cada contexto y sus necesida-

“Yo me imagino postular Emprender a un fondo concursable, es decir, empezar a conseguir que Emprender se desprenda un poco de la Fundación y empiece a permear otros lugares. Sobre todo que deje de ser un proyecto solo de la Fundación Telefónica-Movistar y empiece a ser... que otras personas u otras instituciones lo asuman como propio. Me parece que eso está bueno, es un desafío grande. Después está la escalabilidad, me parece que sería poder llevar Emprender al Interior, que eso sería genial. Hay lugares del Interior que necesitan un proyecto como Emprender y eso es un reto, y por eso quisiera conseguir cooperación para poderlo llevar. Me parece que ahí estaríamos haciendo mucho; eso ya es un desafío enorme” (Coordinadora Emprender).

“A futuro, me encantaría que estuviera en todos los departamentos, la gente del Interior lo valoraría hasta muchísimo más, son tan pocas las propuestas innovadoras que llegan allá para jóvenes y adolescentes que realmente sería genial que pudieran contar en los demás departamentos con la propuesta. Sabemos que es muy difícil por un tema operativo para Telefónica poder implementarlo y es inviable que vengán a cursar acá, pero eso nos encantaría” (Referente JER).



des asociadas, tanto de la institución como de los participantes. En este sentido Conecta Empleo, la plataforma de Empleabilidad Global de Fundación Telefónica-Movistar, se presenta como un espacio interesante. Dicha plataforma operaría como una bitácora virtual donde almacenar todos los contenidos y herramientas asociadas a la gestión del curso, a la que se podría acceder desde cualquier punto a nivel local, regional o global.

La idea de que se ha logrado una propuesta de capacitación consolidada habilita su potencial expansión pero a la vez encierra otro gran desafío: evitar el encapsulamiento o la estandarización del modelo, lo que llevaría a perder la esencia misma de Emprender en cuanto a esa búsqueda constante de adaptación a las demandas del entorno. Este es un riesgo que no debería desatenderse, no solo por el público con el que dialoga el proyecto (jóvenes en situación de vulnerabilidad) sino también por el hecho de trabajar en un campo que cambia muy rápidamente como es el de la tecnología.

La otra gran línea de trabajo cuando se piensa en Emprender a futuro tiene que ver con el desarrollo de una estrategia concreta de inserción laboral para los jóvenes que participen del proyecto.

*“Haber logrado que el proyecto se establezca nos plantea como desafío no permitir que se estanque. Cuando se desarrollan cosas que funcionan, uno tiende a tratar de modificar poco, y eso haría que de alguna manera el proyecto cambie el perfil. Me parece que el desafío es que, más allá de que está establecido y hay una metodología que funciona, hay que mantenerlo en movimiento y replanteárselo constantemente para que siga vivo de alguna manera”
(Docente de Programación).*

Este es un plan ambicioso que se ha manejado desde los inicios pero aún no se ha logrado por diferentes motivos²⁴. Llevarlo a la práctica supone una oportunidad muy valiosa para sus participantes, al tiempo que revaloriza la propuesta y responde al menos a dos de sus desafíos: el costo de oportunidad de los jóvenes al participar de un proyecto que no se traduce actualmente en una inserción efectiva (ya sea a nivel laboral o educativo) y la posibilidad de ofrecer un punto de cierre al proceso que transita el joven en el marco de la capacitación.

Existe en este sentido un avance importante en lo que respecta al diseño de la estrategia, que se apoyaría en los siguientes componentes²⁵:

“El mayor obstáculo sería lo de la inserción laboral, sobre todo para aquellos jóvenes que se ve que ya están preparados, eso es un gran debe, el fortalecer las oportunidades laborales. [...] Acá despega y se manifiesta lo mejor que han podido lograr, pero no tenemos asegurada la reinserción a ningún centro educativo [...] Creo que a futuro vamos a fortalecernos con el mundo del trabajo, hacer más puentes con las empresas, más prácticas formativas aunque sean no remuneradas, lo cual es muy bueno porque así las empresas los ven trabajando y luego los pueden contratar; se rompe con algunos prejuicios, porque muchas veces las empresas no se animan ya que no quieren problemas, y sienten que estos gurises de alguna manera van a ser un problema, porque eso es cultural, se los asocia mucho a cuestiones de delincuencia, de consumo, de pocas ganas de hacer, y después estos chiquilines les muestran que no es así”
(Referente Institucional JER)



1. Conformación de un Equipo Interinstitucional a través de acuerdos y alianzas entre Emprender y otros organismos públicos enfocados específicamente en el tema como INJU, INEFOP o MTSS.

2. Conformación de la Red de Empresas Amigas de Telefónica (REAT), integrada por proveedores y otras empresas vinculadas con Telefónica, comprometidas con el futuro de los jóvenes Emprender. En este sentido, se proyecta el desarrollo de una campaña de comunicación vinculada a la responsabilidad social empresarial y espacios de socialización donde tratar diferentes temas de interés (como la Ley de Empleo Juvenil) e ir formalizando acuerdos con los empresarios.

3. Conformación de un sistema de referidos Emprender donde nuclear información sobre potenciales empleados para las empresas de la REAT: proceso de cada joven en el marco del proyecto, perfil educativo, nivel de habilidades generales y específicas adquiridas, etc. En principio, para postular bajo este sistema, se solicitaría como requisito continuar con estudios formales y participar de instancias presenciales que se convoquen desde Fundación, en aras del acompañamiento proyectado, por aproximadamente un año.

4. Autogestión por parte de los participantes de Emprender mediante la plataforma de servicio socio-laboral que combinará tres componentes: web institucional, red social y aula digital. Esta plataforma dará continuidad al proceso en un marco de acción virtual y en un formato de mayor autonomía, respetando los objetivos del proyecto. En ese orden sus funciones principales serán: generar vínculos interinstitucionales e intergeneracionales permanentes; divulgar las distintas actividades y espacios en el marco del proyecto; vincular a los jóvenes con la sociedad y especialmente con la REAT, a través de la orientación de servicios socio-laborales; visibilizar las trayectorias vitales de los jóvenes; ser la bitácora de todo lo hecho o por hacer en el marco de Emprender.

Más allá de los avances en términos de diseño y objetivos, y de algunas pruebas que se han ido concretando (como se describió en el apartado 3.3), aún resta mucho trabajo por hacer en esta línea. El desarrollo de un abordaje de estas características en el marco del proyecto demanda la incorporación de nuevos roles al equipo, encargados de la gestión y acompañamiento específicos asociados a los cuatro componentes antes mencionados. Asimismo, un tema a revisar tiene que ver con el enfoque de la propuesta y su conexión con la formación recibida. Tal como lo manifestaron los referentes empresariales entrevistados, en su pasaje por Emprender los jóvenes adquieren habilidades blandas muy valiosas para su desempeño laboral. De todas maneras, las experiencias de inserción que se han concretado hasta el momento no tienen puntos de contacto con el componente técnico de la formación, y la especificidad de la temática dificulta en cierto sentido que así sea. Esto no necesariamente es algo negativo, aunque sí demanda un encuadre determinado de cara tanto a los potenciales empleadores como a los participantes. El análisis del origen de Emprender, su trayectoria y sus perspectivas a mediano y largo plazo develan un proyecto sólido, con alta capacidad de respuesta frente a los diferentes contextos, y con una fuerte empatía hacia sus participantes.

²⁴ Fundación Telefónica-Movistar, Emprender, Estrategia de Inserción Laboral

²⁵ Fundación Telefónica-Movistar, Ficha de compartición de experiencias, Emprender, 2017

Cuadro 10: Análisis FODA del proyecto Emprender

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta innovadora enfocada en tecnología y empleabilidad • Proceso de aprendizaje teórico-práctico por módulos integrados, de 130 horas de duración • Estructura y objetivos claros, aunque con flexibilidad para adaptarse a las demandas del contexto y los participantes • Equipo humano consolidado que en su mayor parte se integró al proyecto desde sus inicios • Trabajo en red con instituciones aliadas, referentes en cada una de sus áreas • Espacios de planificación y coordinación interna e interinstitucional • Proceso de caracterización (de la mayoría) de los jóvenes previo a su ingreso al proyecto • Espacio de trabajo adecuado y disponibilidad de materiales y herramientas • Educador como articulador y apoyo a los participantes durante el proceso • Seguimiento continuo y contención emocional • Encuadre personalizado, adaptado a las necesidades y situación de cada alumno • Dinámica de clase distendida y clima de trabajo agradable como punto de partida para lograr aprendizajes significativos • Un docente cada 8 alumnos en los módulos técnicos • Evaluación de los alumnos entendida como espacio de intercambio y reflexión • Reglas de convivencia y resolución de conflictos consensuadas por todos, establecimiento de acuerdos • Importantes avances en la adquisición de habilidades blandas, motivación y autoconfianza por parte de los jóvenes • Muy buena evaluación de la experiencia por parte de los participantes • Facilitador para la futura reinserción educativa y/o laboral de los participantes • Expansión de la propuesta en respuesta a las demandas de los egresados (Fase II, experiencias de inserción laboral) • Primera experiencia de expansión en Maldonado 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canalización de postulaciones principalmente desde Jóvenes en Red (MIDES-INJU) • Importante proporción de jóvenes que no transitan por el proceso de caracterización llevado adelante por El Abrojo • Necesidad de avanzar aún más en la integración del módulo técnico y el de empleabilidad • Sobrecarga del rol del educador • Necesidad de afinar la coordinación e intercambio de información entre actores a la interna del proyecto • Ausencia de instancias de evaluación y autoevaluación de los diferentes roles e instituciones involucrados en el proyecto • Falta de profundización en herramientas básicas de manejo de PC • Necesidad de consolidar la Fase II como propuesta de formación • Figura de los tutores aún sin definir formalmente • Necesidad de un hito que marque el cierre del proceso dentro del proyecto • No se ofrece un certificado habilitante para el ejercicio de un oficio o la reválida de estudios formales • Ausencia de dispositivos de seguimiento pos-egreso y de acompañamiento específico en casos de reinserción educativa y/o laboral • Limitantes para comprometerse a una reinserción educativa y/o laboral efectiva • Dificultad para aplicar la capacitación técnica recibida a roles o puestos de trabajo disponibles en el mercado • Plataforma de inserción laboral aún en proceso de diseño y evaluación de viabilidad.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología como campo de gran relevancia y en constante cambio • Apoyo y reconocimiento por parte de instituciones aliadas, referentes en cada una de sus áreas de intervención • Difusión del proyecto mediante el boca a boca promueve el contacto con nuevas instituciones y potenciales nuevos participantes • Interés de los egresados por continuar participando de otras propuestas en el marco del proyecto • Demanda potencial de este tipo de propuestas en distintos puntos del país • Conecta Empleo como plataforma impulsora de la expansión del proyecto a cualquier lugar del mundo • Red de Empresas Amigas de Fundación Telefónica como punto de partida para consolidar la estrategia de inserción laboral 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en el funcionamiento interno del Programa Jóvenes en Red, que redunden en una menor cantidad de derivaciones • Ausencia o disminución en la cantidad de derivaciones por parte de otras instituciones que se vinculan con el proyecto • Dificultades para llevar adelante el trabajo de acompañamiento y coordinación por parte de las demás instituciones que refieren jóvenes • Falta de instituciones que financien la expansión del proyecto • Falta de instituciones que repliquen el proyecto • Frente a una potencial expansión, capacidad de adaptación del modelo a los diferentes contextos sin perder su identidad • Desarrollo de una estrategia de inserción laboral juvenil en un contexto de dificultades económicas percibidas

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en el trabajo de campo

Comentarios finales

El motor es una causa noble, asumida con seriedad y compromiso por parte de todos los involucrados: ofrecer oportunidades de desarrollo a un segmento de la población en tránsito hacia la vida adulta -con todo lo que ello implica- que, sin embargo, se encuentra fuertemente relegado, en situación de pobreza, expulsado por diferentes circunstancias del sistema educativo formal, y con escasas redes de contención social y familiar. Esta es la realidad de la que se parte, la pieza que sostiene y equilibra el resto del engranaje.

Importantes logros salen a la luz, no solamente por el número de jóvenes que ha transitado la capacitación desde su primera edición, sino por los avances que docentes, educadores y ellos mismos reconocen en la adquisición de conocimientos, pero aún más en su bienestar emocional, su forma de encarar los conflictos y su visión del futuro.

Emprender es un proyecto que rompe prejuicios. Lo hace cuando confirma que vale la pena apostar por los jóvenes y acompañarlos a encontrar un sí, incluso allí donde todo parece conspirar hacia un no. Lo hace cuando demuestra que la tecnología no es algo reservado para unos pocos “iluminados”, y que puede estar al alcance de la mano con el apoyo, la paciencia y el esfuerzo necesarios. También, por esto último, es un proyecto innovador.

Aunque aún necesita dar respuesta a ciertos desafíos, Emprender es un proyecto con potencial para crecer, para desarrollar un abordaje más amplio de los jóvenes con los que hoy se vincula, y para expandirse y llegar a otros puntos del país y la región. Por ello, esta sistematización es además una invitación

a extender redes, articular esfuerzos y abrir nuevas puertas que se traduzcan en más y mejores oportunidades de inclusión, porque sí vale la pena apostar por estos jóvenes.



“Lo que más me impacta es cómo Emprender nos saca del prejuicio de que la población más vulnerable no va a poder acceder al manejo y aplicación de la tecnología en la vida cotidiana, en el deporte, en la salud, en el arte, etc. Más que un prejuicio para nosotros, que siempre esperamos lo máximo para estos gurises, era el temor de que fuera una frustración más para ellos; y realmente Emprender nos demostró que es todo lo contrario, que realmente con la estrategia adecuada pueden”
(Coordinadora JER)

Si quieres conocer más sobre el proyecto Emprender visita
www.fundaciontelefonica.uy

Telefónica
FUNDACIÓN | movistar

