



# BID



**LOS JÓVENES**



**sí**

**sí**



EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA LA TRANSICIÓN DE LOS JOVENES  
**ENTRE EDUCACIÓN Y TRABAJO**

**Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.**

Los jóvenes sí-sí: experiencias y aprendizajes de organizaciones de la sociedad civil para la transición de los jóvenes entre educación y trabajo / Mario Sánchez, María Loreto Biehl, Mariel Sabra, María Victoria Fazio, María Verónica Moreno, Daniel Arroyo, Carolina Posada.

p. cm. – (Monografía del BID; 234)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Youth–Employment–Argentina. 2. Youth–Education–Argentina. 3. Civil society–Social strategies–Argentina. I. Sánchez, Mario. II. Biehl, María Loreto. III. Sabra, Mariel. IV. Fazio, María Victoria. V. Moreno, María Verónica. VI. Arroyo, Daniel. VII. Posada, Carolina. VIII. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Países del Cono Sur. IX. Serie.

IDB-MG-234

Este documento fue preparado por la Representación del BID en la Argentina (CAR), bajo el liderazgo de su Representante, Hugo Flórez Timorán. El equipo técnico del Banco incluyó a: Mario Sánchez (División de Protección Social y Salud), María Loreto Biehl (División de Educación), Mariel Sabra (FOMIN), María Victoria Fazio (División de Mercados Laborales), Natalia Benasso (CAR) y María Verónica Moreno (CAR), quien asumió la coordinación general. También colaboraron con este proceso otros colegas del Banco: Elba Luna (Sector de Conocimiento y Aprendizaje), María Laura Ripani (División de Mercados Laborales), Rita Sorio (División de Protección Social y Salud) y Catalina Noussan (CAR). Para el desarrollo de los encuentros de trabajo y la recolección de datos, se contó con un equipo de consultores de apoyo: Daniel Arroyo (coordinación de los talleres), Carolina Posada (recolección de información, insumos para el análisis y coordinación de fichas), Mercedes Korin (participante del primer taller) y Carmen Grillo (participante del primer taller). El diseño gráfico estuvo a cargo de Estudio Abasto.

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivas de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

**Copyright © 2014 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

Clasificación JEL: I20, I30, J20.

**LOS JÓVENES**

**SÍ**

**SÍ**

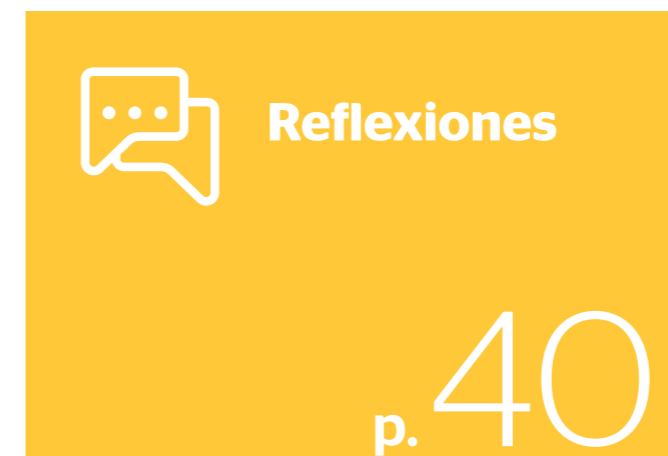
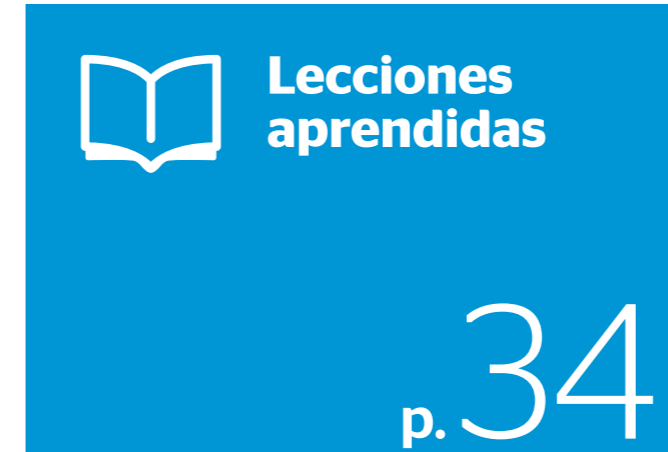
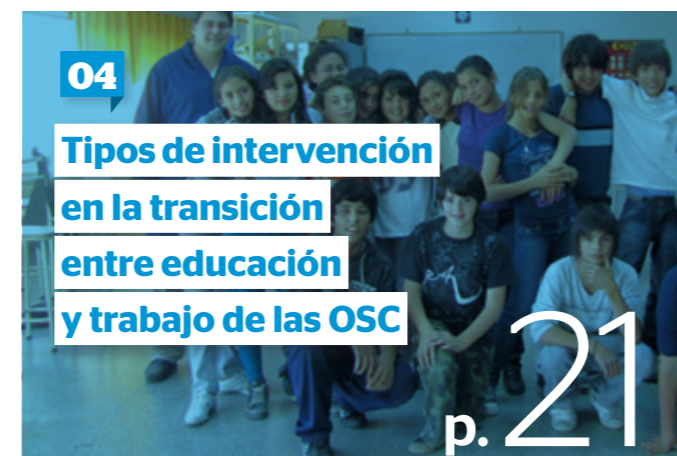
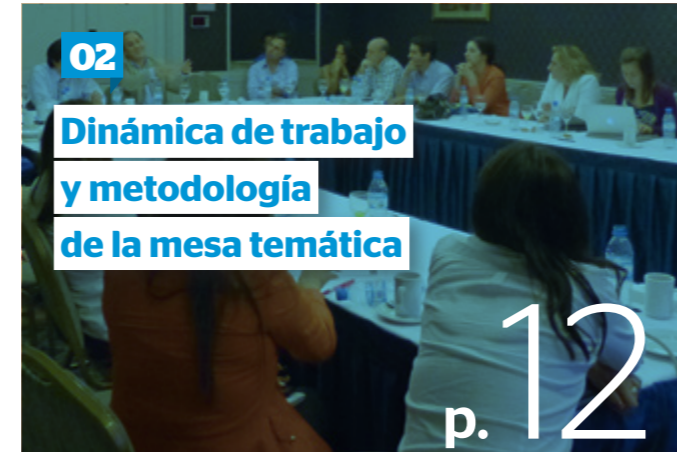
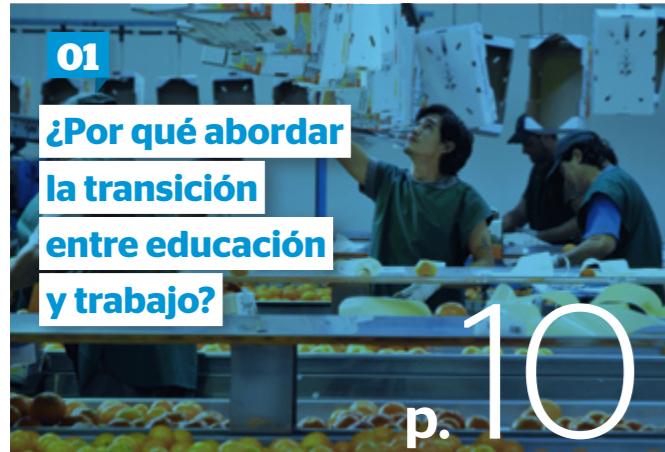
EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA LA TRANSICIÓN DE LOS JOVENES  
**ENTRE EDUCACIÓN Y TRABAJO**

# Índice



## Presentación

p. 8



## Bibliografía

p. 100

# Resumen ejecutivo

Fuente: Fundación Ruta 40

## Grupos consultivos (ConSOC)

Los grupos consultivos (ConSOC) son la plataforma del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para promover el intercambio de información, fortalecer el diálogo y la consulta recurrente con organizaciones de la sociedad civil (OSC). La Representación del BID en Argentina se propuso trabajar mediante mesas temáticas para generar productos específicos, derivados de la interacción.

## Mesa Temática

Durante 2013, la Mesa Temática de Desarrollo Juvenil abordó la transición de la educación al trabajo (y viceversa), debido a retos asociados con la retención escolar en el nivel secundario, la promoción de habilidades y competencias valoradas en el mercado de trabajo, el alto desempleo juvenil y la amplia variedad de situaciones transitorias y precarias asociadas con este proceso.

## Encuentros

El trabajo se estructuró en tres encuentros presenciales para favorecer la construcción colectiva del conocimiento y, en paralelo, en entrevistas para recolectar datos sobre los programas de las 27 OSC participantes, creadas principalmente para ayudar a otros a partir de proyectos de promoción y desarrollo.

## Tipología / Lecciones

Este documento presenta una tipología de intervenciones en la transición entre la educación y el trabajo (y viceversa) e identifica lecciones aprendidas y factores clave para su réplica y escalabilidad

## Tipos de intervención

Los tipos de intervención detectados son:

- I** protección (trabajo infantil-adolescente)
- II** educación formal (finalización y/o reingreso a la escuela),
- III** formación para la empleabilidad (formación complementaria durante la escuela secundaria, habilidades socioemocionales, capacitación en oficios y/o herramientas para el trabajo, experiencia en el mercado laboral como capacitación);
- IV** intermediación laboral,
- V** emprendedorismo (capacitación, acompañamiento y financiamiento),
- VI** investigación, transferencia e incidencia (generación de información y conocimientos, transferencia a otras OSC e incidencia en políticas públicas).

## Habilidades socioemocionales

El desarrollo de habilidades socioemocionales en la población joven es esencial para abordar esta transición e, incluso, se puede considerar un eje transversal a las restantes intervenciones.

## Lecciones aprendidas

Como resultado de la experiencia de las OSC, se identificaron lecciones aprendidas en relación con los jóvenes, la comunidad a la que pertenecen y la gestión de los proyectos.

## Factores clave

Los factores clave para la réplica de los programas son el trabajo para contextualizarlos, la idoneidad de las instituciones y su trayectoria en el sector privado, la estandarización de los procedimientos y la formación de formadores. Los factores clave para la escalabilidad son la generación de redes con otras OSC, la articulación público-privada y el liderazgo del Estado.

## Reflexiones finales

Los especialistas del Banco involucrados responden a tres preguntas que derivan de la lectura del documento: ¿hasta qué punto las recomendaciones/lecciones aprendidas que se desprenden de la mesa temática coinciden con lo que se podría recomendar a un gobierno interesado en diseñar –o que esté implementando– un programa enfocado en la transición entre educación y trabajo? ¿Hay alguna recomendación o lección aprendida que sea innovadora o un tema interesante para seguir explorando? ¿Cuáles son las recomendaciones a las OSC para fortalecer sus programas?

## Fichas

El documento cierra con 27 fichas que sistematizan el trabajo de las OSC participantes e intentan facilitar la identificación de las diferencias y similitudes en sus modos de intervención, respetando su singularidad.

## Presentación

Los grupos consultivos (ConSOC) son la plataforma del BID para promover el intercambio de información, fortalecer el diálogo y la consulta recurrente con organizaciones de la sociedad civil (OSC) en los 26 países donde el Banco opera. Los primeros años de los ConSOC en Argentina sirvieron para consolidar el espacio, detectar y abordar diferentes temáticas. Luego surgió la necesidad de diseñar una iniciativa –con un foco específico– que promoviera una mayor relación entre las OSC y los especialistas sectoriales del Banco para potenciar el impacto del intercambio.

La Representación del BID en Argentina optó por un nuevo instrumento: las mesas temáticas, cuyo objetivo fue fomentar la participación y elaborar productos en temas prioritarios de la estrategia de país del BID con Argentina (2012-15). Este tipo de interacción resulta clave, no solo porque permite comprender los desafíos territoriales y de coordinación multisectorial de los proyectos, sino también porque las OSC son actores capaces de generar innovaciones –total o parcialmente– replicables y escalables.

Este documento aborda la experiencia de la Mesa Temática de Desarrollo Juvenil, que se enfoca en la transición entre educación y trabajo (transición que puede ser tanto de la escuela al trabajo como del trabajo a la escuela); esta es una prioridad para el Banco y un eje de discusión recurrente de los ConSOC nacionales desde sus inicios.

La mesa temática buscó identificar intervenciones que apuntan a facilitar esta transición y las lecciones aprendidas. Para alcanzar los fines propuestos, durante 2013 se llevó adelante un esquema de tres seminarios y, en paralelo, una salida a campo para relevar el funcionamiento de los distintos programas.

Además de las OSC que se ocupan de juventud, educación y/o trabajo dentro del espacio del ConSOC fundacional, se convocó a otras de reconocida trayectoria para aportar su experiencia y propiciar un diálogo más plural.

Las OSC que participaron de la mesa temática fueron 27. Pese a que la mayoría tiene su base de operaciones en la ciudad de Buenos Aires, muchas intervienen a nivel nacional. De ahí que los hallazgos presentados en este documento no se reduzcan al área de la capital nacional.

La mesa temática conformó un equipo interdisciplinario, proveniente de diferentes sectores del Banco: Protección Social y Salud, Educación, Mercados Laborales y del Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), que no solo contaron con el apoyo de colaboradores de la Representación del BID en Argentina y del área de Conocimiento y Aprendizaje, sino también de consultores externos.

La estructura de este documento es la siguiente: en primer lugar, se expone la metodología de trabajo utilizada; luego se describe el perfil de las OSC participantes, se presenta una tipología de las intervenciones orientadas a la transición entre educación y trabajo y se detallan las lecciones aprendidas de la práctica. Sobre esta base, el equipo del BID elaboró un capítulo a modo de devolución del análisis y del intercambio. El último apartado compila las fichas sobre el trabajo de las OSC involucradas en la mesa temática.

El título de este documento, surgido en uno de los intercambios propiciados dentro de la mesa temática, busca hacer hincapié en las intervenciones de las OSC destinadas a que más jóvenes sí estudien y sí trabajen. Sin embargo, no pretende convertirse en una nueva categoría analítica ni se propone en contraposición a los ni-ni, fenómeno extensamente discutido y abordado en la región. Por el contrario, “Los jóvenes sí-sí. Experiencias y aprendizajes de OSC para la transición de los jóvenes entre educación y trabajo” procura reflejar el espíritu de colaboración presente en esta iniciativa y el potencial de los jóvenes. Esperamos que le resulte de utilidad.

**Hugo Flórez Timorán**  
Representante del BID en Argentina

## OSC que participaron de la mesa temática



Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC)



Colegio Madre Teresa (Programa A Ganar)



Fundación Reciduca



AMIA (Servicio de Empleo)



Educar 2050



Fundación Ruta 40



Asociación Civil Doncel



Enseña por Argentina



Fundación SES



Asociación Civil INICIA



Fondation Forge



Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT)



Asociación Conciencia



Fundación Fútbol para el Desarrollo (FUDE)



Fundación Tzedaká



Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA)



Fundación Impulsar



Fundación UOCRA para la educación de los trabajadores constructores



Caritas



Fundación Nordelta



Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA)



Cimientos



Fundación Oficios



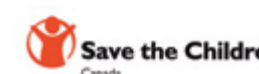
Junior Achievement



Circo Social del Sur



Fundación Pescar



Save The Children

## ¿Por qué abordar la transición entre educación y trabajo?

Aunque la incorporación de estudiantes en el sistema educativo se ha extendido de manera significativa, la realidad en América Latina refleja una limitada capacidad para retenerlos –particularmente en el nivel secundario– y de transmitirles habilidades valoradas en el mundo del trabajo. Hay un desacople entre las habilidades que traen los jóvenes de la escuela y las que demanda el mercado laboral. Esta situación se acentúa en los sectores más vulnerables porque, para ellos, la escuela secundaria es el último contacto con el sistema educativo y la plataforma para insertarse laboralmente (Bassi y otros, 2012).

El panorama de los jóvenes se complejiza aún más porque hay cada vez más necesidad de trabajadores con educación secundaria y la los empresarios deben afrontar los costos de búsqueda, selección y capacitación para contrarrestar el déficit de habilidades. El desempleo que experimentan es mayor que el de los adultos y, entre quienes no estudian, la tasa de participación laboral es más baja, la rotación es más frecuente y los salarios son inferiores (Bassi y otros, 2012). De hecho, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) no solo reconoce estas circunstancias adversas, sino que también señala el aumento sin precedentes de jóvenes desempleados (más de 73 millones se encuentran en esta condición, con proyecciones en aumento). El problema es que las consecuencias de este fenómeno no se limitan al plano salarial porque, junto con la falta de trabajo o su degradación, emergen amenazas a la organización de la vida, la identidad y el entorno social (Castel, 1997). También se ha identificado un efecto cicatriz –por su capacidad de perdurar en la adultez– de los períodos de desempleo e informalidad laboral temprana en la trayectoria de los jóvenes (Cruces y otros, 2012).

En Argentina, son pocos los jóvenes que nunca estudiaron ni trabajaron, porque la mayoría entra y sale con frecuencia del sistema educativo y el mundo laboral. La dificultad principal no radica en realizar las tareas, sino en sostener una rutina de trabajo. Esto se vincula a que muchos jóvenes no han visto

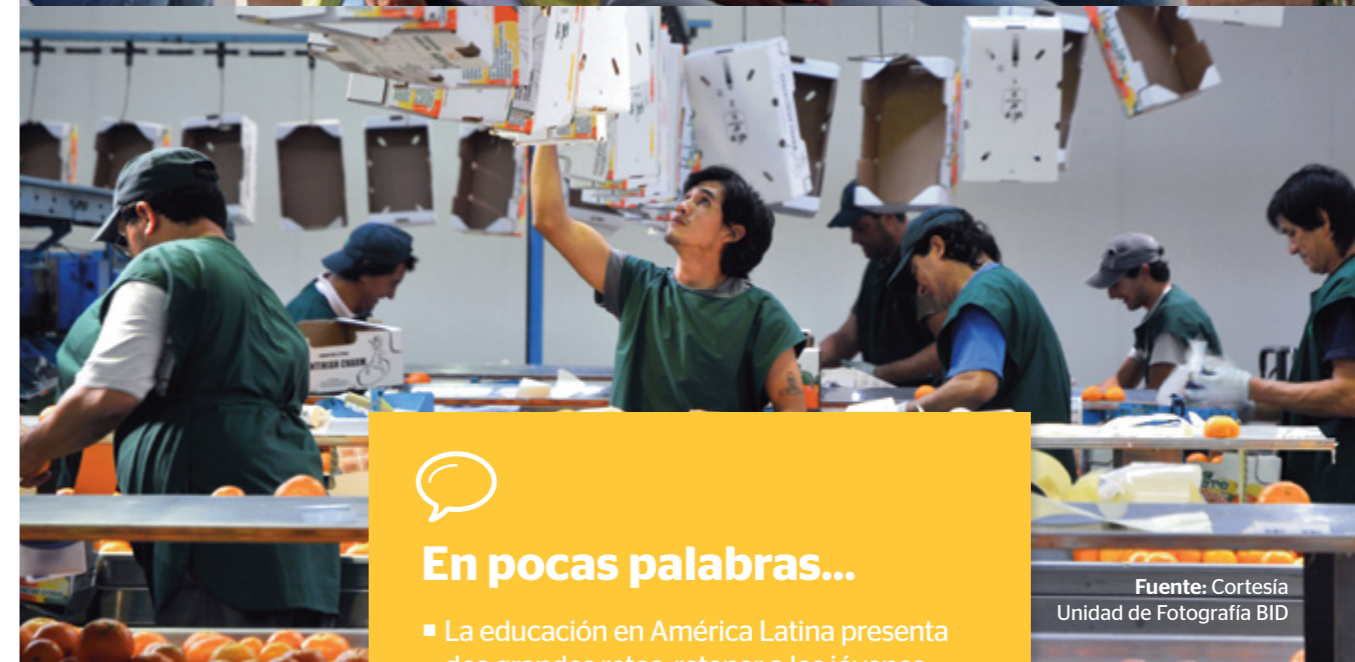
trabajar a sus padres ni a sus abuelos. Cerca de 1,5 millones de jóvenes argentinos no estudian, no trabajan o lo hacen de manera precaria (Arroyo, 2014). Así, se presentan múltiples trayectorias: desde aquellos que permanecen un tiempo en una institución educativa pero no logran mantenerse en el sistema y terminan abandonándolo hasta quienes toman un trabajo con gran dificultad y no consiguen retenerlo. También surgen otras tensiones, como la disyuntiva entre la necesidad de encontrar un trabajo y la posibilidad de seguir con los estudios, en línea con las estrategias ocupacionales de los hogares más empobrecidos que procuran generar mayores ingresos (Pérez Sosto y Romero, 2012). Más allá de las peculiaridades de cada situación, en estos hogares hay diferentes niveles de exclusión material y cultural que dificultan la interacción de los jóvenes con el mercado de trabajo y demuestran la falta de reconocimiento que tienen sobre sus reglas básicas.

### Hay un desacople entre las habilidades que traen los jóvenes de la escuela y las que demanda el mercado laboral.

La transición entre educación y trabajo—entre otras que se atraviesan durante la juventud— caracteriza la sucesión de situaciones transitorias, intermediarias, precarias, con períodos de desempleo e inactividad voluntaria que no pueden delimitarse mediante una línea clara (Jacinto, 2010). Esta transición es clave en la vida de los individuos; sus principales indicadores refieren a la terminalidad educativa y a la condición ocupacional. Por ello, es preciso sistematizar experiencias que potencien estas condiciones o incidan sobre los factores de riesgo (abandono y fracaso escolar, inactividad laboral prolongada, propensión hacia el consumo de alcohol o el embarazo temprano, entre otras). Este documento procura brindar un abordaje multidimensional del fenómeno e iluminar el trabajo de las OSC en la materia.



Fuente: Cortesía  
Unidad de Fotografía BID



Fuente: Cortesía  
Unidad de Fotografía BID



### En pocas palabras...

- La educación en América Latina presenta dos grandes retos: retener a los jóvenes dentro del nivel secundario y transmitirles habilidades y competencias valoradas en el mercado de trabajo.
- El panorama laboral refleja que el desempleo de los jóvenes es mayor que el de los adultos y, entre quienes no estudian, la tasa de participación laboral es más baja, la rotación es más frecuente y los salarios son inferiores.
- En Argentina son muy pocos los que nunca estudiaron ni trabajaron. La mayor parte presenta trayectorias educativas y laborales plagadas de situaciones transitorias, intermediarias, precarias, etc.

## Dinámica de trabajo y metodología de la mesa temática

La dinámica de trabajo de la mesa temática se estructuró a partir del intercambio surgido de encuentros presenciales que favorecieron la construcción colectiva del conocimiento; en paralelo, se desarrolló una salida a campo para recolectar evidencia empírica sobre las OSC involucradas y sus programas.

El diálogo sobre la propuesta de la mesa temática comenzó antes de su implementación, a fines de 2012, cuando se convocó a una reunión para consultar con un grupo de miembros originales de los ConSOC y otras OSC especializadas sobre los aspectos conceptuales y procedimentales de la iniciativa. Se acordó realizar un esquema de seminarios con agendas específicas de trabajo y, simultáneamente, recolectar y sistematizar datos sobre la labor de las OSC. El propósito final fue realizar una publicación que contribuyera a la reflexión sobre los proyectos de juventud. También se definió la necesidad de abordar la dimensión educativa desde un punto de vista que incluyera a la escuela pero la trascendiera, y se marcó que no solo hay que considerar la transición de la educación al trabajo, sino también su sentido inverso.

Este encuentro inicial cobró relevancia porque permitió que –durante la implementación de la iniciativa– el intercambio se enfocara en el contenido técnico y contribuyó a que tuviera una mayor legitimidad para las partes involucradas.

Antes del primer seminario, y para tener un panorama preliminar sobre el perfil de las OSC convocadas, se distribuyó un cuestionario digital para realizar un diagnóstico exploratorio. Su finalidad era enmarcar el contexto de trabajo de los miembros de la mesa temática. Lo respondieron 15 OSC, que señalaron su interés por participar en este intercambio.

Los seminarios no solo sirvieron para pensar y discutir cuestiones analíticas y técnicas, sino también para compartir, revisar o validar los hallazgos que fueron emergiendo. En todas las sesiones se tomaron notas que luego se integraron en este documento.

La dinámica de trabajo de la mesa temática se estructuró a partir del intercambio surgido de encuentros presenciales; en paralelo, se desarrolló una salida a campo para recolectar evidencia empírica sobre las OSC involucradas y sus programas.

Después del primer seminario se realizó una salida a campo para recolectar y analizar datos, y conocer cómo trabajan las OSC. Se optó por un abordaje cualitativo para favorecer la comprensión del fenómeno y el contexto que lo rodea. Se desarrollaron entrevistas para profundizar en las diferentes modalidades de trabajo, cuya guía de pautas se estructuró según el ciclo de vida de los proyectos y programas: i) diseño, ii) implementación y iii) resultados. Esto no solo sirvió para diferenciar las instancias de la recopilación de datos, sino también para facilitar el análisis de las lecciones aprendidas. También se utilizó una ficha (véase el apartado Fichas) para estandarizar datos, facilitar las comparaciones transversales, sintetizar las experiencias y graficar los modelos de intervención. Ambos instrumentos ayudaron a iluminar las similitudes y diferencias entre los abordajes ejecutados.

El grupo participante se seleccionó deliberadamente por su relevancia para el estudio. Las OSC entrevistadas debían trabajar con población joven e involucrarse en cuestiones educativas o laborales de la transición. Por lo tanto, solo participaron las que podían contribuir al tema desde esta perspectiva. Durante la salida a campo se utilizó la “técnica de bola de nieve”: participantes de la mesa temática terminaron recomendando otras organizaciones con las características buscadas, que luego se incorporaron.

Con el análisis de la evidencia y el intercambio generado, se elaboró una tipología de intervenciones en materia de transición entre educación y trabajo.

Con el análisis de la evidencia y el intercambio generado, se elaboró una tipología de intervenciones en materia de transición entre educación y trabajo, que procuró seleccionar, abstraer, combinar y acentuar los datos empíricos para detectar los distintos tipos de programas implementados (Mc Kinney, 1968). Se espera que este insumo –junto con la identificación de las lecciones aprendidas en la implementación de proyectos y los factores clave para su réplica y/o escalabilidad– aporte a las discusiones de políticas de desarrollo juvenil. Los resultados alcanzados no pretenden ser generalizables al tercer sector, sino que buscan destacar, interpretar y entender cómo trabajan las OSC profesionalizadas en este campo de acción y conocimiento.



Fuente: Representación del BID en la Argentina



Se organizaron tres seminarios con una lógica incremental y los siguientes propósitos.

01

Primer Seminario

Sentar las bases para identificar cómo las OSC promueven el desarrollo juvenil, esbozar tipos de intervención y factores clave de los proyectos, proponer interrogantes (que fueron incluidos en la guía de pautas utilizada para las entrevistas).



02

Segundo seminario

Presentar hallazgos preliminares derivados de la sistematización de la labor de las OSC, y generar un espacio para discutir y profundizar las lecciones aprendidas en las intervenciones con mayor nivel de implementación dentro de la muestra utilizada.



03

Tercer seminario

Presentar conclusiones adicionales vinculadas con las habilidades socioemocionales y los programas participativos. Se contó con la presencia de especialistas en educación, mercados laborales, protección social y salud del BID que trabajan dentro y fuera del país. Las presentaciones discutieron aspectos conceptuales, retroalimentaron el trabajo realizado y compartieron los avances de un proyecto innovador, diseñado como alternativa de promoción de jóvenes en contextos de pobreza (como las favelas en Río de Janeiro).

## GRÁFICO 1

Metodología de sistematización basada en los cinco pasos del enfoque participativo desde su planificación



### PASO 1

El punto de partida: diagnóstico, necesidades, objetivos y metas.

- Validación de los objetivos de la Mesa Temática.
- Identificación de OSCs.
- Elaboración y análisis de encuesta inicial.

### PASO 2

Preguntas iniciales.

- ¿Para qué?
  - ¿Qué experiencias?
  - Aspectos centrales.
- Definición participativa.
- Tipología y factores clave.
  - Guía de pautas para la entrevista.
  - Ficha utilizada para la sistematización de los modos de intervención.

### PASO 3

Sistematización del modelo de intervención.

- Recopilación de información.
- Entrevistas.
- Relevamiento de modelos de intervención.
- Ordenamiento de la información.

### PASO 4

Análisis e interpretación.

- Análisis de la información.
- Versión definitiva de la ficha.
- Matriz comparativa.

### PASO 5

- Análisis de audiencias del documento.
- Producción del documento.
- Revisión del documento.

FUENTE: Elaboración propia sobre la base del enfoque de Jara (2002).



## En pocas palabras...

- La dinámica de trabajo de la mesa temática se estructuró en tres encuentros presenciales que favorecieron la construcción colectiva del conocimiento. En simultáneo, se hicieron entrevistas para recolectar datos sobre las OSC participantes y sus programas.
- Se trabajó con un grupo de 27 OSC profesionalizadas que abordan la temática.
- A partir del análisis de la evidencia y del intercambio, se elaboró una tipología de intervenciones sobre la transición entre educación y trabajo, y se identificaron lecciones aprendidas en la implementación de proyectos y factores clave para su réplica y/o escalabilidad.

Fuente: Representación del BID en la Argentina



## 03

# Perfil de las OSC de la mesa temática

La sociedad civil argentina se caracteriza por la heterogeneidad de sus organizaciones en distintos planos: campos de acción, nivel técnico, tareas, objetivos y valores que promueven, entre otras cuestiones (PNUD y BID, 1998; PNUD, BID y GADIS, 2004). A partir de esta diversidad, las OSC nacionales asumieron un rol activo en la implementación de acciones sociales. Desde la década de 1980 en adelante, ganaron influencia y visibilidad y se multiplicaron para abordar problemáticas a través de diferentes formatos.

La mesa temática trabajó con 27 OSC de perfil técnico, en su mayoría creadas o conformadas para ayudar a otros mediante la implementación de programas de promoción y desarrollo; estas OSC se diferencian de las organizaciones de base que buscan dar respuesta a problemáticas de un ámbito territorial determinado y cuyos fundadores forman parte de esa comunidad. El trabajo de estas OSC presenta una gran variedad metodológica vinculada con la educación o el trabajo, y se caracteriza a partir de los siguientes factores.



Fuente: AMIA (Servicio de Empleo)



## Aspectos vinculados con los jóvenes destinatarios

### Edad

La mayoría de las OSC trabaja con jóvenes de entre 15 y 24 años. Por lo general, el abordaje de la problemática comienza en niños y adolescentes —por ejemplo, en la prevención del trabajo infantil y del abandono escolar temprano— y llega a incluir a personas de hasta 29 años. En casos excepcionales, que apuntan al emprendedorismo, los participantes pueden llegar a los 35 años.

### Contención institucional

La gran mayoría destina sus programas a quienes ya cuentan con contención institucional (iglesia, escuela, club barrial u otra organización). Los jóvenes con mayor nivel de exposición a conductas de riesgo —en situación de calle o con problemas de drogadicción, alcoholismo, entre otras— requieren otro tipo de intervención, que se ejecuta antes de las actividades desarrolladas por las OSC de la mesa temática en su eje educación-trabajo.

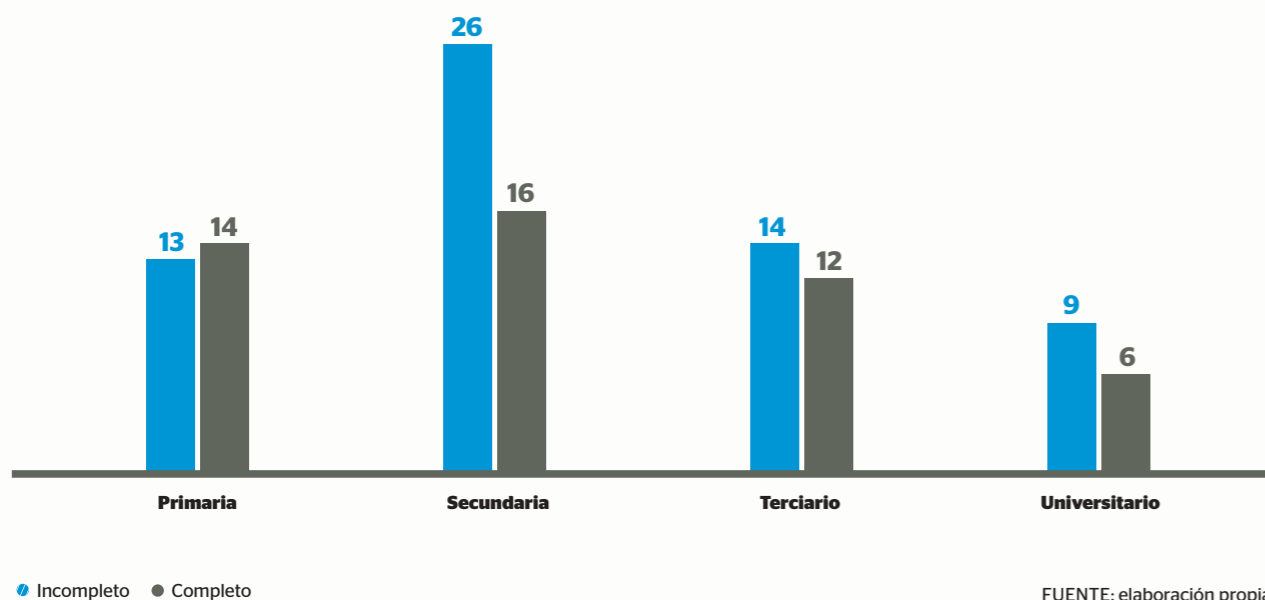
### Autoestima/proyección

Gran parte de los jóvenes con los cuales trabajan tienen problemas de autoestima y una mirada negativa respecto de su propio futuro, problema que se acentúa en quienes provienen de hogares pobres.

### Nivel educativo

Las OSC trabajan en distintos niveles educativos por la amplitud etaria y las diferentes situaciones socioeconómicas, pero casi todas se ocupan de quienes no completaron la secundaria.

Cantidad de OSC según el nivel educativo de los jóvenes con los que trabajan



## Aspectos vinculados con las OSC

### Origen del trabajo en juventud (trabajo/educación)

Aunque en la muestra predominan las OSC que empezaron a trabajar en la temática como complemento de una labor previa, casi la mitad se creó para abordarla específicamente.

### Contexto geográfico de las intervenciones

Todas trabajan en zonas urbanas, en correspondencia con la distribución poblacional argentina, pero casi la mitad interviene en simultáneo en áreas rurales.

### Proceso de profesionalización

Muchas OSC han tenido que apuntalar su gestión, reforzando aspectos técnicos, de rendición de cuentas, recursos humanos y comunicacionales, entre otros. En muchos casos, esto se fomenta porque los proyectos reciben financiamiento de organismos internacionales.

### Diseño de los programas

En general, las OSC no destinan un tiempo exclusivo a esta etapa; pero muchas realizaron diagnósticos para entender la problemática social y validar la intervención. Las que diseñaron el programa en un momento específico del ciclo de proyecto respondieron a un requisito de algún donante o de alguna red internacional de la que participan.

### Métodos participativos

Sólo una minoría los utiliza para realizar diagnósticos y escuchar la voz de los jóvenes desde el inicio de las intervenciones; el resto de las OSC fueron incorporando distintas herramientas durante la implementación y la evaluación de sus proyectos: entrevistas individuales, grupos focales, consultas a través de terceros, etc. La recolección de datos les permite reconocer tanto los requerimientos e intereses de los jóvenes como las necesidades del mercado laboral, para cumplir con las expectativas de la oferta y la demanda.

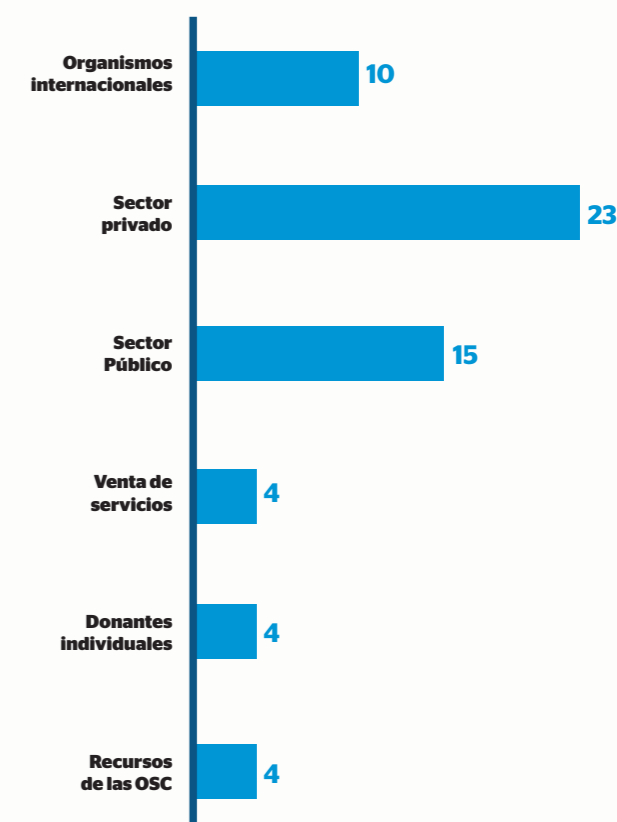
### Monitoreo y evaluación

Todas las OSC ejecutan procesos de monitoreo y evaluación con mayor o menor nivel de sofisticación. La mayoría considera que estos sistemas son un factor determinante para lograr los objetivos de sus programas y proyectos. Para más detalle véase el cuadro 1, donde se desarrollan las distintas herramientas de monitoreo y evaluación según el nivel de uso de las OSC de la muestra.

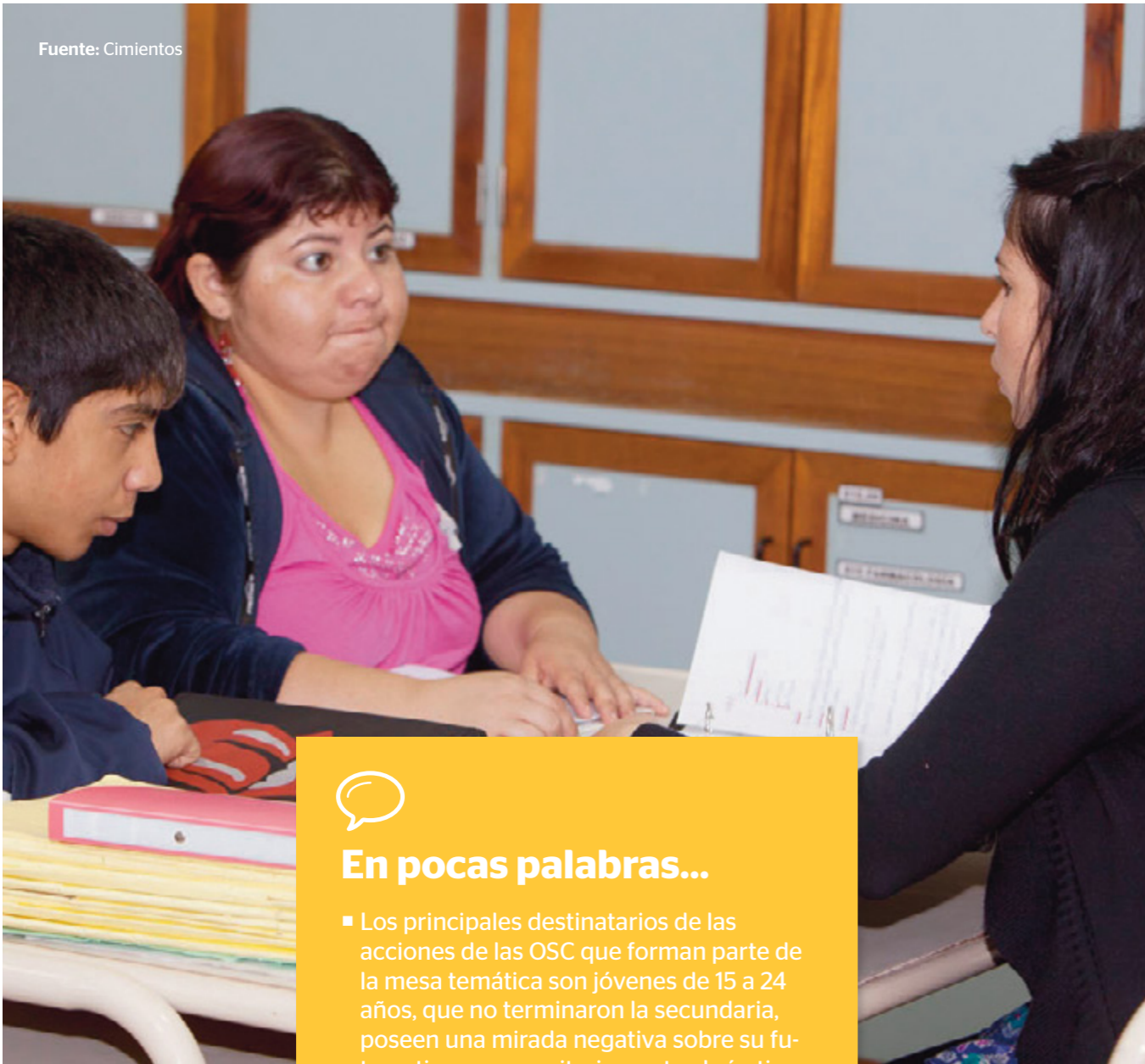
### Tipo de financiamiento

La mayoría cuenta con varias fuentes de recursos para llevar adelante sus programas y proyectos, pero el sector privado es el principal donante, seguido por el sector público y, en menor medida, por los organismos internacionales. Algunas OSC utilizan la venta de servicios y solo una minoría capta fondos de donantes individuales y/o se autofinancia. Sin embargo, más allá de las fuentes, las OSC coinciden en que conseguir financiamiento para los proyectos es difícil, lo que muchas veces las coloca ante la disyuntiva de asignar recursos a la implementación del proyecto en detrimento de su evaluación.

Cantidad de OSC según el tipo de financiamiento obtenido



| ETAPA DEL PROYECTO    | HERRAMIENTAS DE M & E                     | OBJETIVO   | ESTADO DE INCORPORACIÓN DENTRO DE LAS OSC   |
|-----------------------|---|--|---|
| <b>Diseño</b>         | <b>EVALUACIÓN EX ANTE</b>                 | Evaluar la viabilidad del programa en términos financieros, políticos e institucionales.   | La mayoría de las OSC iniciaron sus intervenciones de manera empírica y progresiva, tomando como base un diagnóstico primario o secundario, y/o una revisión del marco regulatorio. Otras partieron de pruebas piloto. En pocos casos, cuando el donante/financiador lo requería, se utilizó la evaluación ex ante.   |
|                       | <b>LÍNEA DE BASE</b>                      | Dar valores iniciales a los indicadores construidos para el seguimiento, que sirven como parámetro para monitorear y evaluar el impacto de la intervención. También son útiles para comparar la situación del programa o proyecto antes, durante y después de su implementación. | Si bien es una herramienta que suelen utilizar OSC con financiamiento de organismos internacionales, algunas armaron una línea de base al inicio. Un número significativo fue incorporando la herramienta para hacer el seguimiento individual de los jóvenes participantes.  |
|                       | <b>PLAN OPERATIVO ANUAL</b>               | Programar las actividades, sus metas y productos de manera anualizada. Es la base del monitoreo.   | Es un instrumento utilizado fundamentalmente por las OSC que reciben financiamiento de organismos internacionales.  |
| <b>Implementación</b> | <b>MONITOREO</b>                          | Indagar y analizar permanentemente el grado de cumplimiento de las actividades realizadas y los resultados obtenidos en función de lo planificado para detectar las eventuales deficiencias, obstáculos y necesidades de ajuste en la ejecución.                                 | Todas las OSC realizan monitoreo cuantitativo, orientado a la asistencia a las actividades, el desempeño de los jóvenes y las tasas de deserción. También realizan monitoreo cualitativo a partir de reuniones periódicas, grupos focales semestrales, entre otros instrumentos de recolección de datos. Una minoría cuenta con software específico de monitoreo, las demás utilizan Excel. |
|                       | <b>EVALUACIÓN CONCURRENTE</b>             | Evaluar con profundidad, desde la perspectiva institucional y en un momento determinado, el desempeño del programa en todos sus niveles.   | Un porcentaje significativo de las OSC realiza evaluaciones finales desde una perspectiva institucional; aquellas con financiamiento de organismos internacionales realizan evaluaciones de medio término.  |
| <b>Finalización</b>   | <b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>           | Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del programa.  | Además de las OSC cuyos donantes/financiadores solicitan evaluaciones de resultados, solo unas pocas las han realizado.   |
|                       | <b>EVALUACIÓN DE IMPACTO</b>              | Identificar y explicar cómo se modificó la situación inicial en función del objetivo original del programa.  | Una OSC evaluó el impacto sobre habilidades socioemocionales.   |
|                       | <b>EVALUACIÓN DE IMPACTO EXPERIMENTAL</b> | Identificar y explicar cómo se modificó la situación inicial en función del objetivo original del programa a partir de métodos aleatorios y experimentales.  | Una OSC tiene protocolo de evaluación de impacto, pero aún no lo ha implementado.   |



### En pocas palabras...

- Los principales destinatarios de las acciones de las OSC que forman parte de la mesa temática son jóvenes de 15 a 24 años, que no terminaron la secundaria, poseen una mirada negativa sobre su futuro, tienen mayoritariamente algún tipo de pertenencia institucional (contención) y residen en zonas urbanas.
- La mayor parte de las OSC profesionalizaron su gestión; por ejemplo, incorporaron procesos de monitoreo y evaluación y diversificaron la recaudación de fondos (si bien el sector privado es el principal donante). En general no le dedican un tiempo exclusivo al diseño de sus programas, pero sí utilizan herramientas participativas durante la etapa de implementación y evaluación. En principio, las OSC abordaron la transición entre la escuela y el trabajo como complemento a la labor que venían realizando.

## 04

# Tipos de intervención en la transición entre educación y trabajo de las OSC

A partir del proceso participativo y la evidencia recolectada, se definió una tipología de las intervenciones de las OSC en la transición de la población joven entre educación y trabajo. Este instrumento analítico busca conocer cómo trabajan las OSC con el perfil del grupo participante de la mesa temática y acentuar las diferencias entre las distintas metodologías para favorecer la lectura y la comprensión

de los datos presentados. Las intervenciones señaladas en el cuadro 3 con un asterisco (\*) son las que cobraron mayor preeminencia en la salida a campo, no solo porque son las que más se ejecutan, sino también porque se identifican como prioridades en estas trayectorias. Se las describirá con mayor detalle a continuación.



Fuente: Cortesía Unidad de Fotografía BID

**CUADRO 2**

Tipología sobre las intervenciones de las OSC en materia de transición entre educación y trabajo

FUENTE.  
Elaboración propia a partir de diagnóstico participativo y recolección de datos.

|           | CATEGORÍAS                                | TIPOS DE INTERVENCIÓN                                     |
|-----------|---|---|
| <b>PR</b> | PROTECCIÓN                                | Protección contra el trabajo infantil y adolescente       |
| <b>EF</b> | EDUCACIÓN FORMAL                          | Finalización y/o reingreso a la escuela                   |
| <b>FE</b> | FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD           | Formación complementaria durante la escuela secundaria*   |
|           |   | Desarrollo de habilidades socioemocionales*               |
|           |   | Capacitación en oficios y/o herramientas para el trabajo* |
|           |   | Experiencia en el mercado de trabajo como capacitación    |
| <b>IL</b> | INTERMEDIACIÓN LABORAL                    | Intermediación laboral*                                   |
| <b>EM</b> | EMPREENDEDORISMO                          | Capacitación  |
|           |   | Acompañamiento y financiación                             |
| <b>IT</b> | INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA E INCIDENCIA | Generación de información y conocimientos                 |
|           |   | Transferencia a otras OSC                                 |
|           |   | Incidencia en políticas públicas                          |

**PR**

**PROTECCIÓN**

**Protección contra el trabajo infantil y adolescente**

Se busca combatir el trabajo infantil y adolescente—fenómeno fuertemente asociado con el contexto socioeconómico del que provienen los jóvenes— mediante apoyo escolar y psicopedagógico que se ofrece al niño y su familia, para lograr su permanencia en el sistema educativo. Las OSC se enfocan en niños y adolescentes de entre 4 y 16 años, que trabajan y/o están en situación de riesgo de comenzar a hacerlo, escolarizados o que han abandonado la escuela. La estrategia de intervención requiere un abordaje comunitario e integral de la problemática, que planifique líneas de acción y modelos de intervención para cada contexto, desde un enfoque de derechos y en red (familias, instituciones locales, etc.).

**Trabajo infantil**

Se entiende por trabajo infantil toda actividad económica o estrategia de supervivencia, remunerada o no, realizada por niños y niñas que no tienen la edad mínima de admisión al empleo o trabajo, que no han finalizado la escolaridad obligatoria o que no cumplieron los 18 años si se trata de trabajo peligroso, según la definición de la Organización Internacional del Trabajo.



**Actividades**

**Niños y adolescentes**

- Dar apoyo escolar, psicológico y psicopedagógico.
- Fomentar la grupalidad
- Generar actividades artísticas, recreativas y deportivas.
- Brindar talleres de reflexión y formación en valores (autoestima, identidad, hábitos saludables, entre otros).
- Realizar un seguimiento del estado de salud e incorporar hábitos de higiene

**Familias**

- Acompañar y orientar para empoderar el rol de los adultos.
- Acercar y elaborar diagnósticos de la situación a través de visitas y entrevistas.
- Realizar talleres sobre problemáticas detectadas y de interés de los adultos.
- Alfabetizar.
- Generar alternativas económicas para los adultos (capacitaciones sociolaborales).
- Orientar en la utilización de servicios comunitarios.
- Hacer un seguimiento de la gestión de la documentación y los programas sociales.

**Instituciones locales**

- Fortalecer a los docentes, directivos y supervisores del nivel primario para la prevención, detección y abordaje del trabajo infantil.
- Articular con actores sociales, públicos y privados, particulares y OSC.
- Armar y participar en redes interinstitucionales.
- Conocer y difundir los servicios que ofrecen las instituciones comunitarias.
- Realizar campañas de sensibilización.
- Organizar eventos comunitarios, recreativos y artísticos.

**EDUCACIÓN FORMAL**

**Finalización y/o reingreso a la escuela**

Las OSC tienen mecanismos para apuntalar la educación formal y que los niños y adolescentes finalicen los estudios o reingresen a la escuela. En general, se acuerda que la retención escolar en el nivel medio es uno de los principales retos en Argentina, en particular dentro del sector público, dado que históricamente se ha evidenciado un nivel razonable de retención dentro del nivel primario. Las OSC asocian este fenómeno a múltiples factores expulsivos, que pueden agregarse en dos grandes grupos pero que deben afrontarse de manera holística:

- **Extraescolares:** remiten a la estructura socioeconómica, política y cultural de los jóvenes. También, aunque en menor medida, refieren a problemáticas cada vez más comunes entre la juventud, como las adicciones y el embarazo temprano.
- **Intraescolares:** se asocian a problemas de desempeño escolar (bajo rendimiento, dificultades de conducta, etc.), oferta y calidad educativa (profesores e instalaciones, desigualdad, etc.), falta de establecimientos, escaso interés de los adolescentes y sus familias en la educación.

Las experiencias educativas de los jóvenes trascienden el binomio permanencia-abandono, porque muchos consiguen ingresar al sistema educativo pero luego lo abandonan, o lo gran permanecer pero no muestran los resultados esperados. Para favorecer la inclusión educativa, se recurre a acciones orientadas a mejorar las condiciones de estudio (otorgando recursos para infraestructura, apoyo económico, materiales, etc.) y el proceso de aprendizaje (brindando apoyo pedagógico al joven y, en la medida de lo posible, a la comunidad, y formación a los miembros de la comunidad educativa, etc.).

Los programas de becas pueden combinar ambos aspectos. El aporte –ya sea en términos económicos o en especie– se entiende como una herramienta que favorece que los jóvenes provenientes de contextos vulnerables permanezcan en el sistema de educación formal y culminen sus estudios. Las becas también pueden generar, al comienzo de la intervención, un vínculo entre los jóvenes y sus acompañantes (tutores/mentores) capaz de influir positivamente en el rendimiento escolar. No obstante, la mayoría de las OSC considera que solo las becas son insuficientes y que se deben complementar con un acompañamiento personal y familiar para alcanzar resultados más sostenibles.

Por otra parte, se debe trabajar en la idea de educación permanente y trascender a la escuela en particular para abrirla a la comunidad.



**Actividades**

**Recursos**

- Realizar mejoras edilicias y de infraestructura que permitan potenciar las labores educativas.
- Cubrir las necesidades básicas de la escuela equipándolas con útiles, material didáctico y elementos educativos.
- Otorgar subsidios para gastos que favorezcan la permanencia de los jóvenes en el sistema.
- Dar becas para que los estudiantes puedan terminar la secundaria.

**Proceso de aprendizaje**

- Asistir a los jóvenes mediante apoyo escolar y psicopedagógico, y orientación social.
- Promover la formación y el perfeccionamiento de todos los miembros de la comunidad educativa, acompañándolos en su desarrollo.
- Fomentar el compromiso y la participación de la comunidad mediante proyectos que incluyan: i) encuentros recreativos, ii) creación de bibliotecas y iii) talleres sobre valores, adicciones, etc.



Fuente: Junior Achievement

**FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD**

Esta intervención frecuente dentro de la mesa temática busca impartir a los jóvenes competencias técnicas, sociales y actitudinales valoradas por el mercado laboral. Su abordaje suele realizarse a través de proyectos que se orientan a:

- formación complementaria durante la escuela secundaria;
- desarrollo de habilidades socioemocionales;
- capacitación en oficios y/o herramientas para el trabajo;
- experiencia en el mercado de trabajo como parte de la capacitación.

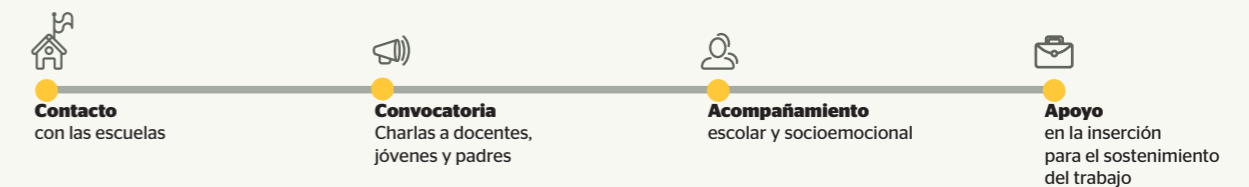
**Formación complementaria durante la escuela secundaria**

Procura superar las deficiencias de contenidos, impartidos o aprendidos, del sistema educativo para acercar a los jóvenes al mundo del trabajo. Aquí también se incluyen las actividades de orientación vocacional. Las OSC que realizan proyectos de este tipo tienen dos modelos de intervención:



**ESQUEMA 1**

Modelo de intervención "Formación complementaria orientada a una práctica profesional"



FUENTE: elaboración propia



**Lecciones aprendidas**

- Realizar un acompañamiento personalizado: los aspectos que más valoran los jóvenes son la motivación, los consejos y la confianza transmitidos por su "acompañante". Esta tarea requiere continuidad y paciencia, porque los resultados se perciben después de dos o tres años de trabajo continuo y con buen un vínculo personal y de aprendizaje. También demanda muchos recursos, lo que puede generar déficit en la cobertura. Se plantea fundamental lograr una distancia óptima en el vínculo entre el acompañante y el capacitador.
- Respetar las elecciones de los jóvenes durante el acompañamiento: la cercanía del tutor con el joven no implica inducirlo a su perspectiva. Debe acompañar la toma de decisiones en el largo plazo, pero también permitir que transite su propio camino sin perder la dimensión individual. Aunque es importante marcar límites, no se los debe expulsar; el tutor debe generar un vínculo que apunte a mejorar el proyecto de vida de los jóvenes.
- Promover la grupalidad: se debe generar un ámbito de motivación y solidaridad entre pares, que fomente la retención de los jóvenes dentro de los programas.
- Institucionalizar las pasantías: es preciso contar con acuerdos formales y claros respecto a las expectativas y las responsabilidades de los pasantes y las empresas. Estas deben identificar los riesgos y ser capaces de mitigarlos.

## ESQUEMA 2

Modelo de intervención "Formación complementaria orientada al apoyo en la inserción laboral"



FUENTE: elaboración propia

### Desarrollo de habilidades socioemocionales

Fomenta habilidades requeridas por los empleadores –compromiso, puntualidad, responsabilidad, comprensión crítica, trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, etc.– para acceder a un primer trabajo y favorecer la permanencia, elevando el perfil profesional de los jóvenes. Las OSC mencionan varios ejes de acción para llevar adelante de manera conjunta

- Capacitación teórica.
- Capacitación teórico-práctica, que combine fundamentalmente teoría y herramientas como el deporte o el arte.
- Experiencias vivenciales y apoyo a otros (niños o pares).
- Acompañamiento individual.
- Procesos participativos y capacitación.
- Discusión sobre casos puntuales a partir de videos.
- Sensibilización mediante la construcción colectiva de una problemática, experiencia compartida con testimonios.

El eje de trabajo de algunas OSC es el desarrollo de habilidades socioemocionales y, a partir de ello, el vínculo con la inserción laboral.\* Estas OSC implementan métodos innovadores con experiencias vivenciales y brindan una capacitación o mentoría. Por ejemplo, utilizan el deporte como un vehículo para enseñar habilidades que favorecen la empleabilidad de los destinatarios.

Aunque en las intervenciones se trabajan diferentes habilidades socioemocionales, en el cuadro nro.3 se recopilan las que fomentan las OSC de la mesa temática.

Más allá de que lo planteen como un tipo particular de intervención, las OSC consideran el abordaje de las habilidades socioemocionales como esencial para la transición; por su carácter transversal, estas habilidades empoderan a los jóvenes y fortalecen actitudes y aptitudes. Sin embargo, la mayoría de las OSC no ha realizado mediciones específicas sobre este tipo de habilidades.

\* En este documento se entiende que el hecho de conseguir un empleo no supone necesariamente la inclusión del joven en el mercado laboral, dado que la inserción puede estar acompañada de una pronta ruptura.



Fuente: Colegio Madre Teresa



## Lecciones aprendidas

- Fomentar la autoevaluación de los jóvenes y la toma de conciencia sobre sus fortalezas y debilidades: estas tareas de diagnóstico deben preceder a las capacitaciones específicas.
- Trabajar en habilidades socioemocionales en simultáneo con las competencias técnicas y la capacitación en oficios: con excepción de los programas que las abordan mediante un deporte o una actividad artística, los jóvenes tienden a sentirse más interesados por la capacitación técnica o en oficios y a inclinarse por cuestiones más concretas que teóricas.
- Seguir reforzando la cultura de trabajo: a los jóvenes de los sectores más vulnerables, ya acostumbrados al trabajo informal y esporádico, les cuesta mantener un empleo estable, de ahí la importancia de que puedan internalizar sus valores y reforzarlos en un puesto laboral.

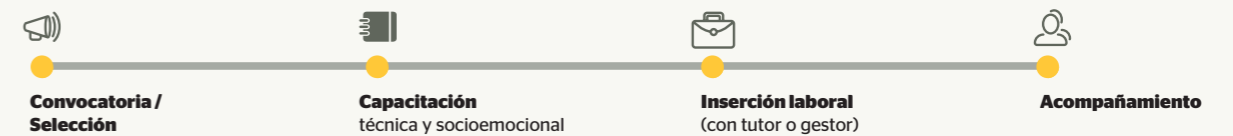
### Capacitación en oficios y/o herramientas para el trabajo

Promueve una formación sobre conocimientos técnicos básicos en respuesta a una demanda laboral insatisfecha o que requiere herramientas como el manejo de tecnología informática y de la comunicación.

Este tipo de capacitación también favorece la reinserción y terminalidad escolar en la medida en que, a partir de una experiencia positiva, fortalece la autoestima de los participantes y les da confianza en su trayectoria educativa.

## ESQUEMA 3

Modelo de intervención "Capacitación en oficios y/o herramientas para el trabajo"



FUENTE: elaboración propia



Fuente: Fundación Oficios

**CUADRO 3**

Habilidades socioemocionales que fomentan las OSC de la mesa temática

Fuente: Elaboración propia.

| TIPO DE HABILIDAD SOCIOEMOCIONAL                             | HABILIDAD SOCIOEMOCIONAL                                | DESCRIPCIÓN   |
|--|---|---|
| EN RELACIÓN CON<br><b>uno mismo</b>                          | <b>AUTOESTIMA: “SOY CAPAZ”</b>                          | Fortalecimiento de la valoración y la opinión emocional de uno mismo  |
|  | <b>HÁBITOS DE SALUD E HIGIENE</b>                       | Importancia del cuidado de la salud y la higiene personal   |
|  | <b>PROYECTO DE VIDA</b>                                 | Identificación de las propias actitudes, aptitudes y metas a mediano y largo plazo  |
|  | <b>SEGURIDAD EN UNO MISMO</b>                           | Vivencia o sentimiento que ayuda a tener confianza en el propio potencial y en las posibilidades de una acción adecuada   |
|  | <b>PERSEVERANCIA</b>                                    | Capacidad para superar obstáculos y adversidades  |
|  | <b>ELECCIÓN VOCACIONAL (A PARTIR DE LA ORIENTACIÓN)</b> | Apoyo en la identificación de un perfil personal y laboral que oriente al individuo   |
| EN RELACIÓN CON<br><b>la interacción con los demás</b>       | <b>ASERTIVIDAD</b>                                      | Expresión de pensamientos, sentimientos y necesidades con sinceridad y sin ambigüedades, respetando los pensamientos, sentimientos y necesidades de los demás   |
|  | <b>COMUNICACIÓN</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lectura comprensiva (textos, gráficos, esquemas, consignas, mapas y redes conceptuales)</li> <li>■ Expresión oral (correcta dicción y orden al hablar de acuerdo con los distintos públicos, futuros clientes y empleadores)</li> <li>■ Escritura (producción de textos: cartas, informes, instructivos, presentaciones y currículums)</li> <li>■ Escucha</li> </ul> |
|  | <b>CONCIENCIA CIUDADANA</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Valores ciudadanos</li> <li>■ Comprensión de los derechos y los deberes</li> <li>■ Gobierno y Justicia</li> <li>■ Poder/autoridad</li> <li>■ Participación y compromiso</li> </ul>   |
|  | <b>EMPATÍA E INTERACCIÓN CON OTROS</b>                  | Capacidad para comprender las formas de pensar y emociones ajenas a través de un proceso de interacción con el otro   |
|  | <b>EMPODERAMIENTO</b>                                   | Fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven   |
|  | <b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>                         | Identificación, análisis y resolución de problemáticas generales  |
|  | <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>                                | Capacidad para trabajar con otros en pos de un objetivo común y hacerse cargo de los resultados obtenidos   |
|  | <b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO</b>      | Capacidad para investigar el motivo de las cosas  |
|  | <b>CREATIVIDAD</b>                                      | Búsqueda de alternativas originales y diferentes  |
|  | <b>CULTURA DE TRABAJO</b>                               | Valoración de la importancia del trabajo como parte del desarrollo personal   |
| EN RELACIÓN CON<br><b>el trabajo (actitudes y aptitudes)</b> | <b>MOTIVACIÓN</b>                                       | Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación   |
|  | <b>ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO</b>                          | Distribución adecuada del tiempo  |
|  | <b>RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adecuación a las normas</li> <li>■ Iniciativa (espíritu emprendedor y actitud proactiva ante las tareas)</li> <li>■ Competencias laborales</li> <li>■ Voluntariado (actitud solidaria y compromiso más allá de las obligaciones)</li> </ul>  |
|  | <b>TÉCNICAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO</b>                   | Armado de currículum, preparación para la entrevista de trabajo, proyecto y cultura laboral   |
|  | <b>LIDERAZGO</b>  | Capacidad para conducir, motivar e influir en forma positiva sobre los demás. Rol dentro del grupo de trabajo   |
|  | <b>MANEJO DE CRISIS Y DE ESTRÉS</b>                     | Herramientas para manejar situaciones críticas, especialmente dirigidas a directores de escuelas públicas   |



## Lecciones aprendidas

- Mantener tecnológicamente actualizadas las capacitaciones: las herramientas tienen que ser acordes con las necesidades y la dinámica del mercado.
- Identificar la demanda junto con el sector privado: como base para generar cursos que atiendan los requerimientos del mercado laboral, optimizando los recursos de capacitación de las OSC.
- Brindar un marco de jerarquía y validez a la certificación de capacitación en oficios: si bien se la considera educación no formal, valdría la pena contar con certificaciones que reconozcan el aprendizaje impartido y que sirvan de carta de presentación para el joven y de garantía para el empleado.
- Capacitar a los capacitadores de jóvenes: fomentar espacios de formación y actualización para que quienes interactúan con los jóvenes puedan apuntalar la calidad de lo enseñado y mejorar el proceso de aprendizaje.

### Experiencia en el mercado de trabajo como parte de la capacitación

Promueve prácticas laborales –pasantías, entrenamientos al interior de las empresas, entre otras– en ambientes de trabajo reales para fomentar la inserción de los jóvenes.



## Actividades

- Empoderar a los jóvenes en la toma de decisiones económicas y financieras responsables.
- Promover la cultura de trabajo que permita el incremento de capacidades y destrezas y, a la vez, refuerce la responsabilidad social y las prácticas solidarias.
- Aplicar estrategias didácticas para abordar la autoestima, la comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el ejercicio del liderazgo y la capacidad para resolver problemas.
- Implementar un modelo articulado de intervención, enfocado a brindar herramientas teóricas y prácticas para una mejor inserción laboral y el desarrollo personal de los participantes.
- Diseñar, gestionar y administrar prácticas de aprendizaje en diferentes empresas.

IL

## INTERMEDIACIÓN LABORAL

### Intermediación laboral

Una vez que los jóvenes están preparados para ingresar al mercado laboral, este tipo de intervención procura favorecer el acceso real a un empleo a través de la interacción con la demanda laboral. Entre los principales inconvenientes que experimentan los jóvenes –y que ocasionan altos costos sociales y efectos negativos en las familias y comunidades– están la información limitada sobre vacantes, la incompatibilidad entre las aptitudes de los trabajadores y las calificaciones que demandan los empleadores, la falta de competencia de quienes buscan trabajo, etc.

Cuando se trabaja en intermediación laboral con personas con discapacidad se remarca que, en estos casos, el acompañamiento es imprescindible porque permite una inclusión más integral en el mundo del trabajo.



## Actividades

- Presentar a los jóvenes a una red de empresas seleccionadas para cubrir vacantes.
- Asesorarlos en la búsqueda de empleo.
- Insertarlos en el mercado laboral.
- Brindar capacitaciones y ofrecer servicios especializados para empleadores.
- Acompañar a los jóvenes durante los primeros meses del empleo.

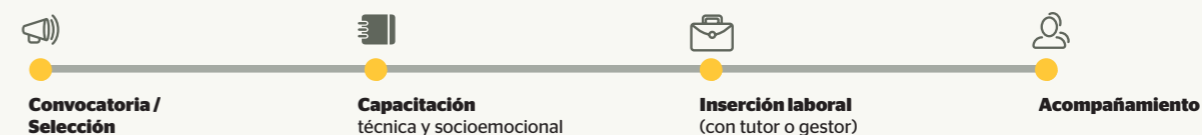


## Lecciones aprendidas

- Las OSC están en mejores condiciones que el Estado para realizar una selección laboral: la cercanía y el conocimiento de las OSC sobre los jóvenes y sus comunidades son fundamentales para una buena identificación de candidatos, especialmente en el proceso de conexión de perfiles ocupacionales con puestos de trabajo. Además, tienen mayores elementos para encontrar coincidencias entre la oferta y la demanda laboral.
- Las OSC pueden actuar como puentes en la gestión asociada entre la escuela secundaria y las empresas: son capaces de asumir roles de vinculación y seguimiento de las pasantías entre las instituciones.
- Tener cercanía con el sector empresario: mantener vínculos estrechos es clave para que las empresas confíen en la formación brindada por las OSC a los jóvenes y que luego tengan una oportunidad laboral. Se destaca: i) tener un diálogo permanente con las empresas, ii) entender la dinámica del mercado para asegurarse de que los jóvenes cuenten con las mejores condiciones para insertarse, iii) entender la diversidad del sector privado y las necesidades de las empresas, ya sea por sector (construcción, consumo masivo, etc.) o por tamaño (multinationales, grandes, pymes) y iv) generar espacios de encuentro entre los jóvenes y las empresas, para intercambiar perspectivas.
- Acompañar a los jóvenes y las empresas luego de la inserción: es necesario un seguimiento durante los primeros meses. Lo ideal es que los jóvenes cuenten con un referente que los acompañe con una estrategia integral. Las OSC son las más capacitadas para ejercer este rol, ya que conocen la situación de los involucrados.

### ESQUEMA 4

Modelo de intervención "Intermediación laboral"



FUENTE: elaboración propia



## EMPRENDEDORISMO

El emprendedorismo es una vía alternativa y cada vez más utilizada para fomentar el empleo a través de un rol más activo, tanto personal como comunitario. Por su intermedio, se apoya a jóvenes de entre 18 y 35 años –aquí se observa la mayor amplitud etaria– sin recursos económicos y con poca experiencia de generar proyectos productivos o de servicios para que sean económicamente autosuficientes. Las OSC de la mesa temática trabajan en dos tipos de intervención.

### Capacitación

Formación de los jóvenes en las características, capacidades y habilidades vinculadas con el espíritu emprendedor, entendido como la actitud y el proceso de crear una actividad económica a partir de la asunción de riesgos, creatividad, innovación y una gestión sólida, ya sea en una organización nueva o en una existente.

### Acompañamiento y financiación

Luego de una selección basada en la factibilidad del proyecto y las aptitudes del candidato para llevarlo a cabo, se lo guía en el desarrollo de su plan de negocios, brindándole los medios económicos para iniciarlo y asignándole un mentor que lo oriente y acompañe durante el primer año de gestión del emprendimiento.



## Actividades

- Brindar capacitaciones que generen un espíritu emprendedor en la población.
- Realizar mentorías y acompañamiento durante el proceso del negocio.
- Apoyar la generación del vínculo con el mercado.
- Financiar las propuestas.

## INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA E INCIDENCIA

La investigación, la transferencia y la incidencia en políticas públicas representan tipos de intervención que trascienden la implementación de programas destinados a la población joven, para propiciar cambios y adquirir una mayor escala. Las OSC de la mesa temática trabajan de tres maneras:

### Generación de información y conocimientos

Recolección y análisis de datos para comprender mejor los problemas que enfrentan los jóvenes en esta transición y sus posibles soluciones.

### Transferencia a otras OSC

Construcción de un modelo que puede ser replicable por otras OSC para alcanzar nuevos territorios y comunidades, dejando capacidad instalada en otras instituciones. La transferencia puede darse entre OSC con capacidades similares, pero también es interesante llegar a las de base territorial. La idea de transferir conocimientos derivados de experiencias locales –en el marco de un país federal– representa un desafío.

### Incidencia

Labor orientada a lograr cambios y modificaciones en la legislación y las políticas públicas en sus distintas fases.



## Actividades

- Relevar y recolectar datos que son volcados y analizados en trabajos de investigación.
- Fortalecer las capacidades de otras OSC.
- Incorporar en la agenda pública (legisladores y otros funcionarios públicos, organismos internacionales y empresas) ciertos enfoques y problemáticas.
- Proponer tipos de intervención para ganar escala.
- Promover la participación social.

Fuente: Asociación Civil INICIA



## En pocas palabras...

- Las OSC de la mesa temática reflejan una gran diversidad en términos metodológicos.
- Los tipos de intervención, según la transición que abordan, son: i) protección (trabajo infantil/adolescente), ii) educación formal (finalización y/o reingreso a la escuela), iii) formación para la empleabilidad (formación complementaria durante la escuela secundaria, habilidades socioemocionales, capacitación en oficios y/o herramientas para el trabajo, experiencia en el mercado laboral como capacitación), iv) intermediación laboral, v) emprendedorismo (capacitación, acompañamiento y financiamiento) y vi) investigación, transferencia e incidencia (generación de información y conocimientos, transferencia a otras OSC e incidencia en políticas públicas).
- Los abordajes que más se utilizan –y que se consideran prioritarios en este grupo– son: formación complementaria durante la escuela secundaria, habilidades socioemocionales, capacitación en oficios y/o herramientas para el trabajo e intermediación laboral.
- Las habilidades socioemocionales se consideran esenciales en la transición e incluso se las puede pensar como un eje transversal a las demás intervenciones.



## Lecciones aprendidas

A partir de la experiencia adquirida en la implementación de proyectos sobre la transición entre educación y trabajo, las OSC identifican aprendizajes vinculados con los jóvenes, la comunidad a la que pertenecen y la gestión de los proyectos.

### En relación con los jóvenes

#### Segmentar por edad

Diferenciar cada etapa de la juventud y ofrecer programas de acuerdo con sus necesidades.

#### Conocer las historias de vida de los jóvenes y trabajar sobre sus trayectorias

Dedicar tiempo para profundizar en la situación personal de cada joven, comprender los retos que enfrentan y brindar un acompañamiento acorde. Se debe hacer hincapié en el trabajo sobre las trayectorias de los jóvenes desde un punto de vista que considere la intervención durante un período prolongado, ya que los resultados no emergen en el corto plazo.

#### Considerar los diferentes aprendizajes que se dan en el plano de la selección

Algunas OSC reconocen la importancia de hacer elecciones muy cuidadosas, focalizando en los atributos que garanticen la permanencia de los jóvenes en los programas. Otras consideran que hay que ser menos rigurosos en este proceso ya que los programas —especialmente los vinculados con el empleo— suelen fomentar habilidades y capacidades que no son fácilmente detectables dentro del sistema educativo tradicional ni durante esta etapa del programa. Un ejemplo de ello es que el desempeño escolar del joven no se vincula necesariamente con su potencial en el mercado de trabajo.

#### Incluir a los jóvenes en el análisis del ciclo del proyecto

Promover instancias de participación —no solo en el diseño y la implementación, sino también en el seguimiento y la evaluación— para capitalizar las experiencias de los destinatarios actuales y anteriores de los programas.

#### Implementar una comunicación ágil y actualizada

Adaptarse a los cambios tecnológicos y al dinamismo de las redes sociales para definir la mejor forma de llegar a los jóvenes.

#### Acompañarlos e incluir a las familias durante el proceso

Estar cerca durante la terminación de la secundaria y la inserción laboral resulta fundamental para favorecer el éxito de los programas, dado que los jóvenes en situación de vulnerabilidad suelen contar con una compleja estructura familiar sin un referente en esta materia. No obstante, hubo avances importantes en la generación de redes de tutores, organizaciones responsables o mentores.

#### Trabajar en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales

Es un eje primordial para fortalecer a los jóvenes frente a la demanda del mercado laboral. La enseñanza y la práctica de deportes y actividades artísticas se han convertido en herramientas clave.

#### Considerar factores específicos asociados con esta población

##### ■ Transición entre adolescencia y juventud

Esta etapa se caracteriza por profundos cambios (emocionales, cognitivos y no cognitivos) y muchos jóvenes no están preparados para atravesarlos, lo que les genera incertidumbre y supone riesgos. Ante este panorama, las OSC abordan este proceso de carácter transitorio y diseñan mecanismos atractivos para los adolescentes.

##### ■ Proyecto de vida y autoestima

La baja autoestima y la falta de un proyecto de vida dificultan la integración de los jóvenes y su inserción laboral en todos los niveles socioeconómicos y culturales. En los contextos de menores recursos se acentúa la dificultad de proyectarse, por lo que es primordial ofrecerles herramientas para generar confianza en ellos mismos y promover la terminalidad educativa y la inserción laboral.

##### ■ Embarazo adolescente

Según la experiencia de las OSC, el embarazo es el principal proyecto de vida para muchos jóvenes. Pero se debe distinguir entre el embarazo deseado y el no deseado ya que, si bien hay evidencia de que el embarazo adolescente causa abandono escolar y dificulta la inserción laboral futura, las OSC manifiestan que el no haberlo buscado es el factor más importante asociado con estos problemas. También se cree que, si tienen apoyo suficiente para atender a sus hijos, el embarazo no necesariamente impide a las jóvenes culminar los estudios e insertarse en el mundo del trabajo.

##### ■ Condición socioeconómica

Es el principal motivo de intervención y un factor clave, porque los jóvenes que provienen de sectores con menos ingresos presentan un mayor reto frente a la retención y el rendimiento escolar o al acceso al mercado de trabajo. Este desafío se puede superar gracias a la intervención de las OSC, pero la población más vulnerable también muestra dificultades para acceder, permanecer y culminar los programas.

##### ■ Discapacidad

Los jóvenes con discapacidad pierden los subsidios que reciben del Estado una vez que ingresan al mercado laboral, lo que produce mayor desmotivación y, en algunos casos, rechazo a las ofertas de trabajo.

##### ■ Dimensión institucional

Construir vínculos que incluyan a los jóvenes es central en esta transición. Quienes no tienen una red de contención institucional están en situación de vulnerabilidad grave y requieren otro tipo de intervenciones, más allá de las aquí planteadas.

##### ■ Oportunidades laborales para los jóvenes

No hay acuerdo sobre cuán determinante pueden llegar a ser este tipo de oportunidades (pasantías, primera experiencia, medio tiempo, etc.). Algunas OSC consideran que habría que propiciarlas, mientras que para otras pueden perpetuar la exclusión y, por lo tanto, apuestan a que haya un mejor vínculo entre oferta y demanda y que los jóvenes, con su perfil laboral, cumplan con las expectativas del mercado.



## Lecciones aprendidas

A partir de la experiencia adquirida en la implementación de proyectos sobre la transición entre educación y trabajo, las OSC identifican aprendizajes vinculados con los jóvenes, la comunidad a la que pertenecen y la gestión de los proyectos.

### En relación con la gestión

#### Diseñar y planificar antes de implementar, previendo un método adecuado para monitorear y evaluar resultados

Se debe evitar que la complejidad de la problemática y la cercanía de las OSC a la comunidad lleven directamente a la ejecución de los proyectos. La instancia previa de diagnóstico y diseño es necesaria para obtener mejores resultados. Los sistemas de medición son herramientas clave, aunque las OSC identifican restricciones económico-financieras para ser más eficientes en el uso de los recursos en el mediano y largo plazo.

#### Considerar la legislación y regulación laboral e impositiva

Omitirla puede condicionar el éxito de los programas, ya que es un medio para la inserción de los jóvenes en el mercado laboral.

#### Favorecer intervenciones integrales

Parecería que los mejores resultados se obtienen en los programas que adoptan un enfoque holístico y responden a la complejidad de la transición; por ejemplo, se destaca la capacitación en materia técnica y socioemocional con pasantías u ofertas de trabajo y acompañamiento. Las intervenciones también deberían incluir a la familia para fortalecer el acompañamiento diario del joven.

#### Promover una gestión flexible pero con focos de control

Se debe llevar adelante una gestión que entienda la diversidad de los jóvenes y se adapte a ella. Para eso hay que escuchar sus experiencias, aceptar sus realidades y aprender de las dificultades que manifiestan. Sin embargo, esta flexibilidad no se debe confundir con falta de control.

#### Trabajar con un equipo sólido, con poca rotación y focalizado

Como los resultados de estos programas se perciben en el mediano y largo plazo, hay que contar con un equipo eficaz, que pueda sostenerse en el tiempo. Es importante que la OSC se focalice en lo que sabe hacer para obtener buenos resultados, aunque esto resulte difícil en las comunidades más vulnerables, donde la cantidad de problemas que se presentan es mayor.

#### Contar con financiamiento para el mediano y largo plazo

Antes del inicio de los programas, se recomienda garantizar fondos para al menos dos años para evitar interrupciones durante la implementación. Sin embargo, los fondos pueden ser provistos por diferentes fuentes que no necesariamente deben acompañar todo el proceso. Cuando se recibe financiamiento público, hay que considerar que es más difícil coordinar la gestión de tiempos entre los gobiernos nacional, provincial y local.

#### Sensibilizar al sector privado

Es fundamental generar conciencia dentro del empresario sobre la temática de desarrollo juvenil, más allá de las tareas de recaudación de fondos e implementación de programas en la comunidad. Si bien las empresas están reconociendo los costos asociados a la alta rotación de su personal joven o la brecha entre las habilidades de esta población y las que requiere el mundo laboral, es estratégico que se apropien del problema.

#### Involucrar al sector privado, de manera segmentada, desde el inicio de los programas

Ya que el sector privado demandará el trabajo de los jóvenes, es fundamental conocer sus necesidades y las diferencias dentro de este universo, tanto por sector como por tamaño.

#### Promover la articulación entre OSC, empresas y Estado

Es un requisito fundamental para lograr una mejor inclusión de los jóvenes e impulsar programas sostenibles que ofrezcan soluciones integrales, que fortalezcan tanto la oferta como la demanda y acompañen el proceso de formación e inserción. Una gestión asociada supone establecer un vínculo desde el momento del diagnóstico y el diseño de los programas, que trasciende la terciarización. Entre otros roles:

- Las OSC pueden diseñar, implementar y replicar proyectos que tuvieron buenos resultados y recolectar datos relevantes en diferentes áreas de intervención, con la ventaja de conocer el territorio de manera más próxima. También pueden ayudar en la selección laboral de los jóvenes a través de la prestación de servicios, porque conocen sus habilidades y competencias. Las OSC pueden ser una "garantía de confianza" a partir de su conocimiento territorial.
- Las empresas pueden contribuir reconociendo los requerimientos específicos vinculados al mundo del trabajo, financiando proyectos para la comunidad, capacitando en temas puntuales y contratando jóvenes a partir de "semilleros" enmarcados en los programas, útiles para el área de recursos humanos.
- El Estado – a nivel municipal, provincial y nacional – puede hacer que los proyectos escalables tengan mayor alcance. Los programas avalados por el sector público son más sostenibles.

### En relación con la comunidad

#### Conocer en detalle la comunidad con la que se trabaja y las vulnerabilidades de los jóvenes

Entender las necesidades territoriales, sin imponer las que identifican quienes diseñan o implementan el programa.

#### Llevar adelante los proyectos con una mirada de desarrollo local

Asumir una perspectiva que considere los procesos político, psicosociocultural, económico y ambiental de un territorio propicia el progreso de los programas de las OSC. Se requiere identificar cadenas productivas y sistemas económicos regionales para reconocer la demanda existente y los posibles emprendimientos a pequeña escala comandados por jóvenes.



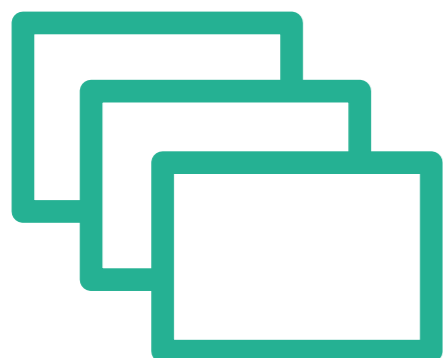
Fuente: Colegio Madre Teresa



## Factores clave

Las OSC sostienen que sus programas o proyectos son replicables, y en general también, que son escalables. Sin embargo, también reconocen que el acompañamiento personalizado o familiar –uno de los pilares de las organizaciones– limita la escalabilidad. En este apartado se detallan los factores que se consideran necesarios en ambos casos.

### Para la réplica



#### Contextualizar la réplica

Replicar no significa copiar; es necesario hacer un diagnóstico y conocer el nuevo contexto, sobre todo cuando se trata de otro país.

#### Asegurar la idoneidad y la calidad de las instituciones que replican

Debe tratarse de organizaciones sólidas, preferentemente con experiencia en la temática.

#### Mostrar una trayectoria de trabajo con el sector privado

Tener apoyo de las empresas es fundamental para que las OSC implementen programas sobre transición entre educación y trabajo. También deben demostrar una buena articulación con otras OSC, escuelas y el sector público. Sin ella los programas se vuelven muy difíciles de replicar, no por costos, sino por los desafíos que implica comenzar de cero.

#### Estandarizar procedimientos para replicar la metodología

Elaborar manuales de implementación claros, concretos y con recomendaciones, ya que serán utilizados por equipos que actúan en distintas comunidades.

#### Realizar programas de formación de formadores

Transferir tanto el conocimiento como la metodología de trabajo.

#### Replicabilidad

Se dice que un proyecto es replicable cuando puede ser implementado en otro contexto.

### Para la escalabilidad



#### Generación de redes de OSC

Debe haber una estructura de organización social con tal presencia que permita ampliar el trabajo. Sin embargo, el mantenimiento de una red es muy complejo, porque no basta con la expresión de voluntades. Por otra parte, las redes son independientes e interconectadas, no interdependientes.

#### Articulación público-privada

Es clave que, además de financiar los programas, las empresas estén dispuestas a invertir en su zona de influencia. En este punto hay discusiones sobre la pertinencia de trabajar en alianza con el área de recursos humanos o de responsabilidad social corporativa (RSC). La ventaja de colaborar con los primeros es que trascienden la lógica de la filantropía y de la inversión social privada y pueden otorgar a los jóvenes oportunidades concretas de inserción laboral. Por otro lado, el área de RSC puede ofrecer capacitaciones instrumentadas, por ejemplo, desde los programas de voluntariado corporativo. Además, se reconoce que la inserción de los jóvenes en pymes sería más sencilla, porque son ámbitos de mayor contención y seguimiento.

#### Liderazgo del Estado

Solo es posible escalar de manera significativa con los recursos y la capilaridad territorial del Estado. Sin embargo, la práctica demuestra que, salvo por excepciones, el sector público no financia las tareas de seguimiento personalizado de las intervenciones; puede brindar recursos para las capacitaciones en oficios o para becas, pero difícilmente destine fondos para los tutores de los programas. Pese a esta decisión, la estructura de personal de las OSC es una categoría significativa dentro de sus presupuestos.

#### Escalabilidad

Se dice que un proyecto es escalable cuando logra un mayor alcance.

¿Hasta qué punto las recomendaciones/lecciones aprendidas que se desprenden de la mesa temática coinciden con lo que los especialistas del Banco podrían recomendar a un gobierno interesado en diseñar –o que esté implementando– un programa enfocado en la transición entre educación y trabajo?

Fuente: Cimientos



Los aprendizajes sobre el intercambio con las OSC muestran que hay varias consideraciones comunes:

- El desarrollo de habilidades socioemocionales es un eje fundamental para fomentar trayectorias positivas en los jóvenes. Como es un campo relativamente nuevo, se manifiesta la dificultad de contar con múltiples definiciones, escasos mecanismos probados para su desarrollo y medición casi nula. A partir de la evidencia empírica de encuestas a empleadores y la implementación de programas en la región, se recomienda desarrollar este tipo de habilidades para aumentar las posibilidades del éxito de los jóvenes en el mercado laboral y a lo largo de su vida. Sin embargo, es necesario avanzar en su conceptualización.
- Los vínculos del joven con adultos responsables tienden a hacer la diferencia. Esta apreciación está en línea con la literatura internacional, que lo señala como el factor protector por excelencia. En ese sentido, el proceso de acompañamiento y mentoría que desarrollan las OSC es otro aspecto valioso, sobre todo para jóvenes con mayores desventajas o exposición a conductas de riesgo. Se presenta así el interrogante de cómo llevarlo a escala. ¿Podrían las OSC acompañar al Estado para hacerlo viable?
- Las causas del abandono escolar se derivan tanto de las condiciones del contexto del estudiante como del sistema educativo, por ende, es necesario trabajar sobre ambos frentes. La utilización de becas es efectiva para aumentar la asistencia de los jóvenes al sistema, pero como lo reconocen las OSC, las becas en sí mismas no son suficiente para mejorar los aprendizajes. Resulta pertinente continuar explorando estrategias complementarias para mejorar la calidad educativa y acompañar a los jóvenes.
- La articulación entre jóvenes y empresarios del sector productivo es un aspecto clave que las OSC desarrollan con éxito y que se busca promover en el diseño de los programas de capacitación para el empleo, para garantizar una práctica laboral relevante para el joven y para la empresa, y oportunidades reales de empleo al finalizar la práctica laboral. El acompañamiento de los jóvenes en la transición entre la educación y el mundo laboral debe estar ligado a las necesidades del sector privado. Por este motivo, las OSC han desarrollado mecanismos de alianza público-privadas –entendiendo por sector privado las empresas y las OSC– para acercar la oferta laboral de los jóvenes a las necesidades del mercado, y procesos de intermediación para ahorrar tiempo y lograr inserciones laborales más efectivas. Para funcionar a escala, las alianzas público-privadas deben recoger lecciones aprendidas en el nivel micro, así como analizar los incentivos que dan resultado a nivel más reducido (que no son solo resultantes de las políticas de incentivos).
- Los retos que se asocian a identificar características de prácticas exitosas, generar vínculos alternativos de apoyo a las familias, buscar formas de evaluar resultados, crear indicadores de procesos y resultados a partir de las lecciones aprendidas, asegurar continuidad en las acciones ratifican lo valioso de tener una alianza estratégica con las OSC.

**¿Hay alguna recomendación o lección aprendida que sea innovadora o un tema interesante para seguir explorando?**

- Las OSC tienen la capacidad de ofrecer modelos más flexibles que atraen a los jóvenes. Estos mecanismos de cercanía, que se basan en el conocimiento profundo de la realidad local, podrían ser de gran utilidad.
- El conocimiento profundo de las realidades locales para lograr la implementación efectiva ratifica el rol de las OSC en el diseño y la ejecución de los programas.
- La presencia de las OSC permite dar continuidad a las acciones y ver resultados a más largo plazo, factor necesario en intervenciones de este tipo.
- El abordaje multidisciplinario de las problemáticas vinculadas con jóvenes en riesgo sigue requiriendo innovación, e incluye empleabilidad y empleo. Asimismo, los modelos de atención multisectoriales, que se aplican a nivel local, podrían replicarse (contextualizadamente).

También surgen algunos interrogantes:

- ¿Cómo se logra en el programa un vínculo productivo y constante con empleadores para aumentar la relevancia de la capacitación y la posibilidad de empleo de los jóvenes?
- ¿Cómo se articula un enfoque multidisciplinario que responda a los distintos niveles de necesidades de los jóvenes?
- ¿Cómo se motiva la terminalidad y continuidad educativa atendiendo las necesidades y costos de oportunidad de estar estudiando y no trabajando?
- ¿Cómo se logra un proceso continuo de apoyo a los jóvenes?
- ¿Es posible generar competencias socio-emocionales en los jóvenes a través de intervenciones explícitas y de relativa corta duración? ¿O este es necesariamente un proceso de largo plazo, que requiere un abordaje integral de la problemática que encara cada joven?

**¿Cuáles son las recomendaciones a las OSC para fortalecer sus programas?**

- Incorporar una mirada externa para explicitar las teorías de cambio detrás de las intervenciones y sistematizar lecciones y resultados para utilizarlos en otros contextos, incluidas las operaciones del Banco.
- Profundizar los espacios para compartir y generar conocimiento en áreas específicas que pueden desarrollarse desde distintos ámbitos. Por ejemplo, ¿cuáles son las características de un acompañamiento efectivo?
- Continuar generando indicadores de procesos y resultados que permitan sistematizar el conocimiento generado, el proceso de implementación y los resultados de su labor y de su cercanía con los jóvenes. Esto permitiría profundizar sobre qué acciones funcionan mejor y utilizarlo como base para el futuro.
- Expandir sus alianzas con diversos actores, como la academia o las organizaciones internacionales, para aprender mutuamente de las experiencias y generar sinergias y la oportunidad de multiplicar procesos que han funcionado para los jóvenes en la región.
- Las OSC aún deben fortalecer sus capacidades de gestión, sus competencias técnicas, de monitoreo y evaluación. Para atender mayor cantidad de jóvenes, deben contar con herramientas de gestión que les permitan hacer un seguimiento más riguroso de cada beneficiario. El monitoreo de las acciones y los resultados y la evaluación del impacto de las intervenciones es valioso para mejorar los servicios que se prestan, su posicionamiento como efectores y su capacidad de incidencia.
- Profundizar el análisis de qué son y cómo se desarrollan las habilidades socioemocionales a la luz de la evidencia internacional y las lecciones aprendidas en otros contextos. Esto permitirá no solo mejorar la propia intervención, sino aportar a la construcción de conocimiento en un campo donde aún hay mucho por explorar.

## La labor de las OSC

Las fichas sintetizan la labor de las OSC sobre la transición entre educación y trabajo en la población joven. El objetivo es reconocer la variedad de objetivos y las metodologías implementadas, así como los resultados obtenidos. Con ellas se pretende sistematizar datos que permitan comparaciones transversales entre las OSC participantes de la mesa temática e identificar diferencias y similitudes en sus modos de intervención.

Las OSC se involucraron activamente en la elaboración de las fichas y validaron su contenido. De ahí que lo expuesto respeta la singularidad de cada OSC y aquello que decidieron comunicar en este espacio.

**01** Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC)

**02** AMIA (Servicio de Empleo)

**03** Asociación Civil Doncel

**04** Asociación Civil INICIA

**05** Asociación Conciencia

**06** Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA)

**07** Cáritas

**08** Cimientos

**09** Circo Social del Sur

**10** Colegio Madre Teresa

**11** Educar 2050

**12** Enseñá por Argentina

**13** Fondation Forge

**14** Fundación Fútbol para el Desarrollo (FUDE)

**15** Fundación Impulsar

**16** Fundación Nordelta

**17** Fundación Oficios

**18** Fundación Pescar

**19** Fundación Reciduca

**20** Fundación Ruta 40

**21** Fundación SES

**22** Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT)

**23** Fundación Tzedaká

**24** Fundación UOCRA para la educación de los trabajadores constructores

**25** Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA)

**26** Junior Achievement

**27** Save The Children

# Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC)

- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA
- FE** EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRABAJO COMO CAPACITACIÓN
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

ADEC surge en 1997 como iniciativa de planificación estratégica de la Municipalidad de la ciudad de Córdoba y actualmente se compone de 32 entidades empresarias de la ciudad, el municipio y las 6 universidades de la ciudad de Córdoba. El objetivo primordial era influir sobre las políticas de desarrollo, y sus primeras acciones fueron de formación y apoyo económico a los sectores y cadenas productivas.

A raíz del vínculo con International Youth Foundation (IYF) en 2005, ADEC se embarca en una iniciativa con grupos de jóvenes desfavorecidos para promover el desarrollo económico y social de la micro región del Gran Córdoba, articulando el accionar privado con el sector público.

## Objetivo

Contribuir con una política pública territorial y consensuada para mejorar la empleabilidad de jóvenes de la ciudad de Córdoba en situación socioeconómica desfavorable.

## Sostenibilidad

La sostenibilidad del programa se fundó en la activa participación de las OSC y el sector público (respetando las pautas de intervención), en la creación de espacios de asesoramiento técnico, en la adopción del modelo público-privado y en la difusión y promoción.

## PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

### Entra21

INICIO: 2005  
FINALIZACIÓN: 2010



### Resultados

- Unas 900 personas asistieron anualmente a los cursos.
- Se capacitó a 300 jóvenes de entre 18 y 25 años. El 56% logró insertarse efectivamente en el mercado laboral.
- 260 jóvenes recibieron capacitación en dos etapas.
- La tasa de graduación promedio fue del 85%.
- Se sistematizaron los procesos en manuales, guías e instructivos.
- El 97,8% de los jóvenes evaluó la formación y los contenidos de los cursos como "buena" o "muy buena".



### Lecciones aprendidas

- La transición de la escuela al trabajo es un aspecto crítico para resolver el problema del desempleo juvenil e involucra múltiples sectores.
- La formación en habilidades socioemocionales fue más relevante que la técnica en oficios.
- El proceso de selección de los jóvenes funcionó mejor con las OSC que desde el sector público.
- La flexibilidad del marco regulatorio fue muy importante.



### Beneficiarios

- Jóvenes de entre 15 y 25 años en contextos urbanos marginales, con niveles educativos variables y diversas problemáticas



### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



### Financiamiento

FOMIN, Municipalidad de Córdoba, Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba y financiamiento propio.



### Vínculo con el sector público

El programa requirió una articulación municipal, provincial y nacional.

### Detalle del programa

El programa Entra21 involucra dos fases: Fase I: modelo de intervención para beneficiarios con secundario básico terminado (entre 18 y 25 años). Se dictan cursos cortos y largos, y luego de una pasantía las empresas seleccionan a los jóvenes, que cuentan con guías y tutores. Fase II: escala con el sector público, para beneficiarios con secundario completo (entre 18 y 25 años) e incompleto (entre 25 y 29 años). Propone trabajo permanente en talleres y jornadas de formación interna orientadas a fortalecer las capacidades técnicas y metodológicas de los equipos técnicos de las oficinas de empleo vinculadas al proyecto. Se desarrollaron y unificaron procedimientos e instrumentos.

### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

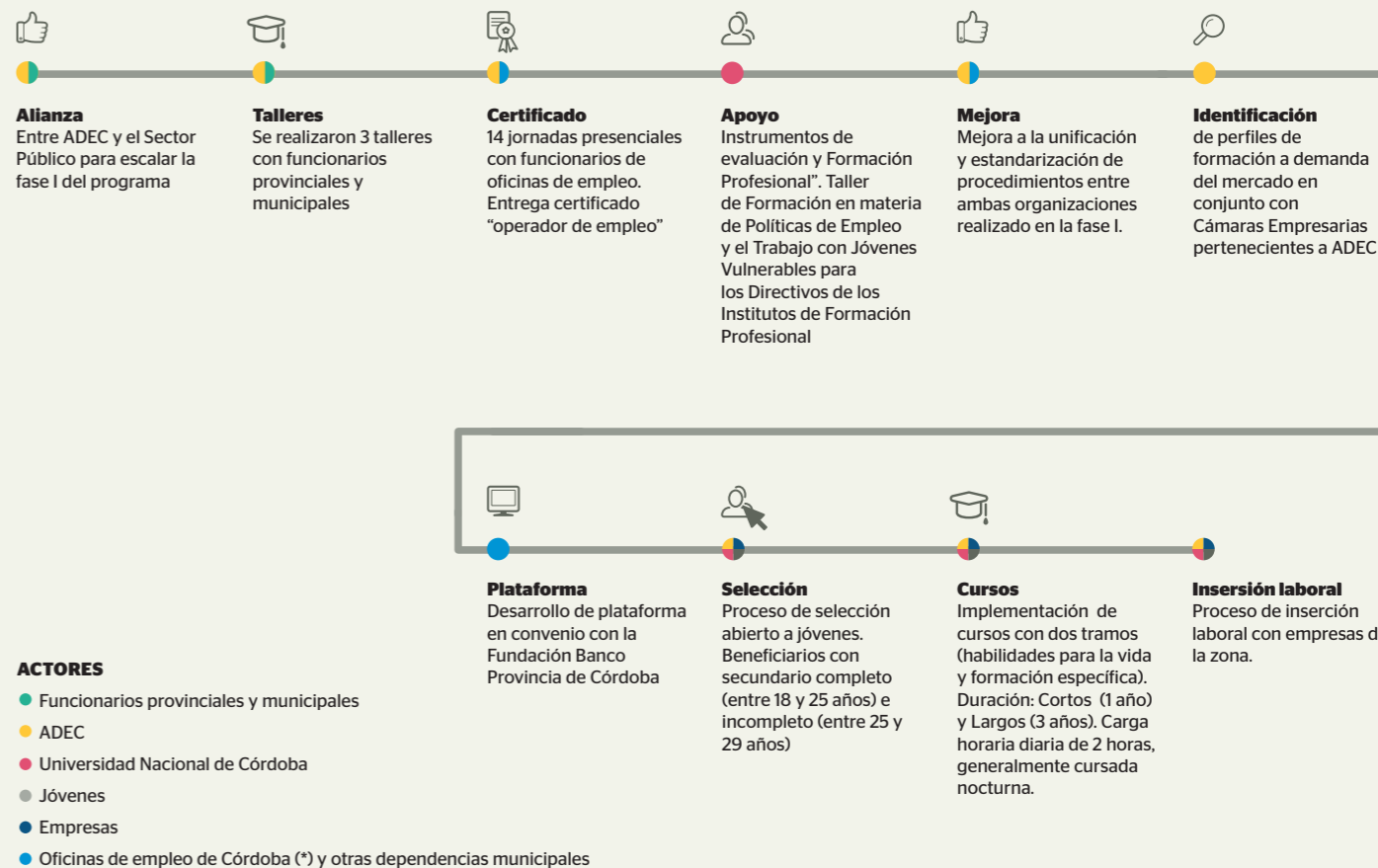
El programa se basó en la experiencia de otra OSC y en la adquirida por ADEC en la primera fase; ello demuestra que la replicabilidad requiere utilizar métodos estandarizados. Los factores clave son el fuerte vínculo con el sector privado, una ejecución articulada con el sector público para mitigar los riesgos y contar con los recursos necesarios. Para escalar este programa es indispensable el compromiso del Estado y la articulación con otras organizaciones.

### Aportes para la política pública

Definir marcos adecuados que incentiven a las empresas a participar, simplificar la legislación e implementación del sistema de pasantías, definir con claridad la metodología de trabajo del servicio de empleo, establecer mecanismos para determinar perfiles y fomentar la acción multisectorial.

### Modelo de intervención

El programa de integración sociolaboral de jóvenes residentes en instituciones funciona así:





## AMIA, Servicio de Empleo

- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL
- IT** TRANSFERENCIA A OTRAS OSC
- IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Creada para promover actividades que siguieran la tradición judía, AMIA pasó de ser un espacio de articulación y participación de los judíos de Argentina a un foco de acciones que apuntaran a la inclusión y el pluralismo. Sus objetivos son promover el bienestar y el desarrollo individual impulsando una convivencia creativa; su eje va más allá de la juventud y el empleo.

En 1999, luego del atentado que sufrió la sede de la comunidad judía, se inauguró el nuevo edificio de Pasteur 633, y con él se materializó la decisión de profesionalizar los programas relacionados con la vulnerabilidad social. A fines de 2000, la AMIA creó el Servicio de Empleo para atender las necesidades de empleabilidad.

### Objetivo

Contribuir a que las personas mejoren su situación laboral y aportar a la sostenibilidad de las organizaciones involucradas mediante la gestión de las personas.

### Sostenibilidad

El programa se sostiene gracias a su enfoque profesional y adaptable al mercado, a la diversidad de fuentes de financiamiento —entre ellas, el sector público y privado—, a la venta de servicios de búsqueda, selección, capacitación y evaluación de personal, y a su focalización tanto en el empleado como en el empleador.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Servicio de Empleo



#### Resultados

- 14.800 postulantes consiguieron empleo.
- 65 jóvenes de 17 y 18 años participaron en 2013 del Programa de Orientación Vocacional y Ocupacional.
- 2006 personas realizaron capacitaciones presenciales en 2013.
- 3340 personas participaron de cursos de educación a distancia durante 2013.
- Desde 2001 hasta 2013, las dos cifras precedentes ascienden a 13.826 y 7.864 personas, respectivamente.
- Desde 2001, más de 11.000 personas participaron de programas especiales de empleo



#### Lecciones aprendidas

- El armado de una red de instituciones no implica su sostenibilidad. La problemática de mantenerla es de una complejidad, intensidad y un nivel de recursos tan elevados, que requiere esfuerzos no previstos. En general, se cree que la construcción de una red es una suma de voluntades, pero mantenerla requiere esfuerzos compartidos que dependen de diversos factores, y no en todos se tiene injerencia directa. Aun así, la diversidad que aporta la red es un gran valor agregado.



#### Beneficiarios

Espectro amplio: desde jóvenes vulnerables con contención institucional hasta jóvenes y adultos de clase media, en búsqueda laboral



#### Ejes transversales

- Género
- Personas con discapacidad
- Acceso a derechos, participación y acompañamiento familiar
- Capacitación en habilidades duras (técnicas) y blandas (socioemocionales)



#### Financiamiento

Venta de servicios al sector privado, financiación del FOMIN, recursos propios, convenios con organismos.



#### Vínculo con el sector público

Contacto con agencias gubernamentales para articular distintos programas.

#### Detalle del programa

El Servicio de Empleo es la Red de Oficinas de Empleo más grande y reconocida de Argentina, con más de 750.000 postulantes en su base de datos y 15.000 empresas que ya utilizaron sus servicios. Tiene cobertura nacional, con 11 oficinas en los principales centros urbanos, donde AMIA está asociada a otras instituciones locales. Los servicios que ofrece a los postulantes son gratuitos y abiertos a toda la sociedad, sin requisitos previos. Por su modelo de funcionamiento, atención y servicios ofrecidos —tanto a empresas como a postulantes—, es un referente en el rubro. Desde 2011 cuenta con la certificación ISO 9001.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

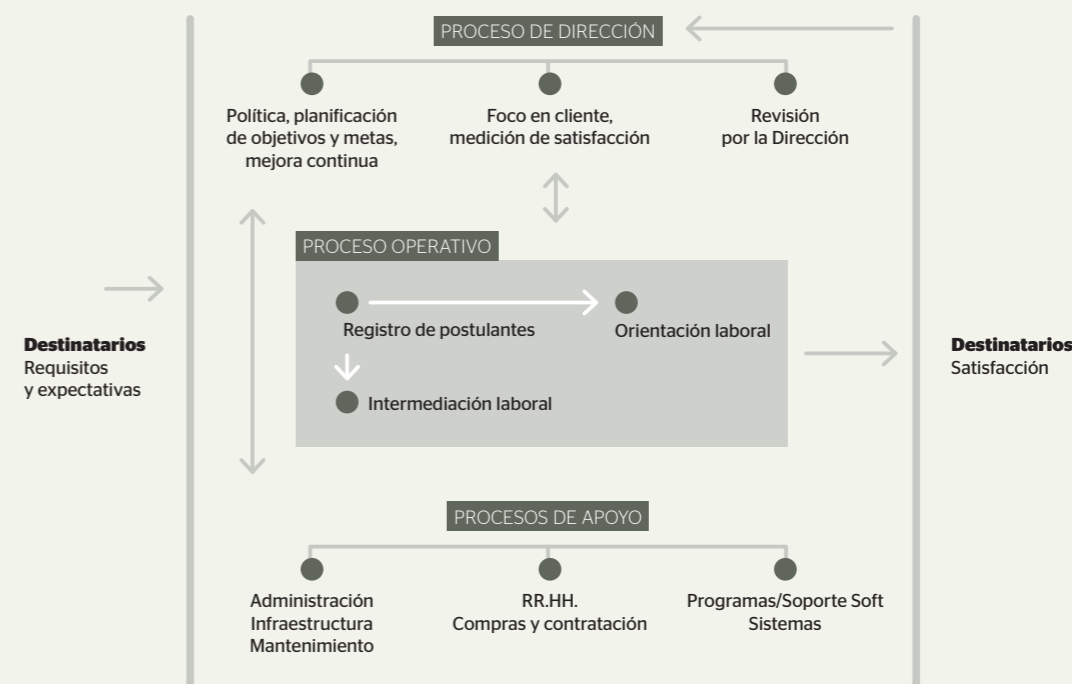
El factor clave de replicabilidad es la calidad de las instituciones socias y el profesionalismo de la AMIA. En lo que respecta a escalabilidad, el vínculo con el Ministerio de Trabajo permitió implementarlo en cerca de 300 municipios.

#### Aportes para la política pública

El Estado debería poner a disposición distintas alternativas de intermediación laboral —públicas, privadas y de OSC— para que sea el destinatario quien elija.

#### Modelo de intervención

El Servicio de Empleo se implementa así:





## Asociación Civil Doncel

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

Doncel se focaliza en los jóvenes sin cuidados parentales que han recibido algún tipo de protección por parte del Estado. Promueve prácticas para desinstitucionalizar a niños y adolescentes. Doncel trabaja para ayudar a los jóvenes que viven en instituciones de protección en su transición hacia la vida adulta y autónoma, y en su desarrollo como ciudadanos activos y productivos. Se propone aumentar la cantidad y calidad de las opciones de empleo de los jóvenes. Sus actividades principales apuntan a generar una red con referentes del sector público y privado, quienes se comprometen con acciones de responsabilidad social que crean puestos laborales e imparten capacitaciones que aumentan la empleabilidad de los jóvenes.

### Objetivo

Promover prácticas que faciliten los procesos de desinstitucionalización de niños, adolescentes y jóvenes. En particular, mejorar la transición hacia la vida adulta y autónoma de jóvenes que viven en instituciones.

### Sostenibilidad

El programa de integración sociolaboral de jóvenes residentes en instituciones de Doncel está muy asentado en el sistema de protección juvenil. La gestión de la red laboral es permanente, al igual que la búsqueda de fondos. Sin embargo, cada año el programa debe conseguir financiamiento, ya que a las empresas solo se les pide que ofrezcan puestos de trabajo; no se le solicitan otros recursos por una cuestión estratégica.

### Contacto

Avda. Corrientes 2560 1º G Segundo Cuerpo (CABA)  
info@doncel.org.ar | +54 11 2068-0486 | [www.doncel.org.ar](http://www.doncel.org.ar)

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Programa de integración sociolaboral de jóvenes residentes en instituciones



#### Resultados

- Los jóvenes incorporan habilidades y saberes propios
- Generación de valor agregado a la oferta de trabajo
- Los jóvenes consiguen un mejor acceso a recursos



#### Lecciones aprendidas

- El perfil del tutor es indispensable para una mejor inserción laboral.
- Las empresas deben ser corresponsables, en lugar de facilitadoras.
- Se requiere demanda de empleo.



#### Beneficiarios

- Jóvenes en transición del sistema de protección hacia la autonomía y la vida adulta
- Entre 16 y 21 años de edad
- 750 beneficiarios hasta 2013



#### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

Fuentes privadas y públicas



#### Vínculo con el sector público

Se relaciona con el gobierno para desarrollar sus actividades

#### Detalle del programa

El programa surge por una demanda que llega a través de los equipos técnicos de las instituciones de protección. Promueve la inserción laboral de jóvenes en proceso de transición de la protección a la autonomía, ya que a mejor inserción laboral, mejores posibilidades de acceder a recursos como vivienda e inserción social. Este programa incluye una práctica concreta de trabajo y el acercamiento a los recursos, no solo el entrenamiento en habilidades. Por lo tanto, hay un componente de capacitación, pero también uno de trabajo con el sector privado. El programa se compone de cinco etapas: talleres de orientación y reflexión; centro de búsqueda y acompañamiento para el trabajo; actividades de integración; acompañamiento; capacitación de actores significativos, y evaluación.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

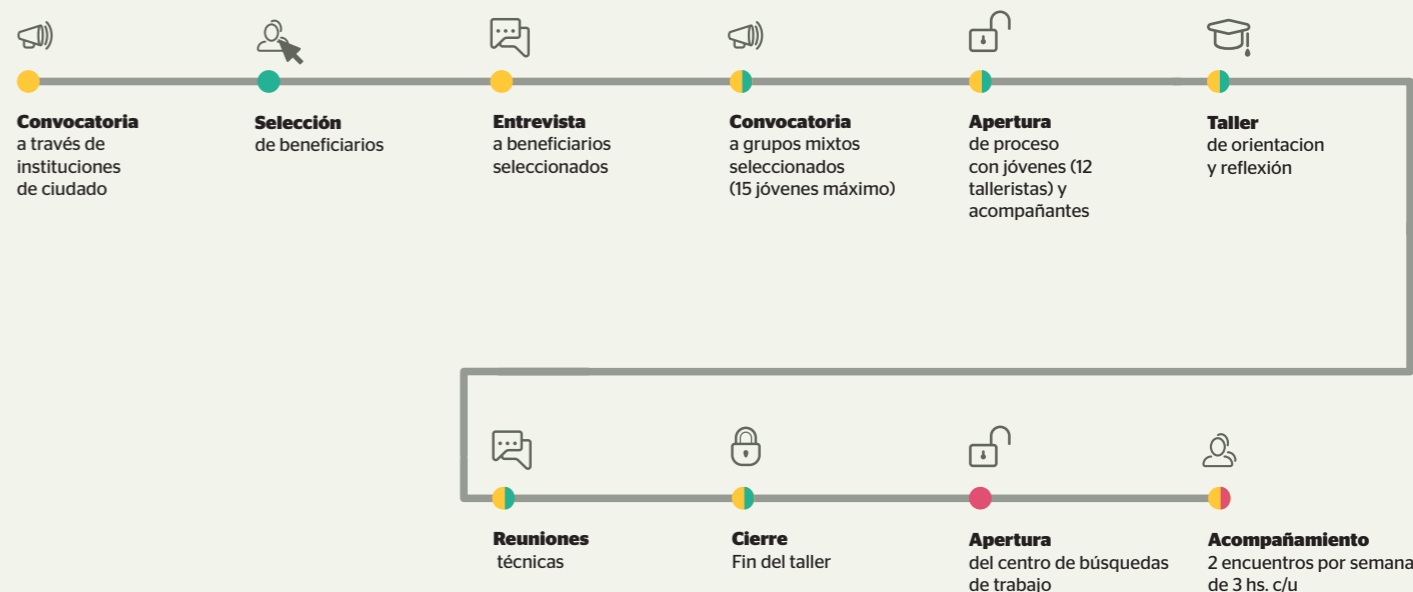
Doncel ha desarrollado una metodología, sistematizada en un manual de transferencia, que permite formar equipos dentro de las instituciones que implementan este programa para darle escala nacional. En el programa laboral es fundamental el rol del tutor y la existencia de un referente, más allá del joven. También es clave evaluarlo a partir de una línea de base y una encuesta de salida para poder comparar la situación antes y después del programa.

#### Aportes para la política pública

Doncel propone darle visibilidad a la problemática de los jóvenes institucionalizados y enfatiza que la política de juventud debe fortalecerse con la articulación de los distintos sectores.

#### Modelo de intervención

El programa de integración sociolaboral de jóvenes residentes en instituciones funciona así:



#### ACTORES

- Instituciones de cuidado
- Doncel
- Consultoras



## Asociación Civil INICIA

**FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA

**FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS LABORALES

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**EM** CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDORISMO

La Asociación Civil INICIA promueve la creación y el desarrollo de emprendimientos sustentables que generen valor económico, social, cívico o ambiental para la comunidad. Se enfoca en fortalecer la gestión profesional de los emprendedores a través de actividades de capacitación y programas de desarrollo de alta calidad. Para ello cuenta con el programa Jóvenes Emprendedores y el programa Enseñar a Emprender.

### Objetivo

- **Jóvenes Emprendedores:** desarrollar la capacidad emprendedora para formarlos en la cultura del trabajo y ocupar un rol activo en su vida personal y comunitaria.
- **Enseñar a Emprender:** capacitar a quienes trabajan con jóvenes en diferentes ámbitos (Estado, escuelas, organizaciones sociales), brindándoles herramientas, ejercicios y contenidos de trabajo.

### Sostenibilidad

El proyecto se sustenta en la flexibilidad y adaptabilidad de sus programas. A pesar de las restricciones de tiempo y recursos, se procura aportar valor para cualquier propuesta. El programa Enseñar a Emprender puede amoldarse a diferentes niveles de presupuesto, características de los jóvenes y necesidades de las otras instituciones. Se trabaja junto con otras organizaciones.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- Jóvenes Emprendedores
- Enseñar a Emprender



### Resultados

- Participantes: más de 300 jóvenes y más de 500 formadores de jóvenes.
- Impresión de 2000 ejemplares del manual Enseñar a emprender (versión online gratuita).
- Curso de formación docente con puntaje otorgado por el Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Articulación con más de 14 instituciones (públicas, empresas, OSC, escuelas).



### Lecciones aprendidas

- No se debe ejercer presión sobre el destinatario en cuanto a la importancia del emprendimiento como sustento para su vida.
- El éxito depende de que los jóvenes adquieran conocimientos, independientemente de que se decidan a emprender.



### Beneficiarios

- Jóvenes con algún grado de instrucción formal
- Entre 14 y 30 años



### Ejes transversales

- Participación y protagonismo de los jóvenes



### Financiamiento

Aportes del sector privado, fondos públicos y propios



### Vínculo con el sector público

A través de concursos y contrataciones puntuales

### Detalle del programa

#### Jóvenes Emprendedores

Creado para ayudar a que los jóvenes sean sujetos activos, capaces de incidir en su entorno, Jóvenes Emprendedores los capacita para poner en marcha emprendimientos sustentables. El programa pretende formarlos como emprendedores ante la vida y apunta a jóvenes de entre 14 y 30 años, sin una población objetivo específica.

#### Enseñar a Emprender

El programa se creó para formar en habilidades y actitudes emprendedoras a quienes trabajan en diferentes ámbitos, como una forma de potenciar sus tareas. La potencia multiplicadora de estos formadores logra que cada vez sean más los jóvenes que se animen a generar proyectos, superar obstáculos y aprovechar oportunidades. Incluye a docentes, sector público, organizaciones sociales, internacionales o independientes.

### Factores clave

#### de replicabilidad y escalabilidad

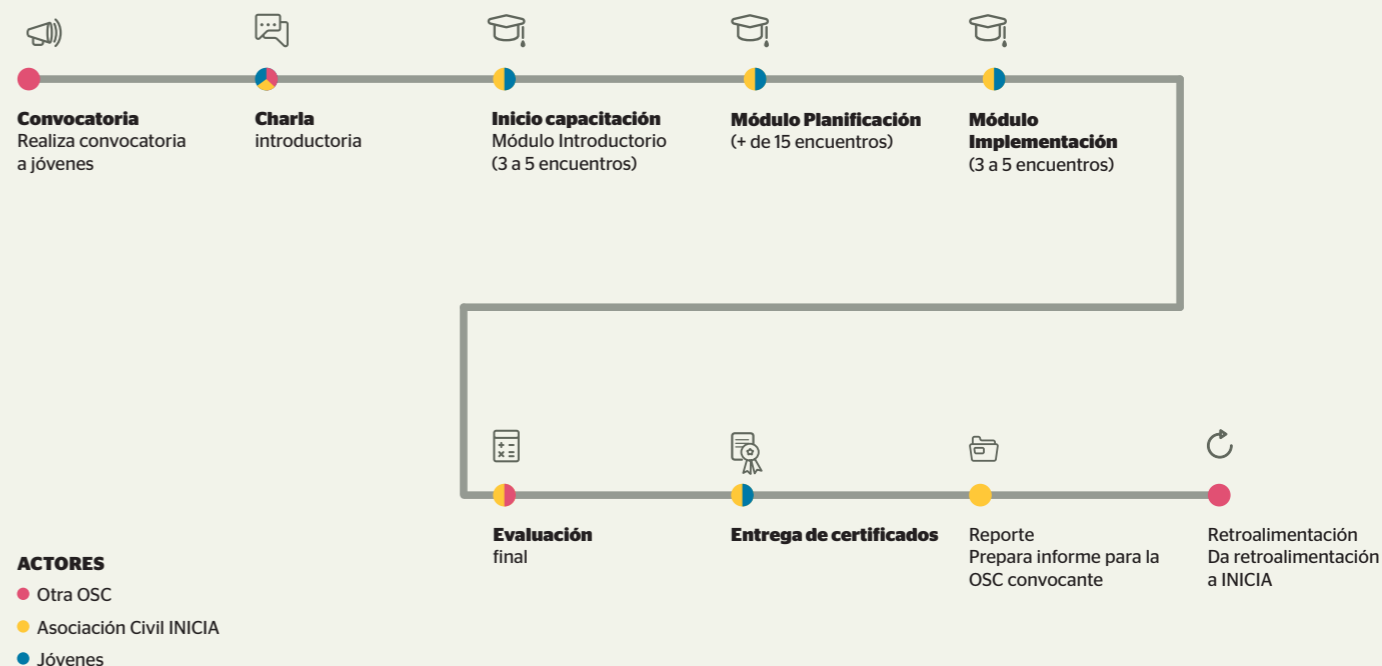
Adaptarse a circunstancias particulares es un componente relevante a la hora de replicar el proyecto. Se debe tomar la experiencia de INICIA como guía para la implementación, pero ajustada al contexto y a las posibilidades locales de tiempos y horarios. Así, se pueden lograr resultados favorables en otras comunidades. Se necesita mayor voluntad política para ampliar el programa.

### Aportes para la política pública

La política pública debería enfocarse en aplicar con mayor profundidad un programa como este. Un camino es incluirlo en la currícula de las escuelas para llegar a una mayor cantidad de beneficiarios, lo que generaría efectos positivos en toda la comunidad.

### Modelo de intervención

La Asociación Civil INICIA implementa así sus programas:





## Asociación Conciencia

- PR** PROTECCIÓN CONTRA EL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA
- FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA
- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

Asociación Conciencia tiene como objetivo la formación de la ciudadanía desde una perspectiva integral. Trabaja con dos líneas programáticas: el fortalecimiento de la ciudadanía y la inclusión social. Considera la educación una herramienta fundamental y promueve la interacción de distintos sectores: público, privado y académico, OSC y organismos de cooperación internacional. Actualmente ofrece 31 programas que alcanzan a 3,1 millones de estudiantes.

### Objetivo

Contribuir a la prevención, disminución y progresiva erradicación del trabajo infantil en sectores urbanos, semiurbanos y rurales. Además, favorecer la inclusión y terminalidad educativa, y la inserción laboral de jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad socioeconómica.

### Sostenibilidad

La metodología de diagnóstico y diseño, y la articulación con la comunidad y el Estado permiten la sostenibilidad de los programas, que se basan en una intervención participativa y comunitaria y cuyos destinatarios se involucran en la etapa de evaluación.

### PROYECTOS EN EJECUCIÓN

- **Trabajo Infantil: Tatetí, Programa de Prevención de Trabajo Infantil en Misiones, Porvenir, Jardines de Cosecha, RecreaRSE, Cre-Ser**
- **Terminalidad Educativa e Inserción Laboral: Conbeca, Tigre Educa, AprendAR, Con Vos, Somos Capaces, Formar para Crecer, Aprendiendo Juntos**



### Resultados

- El 11% abandonó el trabajo infantil.
- El 35% disminuyó las horas laborales en el período lectivo y el 41% en vacaciones.
- El 99% permaneció en la escuela.
- El 88% promocionó de grado/año.
- El 93% tuvo una asistencia escolar mayor al 75%.
- Los participantes mejoraron sus hábitos de salud e higiene.



### Lecciones aprendidas

- Se debe ampliar el enfoque de intervención con una mirada comunitaria y no meramente educativa.
- Es importante articular espacios que existen en la comunidad y no solo crearlos.
- El diagnóstico participativo es fundamental.



### Beneficiarios

- Niños y adolescentes trabajadores y/o expuestos a conductas de riesgo.
- Jóvenes en situación de vulnerabilidad socioeconómica



### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes, sociabilización
- Acompañamiento familiar



### Financiamiento

Sector público y privado



### Vínculo con el sector público

Gestión asociada en la implementación de los programas

### Detalle del programa

#### Trabajo Infantil

Utiliza una metodología de intervención comunitaria desde un enfoque de protección integral de derechos, haciendo partícipes a los actores involucrados para la generación de cambios sostenibles. Esto supone un trabajo con los niños y adolescentes, la familia y la comunidad. Las actividades se realizan en espacios comunitarios y en escuelas, y para los niños y jóvenes son una opción para el tiempo libre, lo que reduce horas de trabajo. Con las familias se conforman grupos para transformar las prácticas que reproducen el trabajo infantil y se les da capacitación sociolaboral para generar ingresos. Con la comunidad se trabaja a través de la participación en redes y mesas de incidencia, y de jornadas para concientizar y sensibilizar sobre la temática.

#### Terminalidad Educativa e Inserción Laboral

Estos programas otorgan ayuda económica y acompañamiento a jóvenes en situación de vulnerabilidad socioeconómica para que finalicen sus estudios (secundarios, terciarios y universitarios). Los programas de inserción laboral capacitan en oficios y habilidades sociolaborales que brindan a los jóvenes mayores oportunidades de trabajo.

### Factores clave de

#### replicabilidad y escalabilidad

La replicabilidad de estos programas responde a la sistematización de los procesos en cada experiencia y a la flexibilidad otorgada por la intervención comunitaria, que permite la adaptación de las actividades. Para la escalabilidad resulta clave una estructura institucional de amplio alcance territorial, un equipo de trabajo local interdisciplinario y una gestión compartida con instituciones públicas y privadas de las comunidades donde se decide intervenir.

### Aportes para la política pública

Los principales aportes son la intervención en el territorio a partir de una gestión compartida con el sector público, el diseño de actividades según las necesidades de cada comunidad y la conformación de mesas de incidencia en política pública.

### Modelo de intervención

La Asociación Conciencia implementa sus programas así:



### ACTORES

- Niños
- Asociación Conciencia

*\*NNA: Talleres educativos, deportivos, recreativos y artísticos. Familias: entrevistas, visitas domiciliarias, talleres de reflexión y formación técnica. Comunidad: conformación y participación en redes de incidencia, realización de jornadas de sensibilización, capacitación a referentes institucionales (docentes, agentes sanitarios)*



## Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA)

- PR** PROTECCIÓN CONTRA EL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE
- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- EM** CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDORISMO
- IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

La Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA) busca promover valores como el amor, la paz, la justicia, la solidaridad y la libertad, con acciones que tienden a construir ciudadanía e impactan en las relaciones colectivas. Estas acciones abarcan los campos cultural, social, económico, político e institucional. Para cumplir su misión, YMCA ofrece programas variados de organización comunitaria, educación formal y no formal, recreación, actividad física, campamentos, cultura y arte. YMCA es precursora en el campo ecuménico y macroecuménico, partiendo de su clara identidad cristiana. Trabaja por la unidad y el respeto por la diversidad, y como organización de la sociedad civil asume responsabilidades sociales que complementan al Estado, con el que establece relaciones de cooperación.

### Objetivo

Ofrecer capacitación de calidad en oficios a personas socialmente vulnerables del Conurbano bonaerense para acercarlas al mercado laboral que demanda mano de obra calificada.

### Sostenibilidad

El Estado apoya las iniciativas de la asociación aportando personal docente y equipamiento. Lo mismo ocurre con las empresas que, interesadas en la contratación de personal, aportan materiales. YMCA hace la inversión física para el funcionamiento de los centros.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Centros de Formación en Oficinas



#### Resultados

- Unos 900 participantes durante 2013.
- Los programas contribuyen a un cambio positivo en la sociedad.
- El trabajo solidario permite superar situaciones de injusticia que afectan el pleno desarrollo de las personas y sus comunidades.



#### Lecciones aprendidas

- Los constantes cambios tecnológicos hacen que la currícula de los cursos técnicos deba adaptarse permanentemente.
- La innovación en la capacitación debe ser exponencial y constante.
- Los cursos deben ser un estadio intermedio reconocido para comenzar la instrucción universitaria, para lo que debe influir en la política pública.



#### Beneficiarios

- Jóvenes y adultos



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



#### Financiamiento

- Aportes propios y del Estado



#### Vínculo con el sector público

- Contribuye al programa con docentes y equipamiento

#### Detalle del programa

Los dos Centros de Formación en Oficinas de YMCA forman parte de un esquema educativo que incluye los niveles primario y secundario (especialmente en La Matanza). En funcionamiento permanente, brindan reconocimiento oficial útil ante empresas u organizaciones. La currícula posee la impronta de la institución. Los centros surgieron por la demanda de personas en situación de vulnerabilidad del Conurbano bonaerense que solicitaban formación profesional. Al mismo tiempo, varias empresas demandaban mano de obra más calificada. Los programas se desarrollan en las localidades de Avellaneda (30 años de presencia) y La Matanza (10 años). La asistencia es numerosa y socialmente heterogénea.

#### Factores clave

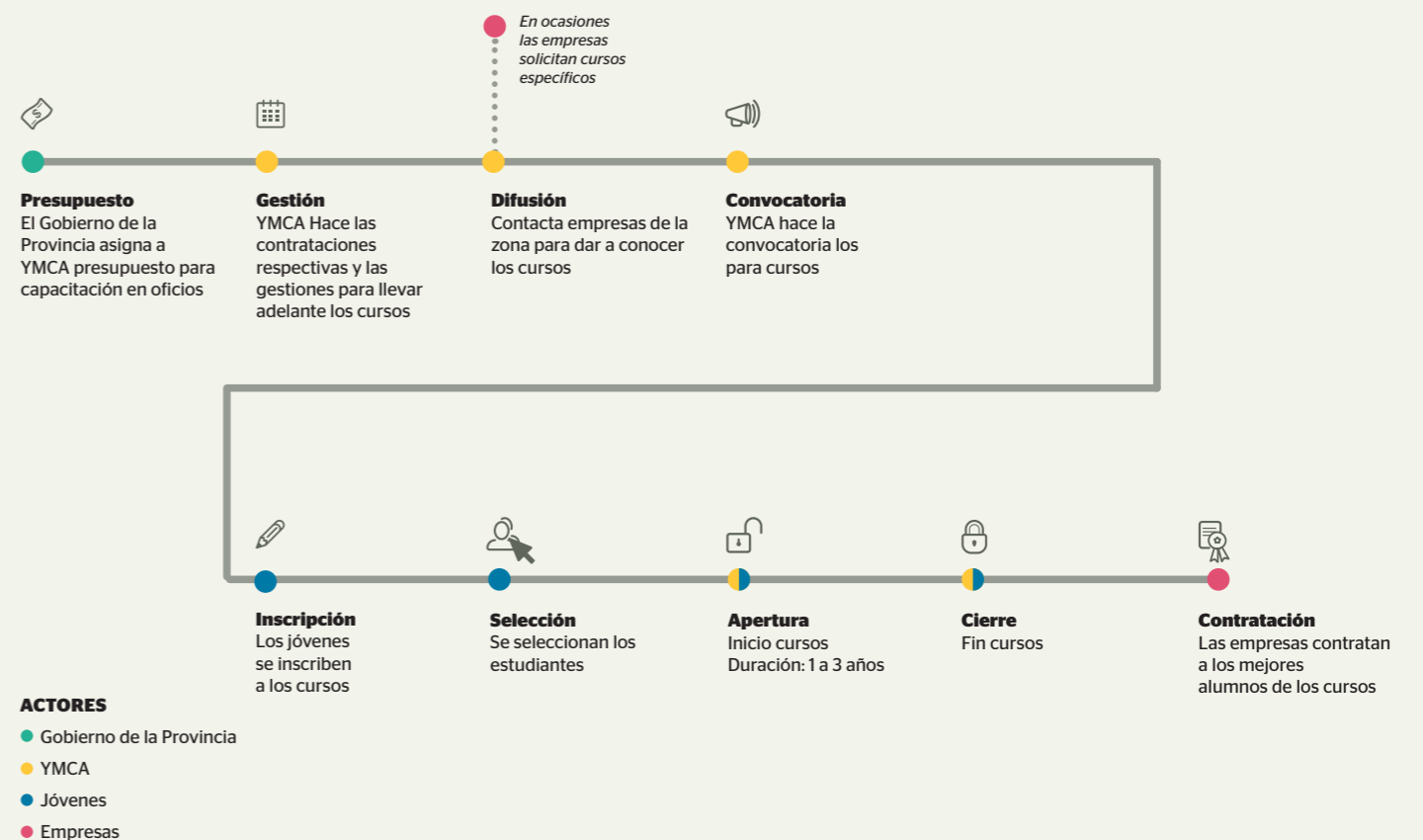
**de replicabilidad y escalabilidad**  
Replicar el programa requiere tener en cuenta sus factores más relevantes, que deben adaptarse al contexto y a los aspectos culturales de cada lugar. Por otra parte, el incremento de la cantidad de beneficiarios debe acompañarse de recursos económicos propios o del Estado. La clave aquí sería la articulación con este.

#### Aportes para la política pública

YMCA considera necesario un mayor reconocimiento de los cursos de formación profesional por parte de las instituciones públicas, para que puedan utilizarse como paso previo a una carrera universitaria.

#### Modelo de intervención

La implementación de los centros de formación de YMCA se organiza así:





# Caritas

- PR** PROTECCIÓN CONTRA EL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE
- EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Caritas Argentina anima, coordina y organiza la pastoral caritativa de la Iglesia Católica. Procura dar respuestas integrales a las problemáticas de la pobreza desde la dignidad, la justicia y la solidaridad. Busca promover el sentido comunitario y que todos disfruten plenamente de sus derechos. Actualmente impulsa en el ámbito nacional el Plan de Inclusión Educativa Emaús.

## Objetivo

Generar procesos de inclusión social, promover el protagonismo de los pobres, fortalecer la familia y la comunidad local, y favorecer una capacitación integral y permanente de los agentes de Caritas, incorporando el voluntariado joven e impulsando "acciones signo" a nivel nacional.

## Sostenibilidad

El Plan de Inclusión Educativa Emaús se enmarca en el área de educación de Caritas. Existen cada vez más fuentes de financiamiento del sector público y privado para sostenerlo.

## PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- **Plan de Inclusión Educativa Emaús: Jóvenes Mochileros**
- **Becas Familiares: acompañamiento y reinserción escolar, formación profesional**



## Resultados

- 613 familias becadas en 2012.
- 1132 mochileros en 2012.
- Concientización sobre los efectos positivos de la solidaridad, construyendo una realidad más justa.
- Mayor inclusión y desarrollo social de las comunidades más postergadas.
- Transformación de las comunidades en protagonistas de su propia inserción social.
- Reinclusión educativa de 908 jóvenes.
- Primera generación familiar de estudiantes terciarios y universitarios.



## Lecciones aprendidas

- Se puede lograr una importante retención en el sistema educativo: más del 95%.
- La articulación con el ámbito público incide significativamente en el éxito del programa y en el diseño de las políticas.
- Por el alto grado de eficacia de Caritas, existen buenas posibilidades de conseguir fondos.



## Beneficiarios

- Niños y jóvenes de diversas edades afectados por la pobreza y la exclusión



## Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar, socialización primaria y secundaria



## Financiamiento

Aportes del sector público, del sector privado y de organismos internacionales.



## Vínculo con el sector público

Contacto para gestionar los programas.

## Detalle del programa

### Jóvenes Mochileros

Los mochileros son jóvenes voluntarios que asumen la tarea de generar espacios de desarrollo, expresión y animación sociocultural para niños y adolescentes de comunidades con realidades de exclusión y marginalidad. A partir de la capacitación con talleres de técnicas lúdicas, juegos teatrales, autoestima y función social, hacen un aporte a la sociedad y fortalecen sus propias habilidades socioemocionales, su compromiso y responsabilidad con la comunidad.

### Becas Familiares:

#### acompañamiento y reinserción escolar

El programa otorga ayuda económica, acompañamiento y un espacio de formación colectivo para los padres de familias en situación de extrema pobreza, para que sus hijos puedan acceder y permanecer en el sistema educativo formal, fortaleciendo la función educadora de la familia.

### Factores clave

#### de replicabilidad y escalabilidad

La sistematización de los procesos es fundamental para la replicabilidad. En cuanto a la escalabilidad, la red nacional de Caritas permite que los programas se implementen a escala.

### Aportes para la política pública

Se debe adaptar la currícula secundaria al joven del siglo XXI, a sus intereses, su realidad y su proyecto de vida. Actualmente se orienta a las élites históricas de la sociedad de los siglos XIX y XX.

## Modelo de intervención

El modelo de intervención de Jóvenes Mochileros es el siguiente:



El proceso de acompañamiento y reinserción en el programa Becas Familiares es el siguiente:



### ACTORES

- Caritas
- Jóvenes
- Tutor

- EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA
- FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL
- IT** GENERACIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS

Cimientos promueve la igualdad de oportunidades educativas para jóvenes de bajos recursos socioeconómicos. Hace hincapié en la inclusión, la permanencia y la terminalidad del nivel secundario y la inserción en el mundo adulto. Además, trabaja en la formación y el perfeccionamiento de los educadores. Entre sus programas se destacan Futuros Egresados y Red de Egresados.

## Objetivo

- **Futuros Egresados:** acompañar la trayectoria escolar de alumnos de contextos vulnerables que cursan el secundario, cuya escolaridad está en riesgo.
- **Red de Egresados:** favorecer la inserción educativa y laboral de jóvenes egresados del secundario.

## Sostenibilidad

Ambos programas cuentan con procesos sistematizados y lineamientos claros. Las evaluaciones permanentes de resultados y de impacto permiten realizar ajustes y actualizaciones sobre la metodología que se implementa. El vínculo de confianza con los jóvenes, las escuelas, las familias y los donantes se construyó a partir de la coherencia de las acciones, reportes minuciosos y resultados positivos.

## PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- **Futuros Egresados**
- **Red de Egresados**



## Resultados

- Jóvenes participantes en 2013: Futuros Egresados: 2.750, Red de Egresados: 900.
- Mejoramiento de la experiencia educativa: asistencia a la escuela, buen desempeño, protagonismo de alumnos y familias.
- Mayor porcentaje de egreso efectivo de la secundaria.
- Más interés en emprender estudios superiores formales y mayor inserción laboral.



## Lecciones aprendidas

- Alumnos y adultos valoran el acompañamiento educativo aun cuando no existe una transferencia económica.
- Las escuelas valoran la participación de las familias pues las acerca a la vida escolar y permite un seguimiento de la trayectoria de los alumnos.
- Es importante acompañar la transición de la escuela al mundo adulto durante los últimos años del secundario.



## Beneficiarios

- Jóvenes vulnerables, con contención institucional
- Alcance nacional: 19 provincias y 72 localidades



## Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



## Financiamiento

Aportes de empresas, individuos y gobierno



## Vínculo con el sector público

Relación con las distintas autoridades educativas de cada región

## Detalle del programa

### Futuros Egresados

Nace en 1997, en respuesta al alto grado de abandono escolar de la población más vulnerable en el nivel secundario. Se basa en tres componentes: el acompañamiento educativo, la beca de apoyo económico y los espacios de intercambio. Sus beneficiarios son jóvenes de bajos recursos socioeconómicos que asisten a escuelas secundarias de gestión pública. En su mayoría, son los primeros en finalizar el secundario en sus familias.

### Red de Egresados

Empezó en 2007 cuando egresa la primera camada de chicos de Futuros Egresados, quienes necesitaban apoyo y acompañamiento en la transición hacia un mundo nuevo y en transformación. La Red de Egresados acerca oportunidades laborales, de formación y capacitación a los egresados y sensibiliza a la sociedad en la necesidad de dar oportunidades a los jóvenes.

## Factores clave

### de replicabilidad y escalabilidad

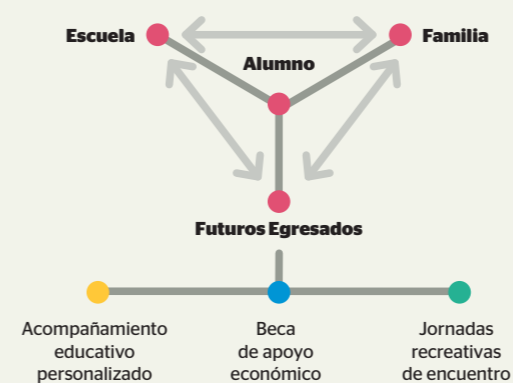
El programa Futuros Egresados cuenta con un manual con metodología y procesos sistematizados. Se creó la Red Cimientos, con la participación de nueve organizaciones que hoy replican el programa en sus comunidades. Para su escalabilidad, existen experiencias de transferencia a instituciones públicas o capacitaciones a profesionales en el acompañamiento personalizado; también, innovaciones en la metodología, como el acompañamiento virtual o la participación de voluntarios.

## Aportes para la política pública

El acompañamiento educativo es una herramienta de la educación formal y los programas socioeducativos, que influye en el desarrollo de habilidades socioemocionales, claves para la terminalidad educativa y la inserción de jóvenes en el mundo adulto laboral y educativo. Desarrolla aspectos olvidados en el aprendizaje.

## Modelo de intervención

El programa de Futuros Egresados se implementa así:



### TRAYECTORIA ESCOLAR

- Transición primaria-secundaria
- Permanencia y promoción
- Egreso efectivo

### PROCESOS

- Postulación y asignación
- Incorporación y acompañamiento
- Renovación anual

La Red de Egresados se implementa así:





## Circo Social del Sur

- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA
- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- EM** CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDORISMO
- IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Circo Social del Sur se propone intervenir en una sociedad estructuralmente desigual, proyectando la transformación personal y social en los sectores vulnerables a través del arte. Considera la cultura y el arte circense estrategias para generar nuevas formas de producción, pertenencia, educación y organización, así como para desarrollar en los jóvenes capacidades de creación y autonomía. Busca construir espacios que contemplen las necesidades de los jóvenes y permitan su acceso y participación activa en la sociedad y la cultura, así como su derecho a producir arte.

### Objetivo

Intervenir en los sectores más vulnerables, proyectando la transformación personal y social a través del arte.

### Sostenibilidad

El reconocimiento como organización constituye una gran herramienta para seguir creciendo; también el compromiso de sus fundadores, que se materializa en la persistencia y la dedicación para mantener el proyecto. El modelo de intervención en sí mismo es un factor importante para la sostenibilidad.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- Talleres comunitarios
- Formación avanzada



### Resultados

- 380 beneficiarios en 2012.
- Reconocimiento del proyecto como activo local, que hace que las personas se contacten para conocerlo.
- Mayor acceso a la formación y producción artística, que potencia la creatividad y la autonomía.
- Unos 400 jóvenes de entre 14 y 29 años que participan anualmente en los programas.



### Lecciones aprendidas

- Brindar a los jóvenes posibilidades de expresión artística permite potenciar su capacidad de autonomía y dejar de lado la contención.
- Focalizarse en la motivación de los jóvenes evita su deserción.



### Beneficiarios

- Jóvenes de contextos vulnerables



### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



### Financiamiento

Aportes de organismos internacionales y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, venta de espectáculos



### Vínculo con el sector público

El sector público es un importante financiador de los proyectos

### Detalle del programa

#### Talleres Comunitarios

Surgen hace veinte años como talleres de circo a partir de la iniciativa de artistas y fueron creciendo por la respuesta positiva de los jóvenes. Utilizan el arte circense como estrategia educativa y lúdica en pos del desarrollo personal, grupal y comunitario, generando espacios de participación ciudadana, creatividad y producción artística.

#### Formación Avanzada

Este programa brinda capacitación avanzada en disciplinas circenses y permite a los jóvenes ser multiplicadores y productores de arte. También les da un

espacio de pertenencia, orientación del tiempo libre, producción creativa y la opción por una vocación gratificante.

#### Formación de Formadores

Se destina a los jóvenes con conocimientos más avanzados en el proyecto y a profesores que deseen estudiar la pedagogía de circo social. Los nodos se impulsaron en Pehuajó y en Coronel Suárez.

#### Productora Artística

Área dedicada a la creación y producción circense, que cuenta con la participación de jóvenes y profesores, así como de artistas u otras organizaciones invitadas.

### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

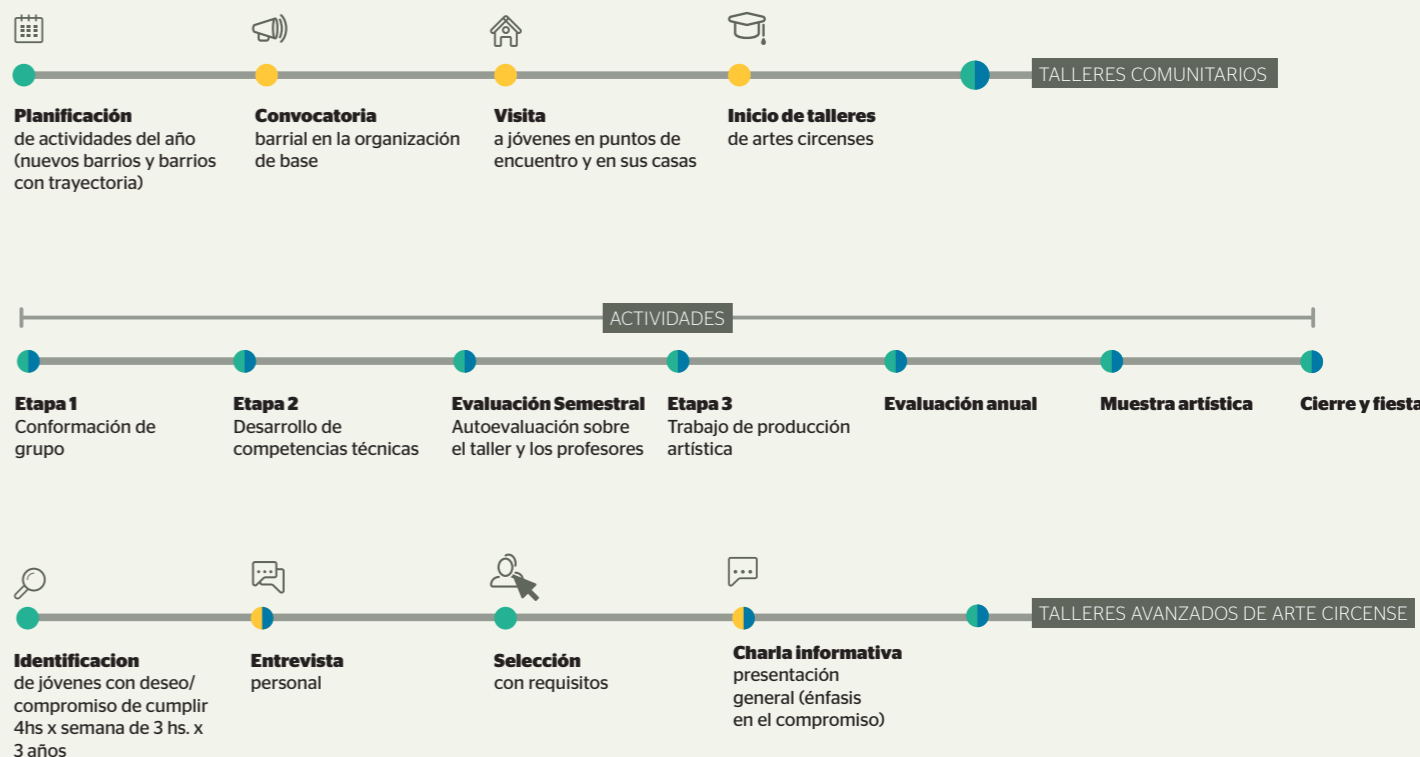
Lograr la escalabilidad requiere una correcta articulación público-privada y entre organizaciones además de un adecuado financiamiento. Conformar equipos de trabajo sólidos y sistematizar la metodología permite implementar el programa a mayor escala.

### Aportes para la política pública

Circo social del Sur considera necesario el apoyo de las áreas de Cultura y Acción Social, con políticas concretas que propicien la participación de los jóvenes en acciones culturales.

### Modelo de intervención

Circo Social del Sur implementa los programas Talleres Comunitarios y Formación Avanzada con una coordinación territorial que acompaña a los jóvenes en todo el proceso.



### ACTORES

- Equipo coordinador
- Coordinadores y profesores
- Jóvenes

### Contacto

Iguazú 451 (C1437ETE), | CABA | +54 11 4911-6349  
 contacto@circosocialdelsur.org.ar | [www.circosocialdelsur.org.ar](http://www.circosocialdelsur.org.ar)





## Colegio Madre Teresa

**FE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA**

**FE DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES**

**EF REINGRESO A LA ESCUELA**

**FE CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO**

Madre Teresa es una escuela de gestión social que se propone desarrollar las capacidades de niños y jóvenes de comunidades altamente vulnerable a través de un proyecto educativo integral.

El programa A Ganar –que en el colegio Madre Teresa se implementa desde 2010– es una iniciativa conjunta de Partners of the Americas y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del FOMIN. Es un programa de capacitación laboral que utiliza el fútbol y otros deportes en equipo para mejorar las condiciones de empleabilidad juvenil, mediante la aplicación de una innovadora metodología. Se ejecuta en nueve países de América Latina en el marco de la alianza A Ganar.

### Objetivo

Mejorar las condiciones de empleabilidad de los jóvenes, formándolos en habilidades técnicas y oficios, y promoviendo el reingreso a la escuela.

### Sostenibilidad

La sostenibilidad del programa depende en gran medida de la capacidad para obtener financiamiento. Rediseñarlo cada año teniendo en cuenta el aporte de los jóvenes permite lograr mejores resultados. El aporte de los profesionales y el seguimiento permanente también son pilares fundamentales para la sostenibilidad.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### A Ganar



#### Resultados

- El total de inscriptos alcanzó los 668 jóvenes.
- Finalizaron la primera y segunda fase 439.
- Completaron la tercera 301.



#### Lecciones aprendidas

- Hacer la selección con la evaluación y evitar convocatorias totalmente abiertas.
- Trabajar con jóvenes de 18 años.
- Trabajar simultáneamente con la primera y la segunda fase para reducir la deserción de quienes quieren realizar cursos técnicos.



#### Beneficiarios

- Jóvenes vulnerables, con contención institucional



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos, participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



#### Financiamiento

Principalmente el FOMIN. A partir del 2014, el programa se financia también con fondos de empresas y fundaciones.



#### Vínculo con el sector público

Se está trabajando para generar articulaciones con el Estado e interesar a distintas áreas cuyas políticas públicas se dirigen a la juventud en situación de vulnerabilidad social.

#### Detalle del programa

El objetivo final del programa es mejorar las condiciones de empleabilidad de los jóvenes, promoviendo el reingreso a la escuela, desarrollando habilidades técnicas y capacitando en oficios. Sus principales pilares son las habilidades laborales, la capacitación en oficios y el vínculo con el sector privado. Se estructura en tres fases: 1) talleres en valores, que utilizan el deporte para desarrollar habilidades laborales; 2) cursos técnicos, donde se capacita en oficios, y 3) oportunidades laborales que implican el vínculo con el sector privado. La relación entre escuela secundaria y trabajo es transversal: se la trabaja todo el año y es necesaria para la inserción laboral, aunque siempre se prioriza la finalización de los estudios secundarios.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

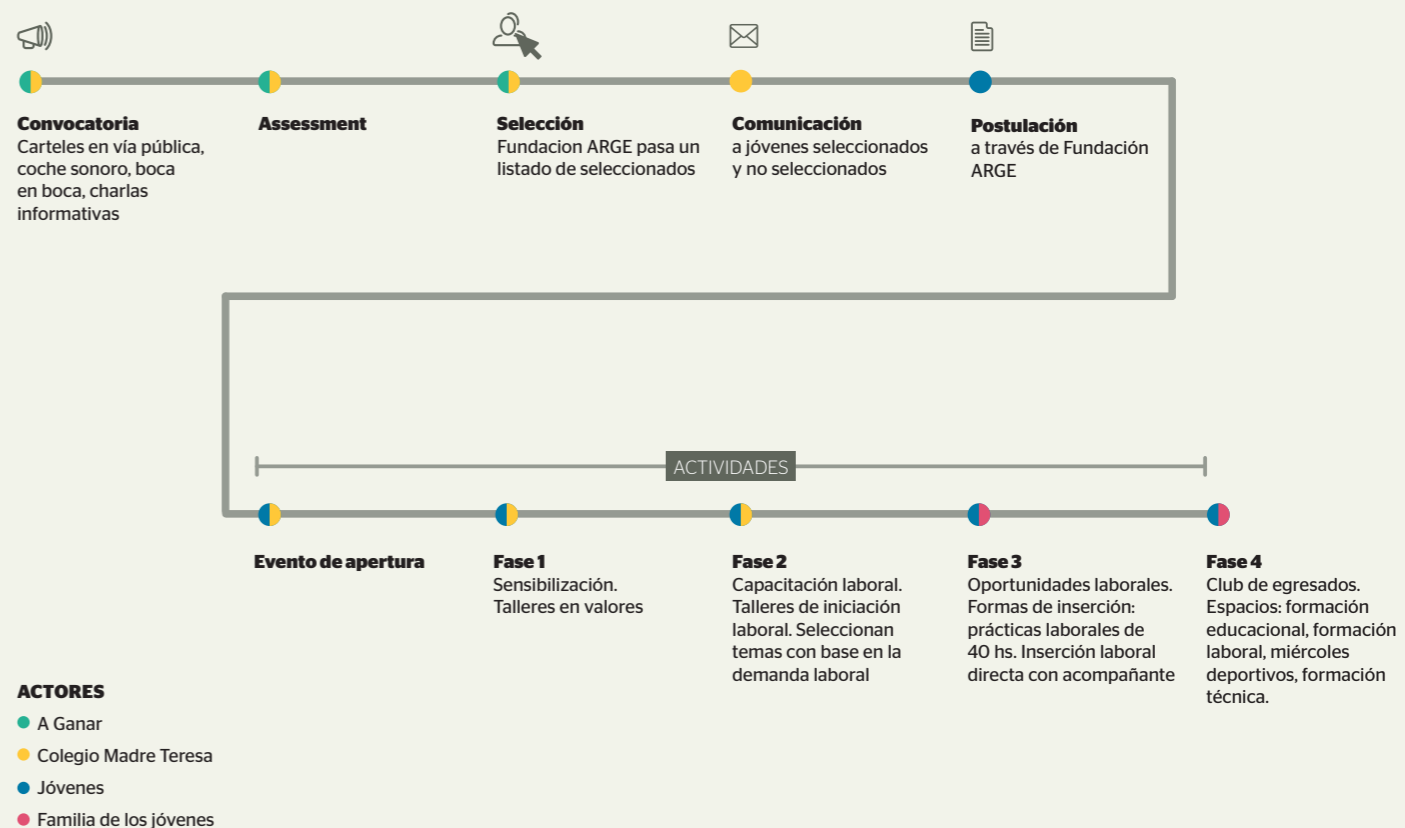
Este programa se ha implementado en varios países de América Latina con la metodología sistematizada y manualizada de Partners of the Americas. Para una adecuada replicabilidad, se requiere adaptarlo a cada país o región y obtener el financiamiento necesario. Si se pretende escalar este programa, debe disponerse de una estructura adecuada y, por supuesto, de mayores recursos.

#### Aportes para la política pública

Se recomienda implementar un convenio de pasantías que se adapte a las necesidades de las empresas, los jóvenes y las instituciones. Para generar más oportunidades, es importante abordar con una política integral la problemática de la inserción laboral en las poblaciones vulnerables. Asimismo, lograr que el Estado fomente en las empresas la contratación de empleados que provengan de este tipo de programas.

#### Modelo de intervención

El programa A Ganar se implementa así en el colegio Madre Teresa.



# Proyecto Educar 2050

- EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Proyecto EDUCAR 2050 nace de reconocer el significado de la más absoluta carencia de recursos en la provincia del Chaco. El punto de partida es el proyecto de la madre María Alcira García Reynoso, monja de la Congregación Jesús María, que se traslada a la localidad de Tres Isletas para combatir la pobreza con educación y liderazgo. La misión es trabajar desde la práctica y la teoría para generar un impacto sobre las personas y las políticas públicas. Desde 2011 forma parte de la Red Interamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil en Pro de la Educación junto con el BID y su nombre se vincula con la meta de que la educación argentina esté entre las cinco mejores del mundo antes de 2050.

## Objetivo

Mejorar la calidad de la educación argentina trabajando desde la práctica y la teoría. Desde la práctica, brindando cursos de capacitación a directores y docentes de escuelas en zonas de muy bajos recursos. Y desde la teoría, buscando impactar en la política pública al articular esfuerzos y medios.

## Sostenibilidad

La sostenibilidad del programa depende de la capacidad para obtener financiamiento del sector público y privado, de las alianzas estratégicas y de las propuestas vinculadas con la política pública. El trabajo en red es tan fructífero como el contacto con la comunidad.

## PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

### Programa Líderes en Acción



#### Resultados

- Desde 2006 se apoya a las escuelas mediante obras de infraestructura básica (agua, electricidad, salud, alimentos, transporte), y obras de desarrollo escolar (biblioteca, ludoteca, sala de computación) y becas para asistir a la escuela secundaria más cercana.
- En 2009 se inauguró el jardín de infantes.
- El último cuatrimestre de 2009 se abrió un secundario rural.
- En 2011 se puso en marcha el programa Padrinazgo de Escuelas.



#### Lecciones aprendidas

- Es importante escuchar experiencias y aceptar realidades diversas.
- Se debe ir paso a paso, intentando aprender y adaptarse.
- Es clave la alianza con el sector público.
- Las reuniones de evaluación con testimonios son de gran ayuda.



#### Beneficiarios

- Jóvenes en contextos de vulnerabilidad



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



#### Financiamiento

El sector privado es el principal financiador.



#### Vínculo con el sector público

Comunicación con los directores.

#### Detalle del programa

El programa comenzó como "salvavidas", cubriendo las necesidades más básicas. Luego se dedicó a capacitar a los docentes que podían tener un impacto multiplicador. El foco se puso en directores de escuelas públicas de la región. Se hizo una alianza con la Universidad de San Andrés y se reunió a 40 directores de un radio de 50 kilómetros. Son seis meses de capacitación a distancia, y luego, durante 1° y 2° año, esta continúa con docentes de Buenos Aires. Se presentan constantemente propuestas de mejoras y se busca concientizar a través de foros de calidad educativa y difusión en los medios.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

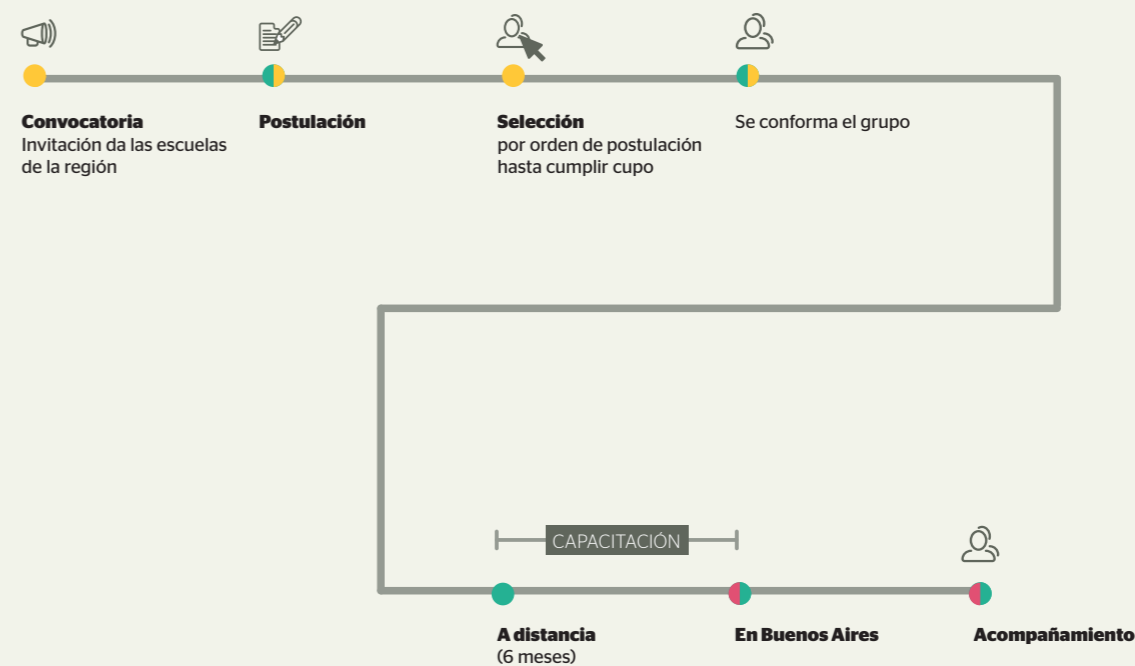
El programa es la réplica de otro aplicado en la provincia de Formosa, y actualmente lo solicitan distintos distritos del Conurbano. Esto evidencia su capacidad para repetirse en otras regiones. Escalar el programa a todo el país es uno de los principales objetivos, pero requiere vocación política, orden y una alianza entre el sector público y privado.

#### Aportes para la política pública

El principal aporte del programa es contribuir a que se cumpla la ley de educación, dándole prioridad a las escuelas menos aventajadas y proveyéndolas de mejor tecnología y mayores recursos. Resulta beneficioso que el Estado genere una relación más fluida con los directores de las escuelas.

#### Modelo de intervención

El programa Líderes en Acción se implementa así:



#### ACTORES

- Proyecto Educar 2050
- Directores de escuelas
- Universidad de San Andrés

## Enseña por Argentina

**EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA

Enseña por Argentina integra la red mundial "Teach For All", en la que 32 organizaciones de los 5 continentes buscan brindar educación de calidad para que los niños aspiren a mejores oportunidades de vida. Nació en Estados Unidos alrededor de 1990 con la iniciativa "Teach For America".

A partir de una alianza con escuelas desfavorecidas y universidades, en Argentina busca transformar el sistema educativo para igualar las oportunidades de los jóvenes. Aquí, según datos de 2010, el 12% de los alumnos repite de nivel, solo el 44% se gradúa de la escuela secundaria y el 40% de los alumnos desfavorecidos estuvieron en los niveles más bajos de desempeño.

### Objetivo

Crear un movimiento que transforme las aulas y el sistema educativo, logrando que todos los niños y jóvenes de Argentina tengan las mismas oportunidades y desarrollen sus capacidades.

### Sostenibilidad

La comunicación con la comunidad y el reconocimiento público son elementos indispensables para la continuidad del programa. Medir, debatir y compartir el impacto logrado fortalece la organización, tanto como la articulación con escuelas, universidades y otras instituciones.

#### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

### Programa Enseña por Argentina



#### Resultados

##### 2013

- Postulantes evaluados: 822 (en 2014: 1.420).
- Escuelas participantes: 48 (en 2014: 55).
- Alumnos alcanzados: 4.800 (en 2014: 6.840).
- La organización busca extender su alcance al interior del país.
- Para 2015 se espera alcanzar: 120 escuelas, 40 socios, 2.500 postulantes, 12.600 alumnos y 105 profesionales.



#### Lecciones aprendidas

- Formar parte de una red internacional y basarse en otros modelos facilita las acciones.
- Se debe saber interpretar la realidad y disponer de herramientas para intervenir en ella.
- Comprender los incentivos de los directores de escuelas y de funcionarios públicos permite generar un cambio real en la política pública educativa.



#### Beneficiarios

- Jóvenes de escuelas secundarias en condiciones de vulnerabilidad
- Jóvenes profesionales que aprenden a ser profesores pedagógicos y construyen sus habilidades de liderazgo.



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

- Mixto: aportes del sector privado (empresas nacionales e internacionales) y del Gobierno
- Proyectos particulares: aportes de individuos, a través de recaudaciones en eventos.



#### Vínculo con el sector público Financiamiento.

#### Detalle del programa

El programa surge de la alianza entre escuelas desfavorecidas y universidades. Consiste en capacitar a jóvenes universitarios para dar clases en escuelas secundarias, quienes reciben una remuneración durante los dos años que dura el programa. Así, los destinatarios son tanto los jóvenes profesionales como los alumnos de las escuelas. Se lleva a cabo un monitoreo de desarrollo de profesionales, aprendizaje académico, pedagogía y liderazgo. Se practican mediciones de progreso y encuestas para relevar la calidad de la instrucción, y evaluaciones en las que se califica a los alumnos.

#### Factores clave

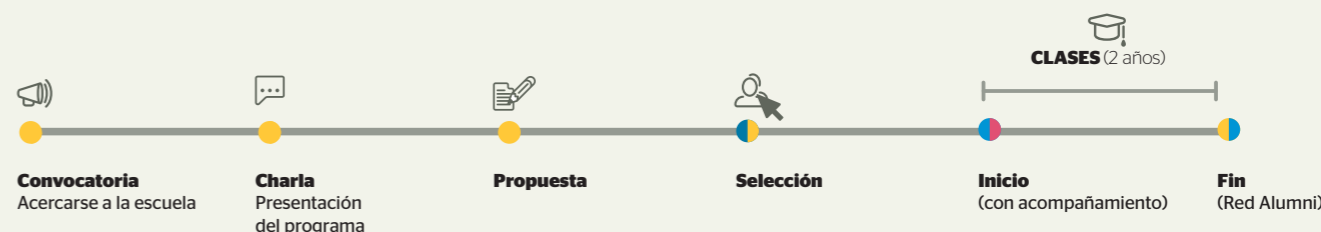
##### de replicabilidad y escalabilidad

La experiencia mundial ha mostrado la capacidad de este programa de ser replicado; sin embargo, su implementación exitosa requiere la articulación con el sector público, la correcta gestión de recursos humanos y la comprensión de la curva de aprendizaje. El programa es escalable en términos de proyecto social, pero esto requiere de financiamiento.

#### Aportes para la política pública

Compartir las lecciones aprendidas en términos de proceso de selección, competencias y formación de profesionales, métodos de evaluación y desempeño. También podría contribuir con la simplificación de los procesos burocráticos y administrativos para ejercer la docencia.

#### Modelo de intervención



#### ACTORES

- Enseña por Argentina
- Jóvenes
- Escuelas públicas



#### Contacto

H. Yrigoyen 1534, 6º A, CABA | +54 11 4382-5532  
info@ensenaporargentina.org | [www.ensenaporargentina.org](http://www.ensenaporargentina.org)



## Fondation Forge

**FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

Fondation Forge busca facilitar la inserción laboral de jóvenes de familias de bajos recursos a través de un sistema innovador de formación y empleo. Forge crea oportunidades para una vida mejor a partir de la cultura del trabajo, y aspira a una sociedad próspera y equitativa. Sus valores son la ética como base para el desarrollo integral de las personas –responsabilidad, respeto, honestidad, solidaridad, juego limpio–; el conocimiento como herramienta para un mejor desempeño laboral y personal, y el trabajo como medio para el propio sostenimiento económico, y el desarrollo del individuo y la sociedad. El programa complementa la educación formal.

### Objetivo

Facilitar una inserción laboral de calidad a jóvenes de familias de bajos recursos económicos a través de un sistema innovador de formación y empleo.

### Sostenibilidad

El programa se basa en un esfuerzo compartido entre el sector público (escuelas), el privado (red de empresas de calidad) y la sociedad civil. Desde sus inicios, Fondation Forge cuenta con una línea de financiamiento de largo plazo garantizada por sus fundadores, al que se suman empresas, fundaciones y entes de cooperación a través del programa de captación de fondos.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Programa Formación y Trabajo



#### Resultados

- En 2014 más de 3.000 jóvenes participan del programa.
- El 80% de los jóvenes que completan el programa se incorporan a empleos de calidad.
- El programa impacta de manera positiva en la finalización secundaria de sus participantes.
- La vida de los jóvenes se transforma positivamente y mejoran sus trayectorias laborales.



#### Lecciones aprendidas

- La formación de los jóvenes debe construirse en diálogo constante con las necesidades del mercado laboral, ofrecer soluciones a los empleadores e integrarse con los servicios de intermediación laboral.
- Las intervenciones más efectivas incluyen una sólida capacitación, la inserción efectiva de los alumnos en el mercado laboral y un acompañamiento personalizado a lo largo del primer año.



#### Beneficiarios

- Jóvenes vulnerables
- Entre 16 y 22 años de edad



#### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

Recursos de los fundadores de la fundación y aportes de empresas, fundaciones y entidades de cooperación.



#### Vínculo con el sector público

Relación significativa con el sistema educativo, en especial con la escuela secundaria pública.

#### Detalle del programa

El programa se dirige a jóvenes de entre 16 y 22 años de familias de escasos recursos que cursan el último año del nivel secundario. La propuesta complementa a la educación formal y es gratuita para sus participantes. Forge realiza una campaña de difusión en escuelas públicas cercanas a sus sedes. Los jóvenes interesados asisten a talleres informativos en los centros de formación donde se postulan para participar del programa. Una vez seleccionados, reciben las becas de formación y se integran al programa. Al comienzo se busca desarrollar las cualidades y actitudes individuales, hábitos y las aptitudes técnicas que hacen de los jóvenes buenas personas y buenos empleados. Luego se los acompaña en su ingreso al mundo laboral. El 80% de los jóvenes que completan el programa se incorporan a empleos de calidad.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

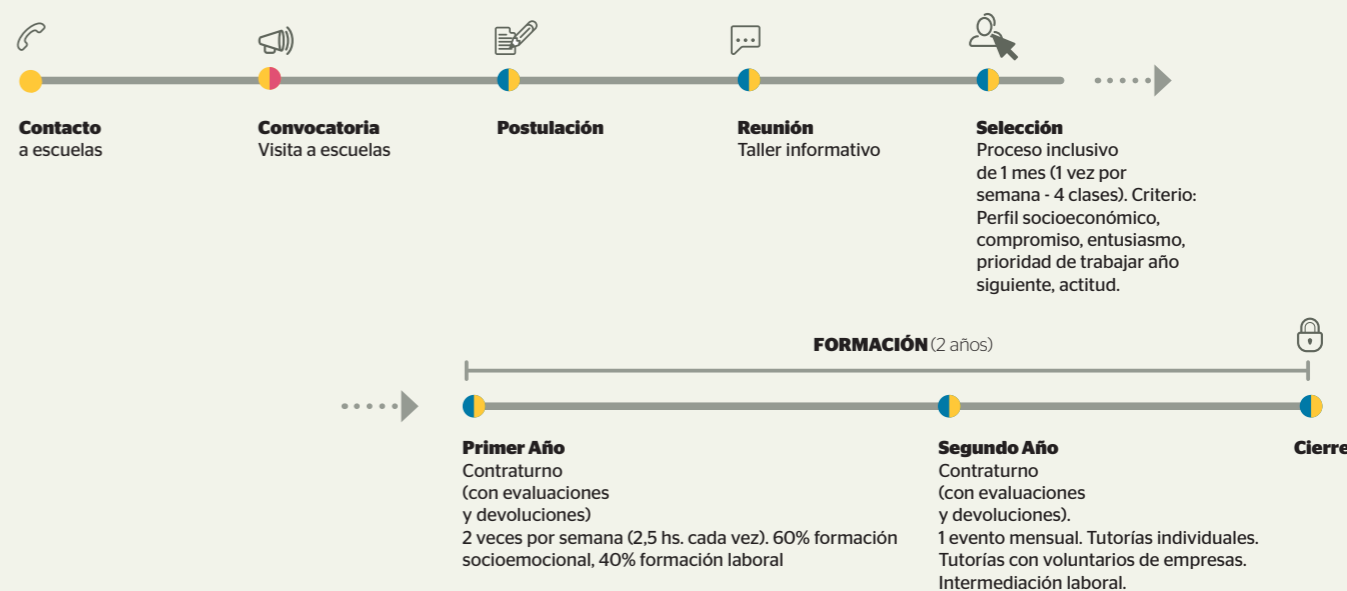
En 2007, Forge contaba con 55 alumnos y un único centro de formación, mientras que en 2014 el número ascendió a más de 3.000 alumnos que participan del programa en 8 centros de formación en 4 países. La replicabilidad de este modelo se debe a su universalidad: los objetivos y contenidos son relevantes y aplicables a toda ocupación laboral, empresa, sector y país. Por ser un programa complementario a la educación formal, su escala potencial es proporcional al grado de cobertura de la educación secundaria en segmentos carenciados.

#### Aportes para la política pública

Fondation Forge está en condiciones de aportar la experiencia y el diseño metodológico para implementarlo a mayor escala.

#### Modelo de intervención

La principal premisa de la intervención es construir un programa que sirva de puente entre la escuela y el empleo de calidad.



#### ACTORES

- Fondation Forge
- Jóvenes
- Escuela



#### Contacto

Av. Regimiento de Patricios 251 (C1265ADC), CABA | +54 11 4300-7823  
argentina@fondationforge.org | [www.fondationforge.org](http://www.fondationforge.org)



## Fundación Fútbol para el Desarrollo (FuDe)

- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- FE** EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRABAJO COMO CAPACITACIÓN
- IT** GENERACIÓN DE INFORMACIÓN
- IT** CONOCIMIENTOS Y TRANSFERENCIA A OTRAS OSC

Fútbol para el Desarrollo (FuDe) se crea en 2008 con la misión de replicar a mayor escala la experiencia de la fundación del Club Defensores del Chaco. Al inicio se utilizaron modelos de trabajo para clubes y organizaciones de Moreno, General Rodríguez y San Miguel, con el objetivo de generar procesos de inclusión social a través del fútbol. Desde una perspectiva participativa y colaborativa con organizaciones locales, regionales e internacionales, desarrolló numerosas e innovadoras metodologías en las que se emplea este deporte para mejorar la calidad de vida de niños, jóvenes y adultos de los sectores más excluidos. La labor de la fundación se articula en cuatro áreas: deporte y desarrollo, promoción de la salud, equidad de género y liderazgo juvenil.

### Objetivo

Promover y defender los derechos humanos, y transformar las comunidades para alcanzar mayor inclusión y bienestar. Se utilizan numerosas estrategias con fines de socialización y educación, incluyendo el deporte, la cultura, la capacitación y la formación para el trabajo.

### Sostenibilidad

El programa se sostiene fundamentalmente por su enfoque comunitario. Al trabajar en el territorio e involucrarse con la comunidad, se logra su participación, apropiación y generación de nuevos recursos, buscando que las iniciativas respondan a sus necesidades. También se apunta a la promoción de procesos de autorganización para desarrollar estrategias sostenibles.

### Contacto

Bernardino Rivadavia 280 (1744), Moreno, Buenos Aires  
+54 237 463-7090/+54 9 11 3638-9760 | info@fundacionfude.org.ar  
[www.fundacionfude.org.ar](http://www.fundacionfude.org.ar) | [www.movimientodefutbolcallejero.org](http://www.movimientodefutbolcallejero.org)

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Fútbol Callejero



#### Resultados

- Muchos jóvenes desarrollaron liderazgos positivos en organizaciones sociales y se convirtieron en profesores, coordinadores y presidentes de OSC (ver link [www.fundacionfude.org.ar/publicaciones](http://www.fundacionfude.org.ar/publicaciones)).
- Se desmovilizó e integró a más de 5.000 jóvenes pandilleros.



#### Lecciones aprendidas

- El fútbol ofrece un lenguaje accesible y facilita la empatía, entre otros beneficios.
- Partiendo de una estrategia participativa, es necesario adaptar los procesos para que puedan sostenerse.
- Los cambios culturales llevan tiempo. Se debe promover el crecimiento del joven por etapas y dentro de marcos institucionales y comunitarios.



#### Beneficiarios

- Jóvenes en situación de vulnerabilidad y expuestos a conductas de riesgo



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



#### Financiamiento

Terre des Hommes, Avina, Prince Claus, entre otras organizaciones.



#### Vínculo con el sector público

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y otros gobiernos provinciales.

#### Detalle del programa

El programa Fútbol Callejero propone una metodología que busca practicar este deporte utilizando el diálogo, la resolución pacífica de conflictos y la acción fundada en valores. Se concibió como una estrategia de abordaje para jóvenes en conflicto a raíz de la crisis de 2001 y se fue adaptando y consolidando a partir de la práctica, la evaluación permanente y el intercambio con otras OSC. Consiste en un juego en etapas, donde los participantes definen sus propias reglas en conjunto. En ausencia de árbitros, los jóvenes aprenden a respetarlas y a dirimir conflictos a través del diálogo. Es un juego mixto que propone la participación activa y

en igualdad de condiciones de las mujeres. Actualmente, el proyecto se lleva a cabo en el noroeste del Conurbano bonaerense y en numerosos países de América Latina.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

Los fundadores vienen realizando el programa en otros marcos institucionales, ya que lo que se diseñó fue un modelo de intervención y trabajo. Este se implementó en otras organizaciones, que hoy conforman un movimiento a nivel mundial. Los factores clave son la utilización del fútbol, el trabajo en red con otras OSC y el espacio genuino de participación y protagonismo de los jóvenes.

La escalabilidad se observa en el movimiento de organizaciones y en políticas públicas impulsadas en varios países.

#### Aportes para la política pública

Los principales aportes a políticas públicas son la provisión de herramientas de trabajo innovadoras que favorecen la mayor participación de las organizaciones de base y los jóvenes —a quienes concibe como agentes activos en lugar de receptores pasivos—, y la actuación colaborativa de los distintos sectores.

#### Modelo de intervención

El modelo busca fomentar la participación y el protagonismo juvenil, entender sus problemas desde la propia visión de los jóvenes, darles un espacio para lograr una identidad cultural acreditada, defender derechos que son vulnerados y empoderarlos.



#### ACTORES

- FUDE
- Jóvenes

# Fundación Impulsar

- EM** CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDORISMO
- EM** ACOMPAÑAMIENTO Y FINANCIACIÓN AL EMPRENDEDORISMO
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- IT** GENERACIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS

La Fundación Impulsar apoya a jóvenes emprendedores para que pongan en marcha su propio proyecto productivo o de servicios, o que crezca el que ya han iniciado. En ambos casos, el objetivo es que puedan manejar sus propios negocios y generen nuevos empleos. Se les brindan herramientas, asesoramiento y acompañamiento para acceder a financiación y movilizar empresarios para que actúen como consejeros y mentores de los jóvenes.

Cuando se creó la fundación, a principios de la década de 2000, los jóvenes se acercaban por necesidad. Sin embargo, hoy muchos jóvenes no quieren trabajar en empresas (existe evidencia de que el empleo formal está desapareciendo y de que está decreciendo el empleo generado por el Estado).

## Objetivo

Implementar un programa integral, de tres etapas: un curso de capacitación para plantear un plan de negocios, la posibilidad de financiación (a través de premios, préstamos o asesoramiento) y el programa de mentoría.

## Sostenibilidad

La organización se enfoca en la sostenibilidad para cumplir sus objetivos. La reconocida y probada excelencia del modelo desarrollado es fundamental para que el proyecto se mantenga.

## PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

### Programa Integral de Emprendedorismo



#### Resultados

- 4.500 jóvenes capacitados.
- 1.240 proyectos en marcha.
- Creación de 3.100 empleos directos que contribuyen a reducir la desocupación.
- Mejoramiento del nivel de vida y ejemplos positivos para el entorno.



#### Lecciones aprendidas

- Es necesario ser flexibles para adaptarse al público beneficiario.
- Debe existir buena comunicación entre el equipo base de Impulsar y los capacitadores.
- La institucionalización de la figura del tutor es fundamental para el éxito del programa.



#### Beneficiarios

- Jóvenes sin acceso a crédito formal, de entre 18 y 35 años



#### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

Aportes de empresas y el Estado, fondos propios, FOMIN, donantes individuales.



#### Vínculo con el sector público

Son donantes y apoyan proyectos.

#### Detalle del programa

El Programa Integral de Emprendedorismo se enmarca en la red internacional Youth Business International (YBI), creada en el Reino Unido y de la que Impulsar es miembro. YBI diseñó un modelo de intervención en la década de 1980 —época con grandes niveles de desempleo y cierre de fuentes laborales— para que jóvenes desempleados pudieran emprender un negocio que fuese su primer empleo. En 1997, ocho empresas británicas trajeron el modelo a la Argentina y en 1999 se creó Impulsar, que se basa en la capacitación en planes de negocios, financiamiento y en mentoría. La fundación cuenta con una oficina en la provincia de Salta.

#### Factores clave

##### de replicabilidad y escalabilidad

Para la replicabilidad, es vital respetar todas las etapas del proceso diseñadas para el programa. En cuanto a la escalabilidad, es prioritaria la sistematización del modelo para adaptarlo a cada contexto. También son determinantes la participación activa del Estado y la existencia de legislación centrada en promover el emprendedorismo.

#### Aportes para la política pública

Fundación Impulsar considera fundamental la existencia de políticas públicas que favorezcan al emprendedor, diferenciando tipo y magnitud de cada emprendimiento. Se debe facilitar y fomentar la creación y el desarrollo de emprendimientos, sin obstaculizar el proceso.

#### Modelo de intervención

El Programa Integral de Emprendedorismo se implementa así:



#### ACTORES

- Fundación Impulsar
- Emprendedores

## Fundación Nordelta

- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL
- EM** CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDORISMO

Creada en 2002, implementa programas de salud, educación, trabajo y desarrollo comunitario para mejorar la calidad de vida de las personas del barrio Las Tunas, con la participación de los vecinos e instituciones de Nordelta y barrios aledaños.

Busca ser un modelo de interrelación comunitaria que provoque un cambio profundo y duradero en barrios con realidades sociales diferentes. La iniciativa surge al evidenciar las crecientes necesidades de Las Tunas, barrio populoso y de crecimiento acelerado.

### Objetivo

Mejorar la calidad de vida de los vecinos del barrio Las Tunas con el compromiso y la participación de los vecinos e instituciones de Nordelta y barrios aledaños, profesionalizando la prestación del servicio de empleo.

### Sostenibilidad

El programa se sostiene en la convicción de que solo se puede mejorar la calidad de vida de las personas mediante el trabajo recíproco, permitiendo el desarrollo de las potencialidades individuales. Para esto, los resultados han sido tan indispensables como la confianza y la credibilidad de los vecinos y las empresas que colaboran.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Área de empleo y capacitación



#### Resultados

##### 2013

- Se realizaron 10 cursos de capacitación.
- Dictaron cursos 18 profesionales.
- Hubo 363 asistentes a los cursos (460 en 2012).
- Se insertaron al mercado laboral 51 personas (112 en 2012 y 110 en 2011).



#### Lecciones aprendidas

- Se requiere ajustar la oferta de cursos a la demanda de quienes reciben ayuda y de las empresas donde podrían insertarse.
- La mayor cantidad de cursos no implica alcanzar a una mayor cantidad de personas.
- Se debe preparar al postulante desde lo cultural para insertarse en el mundo laboral.



#### Beneficiarios

Personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica del barrio Las Tunas y otros sectores del Municipio de Tigre.



#### Ejes transversales

- Género, debido a la proporción mayoritaria de mujeres en el programa
- Acompañamiento familiar y sociabilización



#### Financiamiento

Programa Crédito Fiscal, aportes de empresas, Fundación Proyecto Emprender, AMIA



#### Vínculo con el sector público

Contacto informal con el Ministerio de Trabajo de la Nación.

#### Detalle del programa

Programa de Empleo y Capacitación La Fundación Nordelta realizó un convenio con AMIA por el que la Zona Norte es sede del servicio de empleo. Abarca los municipios de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre.

El área de empleo existe desde los inicios de la fundación; en 2011 se incrementó la cantidad de programas del área. A partir de las demandas de los vecinos y las empresas de la zona, se eligieron los oficios con mayores perspectivas de salida laboral para capacitar a los beneficiarios. Así, la fundación concentra sus esfuerzos en proyectos de capacitación e inserción laboral.

Se trabaja como una consultora en búsquedas, selección y capacitación de postulantes. Se ofrecen talleres para la búsqueda de empleo y servicios a las empresas desde Vicente López hasta Garín. Con los fondos generados por tales servicios se financia el área de empleo.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

La posibilidad de replicar este programa depende de las condiciones de la zona (tipo de población y necesidades específicas) y de la capacidad para establecer alianzas con actores relevantes, como el Estado, las empresas y la ciudadanía. La escalabilidad engloba factores como

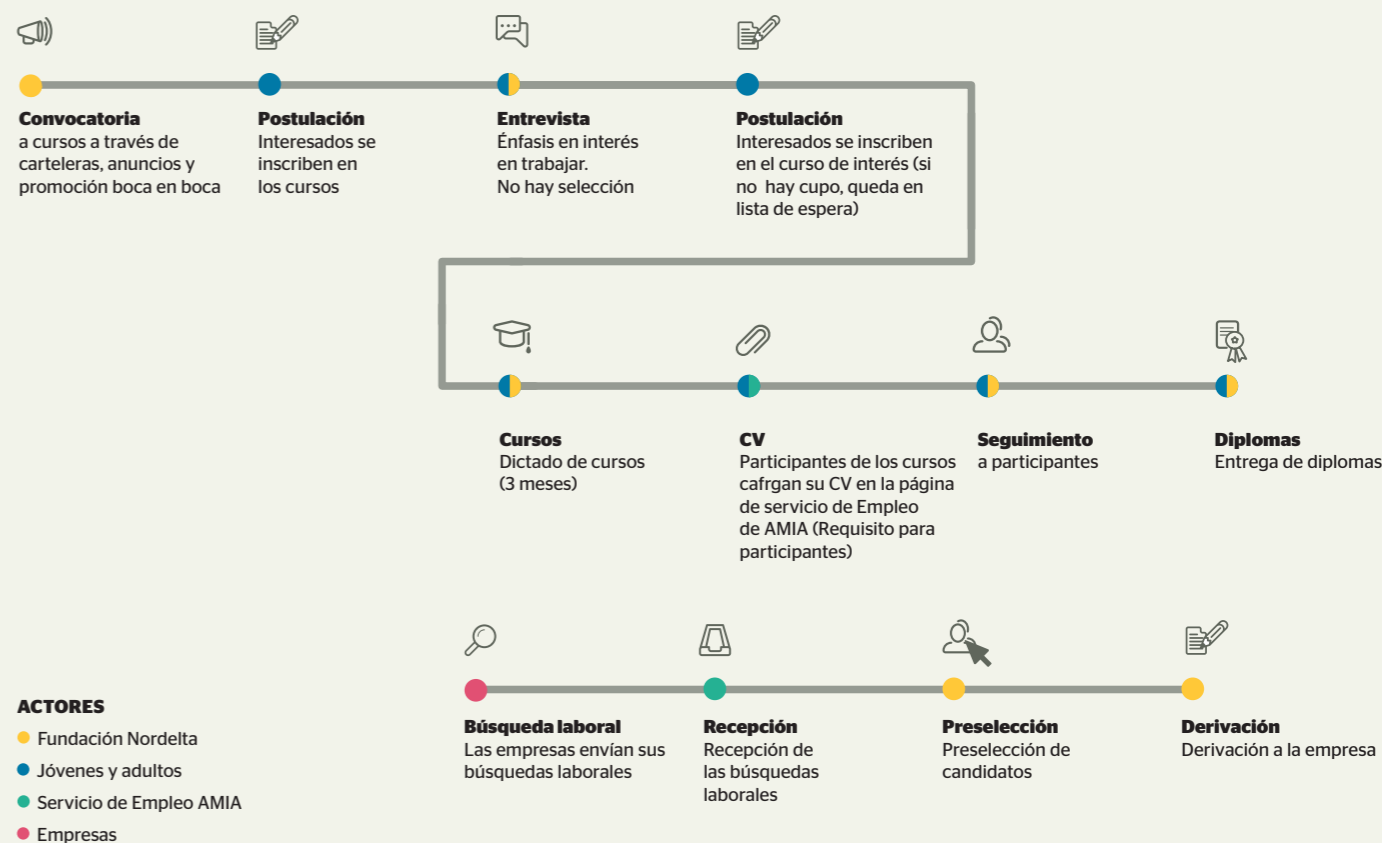
el mercado de trabajo, la inversión en la zona, las políticas públicas y la obtención de recursos económicos y humanos.

#### Aportes para la política pública

El principal aporte de la organización es fomentar la cultura de trabajo y ser un nexo con las personas para que sus reclamos sean escuchados.

#### Modelo de intervención

Fundación Nordelta implementa así su programa de empleo y capacitación.





## Fundación Oficios

**FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**FE** EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRABAJO COMO CAPACITACIÓN

La Fundación Oficios busca favorecer la inclusión sociolaboral de los sectores de menores recursos como un aporte al bien común, promoviendo la educación y la formación integral. Nace en 2005 gracias al aporte de EIDICO, JP Urruti & asociados, Miguens hermanos, Mieres propiedades y Cardón. Ofrece una amplia gama de servicios formativos a personas de bajos recursos con poca calificación laboral y educativa, en función de la demanda laboral local. Ya hay apertura a otro tipo de formación (la alfabetización) y se planea incorporar el bachillerato para adultos integrado al aprendizaje de oficios. No se trabaja en intermediación laboral.

### Objetivo

Ofrecer capacitación gratuita en oficios que demanda el mercado laboral, fomentando la capacidad crítica, la autonomía en pos de una mejor inserción laboral y una mejor calidad de vida.

### Sostenibilidad

La sostenibilidad se basa en el alto nivel de confianza logrado, que permite la continuidad de los cursos. La realización de actividades económicamente sostenibles —elemento vital para lograr una labor efectiva— también contribuye al desarrollo de la fundación.

### Contacto

Avenida Luis Vernet 250 (1621), Benavídez,  
Provincia de Buenos Aires | +54 03327 48-1477 |  
info@fundacionoficios.org.ar | [www.fundacionoficios.org.ar](http://www.fundacionoficios.org.ar)

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Escuela de Oficios



#### Resultados

- Se dictaron más de 100 jornadas y cursos de oficios para más de 2.000 personas.
- Se logró formar parte del sistema educativo provincial y aportar nuevos programas a la currícula.
- Existe una alianza con empresas para el dictado de jornadas de capacitación.



#### Lecciones aprendidas

- La fundación no atiende urgencias, pero el contexto requiere inmediatez y se debió aprender a lidiar con ello.
- Antes de intervenir, se requiere un conocimiento más profundo sobre el fenómeno de la pobreza, los desafíos asociados y su incidencia en la vida de las personas.



#### Beneficiarios

- Población en sectores de bajos recursos
- Mayores de 18 años



#### Ejes transversales

- Desarrollo personal, seguridad e higiene, cultura del trabajo
- Acompañamiento familiar
- Sociabilización



#### Financiamiento

Aportes mensuales de miembros fundadores, evento anual de recaudación, donantes del sector privado y convenio con la provincia de Buenos Aires para la creación del Centro de Formación Profesional.



#### Vínculo con el sector público

Descripción

#### Detalle del programa

La formación profesional funciona como complemento integral de la educación secundaria técnica y certifica los oficios de quienes cuentan con el "saber hacer". La visión es crear un sistema de escuelas de oficios modelo en cultura de trabajo, desarrollo integral del individuo y formación ciudadana. Entre sus valores están el compromiso con la comunidad, el respeto a las personas y las normas de trabajo y convivencia, una sólida formación técnica y una concepción cristiana de la vida. Brindar capacitación incrementa las oportunidades laborales, lo que mejora la calidad de vida de las familias.

El vínculo con el gobierno local y nacional (Ministerio de Trabajo) se materializa en el reconocimiento y apoyo al trabajo de la fundación, que apunta a una población mayor de 18 años de sectores de bajos recursos.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

Resulta muy útil realizar un análisis de validez y transferencia para estudiar cómo replicar el programa en otros lugares. Además, se deben considerar todas las variables y los actores, y adecuar los cursos a las necesidades locales. Para incrementar la cantidad de beneficiarios se requiere

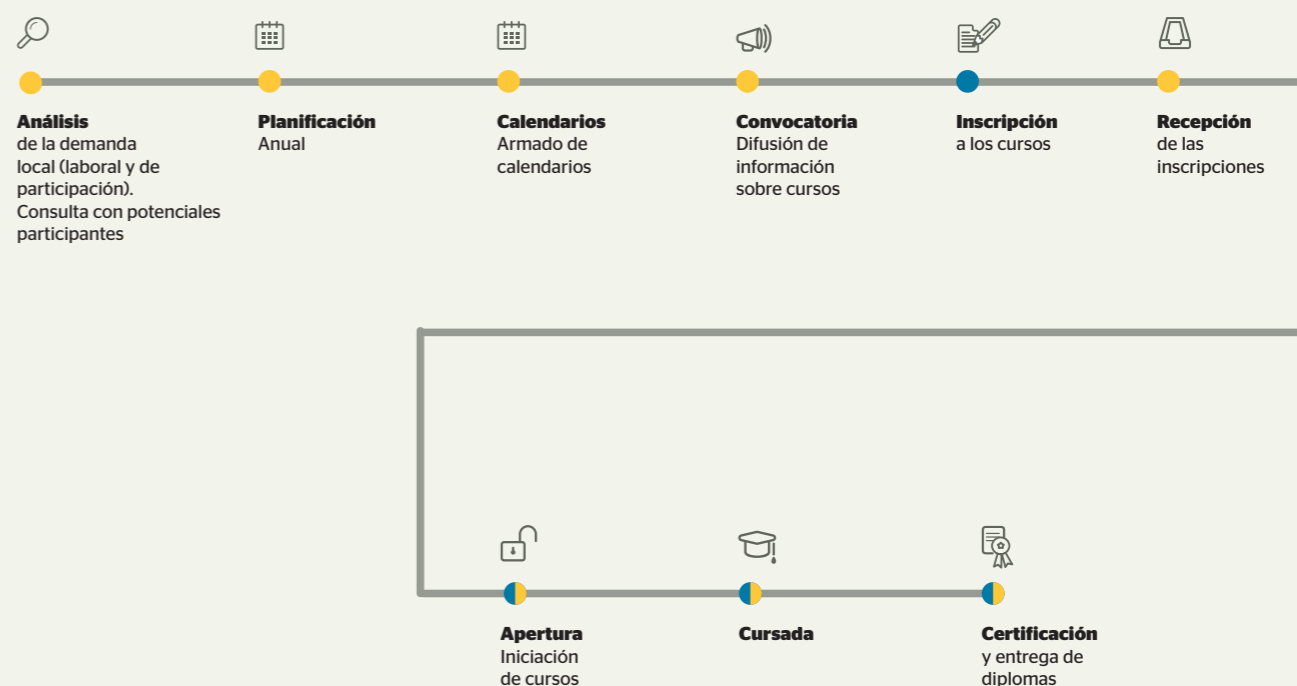
aumentar la matrícula existente y asegurar un nivel de profesionalismo por parte de los responsables de cada zona

#### Aportes para la política pública

La Fundación Oficios considera necesario incorporar cursos de desarrollo personal en la currícula escolar formal, en forma opcional y disponible para todos los alumnos, promoviendo su formación integral. Además, se debe fomentar la vocación por la docencia y las pautas de convivencia.

#### Modelo de intervención

Los cursos de la Escuela de Oficios se implementan así:



#### ACTORES

- Fundación Oficios
- Jóvenes y adultos





## Fundación Pescar

**FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

La Fundación Pescar busca promover y ejecutar acciones orientadas a fortalecer el vínculo entre educación, juventud y empleo. Ofrece una serie de programas, entre los que se destacan los Centros Pescar y Mi Futuro Mi Trabajo.

Los Centros Pescar pretenden fomentar el desarrollo integral de los jóvenes, estimulándolos a adoptar nuevos hábitos, actitudes de convivencia y ciudadanía para recobrar la cultura del trabajo y favorecer su plena incorporación sociolaboral.

Mi Futuro Mi Trabajo parte de los intereses, posibilidades y objetivos de los jóvenes para que diseñen un recorrido laboral y formativo que les permita alcanzar sus metas.

Pescar recibe el apoyo de una empresa, que provee el espacio para el dictado de los cursos. Además, el sector público se involucra desde las primeras etapas del proceso.

### Objetivo

- **Centros Pescar:** fomentar el desarrollo integral de los jóvenes y recobrar la cultura del trabajo.
- **Mi Futuro Mi Trabajo:** impulsar a los jóvenes a que diseñen su propio camino laboral y formativo, que les permita alcanzar sus metas y desarrollar su plan de vida.

### Sostenibilidad

Los beneficios generados hacen que escuelas y empresas se interesen en la continuidad del programa. Los voluntarios que participan impulsan el desarrollo de los proyectos en las empresas. La fundación apunta a que sus programas sean sostenibles para lograr una labor efectiva.

**Contacto** Av. del Libertador 184 Piso 9 (1001), CABA  
+54 11 4313 2701 | pescar@pescar.org.ar | [www.pescar.org.ar](http://www.pescar.org.ar)

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- Centros Pescar
- Mi Futuro Mi Trabajo



### Resultados

- Mayor concientización sobre la importancia de concluir los estudios.
- Efecto derrame en la comunidad: transformaciones positivas en otras áreas.
- Efecto contagio: otros jóvenes quieren formar parte.
- Mayor colaboración y comunicación entre docentes.
- Más de 3.000 jóvenes participan por año de los programas Pescar.
- El 85% de los beneficiarios de Centros Pescar finalizan el programa y egresan del secundario.
- Más de 60 % de los egresados se encuentra trabajando en empleos de calidad.



### Lecciones aprendidas

- La participación activa del sector privado es esencial para el éxito.
- Es importante consolidar relaciones de confianza con las escuelas.
- La flexibilidad en la implementación potencia las chances de generar transformaciones positivas en quienes participan del programa.



### Beneficiarios

- Jóvenes de escasos recursos, de entre 17 y 25 años
- Alcance nacional: 27 centros en 8 provincias, incluyendo CABA y Buenos Aires



### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



### Financiamiento

Aportes de empresas.



### Vínculo con el sector público

Contacto con agencias gubernamentales de educación para articular los programas.

### Detalle del programa

#### Centros Pescar

Se crean a partir de la experiencia exitosa en Brasil. Fomentan el desarrollo integral de los jóvenes, estimulando una cultura del trabajo, para conseguir su inserción sociolaboral. Los vínculos con el sector privado son esenciales para lograr el apoyo necesario y desarrollar las actividades. Existen 27 centros en la ciudad de Buenos Aires y en 7 provincias de Argentina.

#### Mi Futuro Mi Trabajo

Nace a partir de las demandas del sector privado. Tiene un formato participativo, abierto a las inquietudes y comentarios de los jóvenes. El programa concientiza sobre la importancia de culminar los estudios

secundarios con miras a una inserción laboral exitosa. Transmite conocimientos complementarios a los que se aprenden en la escuela. Cuenta con un alto grado de aprobación y satisfacción de los beneficiarios.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

Asegurar fuentes de financiamiento para afrontar los costos de implementación y mantener una relación fluida con empresas y actores del sector privado es vital para el desarrollo del programa. La metodología empleada permite que otras organizaciones puedan emular las iniciativas. Para la escalabilidad debe lograrse un

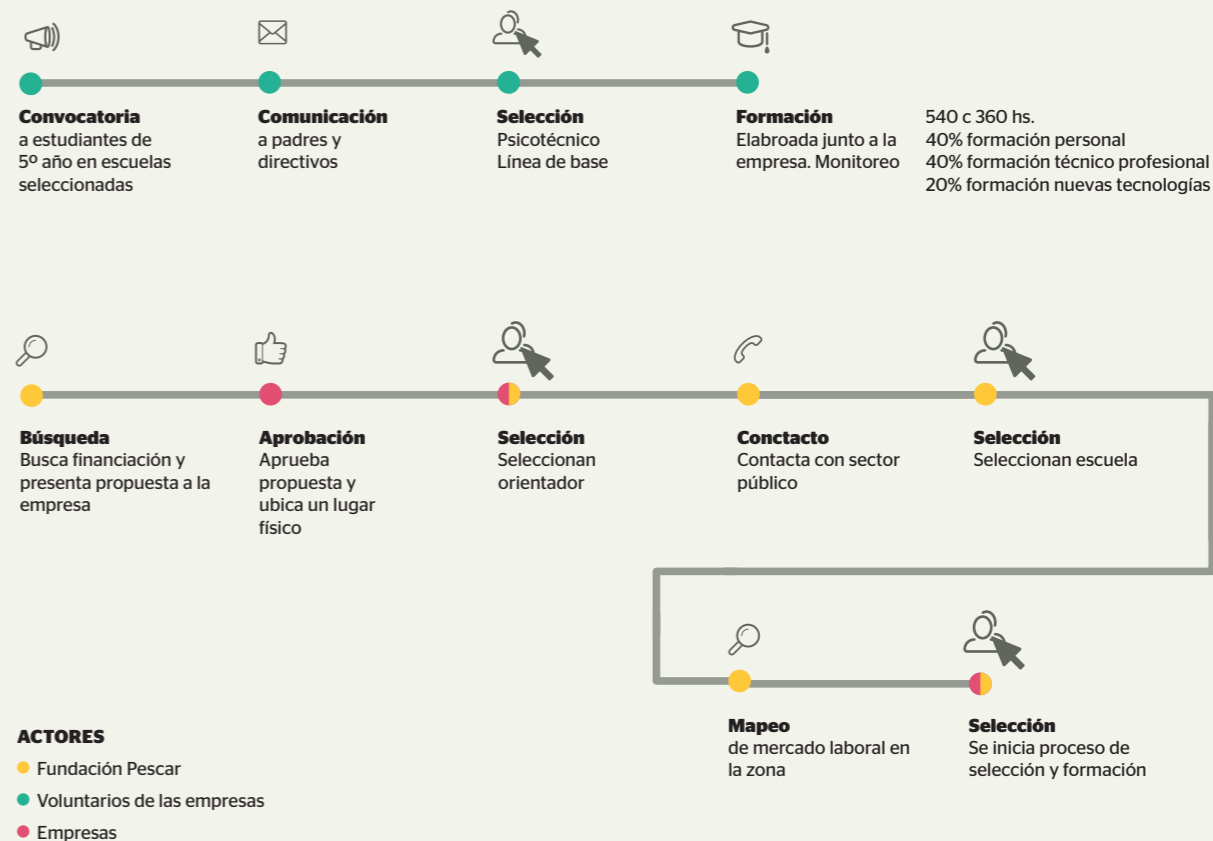
apoyo mayor del sector público, con lo que se incrementaría el número de beneficiarios a escala nacional.

#### Aportes para la política pública

La Fundación Pescar considera que la legislación vigente, en lo que hace a pasantías y primer empleo, debe tener un grado de flexibilidad mayor para motivar la participación del sector privado. Además, los horarios de estas actividades no deben ser obstáculos para que los jóvenes concluyan sus estudios.

### Modelo de intervención

El éxito del modelo se sustenta en la formación profesional y personal que se brinda a los jóvenes en los centros dentro de las empresas, que funcionan como franquicias sociales.





## Fundación Reciduca

- FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LA ESCUELA SECUNDARIA
- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- FE** EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRABAJO COMO CAPACITACIÓN
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL
- IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Fundación Reciduca tiene como ejes de trabajo la educación, la formación laboral y el cuidado ambiental. Sus programas buscan desarrollar en los jóvenes competencias laborales y habilidades que faciliten su inserción laboral. Asimismo, la formación promueve que los jóvenes se transformen en difusores ambientales en su comunidad.

El servicio de empleo promueve que las empresas valoren a estos jóvenes como futuros empleados en función de las competencias desarrolladas y de su compromiso por formarse para obtener un empleo de calidad. Con mayores oportunidades, los jóvenes se vuelven protagonistas de sus vidas y se comprometen con su futuro.

### Objetivo

Favorecer la transición entre la etapa escolar y laboral de los alumnos, con capacitaciones en competencias laborales y prácticas educativas que los acercan a la cultura laboral. El modelo apunta a un desarrollo integral de los jóvenes.

### Sostenibilidad

La diversificación de las fuentes de ingreso es fundamental para la sostenibilidad. La organización prioriza las estrategias de autofinanciamiento. La alianza con las escuelas es un elemento clave para la continuidad del proyecto y, en lo referido a los voluntarios, la creación de estructuras facilitadoras.

### Contacto

Diego Palma 819 (B1642FJQ), San Isidro | + 54 11 4723-6564  
info@fundacionreciduca.org.ar | [www.fundacionreciduca.org.ar](http://www.fundacionreciduca.org.ar)

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Capacitación e inserción laboral



#### Resultados

- Más de 1.400 jóvenes participaron en los programas de formación en competencias laborales.
- 246 jóvenes realizaron prácticas laborales en empresas u organizaciones de la sociedad civil.
- El 90% de los jóvenes finalizó el secundario.
- El 85% está trabajando al año de finalizar el secundario.



#### Lecciones aprendidas

- La experiencia práctica fomenta el aprendizaje.
- El modelo de acompañamiento a los jóvenes es clave: apoya el fortalecimiento de competencias laborales, promueve la autonomía y la responsabilidad, enseña límites sin expulsar a los jóvenes, y los acompaña en la frustración que sienten frente a nuevas situaciones
- El trabajo en equipo requiere decisiones por consenso, en especial aquellas relacionadas con los jóvenes.



#### Beneficiarios

- Jóvenes vulnerables con marco institucional
- Entre 16 y 25 años



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

Aportes de donantes individuales, del sector privado e ingresos por el trabajo de reciclaje y otros servicios.



#### Vínculo con el sector público

Contacto con autoridades educativas locales, provinciales y municipales.

#### Detalle del programa

La fundación partió de la idea de trabajar con la educación y la cultura del trabajo, y luego sumó un interés por la temática ambiental. El programa fue mutando, y se focalizó en el desarrollo de competencias laborales y habilidades para la vida. A través de alianzas con escuelas secundarias, se ofrecen oportunidades y herramientas a jóvenes en situación de vulnerabilidad. No hay proceso de selección de los jóvenes: son ellos quienes eligen participar o no del programa, informados de las obligaciones y derechos que implica. Los jóvenes realizan actividades a contraturno escolar, con un espacio de estudio, de capacitación, de desarrollo personal y una

práctica educativa. La intervención es grupal y el acompañamiento, personalizado a través de un tutor educativo. Se trabaja en red con otros actores, guiados por la idea de que se aprende mediante la experiencia: todos los programas contienen un marco teórico sustentado en prácticas concretas.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

La sistematización es importante para replicar el programa de formación. El modelo de acompañamiento es vital para asegurar el desarrollo de las competencias laborales. Reciduca creó un servicio de empleo para

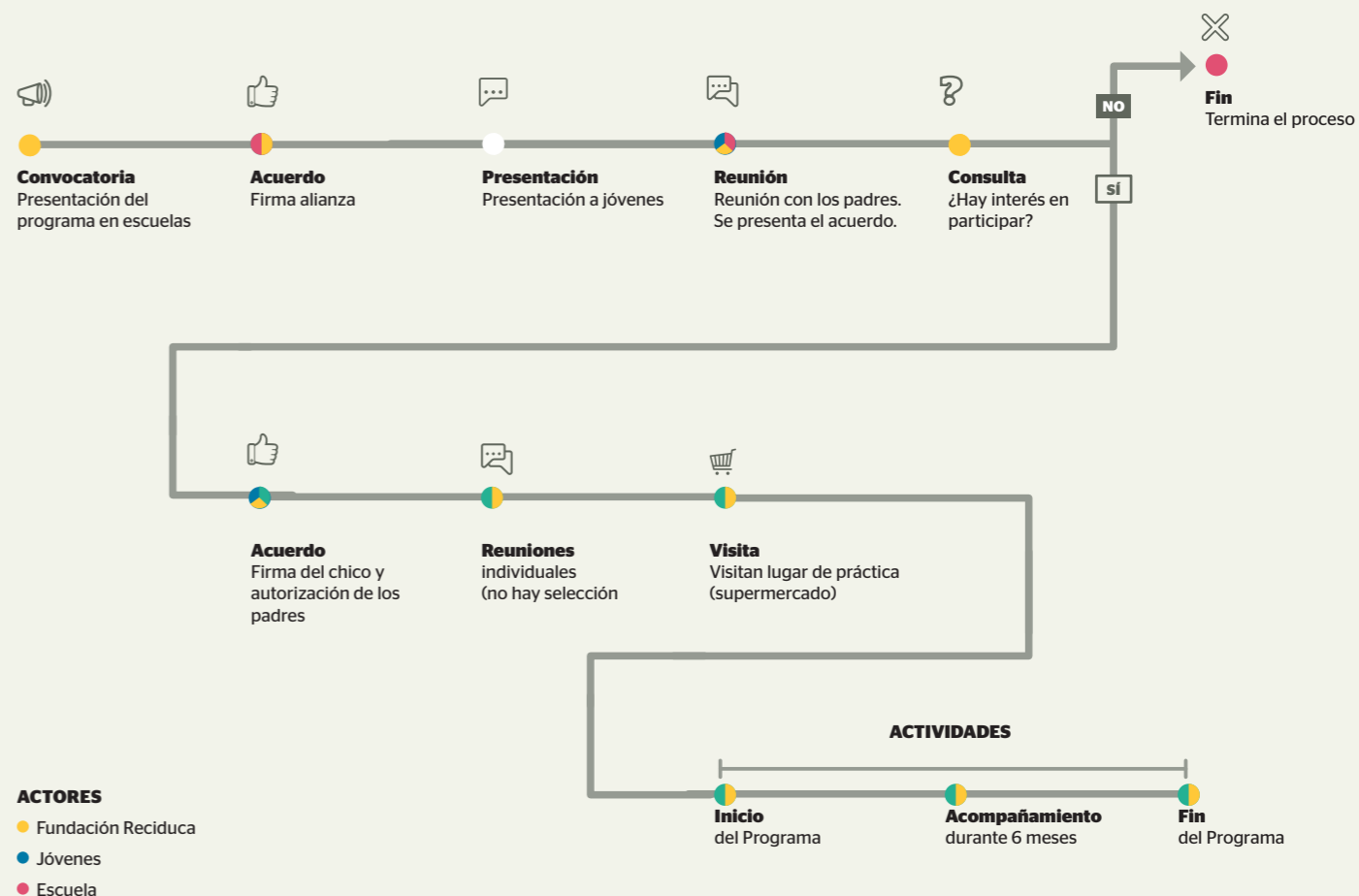
vincular a los jóvenes con empresas, que aporta a la sostenibilidad y escalabilidad del modelo de formación. Se busca posicionar a los jóvenes formados como trabajadores responsables, cualidad que las empresas valoran cuando contratan personal.

#### Aportes para la política pública

La tutoría es fundamental en el acompañamiento, comenzando con la de preingreso, para luego concentrarse en las competencias actitudinales en el trabajo. Se apunta a un proceso de autonomía que otorgue a los jóvenes herramientas para resolver situaciones y generar oportunidades.

#### Modelo de intervención

El programa de formación de competencias se implementa así.





## Fundación Ruta 40

**EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA

**FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

Fundación Ruta 40 surge como un emprendimiento social en el seno de una familia viajera. A partir de ahí se reforzó el compromiso de crear una organización para contribuir con el desarrollo integral de las escuelas rurales situadas próximas a la ruta nacional 40. Fundación Ruta 40 se basa en la creencia de que la educación es la columna vertebral del desarrollo de la persona y la comunidad, y para esto se debe fortalecer la escuela rural, generar vínculos, estimular la cooperación y, sobre todo, oír los reclamos.

El trabajo busca ser integral y se enfoca en tres tipos de proyectos: recursos e infraestructura, capacitación y desarrollo, y proyectos educativos para la escuela y la comunidad.

### Objetivo

Contribuir al desarrollo integral de las escuelas rurales situadas próximas a la Ruta Nacional 40, a través de tres tipos de proyectos, cuya misión es contribuir con la formación de capital físico (mejoras en infraestructura), humano (becas, capacitación a docentes, alumnos y padres) y social (programas con la comunidad).

### Sostenibilidad

Depende de diferentes factores: en el programa de tecnología informática y de las comunicaciones (TIC) son importantes la capacidad instalada, el acompañamiento y la capacitación. También contribuyó el hecho de haber obtenido resultados rápidamente. En el programa de becas, la sostenibilidad se logra a través de la financiación durante todos los años de educación secundaria.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- Maratón TIC
- Programa Becas



### Resultados

- Primer año: se provee a 20 escuelas primarias de equipamiento tecnológico.
- Unos 500 alumnos asisten a la Maratón TIC.
- Alcance: 26 escuelas rurales en 11 provincias de Argentina.



### Lecciones aprendidas

- Se requiere mayor previsión en los detalles.
- Existe una enorme necesidad de capacitación en tecnología.
- Se necesita el apoyo de las familias cuando la implementación de un proyecto implica grandes cambios (por ejemplo, desarraigo).
- Se deben desarrollar actividades efectivas cuando los jóvenes tienen mayores conocimientos tecnológicos que los profesores.
- Contar con recursos tecnológicos en las escuelas debe asegurar un nivel de conocimiento mínimo.



### Beneficiarios

Alumnos de escuelas rurales próximas a la ruta nacional 40.



### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Calidad educativa



### Financiamiento

Mercado Libre, fondos propios, donantes individuales y recaudaciones anuales (comida solidaria).



### Vínculo con el sector público

Principalmente con escuelas primarias y secundarias de la zona.

### Detalle del programa

#### Programa de Becas

Surge de una necesidad detectada en las escuelas: los jóvenes que terminan séptimo grado no tienen posibilidades de continuar sus estudios en una escuela secundaria. El programa gestiona una cantidad limitada de becas para que los chicos con mejor desempeño ingresen a la escuela secundaria. Durante cinco años, se los acompaña y se les da seguimiento a través de visitas y de atención a necesidades específicas. Se les asegura viáticos, material de estudio, y logística para acceder a la beca. La escuela secundaria (gestionada por una OSC) les brinda muchos recursos para mejorar las chances de empleabilidad e inserción laboral dentro de su propia comunidad.

#### Maratón TIC

Emerge de una demanda de los directivos de las escuelas, quienes señalan la falta de capacitación en herramientas informáticas por parte de alumnos y docentes. Se analizan los distintos niveles de conocimiento y se utiliza el sistema de *cross-mentoring*, en el que el docente actúa como facilitador y participan padres, docentes y alumnos, quienes aprenden unos de otros.

### Factores clave

#### de replicabilidad y escalabilidad

Ambos programas se pueden replicar fácilmente. El programa de becas en sí mismo es una réplica de otros similares, en tanto que Maratón TIC es de elaboración propia. Resulta sumamente importante interactuar con otras organizaciones que trabajen la temática y lograr que sea sostenible. Para escalar los programas, se los debe pensar como proyectos sociales.

### Aportes para la política pública

La capacitación a los docentes en informática, la inversión en infraestructura —especialmente en escuelas rurales— y las mejoras en las vías de comunicación para que los jóvenes en comunidades aisladas accedan a estudios secundarios son los principales aportes.

### Modelo de intervención

El programa de becas de la Fundación Ruta 40 se implementa así:



**Selección**  
de jóvenes para otorgar becas



**Financiación**  
Consiguen recursos para becar a los alumnos elegidos



**Acompañamiento**  
y seguimiento a jóvenes por 5 años



**Formación**  
Cursan la secundaria cumpliendo los requisitos de la beca

### ACTORES

- Fundación Ruta 40
- Jóvenes
- Instituciones educativas



## Fundación SES

**FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

**EM** CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDORISMO

La Fundación SES se dedica a desarrollar y potenciar la inclusión social de jóvenes a nivel nacional y regional para mejorar su situación educativa, social, política y económica. Entre sus valores están la sostenibilidad, que genera un compromiso con las generaciones futuras; la educación, entendida como motor del desarrollo, y la solidaridad, elemento básico de la integración social. Su misión es trabajar por el derecho de los jóvenes a la educación y al trabajo, capacitándolos y formándolos para ser protagonistas. Además, busca aportar y participar en políticas públicas, y acompañar a las organizaciones que trabajan con jóvenes. Considera que estas deben ser actores sociales dinamizadores.

### Objetivo

Impulsar la inclusión laboral de jóvenes a partir de una estrategia de desarrollo basada en capacitación en "habilidades básicas para la vida" y tecnologías de información y comunicación, pasantías laborales e inserción laboral con acompañamiento de OSC especializadas en juventud y trabajo.

### Sostenibilidad

Para sostener el programa, es necesario tener proyectos que fortalezcan los vínculos con actores demandantes de empleo en cada localidad. También, afianzar las relaciones entre organizaciones e instituciones formadoras y diversificar las fuentes de financiamiento, más allá de las contribuciones de organismos multilaterales.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral



#### Resultados

- Se convocó y fortaleció a 29 organizaciones.
- El programa se lanzó en 9 países.
- Se convocó a 200 jóvenes por proyecto.
- Se realizó una adecuada selección de las empresas sobre la base de un perfil específico.
- La mayor solidaridad tuvo efectos positivos en la integración social.



#### Lecciones aprendidas

- Cada locación requiere una velocidad de implementación y desarrollos específicos.
- Medición en función del impacto del programa: para ser exitoso, cada proyecto debe beneficiar a unos 200 jóvenes.
- La articulación con el sector privado es uno de los principales avances de la fundación.



#### Beneficiarios

- Jóvenes sin empleo formal y con educación básica completa
- Entre 16 y 29 años



#### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

Aportes de instituciones, organismos públicos y privados



#### Vínculo con el sector público

Contacto con ministerios nacionales que colaboran con la fundación

#### Detalle del programa

El programa surge de analizar experiencias de promoción del trabajo joven en el ámbito regional, en las que quedó demostrado que, para alcanzar la inserción laboral, las propuestas de capacitación en temáticas específicas no son suficientes. El programa enmarca los procesos de inserción laboral en un sentido más amplio, ya que considera que el empleo o autoempleo tienen sentido si mejoran la calidad de vida de los jóvenes. Apoyado por el FOMIN y Microsoft, el programa busca la inserción laboral de los jóvenes latinoamericanos, en un marco integral de intervención en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Uruguay, El Salvador, México y Paraguay.

#### Factores clave

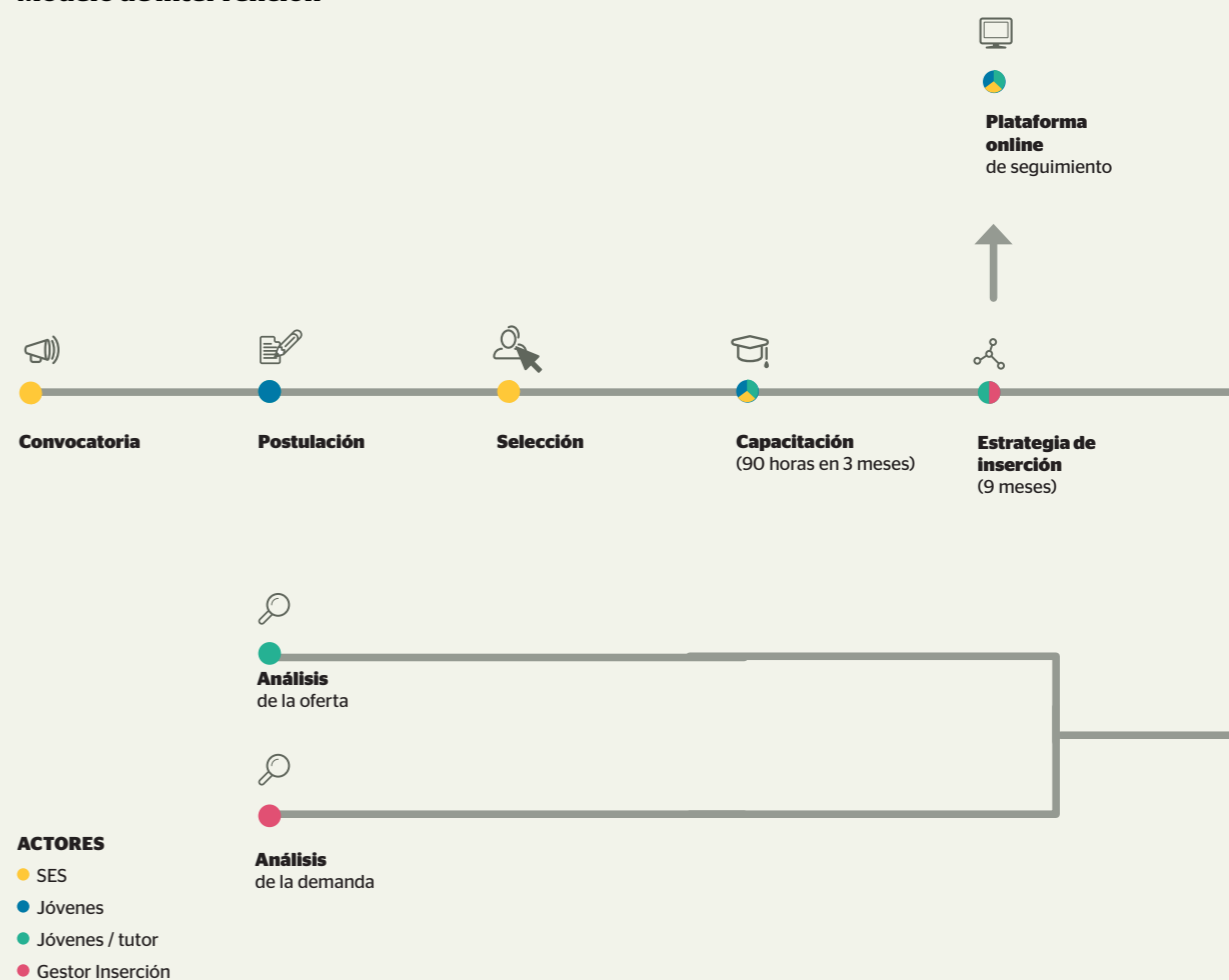
##### de replicabilidad y escalabilidad

Para la réplica del programa, son fundamentales la correcta articulación entre los actores y la metodología de acompañamiento a los jóvenes. En cuanto a la escalabilidad, es útil hallar organizaciones que se ajusten al perfil y que haya un entorno sensible. Políticas públicas favorables también generarían una contribución importante.

#### Aportes para la política pública

El Estado debe consolidar una metodología de intermediación laboral y debe reconocer que las organizaciones sociales están más involucradas con la realidad y las necesidades de ciertos sectores. El sector privado tiene una mejor predisposición a trabajar con OSC que con el sector público.

#### Modelo de intervención





## Fundación Social Aplicada Al Trabajo (FUSAT)

- FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES
- FE** EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRABAJO COMO CAPACITACIÓN
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL
- IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Con sede en Buenos Aires, FUSAT realiza acciones que ayudan a mejorar la gestión del capital humano en las empresas, las condiciones de trabajo y la empleabilidad. Fue creada en 1999 por un grupo de técnicos independientes del sector público y privado para generar conciencia y desarrollar una cultura de trabajo decente, estimulante y productiva. Inicialmente se llevaron a cabo un programa de salud y seguridad laboral, y otro de gestión de competencias, cuyos destinatarios terminaron siendo personas con discapacidad. Ahora, el principal eje es el empleo para ellas, buscando contribuir a la inclusión económica y social con empleo de calidad.

### Objetivo

Contribuir a la inclusión económica y social de personas con discapacidad, mejorando sus oportunidades de empleo de calidad.

### Sostenibilidad

Obtener financiamiento es uno de los principales desafíos para sostener el programa; se focaliza en implementar metodologías adecuadas que deben validar las organizaciones participantes. El equipo técnico es indispensable para diseñar programas útiles para todos los actores.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Acceso a Mejores Oportunidades de Empleo para Personas con Discapacidad



#### Resultados

##### A 2013

- Se incluyó laboralmente a 345 personas con discapacidad.
- Se capacitó a 204 personas con discapacidad.
- Se realizaron 35 talleres de capacitación para personas con discapacidad.
- Se llevaron a cabo 15 actividades de sensibilización.
- Hay 559 empresas sensibilizadas.



#### Lecciones aprendidas

- Es fundamental coordinar y articular acciones entre organizaciones de una misma localidad o región para unir oferta y demanda de empleo para las personas con discapacidad.
- Debe escucharse la opinión de los beneficiarios y focalizarse en sus competencias.
- Identificar el potencial laboral y resaltar a los empleadores del sector privado los incentivos gubernamentales mejora los resultados del programa.



#### Beneficiarios

Personas con discapacidad en condiciones desfavorables para acceder al empleo formal



#### Ejes transversales

- Género
- Salud
- Seguridad laboral



#### Financiamiento

BID, FOMIN, Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA), Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS), agencia de empleo de la provincia de Córdoba



#### Vínculo con el sector público

FUSAT tiene vínculos muy fluidos con Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

#### Detalle del programa

Cofinanciado por el BID y el FOMIN, lo guían tres componentes: la sensibilización del sector empresarial, el gobierno y OSC sobre el potencial laboral de las personas con discapacidad; la adaptación y aplicación de las metodologías de inclusión y desarrollo laboral, y la capacitación a gestores laborales y personas con discapacidad; por último, la elaboración de una estrategia de comunicación y transferencia de conocimiento. El programa también busca beneficiar al empleador, y se diseñó con la colaboración de expertos en la temática. Es fundamental coordinar y articular acciones entre organizaciones de una misma localidad o región en pos de unir oferta y demanda de empleo.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

La posibilidad de replicar este programa depende de tres pilares: la estrategia adoptada, la metodología de implementación y el grupo técnico que lo sustenta.

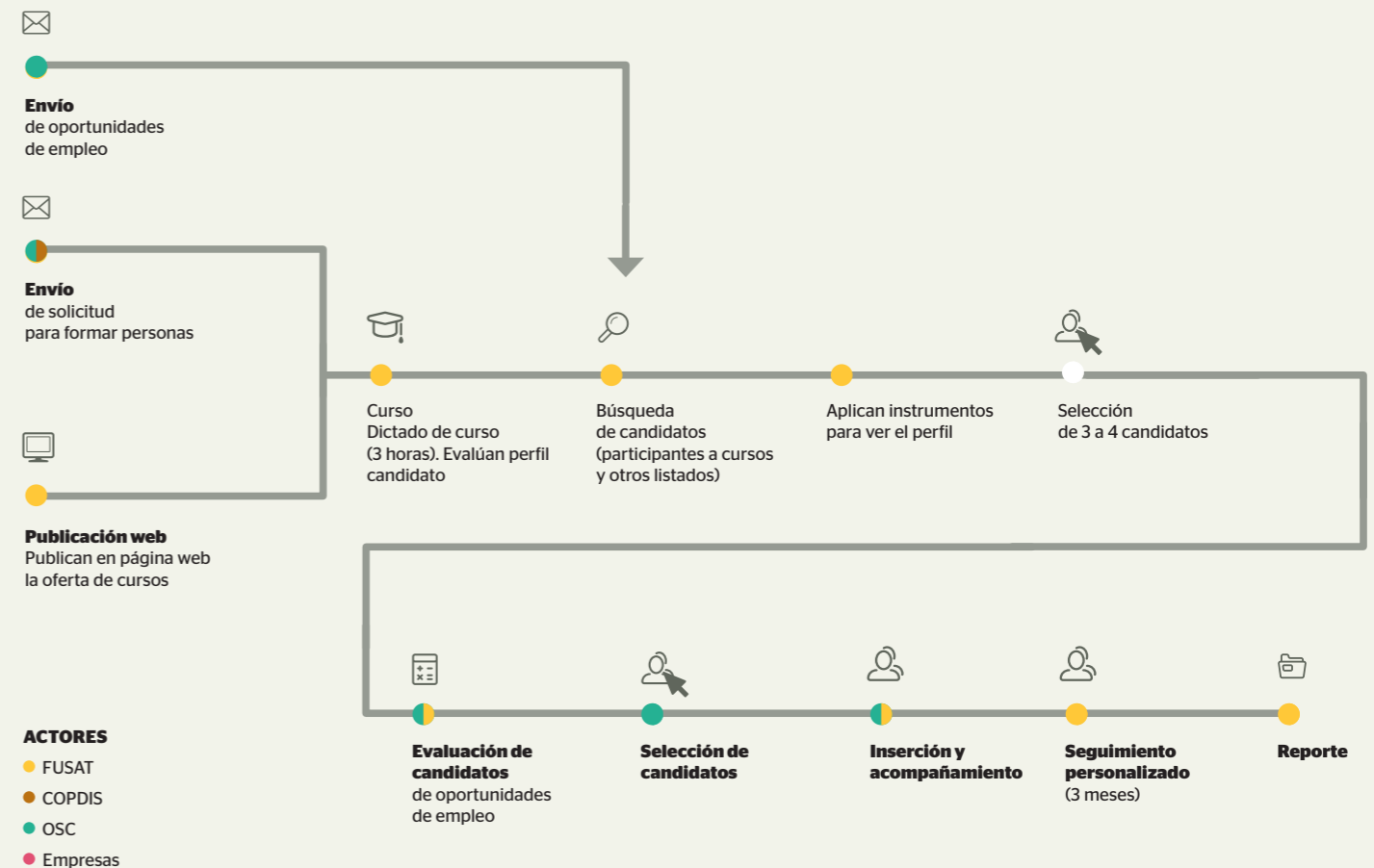
La escalabilidad requiere de financiamiento, mayor difusión y articulación con otras OSC. Actualmente hay demandas para expandir el programa a las provincias de Córdoba, Salta y la ciudad de Azul.

#### Aportes para la política pública

La fundación considera necesario reformar la legislación sobre los beneficios que se otorgan a las personas con discapacidad y los incentivos sobre su acceso al mercado laboral. También es importante la articulación con municipios, provincias y nación, y se deben contemplar recursos para la asistencia durante el proceso de inclusión (hoy inexistentes).

#### Modelo de intervención

La implementación del programa Acceso a Mejores Oportunidades de Empleo para Personas con Discapacidad se realiza así.





## Fundación Tzedaká

**EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA

**FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO

**IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

**IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

La Fundación Tzedaká lucha contra la pobreza abordando de manera transversal distintas problemáticas sociales. Con un modelo social único en la Argentina, de trabajo profesional y voluntario en red e intervención multidisciplinaria, se desarrollan programas en las áreas de educación, salud, vivienda, niñez y vejez, que brindan respuestas efectivas y eficientes a miles de ciudadanos y otorgan a la población joven vulnerable herramientas para fortalecerse. A raíz de las dificultades de niños y adolescentes de familias pobres para sostener su escolaridad, evitar la deserción, ingresar en la universidad o insertarse en el mercado laboral, la fundación creó programas que buscan mejorar esas trayectorias educativas.

### Objetivo

- **IDEA:** atender las necesidades de adolescentes en situación de vulnerabilidad que cursan la escuela secundaria, para asegurar su finalización y ampliar sus oportunidades de promoción.
- **Acción Joven:** capacitar a los jóvenes para facilitar su ingreso al mundo del trabajo.

### Sostenibilidad

Un elemento clave en la continuidad de los programas es la fuerte convicción en la misión y visión que los sustenta, el apoyo de cientos de donantes y voluntarios, y el aporte indispensable de los profesionales en un entramado que fortalece y potencia el trabajo social.



**Contacto**

Av. Santa Fe 1821, piso 3 (C1123AAA), CABA  
+54 11 5237-4000 | info@tzedaka.org.ar | [www.tzedaka.org.ar](http://www.tzedaka.org.ar)

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- **IDEA**
- **Acción Joven**



### Resultados

#### IDEA

- Participaron 187 jóvenes en 2013. El 79% pasó de año y el 98,5% permaneció en la escuela.
- El 75% completó los talleres de organización del estudio y orientación vocacional.

- El 58% de los egresados ingresó al programa de apoyo a estudiantes universitarios y terciarios.

#### Acción Joven

- Participaron 1628 jóvenes entre 2004 y 2013.
- El 75% finalizó la capacitación y el 50% accedió a alguna experiencia laboral positiva.
- Los participantes manifiestan contar con más herramientas para atravesar exitosamente una entrevista laboral.



### Lecciones aprendidas

- La problemática es multidimensional, la inversión es a mediano/largo plazo y los resultados no son inmediatos.
- Es fundamental el trabajo personalizado. La transferencia económica es insuficiente.
- Contar con un equipo sólido y cohesionado que permanezca en el tiempo.
- Los procesos son importantes, se los debe acompañar con solidez.
- Definir los actores clave da continuidad al proyecto y prevé imprevistos.



### Beneficiarios

Adolescentes y jóvenes vulnerables social y económicamente



### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



### Financiamiento

Donantes privados, estatales y organismos internacionales



### Vínculo con el sector público

Desarrollo de programas con el Estado nacional, la provincia y la ciudad de Buenos Aires.

### Detalle del programa

#### IDEA

Brinda herramientas para superar las situaciones que dificultan la continuidad en la escuela secundaria. Por ejemplo, los jóvenes reciben subsidios para comprar material educativo, apoyo escolar, orientación social y vocacional, control integral de salud, apoyo psicopedagógico, espacios de socialización, para evitar la deserción.

#### Acción Joven

Programa de formación para jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad, que apunta a la finalización de la escuela media y a la rápida inserción laboral; por eso, las capacitaciones se orientan a empleos con alta demanda y cuentan con certificación académica, que legitima su calidad.

### Factores clave

#### de replicabilidad y escalabilidad

El éxito en la replicabilidad depende de realizar un buen diagnóstico para contextualizar las intervenciones, disponer de suficientes recursos económicos y contar con procesos sistematizados que se complementen con personal idóneo. La ampliación en la cantidad de beneficiarios puede ser viable con un modelo de gestión asociada con el Estado, que participe activamente. Debe haber una mirada integral hacia la problemática.

### Aportes para la política pública

Una adecuada articulación entre distintas áreas de gobierno puede contribuir al progreso del programa y a abordar la problemática. También es importante simplificar el acceso al financiamiento. El Estado debe aprovechar la cercanía y la experiencia de las OSC con la sociedad.

### Modelo de intervención



### ACTORES

- Fundación Tzedaká
- Jóvenes (Derivados de centros Tzedaká, OSC y Sector Público)



# Fundación UOCRA para la educación de los trabajadores constructores

- EF** FINALIZACIÓN Y/O REINGRESO A LA ESCUELA
- FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO
- FE** EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRABAJO COMO CAPACITACIÓN
- IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

Desde que abrió sus puertas en 1993, la Fundación UOCRA realiza diversas acciones para brindar una educación de excelencia y actualizada que mejore la calidad de vida de los trabajadores constructores, sus familias y la comunidad, permitiendo democratizar el acceso al conocimiento y lograr una verdadera inclusión social, laboral y educativa.

Trabaja junto con organismos gubernamentales, empresas y OSC, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, que comparten la visión de que la relación entre educación y trabajo constituye un pilar fundamental de la inclusión social y participación ciudadana.

A partir del compromiso institucional de abordar la problemática de la continuidad educativa y la transición al mundo laboral de los jóvenes la fundación impulsó el programa Fortalezas.

## Objetivo

Desarrollar itinerarios de educación-trabajo para jóvenes de entre 18 y 24 años que participan de alguna instancia educativa de la fundación, a través de dispositivos de formación y orientación profesional, intermediación laboral y formación continua, para mejorar su calidad de vida.

## Sostenibilidad

Las acciones de juventud cuentan con el apoyo de diferentes actores con los que realiza un trabajo mancomunado. Además, tiene anclaje en su Red de Centros de Formación Profesional.



**Contacto**

Azopardo 954 (C1107ADP), CABA | +54 11 4343-5629/1347/3152  
informesfundacion@uocra.org | [www.fundacion.uocra.org](http://www.fundacion.uocra.org)

## PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

### Impulso Joven (componente específico de Fortalezas para la capacitación de jóvenes)



#### Resultados

##### Plan estratégico sistematizado

- Instrumentos cuantitativos y cualitativos diseñados para relevar información, base del diagnóstico de la población joven que participa del proceso de formación de la FUOCRA.
- Sistema de intermediación laboral para jóvenes.
- Estrategia de participación en redes nacionales e internacionales en materia de juventud y trabajo.
- Definición de estrategias financieras para la sostenibilidad de las acciones de la fundación y especialmente de la política de intervención con jóvenes.
- Participación de 45 jóvenes en el dispositivo de formación en diferentes oficios, y en los dispositivos de inserción laboral, acompañamiento y servicio de apoyo.
- Sistematización del proyecto Juventud y Trabajo por un especialista en la temática.



#### Lecciones aprendidas

- Inicialmente se apuntó a una población muy vulnerable y en muchos casos no se pudo dar respuestas satisfactorias a sus problemáticas, que suponen una resolución urgente.
- Es importante para sostener la asistencia de los jóvenes a los dispositivos de formación y lograr una inserción laboral de calidad.
- La población joven se caracteriza por la cultura de la inmediatez, esto debe ser considerado en las tutorías.
- Implementar una estrategia específica para la población joven de sexo femenino.



#### Beneficiarios

Jóvenes en situación de vulnerabilidad



#### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Acompañamiento familiar y sociabilización



#### Financiamiento

Aportes de empresas y gobierno.



#### Vínculo con el sector público

Relación con las autoridades de las localidades donde se trabaja.

#### Detalle del programa

La fundación UOCRA lleva adelante un programa para jóvenes que realizan cursos de formación profesional en la Red de Formación Profesional de la fundación. El programa consiste en vincular a los jóvenes con diferentes espacios de trabajo público y privado, y fomentar la formación continua tanto dentro de la red como en ámbitos de educación superior. También busca establecer lazos comunitarios, vinculando el trabajo de la institución educativa con el sector productivo y el sector público, lo que favorece el compromiso de todos por los jóvenes. El programa impulsa la formación y

orientación profesional en la industria de la construcción, y una intermediación laboral que favorezca la inserción de los jóvenes en la actividad. Además, se trabaja con alumnos de la Red de Formación Profesional de la fundación UOCRA que no han terminado sus estudios para incluirlos en los programas de reinserción educativa formal disponibles. Para llevar adelante estas acciones, la fundación brinda acompañamiento institucional a los jóvenes durante su permanencia en el programa.

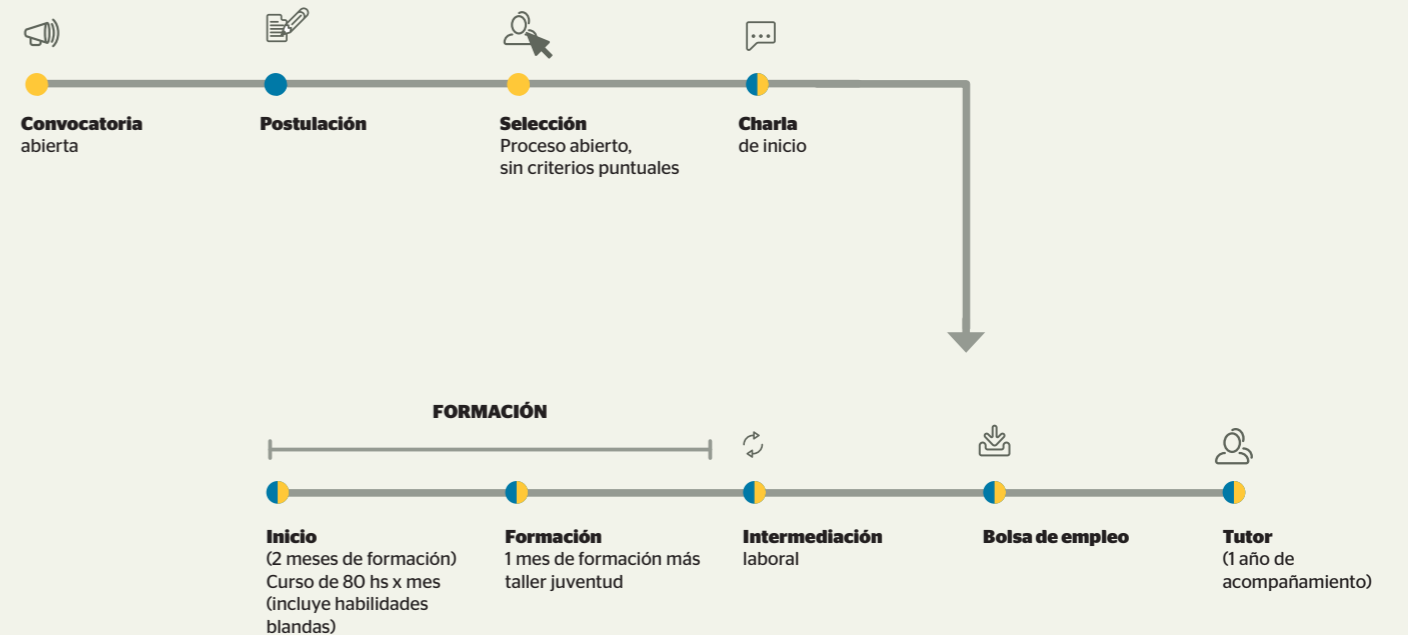
#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

El proyecto de la fundación UOCRA es replicable y escalable. En el primer caso, se requiere la sistematización de la experiencia. En el segundo, disponer del financiamiento adecuado.

#### Aportes para la política pública

En el marco del programa de juventud se realizó el segundo encuentro regional en Buenos Aires, donde participaron seis organizaciones socias y se organizó un panel con funcionarios públicos de la nación y la provincia de Buenos Aires.

#### Modelo de intervención



#### ACTORES

- UOCRA
- Jóvenes

## Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA)

**FE** FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA

**FE** DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

**IL** INTERMEDIACIÓN LABORAL

**FE** CAPACITACIÓN EN OFICIOS Y/O HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO

**IT** GENERACIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS

**IT** INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

El Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA) es un centro de estudios independiente con más de 10 años de experiencia, que se especializa en mercado y capacitación laboral, sistema educativo y de salud, seguridad y asistencia social. IDESA es un ámbito de análisis, discusión y producción de ideas que busca articular el trabajo de jóvenes profesionales con experiencias concretas y trayectoria en la función pública, para promover las buenas prácticas en la gestión de las políticas sociales.

Partiendo de un interés en la educación vocacional de países como Alemania, Dinamarca y Suiza, diferentes estudios permitieron dilucidar la importancia de la secundaria bajo esta modalidad. Se descubrió que para la educación vocacional son clave las prácticas en empresas desde la secundaria.

### Objetivo

Capacitar y formar a los alumnos para que desarrollen un proyecto de vida durante tercero, cuarto y quinto año, y que en sexto cuenten con las herramientas necesarias (habilidades socioemocionales) para el correcto desenvolvimiento dentro del puesto laboral que se les asigna en calidad de pasantía.

### Sostenibilidad

La sostenibilidad del programa se basa principalmente en su correcto funcionamiento, en las personas que intervienen y en sus resultados. Un punto fundamental para su expansión es el respaldo gubernamental, el entusiasmo de las escuelas y la estabilidad financiera del proyecto.

### Contacto

Contacto en Buenos Aires: Montevideo 451, piso 11 (C1019AB), CABA | +54 11 4374-7660 | Contacto en Córdoba: Arturo M. Bas 136, piso 4 of. B (X5000AEH), Córdoba | +54 351 427-1271 | [www.idesa.org](http://www.idesa.org)

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

#### Programa piloto Transición Escuela-Trabajo



#### Resultados

- 60 jóvenes, el 70% está por terminar la pasantía.
- Altos niveles de satisfacción de los jóvenes.
- Alto nivel de satisfacción de las empresas que reciben a los jóvenes.



#### Lecciones aprendidas

- A mejor calidad, más difícil de escalar es el programa.
- El desempeño escolar no está vinculado directamente con el potencial laboral.
- La mejor forma de que un joven entre a una empresa es desde la escuela.
- El sistema de intervención laboral sin capacitación no sirve a menos que el joven sea muy capaz.
- La formación para el trabajo en la escuela debe ser pertinente.
- La sociedad en general acepta el concepto de educación para el trabajo.



#### Beneficiarios

Jóvenes



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

Sector privado y sector público. La Agencia de Promoción de Empleo y Formación Profesional de la provincia de Córdoba se hace cargo de las becas por la pasantía en las empresas.



#### Vínculo con el sector público

Se vincula con el gobierno y las escuelas. Trabaja con los ministerios de Planificación y de Educación de Córdoba, y la Agencia de Promoción de Empleo y Formación Profesional.

#### Detalle del programa

El programa consiste en trabajar entre tercero y quinto año en el desarrollo de las habilidades socioemocionales y en sexto año realizar una pasantía de 12 meses con una contraprestación monetaria. En este proceso, asistentes sociales monitorean la evolución de los jóvenes y luego la institución evalúa los resultados. Se intenta que el seguimiento sea constante y se realicen informes cualitativos mensualmente.

El programa requiere un proceso previo a la implementación, que consta de la búsqueda de empresas privadas y la articulación entre escuelas y gobierno, para formalizar acuerdos y obtener becas para los alumnos. Este trabajo se realiza junto con las organizaciones Córdoba Mejora y Liga Solidaria.

#### Factores clave

##### de replicabilidad y escalabilidad

Un factor clave es el compromiso del empresariado, dispuesto a participar si se cuenta con una buena organización y con marcos jurídicos pertinentes. Los recursos económicos son siempre un elemento indispensable en este tipo de organizaciones, al igual que una relación fluida con las escuelas. Escalar el proyecto requiere, además de fondos, un proyecto social de largo plazo

#### Aportes para la política pública

Poner en funcionamiento en el sistema educativo un modelo específico y testeado, generar una política de pasantías que dé seguridad jurídica a las prácticas de los jóvenes en las empresas y actualizar los contenidos y las estrategias de enseñanza de los docentes en la escuela secundaria son los principales aportes de este programa a la política pública.

#### Modelo de intervención

El proceso de articulación entre IDESA y los demás actores que gestionan el programa es el siguiente:



El proceso de implementación con los jóvenes se realiza así:





# Fundación Junior Achievement

**FE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DURANTE LA ESCUELA SECUNDARIA**

**FE DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES**

**FE EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRABAJO COMO CAPACITACIÓN**

**EM CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDORISMO**

Junior Achievement es una fundación internacional cuya misión es generar en los jóvenes un espíritu emprendedor para alcanzar sus metas, en un marco de responsabilidad y libertad. Fue creada en 1919 en los Estados Unidos, por iniciativa de Horace Moses y Theodore Vail. En la actualidad está presente en 123 países.

Su visión es lograr una sociedad integrada por individuos libres y responsables que comprendan la importancia de ser emprendedores. Todos los programas transmiten la importancia de responsabilizarse por el propio destino, de proponerse objetivos claros y realistas y actuar para alcanzarlos, de desarrollar perseverancia, creatividad y confianza, y de educarse en forma constante.

## Objetivo

Generar en los jóvenes el espíritu emprendedor que les permita alcanzar sus metas en un marco de responsabilidad y libertad.

## Sostenibilidad

La sostenibilidad de los programas depende de que el empresariado comprenda la importancia de fortalecer la sociedad civil al motivar la actividad emprendedora; va más allá del financiamiento: involucra la participación. Asimismo, es necesario que los destinatarios se comprometan para tener éxito.

## PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

### Programa La Compañía



#### Resultados

- Se ha logrado un cambio profundo en los jóvenes participantes al fomentar valores sobre el trabajo y la vida.
- Unos 720.000 jóvenes participaron de los cursos de la fundación. La Compañía contó con unos 100.000 alumnos, de los que casi la mitad obtuvo el certificado.



#### Lecciones aprendidas

- Es clave involucrar al empresariado para que comprenda la importancia de su compromiso en la educación y en la estimulación del emprendedorismo en los jóvenes.
- Es muy importante establecer relaciones frecuentes y en un lenguaje comprensible con áreas gubernamentales.



#### Beneficiarios

Jóvenes de clase media, media-baja y baja



#### Ejes transversales

- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes



#### Financiamiento

Principalmente aportes del sector privado y, en ocasiones, del sector público.



#### Vínculo con el sector público

Hay comunicación permanente con las instituciones escolares con las que se trabaja.

#### Detalle del programa

Los programas educativos se diferencian en primaria, secundaria y simulación. El de primaria consta de dos etapas: formación emprendedora y acción emprendedora; se busca formar a los jóvenes en actitudes y valores del emprendedor, con énfasis en el cuidado del medio ambiente y la educación. El programa mantiene estas etapas, pero se focaliza en transmitir herramientas mediante trabajos en clase y actividades de campo. El programa de simulación complementa la teoría y la práctica a través de un software que reproduce los mecanismos del mercado. Para la mesa temática se hizo foco en el programa La Compañía, cuya duración es de 15 semanas (con clases semanales de 2,5 horas fuera del horario escolar). Allí los alumnos crean, organizan y operan una compañía en tres etapas: formación, desarrollo y cierre.

#### Factores clave

##### de replicabilidad y escalabilidad

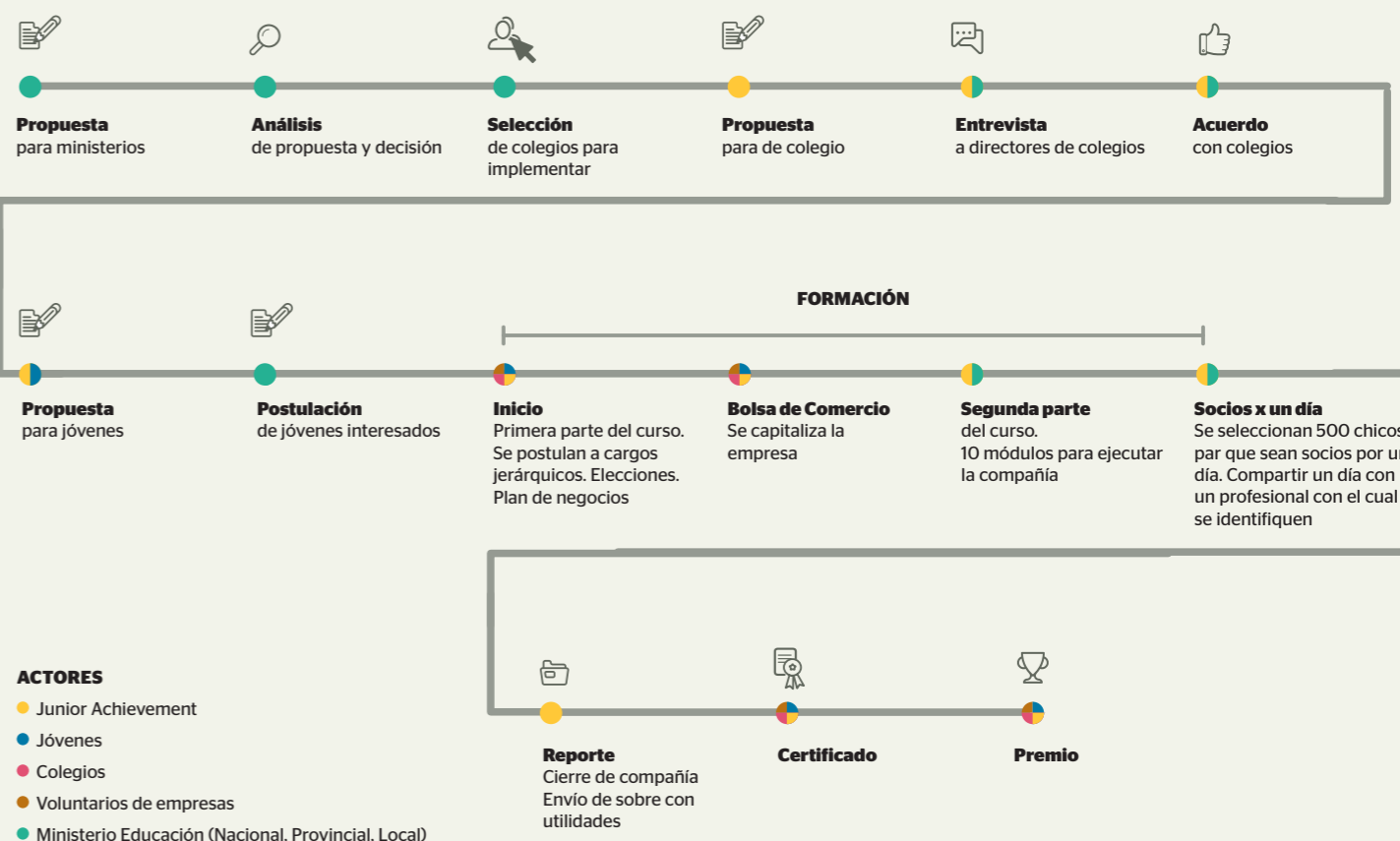
Este programa se implementa en 135 países, lo que muestra su capacidad de ser replicado. Su diseño ya fue probado, por lo que los factores claves son su sistematización y la correcta selección de los docentes. En lo que respecta a la escalabilidad, se deberían aprovechar las nuevas tecnologías (por ejemplo, internet).

#### Aportes para la política pública

Los principales aportes de la institución son apoyar la capacitación masiva de los jóvenes, fomentar la interacción con actores locales del sector privado y público, lo que favorece la implementación de los proyectos, y facilitar metodologías estandarizadas y testeadas.

#### Modelo de intervención

El programa La Compañía se implementa así.



**PR** PROTECCIÓN CONTRA EL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE

Save the Children es una organización internacional fundada en 1919 que trabaja en más de 120 países para promover y defender los derechos de la niñez. Tiene oficinas en 12 países de América Latina y apoya proyectos en otros 5. Trabaja por un mundo que respete y valore a todos los niños, que promueva su participación como agentes de cambio; un mundo donde tengan asegurado el derecho a la supervivencia, la protección y el desarrollo. Su misión es impulsar avances significativos para generar cambios inmediatos y duraderos en la vida de los niños. Sus actividades en Argentina comenzaron en el año 2000, con proyectos implementados a través de apoyo técnico y financiero a organizaciones locales socias de Buenos Aires (ciudad y provincia), Salta y Tucumán. Ha integrado la red Empresas por la Infancia.

### Objetivo

- Niños y Niñas hacen el Camino: defender los derechos e intereses de los niños en situación de vulnerabilidad, impulsando su empoderamiento a través del acceso a educación de calidad, protección contra abusos y explotación, y preparación para el trabajo digno.
- Promoción de los Derechos del Niño y Principios Empresariales: frente a la responsabilidad empresaria, reforzar las pautas y acciones para prevenir y eliminar el trabajo infantil.

### Sostenibilidad

Los principales factores de sostenibilidad del proyecto son su modelo participativo con los niños, sus familias, las comunidades, los gobiernos locales y nacionales para diagnosticar, diseñar e implementar los programas; también, su política de fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones locales socias y las alianzas con el sector privado.

### PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

- **Niños y Niñas hacen el Camino (Children Lead the Way)**
- **CRBPs: Promoción de los Derechos del Niño y Principios Empresariales**



### Resultados

#### Niños y Niñas hacen el Camino

- Altas tasas de terminalidad escolar.
- Aumento del compromiso gubernamental y mayor coordinación entre los actores.
- Promoción, sensibilización y participación reflejados en acuerdos marco, resoluciones y políticas.

#### Los Derechos de la Niñez y Principios Empresariales

- Creciente interés de asociaciones de empresas y gobiernos para incorporar políticas de prevención del trabajo infantil.



### Lecciones aprendidas

- El involucramiento de los actores locales —especialmente empleadores— es clave para lograr mejoras en la protección infantil.
- La movilización efectiva de la comunidad sobre cuestiones de niñez integra sus intereses en actividades programáticas.
- La coordinación entre organizaciones y autoridades locales es importante para la calidad y sostenibilidad del programa.
- Una estrategia territorial ayuda a aumentar el impacto de las intervenciones programáticas.



### Beneficiarios

Niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad, sus familias y comunidades



### Ejes transversales

- Género
- Acceso a derechos
- Participación y protagonismo de los jóvenes
- Interculturalidad e intraculturalidad



### Financiamiento

"Niños y Niñas...": departamento de Relaciones Internacionales, Comercio y Desarrollo de Canadá, gobiernos de los países miembros desarrollados, fundaciones y empresas, donantes individuales y herencias de particulares.



### Vínculo con el sector público

Save the Children tiene articulación con gobiernos locales, y con ministerios de Educación, Salud y Trabajo provinciales y nacionales

### Detalle del programa

#### Niños y Niñas hacen el Camino (CLW: Children Lead the Way)

Este programa, que funciona en cinco países —entre ellos Perú, Bolivia y Nicaragua—, aspira a empoderar a los niños para que sean ciudadanos comprometidos y accedan a trabajos dignos. Se compone de tres ejes: proveer educación de calidad (formal e informal) y preparar para el empleo; proteger contra la explotación, involucrando gobiernos, empleadores y comunidades, y facilitar la participación de los niños trabajadores en la vida pública y las decisiones que afectan sus vidas. El programa alcanza directamente a más de 30.000 niños de entre 8 y 18 años.

#### Los Derechos de la Niñez y Principios Empresariales (CRBPs: Child Rights and Business Principles)

Proporciona un marco general para entender el impacto del mundo empresarial en el bienestar de los niños. Establece una guía de 10 principios, con acciones y medidas empresariales para respetar y promover los derechos del niño.

#### Factores clave de replicabilidad y escalabilidad

Trabajar en conjunto en programas innovadores y utilizar los resultados para persuadir a gobiernos y otras agencias permite adoptar políticas correctas e implementarlas a escala. También se logra realizando un planeamiento e implementación con ministerios relevantes

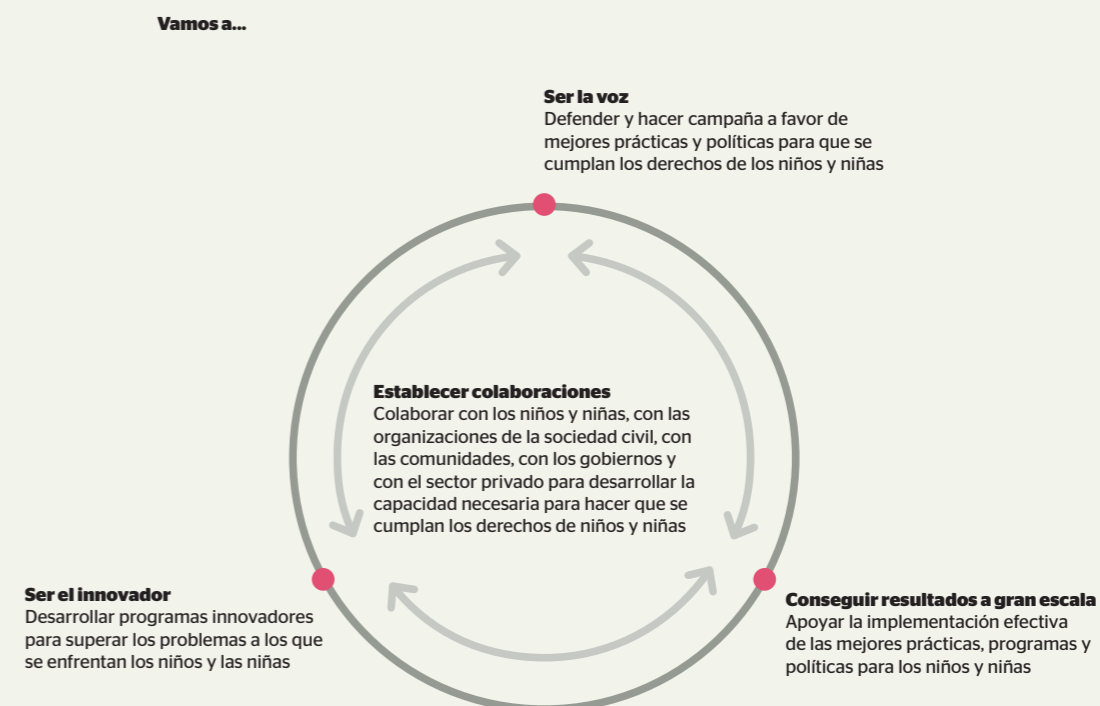
como el de Educación, y generando alianzas público-privadas. Utilizar sistemas efectivos de monitoreo y evaluación asegura que las buenas prácticas puedan documentarse y apalancar el apoyo a su replicación y escalabilidad.

#### Aportes para la política pública

Promover la articulación entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo, incluyendo en la currícula temáticas de trabajo y explotación infantil, así como un modelo educativo de la escuela secundaria para la inserción laboral. Incorporar en la legislación, promover y supervisar el cumplimiento de los derechos del niño y los principios empresariales por parte del sector privado.

### Modelo de intervención

Así trabaja Save the Children para impactar positivamente sobre la niñez:



# Bibliografía

- **Arroyo, D.** 2014. "Con los ni-ni la Argentina se juega su futuro". Diario Perfil, suplemento El Observador, 2 de febrero. Disponible en: <http://www.perfil.com/elobservador/Con-los-ni-ni-la-Argentina-se-juega-su-futuro-20140202-0006.html>. Fecha de acceso: julio de 2014.
- **Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. y Vargas, J.** 2012. **Desconectados. Habilidades, educación y empleo en América Latina.** Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- **Castel, R.** 1997. **La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salario.** Buenos Aires: Paidós.
- **Cruces, G., Ham, A. y Viollaz, M.** 2012. "Scarring effects of youth unemployment and informality. Evidence from Argentina and Brazil". La Plata: CEDLAS. Disponible en: [http://www.iza.org/conference\\_files/YULMI2012/viollaz\\_m8017.pdf](http://www.iza.org/conference_files/YULMI2012/viollaz_m8017.pdf). Fecha de acceso: julio de 2014.
- **Jacinto, C. (comp.).** 2010. **La construcción social de las trayectorias laborales de jóvenes. Políticas, instituciones, dispositivos y subjetividades.** Buenos Aires: Teseo/IDES.
- **Jara, O.** 2002. "Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias". Manuscrito inédito. San José de Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- **Kliksberg, B. y Rivera, M.** 2007. **El capital social movilizado contra la pobreza. La experiencia del proyecto de Comunidades Especiales en Puerto Rico.** Buenos Aires: CLACSO.
- **Mc Kinney, J.** 1968. **Tipología constructiva y teoría social.** Buenos Aires: Amorrortu.
- **OIT (Organización Internacional del Trabajo).** 2013. **Tendencias mundiales del Empleo Juvenil 2013. Una generación en peligro.** Ginebra: OIT. Disponible en: [http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/youth/2013/WCMS\\_222658/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/youth/2013/WCMS_222658/lang-es/index.htm) Fecha de acceso: julio de 2014.
- **Pérez Sosto, G. y Romero, M.** 2012. **Futuros inciertos. Informe sobre vulnerabilidad, precariedad y desafiliación de los jóvenes en el conurbano bonaerense.** Buenos Aires: Aulas y Andamios.
- **PNUD y BID.** 1998. **El capital social. Hacia la construcción del índice de desarrollo de la sociedad civil de Argentina.** Buenos Aires: PNUD/BID.
- **PNUD, BID y GADIS.** 2004. **Índice de desarrollo. Sociedad civil de Argentina. Total País.** Buenos Aires: PNUD/BID/GADIS.

Las fotos de la tapa, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, fueron gentileza de: Fundación Tzedaká, Cimientos, Unidad de Fotografía BID, Junior Achievement, Fondation Forge, Fundación Ruta 40, Fundación Impulsar, Asociación Civil INICIA, Unidad de Fotografía BID (junto con la siguiente), Colegio Madre Teresa y Unidad de Fotografía BID.

