
DE LA ESQUINA AL TRABAJO DIGNO

EXPERIENCIA PILOTO:
APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

ÍNDICE

01	¿Para qué un proyecto como este?	P 03
02	¿Por qué el foco en los jóvenes?	P 04
03	¿Qué buscamos con esta experiencia piloto?	P 06
04	¿Cómo nos organizamos?	P 07
05	¿Qué hicimos y cómo?	P 09
06	Nuestros principales aprendizajes	P 14
07	Anexo I	P 20
08	Anexo II	P 24
09	Bibliografía	P 30

01 ¿PARA QUÉ UN PROYECTO COMO ESTE?

De la esquina al trabajo digno, un proyecto de vida

Por el Padre Aníbal Filippini

El contacto cotidiano nos llama al compromiso, y decidimos hacer foco en los jóvenes de las esquinas, habitualmente identificados como los ni-ni, porque ni estudian, ni trabajan. Jóvenes a los que se suele visualizar como vagos que viven de planes, una carga, una molestia y hasta un peligro para la sociedad.

Para nosotros, sin embargo, estos jóvenes son víctimas de un sistema de organización política, social y económica: el triste fruto de la pobreza estructural. Y, dentro de esta realidad social que hace víctimas a los jóvenes, debemos destacar la presencia del consumo de drogas -producto del narcotráfico-, y el alcoholismo, que juntos componen el ámbito propicio para organizar el delito. **Nosotros decimos que se trata de jóvenes que *ni son escuchados, ni comprendidos, ni valorados, y que su futuro está marcado por la letra C: calle, cárcel, cementerio.* Nuestra propuesta es llevarlos a la V de vida digna.**

¿Qué nos moviliza? El saber que hay una gran capacidad de trabajo y de habilidades desaprovechadas porque están inactivas o poco valoradas. **Confiamos y creemos en las posibilidades de estos jóvenes.** Reconocemos que el problema clave es la **falta de un proyecto de vida**, y por eso tomamos al trabajo digno por su valor organizador de la vida en sociedad y lo que significa para la autoestima.

Tres “ideas fuerza” iluminan nuestro accionar: vos podés hacer muchas cosas, vos podés ayudar a otros y vos podés ser feliz; frente al estigma de que no sirven para nada, de que viven de lo que reciben o roban y de que su vida es un fracaso con futuro trágico.

Sabemos que no se puede emprender nada transformador si no partimos de las riquezas que ya están, porque fueron sembradas por Dios en cada ser humano; y también que la tarea es enorme y escapa al compromiso de la Iglesia y de cualquier organización de la sociedad. Por eso, nos propusimos hacer una experiencia a modo de “modelo y fermento”, que proponga la forma y pueda alentar nuevas experiencias y políticas públicas. Y de eso se trata “De la esquina al trabajo digno”.

02 ¿POR QUÉ EL FOCO EN LOS JÓVENES?

La problemática de los jóvenes sin proyecto de vida es particularmente compleja e involucra cuestiones relativas al contexto familiar, social, educativo, cultural, etc. La multidimensionalidad de este fenómeno demanda respuestas integrales que implican esfuerzos de coordinación y trabajo articulado.

Los cambios sociales y económicos recientes han afectado fuertemente a la población joven. La transición de la escuela al mercado laboral se ha convertido en un cuello de botella para muchos jóvenes y, con frecuencia, en un paragolpes que absorbe las crisis macroeconómicas. Así, los jóvenes experimentan fluctuaciones más marcadas que los adultos en lo que respecta a tasas de desempleo y salarios. Además, las crisis económicas no sólo reducen los niveles de ingresos y aumentan el desempleo, sino que exponen a los jóvenes a otros riesgos, como el delito y la violencia, o a peligros para la salud (Banco Mundial, 03-2007). La elevada incidencia del desempleo y de la informalidad, así como la inestabilidad ocupacional, son algunas de las dimensiones que identifican a los jóvenes como un grupo especialmente vulnerable en el mercado de trabajo. La fragmentación familiar y los niveles de deserción escolar son dimensiones a tener en cuenta también, para entender las oportunidades que tienen los jóvenes para construir un proyecto de vida. En la Provincia de Buenos Aires se ha acentuado la brecha generacional, y los jóvenes entre 15 y 29 años son los más afectados, especialmente quienes no participan del ámbito laboral y educativo.

Conforme a los datos del último Censo de 2010, en la Argentina los jóvenes desocupados serían 641 mil y en la provincia de Buenos Aires, 260 mil jóvenes de 15 a 29 años.

Fuente: INDEC, 2010.

En este sentido, podemos distinguir tres situaciones que afectan a los jóvenes para construir su proyecto de vida: primero, las dificultades experimentadas para acceder al mercado de trabajo; segundo, las dificultades en la terminalidad educativa, especialmente de la escuela secundaria; y tercero, la fragmentación familiar.

En el plano laboral, distintos indicadores ponen en evidencia este fenómeno. Particularmente, las tasas promedio de actividad (58%) y de empleo juvenil (48%) son más bajas, en 19 y 24 puntos porcentuales, que las correspondientes tasas laborales de los adultos. En relación al desempleo, en 2013, mientras el 13,05% de los jóvenes en la PEA estaba desocupado, el 7% de

La desocupación juvenil en la Argentina es 2,6 veces más elevada que la de los adultos y en Buenos Aires 2,4 veces más alta.

Fuente: INDEC, 2010.

los adultos se encontraba en similar situación. En términos absolutos, son muchos los jóvenes que se encuentran en situación de desocupación, entendiendo por tal la falta de trabajo con búsqueda activa. Conforme a los datos del último Censo de 2010, en la Argentina los jóvenes desocupados serían 641 mil y en la provincia de Buenos Aires, 260 mil jóvenes de 15 a 29 años. El número crece si se tiene en cuenta los jóvenes inactivos que dejaron de buscar trabajo por el desaliento. En términos relativos, la desocupación juvenil en la Argentina es 2,6 veces más elevada que la de los adultos y en Buenos Aires 2,4 veces más alta (INDEC, 2010).

En el plano educativo, según la información del Censo 2010, en la provincia de Buenos Aires 2,45 millones de jóvenes de 18 a 29 años (el 48% de los jóvenes en este grupo etario) no han completado la educación secundaria. Así, la tasa de deserción escolar entre los adolescentes de 15 a 17 años asciende a 12% y entre los jóvenes de 18 a 24 años, a 23%. En este sentido, los 16 años constituyen para el joven un momento de quiebre en este modelo de transición de la escuela al trabajo, por lo que es allí donde la deserción escolar se potencia (Arroyo, 2014).

En el plano familiar, existe un creciente consenso en torno a la incidencia de la crisis de institucionalización y de fragmentación de los imaginarios sociales que incide en los procesos de socialización y trayectorias de los jóvenes (Pérez Sosto & Romero, 2012). Particularmente la familia, en tanto institución, pierde en buena parte de los casos su rol de inculcar hábitos (Sosto, 2013). Así, en 2012, aproximadamente 28% de los jóvenes de 18 a 24 vivía sólo con uno de sus padres. De este modo, se erosiona el papel de la familia como una "institución primordial" de la sociedad en base al múltiple papel que juega en materia de socialización de las nuevas generaciones, protección y apoyo a los individuos cuando aún carecen de instrumentos y recursos para desenvolverse en el mundo, y por el rol que juegan en lo respectivo al desarrollo de la personalidad, la formación de identidades y el sustento emocional.

Los jóvenes en el Bajo Boulogne

Boulogne es la localidad más poblada del partido de San Isidro (INDEC, 2001). Se encuentra en la primera corona del Gran Buenos

Aires, dentro de la zona norte, y próximo al partido de General San Martín. Además, se ubica próximo al asentamiento Santa Ana, un área con alta precariedad habitacional, especialmente en lo que respecta a la situación de sus servicios básicos (eliminación de excretas, energía eléctrica, red de gas, agua, desagües pluviales, alumbrado público, y recolección de residuos) (Techo, 2013). Dentro de esta localidad el proyecto trabaja en los barrios del Bajo Boulogne, Santa Ana, Villa María y el Barrio San Isidro.

Sobre la base de estimaciones realizadas a partir del Censo 2010 y la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del año 2011, se analizaron datos respectivos a los barrios en los que trabaja el proyecto. Se calcula que en el barrio del Bajo Boulogne viven alrededor de 4200 jóvenes de entre 17 y 30 años (INDEC, 2010; INDEC, 2011). En Santa Ana viven 630, en Villa María 840, y en el Barrio de San Isidro 2940, lo que nos da un total de 8610 jóvenes dentro de los barrios en donde el proyecto se inserta (INDEC, 2010, 2011). Sobre esta cifra, 2927 jóvenes se encontraban desocupados o subocupados y 2583 no estudiaban ni trabajaban.

> **4200 jóvenes** de entre 17 y 30 años viven alrededor del Bajo Boulogne.

> **2927 jóvenes** se encontraban desocupados o subocupados y **2583** no estudiaban ni trabajaban.

De la esquina al trabajo digno:

En este contexto se desarrolla el proyecto “De la esquina al trabajo digno”, con el objetivo de colaborar con los jóvenes en la construcción de su proyecto de vida e inserción laboral. En los puntos siguientes desarrollaremos fase por fase la puesta en marcha de la iniciativa con el objetivo de compartir nuestro proceso de trabajo y sus aprendizajes.

En el plano educativo, según la información del Censo 2010, en la provincia de Buenos Aires 2,45 millones de jóvenes de 18 a 29 años (el 48% de los jóvenes en este grupo etario) no han completado la educación secundaria. Así, la tasa de deserción escolar entre los adolescentes de 15 a 17 años asciende a 12% y entre los jóvenes de 18 a 24 años, a 23%.

Para conocer más sobre el perfil de los jóvenes del barrio donde se iba a trabajar, antes de comenzar con el Proyecto, la Parroquia encargó a la Universidad de San Isidro un estudio donde se encuestó en profundidad a un grupo de jóvenes de las esquinas. Los 59 jóvenes entrevistados se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- ✓ El joven fue criado en familias con formas inciertas y disfuncionalidades variadas, lo que trae aparejado procesos de socialización deficientes.
- ✓ El promedio logra apenas finalizar el nivel primario de educación formal.
- ✓ La mayoría realiza una actividad cotidiana predominantemente improductiva desde lo laboral y/o educativo. Esto contrasta con el día a día de los familiares, quienes trabajan muchas horas fuera en puestos poco calificados.

Datos tomados del documento “Propuesta esquina al trabajo digno 2014”, elaborado por el equipo coordinador.

Investigación realizada por la USI y los tutores del proyecto “De la esquina al trabajo digno” en 2014.

03 ¿QUÉ BUSCAMOS CON ESTA EXPERIENCIA PILOTO?

El proyecto surge en 2013 como una iniciativa pastoral de la Parroquia Santa María del Camino con las Hermanas Pasionistas, producto de una inquietud de la parroquia, para mejorar la llegada a los jóvenes de las esquinas y trabajar sobre su reinserción social a partir del incentivo del empleo.

Esta experiencia toma, por un lado, la existencia de un “ciclo de la esquina” en muchos barrios del conurbano bonaerense y otros centros urbanos del país, ciclo que suele involucrar fenómenos de consumo, abandono escolar y prácticas delictivas. Por otro lado, parte de identificar la situación de vulnerabilidad que afecta a los jóvenes que habitan en esta zona de influencia: problemáticas de inserción en el mercado laboral, por la desintegración y fragmentación familiar y por la deserción escolar. En este sentido se los identifica como jóvenes “sin proyecto de vida”, que están vinculados a fenómenos de consumo, de redes delictivas y de falta de marcos sociales e institucionales.

A través del trabajo voluntario y recursos propios, la parroquia comenzó a poner en marcha este proyecto trabajando en un esquema de formación de operadores barriales, con el foco puesto en tres ideas-fuerza y apuntando a cambiar el sentido común imperante en los jóvenes en torno a la construcción de su proyecto de vida:

1. Frente a la idea internalizada de que no sirven para nada y son una carga, recuperar la capacidad de acción y decisión.
2. Frente a la idea de que sólo pueden recibir ayuda en la práctica de los planes sociales, recuperar la solidaridad y la ayuda mutua.
3. Frente a la idea de que su destino es la calle, la cárcel y el cementerio, recuperar las ideas de futuro y felicidad.

En paralelo a este trabajo, los líderes del proyecto comenzaron a vincularse con otras organizaciones de manera de sumar otros socios a la iniciativa. Así en el transcurso de los meses se fueron sumando Organización Román, la Asociación Empresaria Argentina (AEA), el Banco Santander Río, y con ellos también se convocó a otros especialistas como el ex Ministro de Desarrollo Social Daniel Arroyo y el equipo de Protección Social de CIPPEC.

De estas alianzas surgió la creación de un espacio de trabajo compartido (Mesa Estratégica), que posibilitó la combinación y complementación de saberes puestos a trabajar para profundizar el diseño del proyecto. A partir de este trabajo conjunto se validó la necesidad de encarar un abordaje integral, abarcando las diferentes dimensiones que atraviesan a los jóvenes: su familia, su contexto

social, su salud, la educación y el trabajo, de manera de mejorar el impacto positivo en el proyecto de vida de los jóvenes.

Dado este enfoque, nos propusimos promover una experiencia piloto “laboratorio”, que en un año y medio trabaje sobre la inserción integral de un grupo de 100 jóvenes que están en las “esquinas” del Barrio Bajo Boulogne.

La propuesta busca generar un impacto en la vida del joven que contribuya a aumentar su autoestima, recuperar el sentido del esfuerzo y la búsqueda de progreso. Y al mismo tiempo, también buscamos que la implementación del proyecto sirva como insumo para el análisis y la sistematización de sus resultados y así relevar prácticas y aprendizajes para abordar la problemática en su complejidad, escalar la experiencia y aportar a la construcción de políticas públicas.

Objetivos del proyecto

→ Aprender, a través de una experiencia piloto las mejores estrategias para abordar a los jóvenes en las esquinas y trabajar en su inserción integral.

→ Sistematizar los aprendizajes para escalar la experiencia.

04 ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS?

Para poder poner en marcha el proyecto se conformó una red de trabajo con potencial de transformación sobre los jóvenes. Esta red está integrada por más de 24 personas que a través de roles y funciones específicas logra coordinar esfuerzos, habilidades, capacidades y recursos. Aprendizajes en el camino ajustaron el diseño del equipo del proyecto, que finalmente quedó organizado de la siguiente manera:



EQUIPO COORDINADOR

Responsable de la implementación del proyecto, asumiendo por lo tanto una multiplicidad de roles y tareas:

- > La coordinación del Equipo Operativo fortaleciendo sus habilidades, resolviendo conflictos y generando horizontes de mejora en las tareas.
- > La articulación con empresas para trabajar junto a ellas en la generación de oportunidades laborales para los jóvenes.
- > El armado de redes con instituciones sociales con foco en diferentes temáticas (salud, educación, capacitación, ciudadanía) para poder brindar un respuesta más integral a las diferentes necesidades de los jóvenes.
- > El seguimiento de cuestiones operativas, presupuestarias y administrativas relacionadas específicamente con la iniciativa y el enlace tanto con la Supervisión Externa como con la Mesa Estratégica.

EQUIPO OPERATIVO MULTIDISCIPLINARIO

Está a cargo del trabajo con los jóvenes, desde la primera fase, que consiste en sumarlos al proyecto, hasta lograr el compromiso del joven para poder ofrecerle desde los diferentes espacios el acompañamiento, la contención y las oportunidades necesarias para trabajar su proyecto de vida. Este Equipo Operativo está conformado por:

- ✓ **Grupo de Operadores de Calle.** Este grupo de tutores es el que se acerca a las esquinas donde se reúnen los jóvenes. El operador de calle “camina el barrio”, es quien tiene la compleja tarea de interesar a los jóvenes en las esquinas con una propuesta diferente para sumarlos y comprometerlos al proyecto.
- ✓ **Equipo de Contención.** Los tutores que integran este equipo tienen como rol realizar un acompañamiento activo y personalizado de aquellos jóvenes que decidieron sumarse al Proyecto. Son los referentes cercanos a cada joven y están atentos al sostenimiento de la participación, a partir de una relación establecida individualmente. Tienen como desafío interesar a los jóvenes a comprometerse con las diferentes actividades que ofrece la iniciativa (cursos, espacio de escucha, escuela de habilidades) y al mismo tiempo fortalecer la capacidad del joven de manera de poder ir avanzando en la capacidad de asistir autónomamente y sostener su participación.
- ✓ **Espacio de Escucha.** El desafío de los profesionales a cargo de este espacio (psicólogo social y psicóloga) es brindar acompañamiento terapéutico de corto plazo a fin de apoyar y encaminar a los jóvenes en la construcción de su proyecto de vida. Por ello, a través de dinámicas grupales el foco del trabajo está en desarrollar y afianzar valores, conductas y habilidades del tipo blandas.
- ✓ **Escuela de Habilidades.** Quienes coordinan este espacio tienen como rol ofrecer al joven que participa un ámbito: (i) en el que pueda adquirir elementos y habilidades necesarias para afrontar con seguridad y confianza nuevas oportunidades laborales; (ii) en el que pueda mostrar su compromiso de sostener rutinas de manera que el pasaje al empleo formal pueda ser posible; (iii) en el que pueda reflexionar con otros sobre la problemática del empleo.

EQUIPO DE SUPERVISIÓN EXTERNA

El rol de este equipo es principalmente acompañar la labor del equipo operativo con una perspectiva externa al proyecto y con foco en: (i) brindar espacios de reunión para escuchar y contener a los tutores (aspectos emocionales de la tarea) y, en algunos casos, en resolver conflictos que puedan darse en torno a desacuerdos respecto de cómo abordar la tarea, las relaciones con los jóvenes y conflictos que puedan suscitarse entre los tutores; (ii) realizar talleres para fortalecer la capacidad de los tutores en el trabajo con adictos. Se ha trabajado en cómo reconocer los indicios de la adicción en una persona y talleres de escucha de adictos.

MESA ESTRATÉGICA

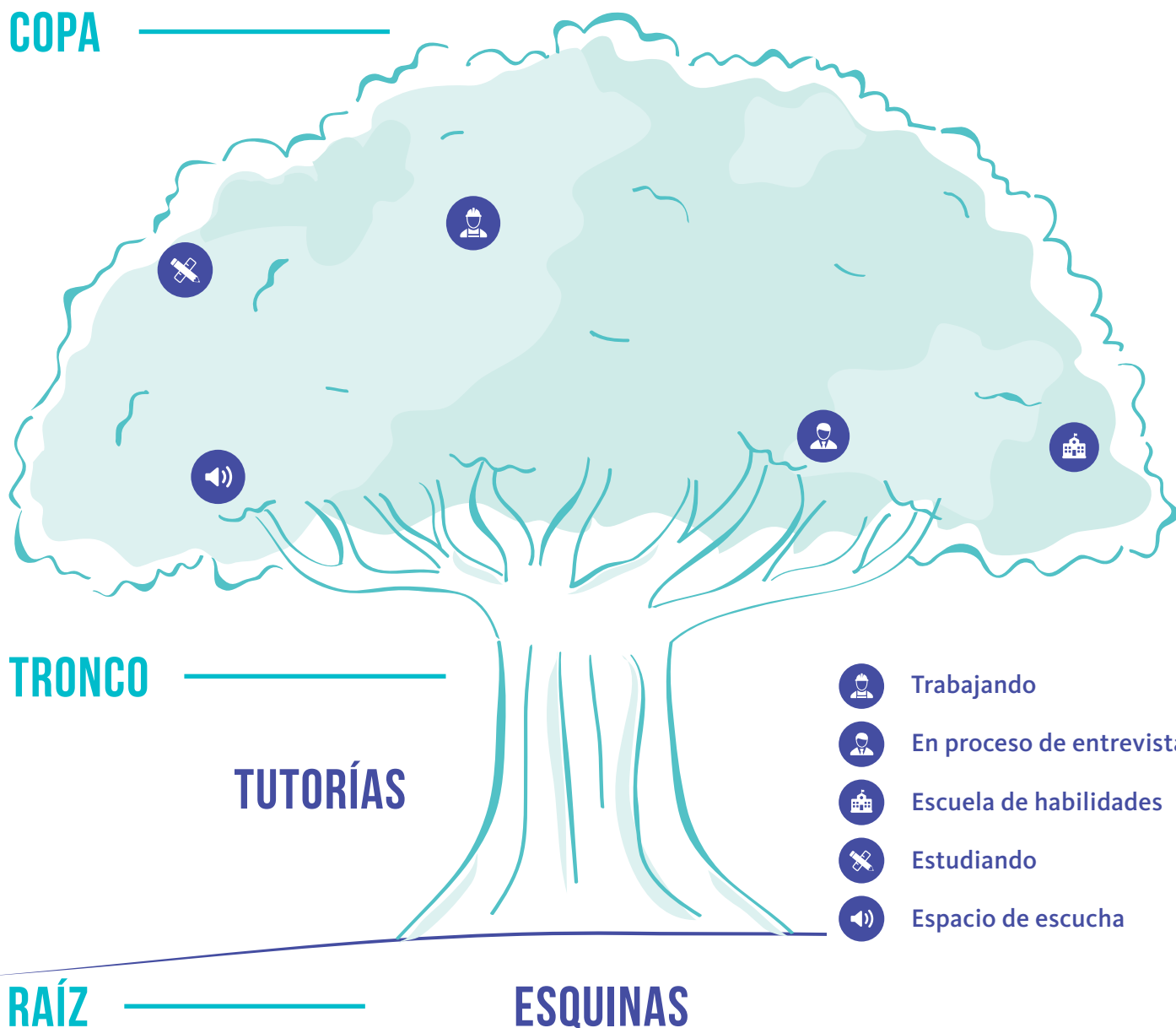
Este espacio de encuentro entre el equipo coordinador, los asesores y las organizaciones que apoyan la iniciativa tiene como principal objetivo generar intercambio de información e ideas en torno a: (i) avances del proyecto (monitoreando y evaluando resultados e impacto); (ii) mirada estratégica sobre próximos pasos; (iii) la sistematización de aprendizajes; (iv) hacer conjugar las acciones territoriales con la perspectiva de escalabilidad que busca la iniciativa; y (v) las cuestiones operativas, presupuestarias y administrativas del proyecto.

05 ¿QUÉ HICIMOS Y CÓMO?

En este apartado se describirá el proceso por el que transitan los jóvenes durante su pertenencia al proyecto. En el mismo se explicará cuál es el tránsito "ideal" que tienen los jóvenes en cada instancia. Es importante aclarar que los tiempos indicados son los esperados, pero no deben entenderse como lineales.

Muchos jóvenes circulan por el proyecto yendo y viniendo en cada instancia, dependiendo de las particularidades por las que transcurren cotidianamente. En este sentido, puede ocurrir que un joven pase de la raíz a las tutorías, pero que abandone esta fase y recomience su ciclo.

COPA



FASE RAÍZ

El proyecto comienza en las esquinas, en donde se reúnen los jóvenes que son de potencial interés. La esquina representa un espacio sin reglas y sin tiempos, en donde puede que los jóvenes pasen hasta 12 horas seguidas. Uno de los objetivos del proyecto es lograr que el joven, en la construcción de su proyecto de vida, se incorpore sin inconvenientes a espacios más reglamentados, con tiempos marcados (escuela, trabajo, etc.).

En esta primera fase del proyecto los operadores de calle se acercan a los jóvenes mediante diversas estrategias que contemplan la realidad social y el contexto del espacio de encuentro. Los operadores de calle trabajan en pareja y recorren diariamente durante las tardes las esquinas entablando conversación con aproximadamente unos 20 jóvenes a la semana. Este es el primer escalón del proyecto, en donde se establece un primer contacto. A través de estos contactos se intenta generar una relación de confianza, a partir del incentivo de construir un proyecto de vida y conseguir trabajo.

Establecida una primera relación, los operadores de calle intentan profundizar el diálogo y la conversación con el joven y trabajar en torno a los valores del esfuerzo, el trabajo y la solidaridad, a través de diversas estrategias. Por ejemplo, se lo cita en lugares distintos a la esquina, como la Parroquia o La Casa del Joven, y se intenta, mediante las charlas y la empatía, generar confianza y motivación. Semanalmente, los operadores asisten a una reunión con el Equipo Coordinador e informan acerca de las tareas realizadas y los avances. Para ello se desarrolló como herramienta el Cuaderno de Acciones y las Fichas de Registro (ver anexo II herramientas).

El tiempo de trabajo en cada esquina es variado, dado que las relaciones y los avances en cada caso son particulares. El operador, mediante una serie de indicadores definidos, determina el momento en que el joven está preparado para ingresar al proyecto. Generalmente tiene que ver con la predisposición y entusiasmo del joven, la capacidad de acordar y cumplir horarios de encuentro en lugares alternativos a la esquina, y la confianza ganada a partir de un trato personal diferente, como el uso de los nombres personales y no de apodos como es costumbre en la esquina. En ningún caso se fuerza al joven a participar. Es parte de la filosofía del proyecto esperar que el joven tome la decisión de hacer el esfuerzo y asumir el compromiso de una nueva etapa, la fase tutoría.

Al final de cada mes, los operadores de calle exponen los avances registrados con cada joven abordado, y en la reunión con tutores y equipo coordinador se decide qué jóvenes están en condiciones de ser derivados a las tutorías, en donde comienza la segunda fase del proyecto.

FASE TRONCO

El tronco del proyecto corresponde a la fase llamada “*Tutorías*”, que son llevadas adelante por el Equipo de Contención. Una vez que se define el ingreso a esta segunda fase, a cada joven se le asigna un tutor. Sin embargo, se hace una presentación de todo el equipo de tutores de manera que el joven reconozca a todos y pueda acudir a ellos en caso de necesidad, dado que son sus referentes cercanos.

Una vez que el tutor realiza un diagnóstico sobre el contexto y los factores problemáticos que rodean al joven, su desafío es generar un espacio de acompañamiento activo para encontrar junto con él soluciones a situaciones que limitan su proyecto de vida, como por ejemplo: conflictos familiares (aconsejando y mediando), abandono escolar (apoyando en los trámites necesarios para que retome el estudio y brindando contención para que pueda finalizar sus estudios), adicciones y salud (distintas acciones que van desde el apoyo para el acceso a centros especializados hasta simples conversaciones respecto del tema).

Basándose en el diagnóstico, el tutor juega un rol importante en la derivación de los jóvenes hacia otras instituciones aliadas en el proyecto. Casos exitosos han sido el reingreso a la escuela, la derivación a centros para el tratamiento de las adicciones y la asistencia en controles en establecimientos de salud. Paralelamente, el tutor también va guiando al joven hacia alguno de los espacios del proyecto, como puede ser el Espacio de Escucha, la Escuela de Habilidades para el trabajo, los cursos y capacitaciones, las entrevistas de trabajo.

Cada tutor elabora un registro de los avances de cada uno de sus jóvenes tutorados. Para ello, desde la iniciativa se desarrolló la herramienta “*Cuaderno de Seguimiento*”, en el que queda asentada la información respecto de las repercusiones en los ámbitos en los que transita: asistencia escolar, capacitación laboral, relaciones en el hogar, oportunidades de empleo, relación con su contexto (ver Anexo II Ficha de Seguimiento). Esta información es compartida semanalmente en las reuniones que sostienen con el Equipo Coordinador.

Esta tarea del tutor, de fortalecer el compromiso y la capacidad del joven para el sostenimiento de tareas y rutinas en fase tronco del árbol o “*Tutoría*”, idealmente se espera que se afiance en 3 meses, de manera que el joven esté en condiciones de pasar a la siguiente fase, “*Copa del árbol*”. Son los tutores quienes analizan y evalúan estas habilidades y compromisos ganados por el tutorado y comparten estos resultados con el Equipo de Coordinación y del Espacio de Escucha para definir si ese joven, que puede asistir de manera autónoma a los espacios y que puede sostener esos espacios de manera independiente, está entonces en condiciones y preparado para cruzar el puente hacia la próxima fase.

FASE COPA DEL ÁRBOL

Esta tercera y última etapa que llamamos “*Copa del Árbol*” no solo ofrece a los jóvenes del proyecto nuevos espacios a los que acceder, sino que también representa la fase en la que se empiezan a cosechar los primeros “*frutos*”.

Los espacios que se abren a los jóvenes en esta etapa son: Espacio de Escucha, Escuela de Habilidades, oportunidades de terminalidad educativa y formación profesional, oportunidades de entrevistas de trabajo, acompañamiento de aquellos jóvenes que ya se encuentran trabajando. De estos espacios, el de Escucha es uno de los que los jóvenes ya acceden durante la fase “Tutorías” (para trabajar su participación con mayor autonomía y generar así un hábito, una rutina a sostener). En esta nueva etapa, cobra singular fuerza pues del encuentro semanal y de acuerdo con sus avances, compromiso, el diagnóstico y el seguimiento que le hace el tutor junto con el equipo coordinador, se evalúa y luego se le propone al joven participar de los otros espacios.

Recorremos brevemente cada uno de estos espacios:

Espacio de escucha

Continúa siendo en esta fase un espacio de trabajo individual y grupal entre el joven y un psicólogo o trabajador social en el que se fortalecen valores, comportamientos y capacidades de los jóvenes para construir un proyecto de vida. Específicamente se trabajan: la importancia y el sentido de las normas y reglas, la relación con las jerarquías y la autoridad, el valor del esfuerzo, el autocontrol. Estos temas están definidos de acuerdo con la visión que tiene el proyecto respecto de la inserción y las herramientas que requieren los jóvenes para lograr el reingreso a un espacio formativo o al mercado laboral.

Los informes de avances y progreso elaborados por los responsables del Espacio de Escucha son compartidos en las reuniones de tutores y el equipo coordinador y la mirada de estos profesionales resulta valiosa a la hora de tener una mirada integral de cada joven.

Escuela de Habilidades

La Escuela de Habilidades es un espacio que surgió en el andar del proyecto con objetivos claros: a través de un programa de trabajo en valores y contenidos se busca incorporar y fortalecer en el joven diferentes habilidades y conceptos como el compromiso con una rutina, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo, toma de decisiones para solucionar problemáticas, puntualidad, reforzamiento de la autoestima, la creatividad.

Para ello, se estructuró el esquema de trabajo en dos clases semanales, una teórica (en la que se trabaja y reflexiona en torno a estos conceptos y habilidades) y una práctica (de capacitación en un oficio- en esta 1° edición se optó por la enseñanza de panadería-). Por su parte, el compromiso esperado de los jóvenes tutorados es: la asistencia voluntaria a dos encuentros semanales, el sostenimiento de la tutoría, la puntualidad y la abstención del consumo en esos espacios.

Al finalizar cada módulo, el responsable de la Escuela realiza dos informes: (i) con los avances de cada participante teniendo en cuenta su asistencia, la puntualidad, la presencia, la predisposición, la cooperación, la comunicación y el liderazgo; (ii) con la revisión de los resultados, aprendizajes y abordajes utilizados a fin de mejorar la currícula. También se genera una reunión entre un responsable de la escuela, el tutor y el joven para intercambiar percepciones y realizar una devolución al joven sobre su desempeño.

Formación

Desde el proyecto se procura generar oportunidades de terminalidad educativa y formación profesional para los jóvenes. En este sentido, resulta clave la habilidad del Equipo Coordinador de afianzar una red amplia de alianzas con organizaciones que permitan brindar una oferta amplia y variada. Por ejemplo, el Equipo Coordinador consiguió vacantes para un curso de logística con la Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG) y quienes cursaron obtuvieron la habilitación como clarkista. Este tipo de cursos con certificación mejoran claramente las oportunidades de inserción laboral.

Entrevistas de trabajo

El Equipo Coordinador se encarga de identificar empresas que puedan ofrecer oportunidades laborales para el perfil de jóvenes en el proyecto y genera el contacto de manera de poder acercar la iniciativa. Cuando se logra conseguir una oportunidad, el Equipo Coordinador, apoyado en los registros, CV disponibles y el intercambio con el Equipo Operativo, definen cuáles son los jóvenes que presentan mejores capacidades para obtener el empleo y sostenerlo a lo largo del tiempo. Definidos los candidatos, se les comunica a los jóvenes la oportunidad, y son acompañados en el proceso de reunir la documentación necesaria para presentarse en tiempo y forma a la entrevista (documentos de identidad, inscripción en Oficina de Empleo cuando es necesario, etc.).

Los resultados han sido diversos: hay un grupo de jóvenes que han ingresado a trabajar y mantuvieron el empleo, otro grupo que ha conseguido empleo pero no ha podido sostenerlo, y un

tercer grupo que no ha avanzado más allá de la entrevista. En todos los casos, el Equipo Coordinador monitorea semanalmente mediante llamados telefónicos y en algunos casos reuniones individuales de acuerdo con los resultados de las entrevistas u otras situaciones que se puedan presentar.

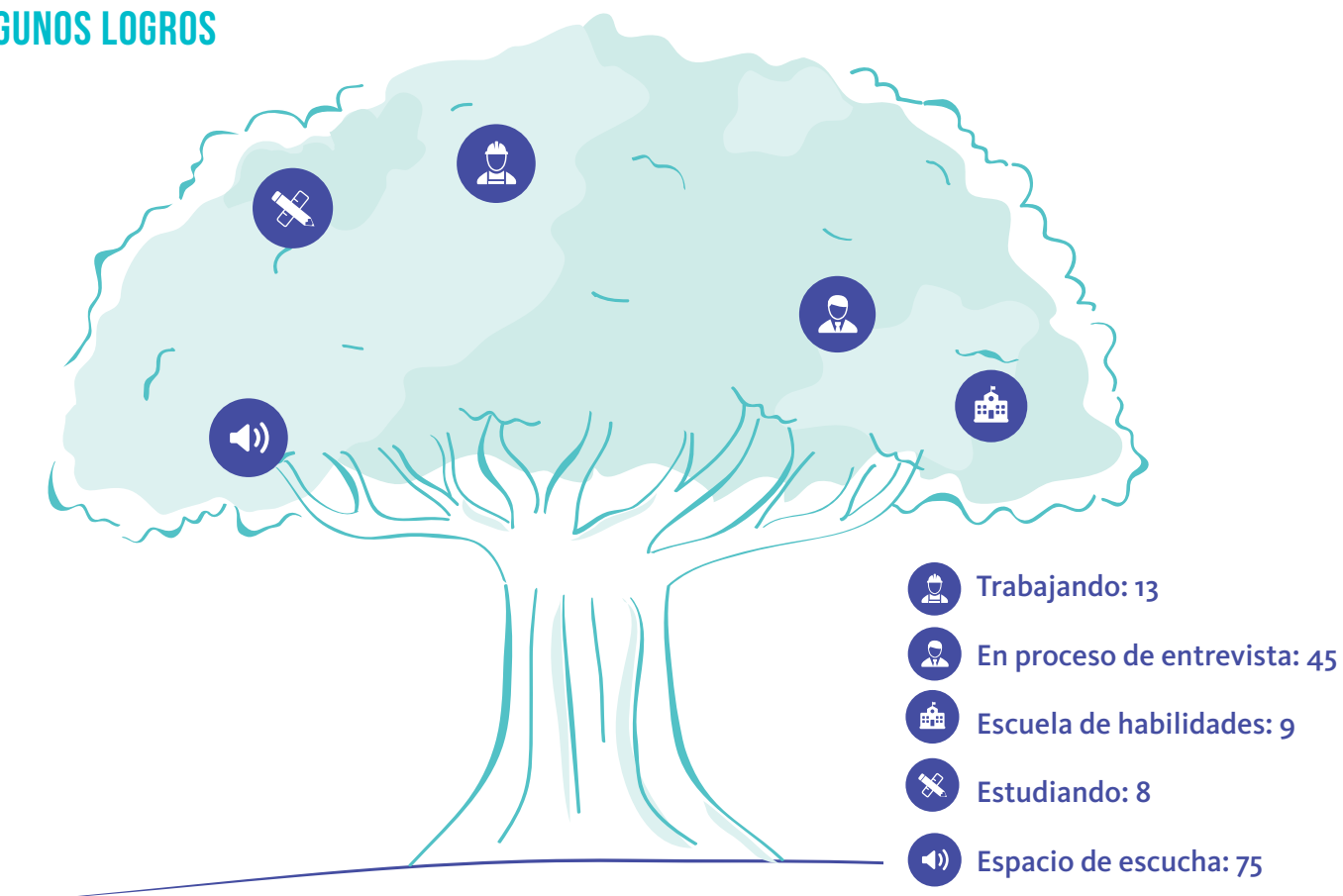


Jóvenes empleados

La inserción laboral de los jóvenes es uno de los frutos más valorados en este proyecto. Como ya se dijo, hay casos en que se consiguió el empleo mediante entrevistas surgidas dentro del proyecto y otros en que el joven logró reinsertarse por su propia cuenta; pero para cualquiera de los casos el apoyo del tutor es fundamental, ya que los fortalece emocionalmente para conseguir y sostener el empleo.

En todos los casos se realiza un seguimiento por parte del Equipo Coordinador. Por un lado, se mantiene un contacto telefónico semanal en los primeros meses y luego se va espaciando ese contacto de acuerdo con las necesidades/avances detectados. En segundo lugar, se trabaja con la empresa, consultando por los avances del joven en la misma y atendiendo situaciones particulares que puedan surgir, sobre todo cuestiones relativas a la asistencia. A su vez, se trabaja también con el marco familiar del joven, intentando que los parientes (esposa, hijos, familia) jueguen un rol positivo en la contención, la valoración y el estímulo al sostenimiento del empleo. En este sentido, cuando el caso lo requiere, se realizan visitas y llamados telefónicos.

ALGUNOS LOGROS



Algunas anécdotas que muestran cómo los jóvenes se encaminan en su proyecto de vida

Vinculados a la economía personal

1. Juntar plata para irse por primera vez de vacaciones con su mujer e hijos.
2. Abrir una Caja de Ahorros.
3. Iniciar un proyecto productivo propio (producción de pan dulces, budines, arreglo de motos, mermeladas, venta de cubiertos, etc.).
4. Comprar materiales para ampliar la casa/pieza.

Vinculado a la familia / amigos / barrio / lazos de pertenencia

1. Asumir la responsabilidad de los hijos a los que no veía.
2. Acercar a otros jóvenes con problemas (Ejemplo: un joven con acompañamiento terapéutico trajo a otro joven con problemas).
3. Capacidad para aconsejar y guiar a otros (Ejemplo: entre dos jóvenes que habían ido a la misma entrevista en el espacio de escucha, uno le indicaba al otro por qué no lo habían llamado, y a él sí; haciendo referencia a las indicaciones de un profesional en RRHH que dio una charla a todo el grupo).

06 NUESTROS PRINCIPALES APRENDIZAJES

A partir de la experiencia en el desarrollo del proyecto “*De la esquina al trabajo digno*”, se extrajeron lecciones que pueden servir como alertas y guías para proyectos que apunten a intervenir en situaciones de vulnerabilidad de los jóvenes.

Los principales factores se presentan ordenados en las fases que debiera atravesar todo proyecto: un análisis de las condiciones

preexistentes que otorgan un marco de posibilidad; la definición de los actores y perfiles buscados, la conformación de los equipos y su capacitación; lo que hace a la fase de diseño; la generación de estrategias concordantes con los objetivos trazados integradas en la fase de implementación; la necesidad de contar con herramientas de sistematización de la información y los avances, determinantes en la fase de evaluación.

Síntesis de lecciones aprendidas

Condiciones previas al Proyecto

- › Identificar la problemática públicamente reconocida elaborando un diagnóstico que dé cuenta de las dimensiones que la constituyen y las percepciones que tienen de ella los actores en el territorio.
- › Contar con la presencia de líderes e instituciones con legitimidad territorial y trayectoria de trabajo reconocida.

Fase de Diseño

- › Definir un abordaje integral que clarifique la territorialidad y los destinatarios del proyecto.
- › Establecer la institucionalidad requerida, precisando perfiles, roles, objetivos, metas y tareas.
- › Conformar un equipo coordinador con perfiles diversos que pueda dar respuesta a las diferentes necesidades y relaciones por establecer.
- › Tutores: necesidad de establecer un programa de capacitación para desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- › Implementar estrategias de financiamiento con empresas e instituciones públicas estatales y no estatales.
- › Constituir un espacio de acompañamiento estratégico que integre miradas diversas (empresariales, sociales, académicas), asesore desde una perspectiva estratégica y potencie los alcances, resultados e impactos esperados.
- › Construir una red de instituciones que apoyen y fortalezcan el proyecto en las diferentes áreas de intervención.

Fase de Implementación

- › Determinar los honorarios de cada perfil según las tareas a realizar y la viabilidad presupuestaria.
- › Disponer de opciones alternativas de capacitación laboral.
- › Desarrollar estrategias explícitas para lograr la inserción laboral de los jóvenes del proyecto.
- › Realizar un seguimiento cercano a los jóvenes durante el proyecto.
- › Crear un sistema de monitoreo de información que permita recolectar los datos que se producen en el proyecto.

Fase de Evaluación

- › Crear un sistema de monitoreo de información que permita recolectar los datos que se producen en el proyecto.
- › Seleccionar indicadores de resultados y de impacto, que puedan ser monitoreados y evaluados.

CONDICIONES PREVIAS AL DISEÑO

1. Identificar la problemática públicamente reconocida elaborando un diagnóstico que dé cuenta de las dimensiones que la constituyen y las percepciones que tienen de ella los actores en el territorio.

Cualquier proyecto que apunte a modificar una situación social existente en un territorio determinado debe realizar un buen diagnóstico que posibilite identificar las problemáticas existentes, las causas y las percepciones de los habitantes de dicho territorio. El proceso por el que una situación específica o un conjunto de circunstancias constituyen un problema y, por tanto, son un asunto capaz de despertar la preocupación del público, depende no sólo de los hechos sino también de las creencias y los valores (Elder & Cobb, 1993). Pocas veces los hechos son claros y, aunque lo fueran, siempre están sujetos a diferentes interpretaciones. Necesariamente los problemas son elaboraciones de los hombres. Siempre existen concepciones múltiples. No hay problemas definidos de manera única (Wildavsky, 1979).

La problemática de los jóvenes sin proyecto de vida que pasan gran parte de su tiempo en las esquinas contaba con una visibilidad por parte de los habitantes de los barrios en donde intervino el proyecto. La definición y selección de una problemática que cuente con el aval y la legitimidad desde el territorio es fundamental y es una condición de posibilidad de una inserción exitosa de las iniciativas. Además, es posible utilizar este proceso de diagnóstico para involucrar activamente a la población, dotando al proyecto de un mayor reconocimiento por parte de la población.

Es ideal conjugar este proceso de identificación de la problemática con el ejercicio de diagnóstico o línea base que permita entender sus causas más profundas, las formas de percibirla y los indicadores que permiten comprenderla.

El tronco del proyecto corresponde a la fase llamada “tutorías”, que son llevadas adelante por el Equipo de Contención. Una vez que se define el ingreso a esta segunda fase, a cada joven se le asigna un tutor. Sin embargo, se hace una presentación de todo el equipo de tutores de manera que el joven reconozca a todos y pueda acudir a ellos en caso de necesidad, dado que son sus referentes cercanos.

Una vez que el tutor realiza un diagnóstico sobre el contexto y los factores problemáticos que rodean al joven, su desafío es generar un espacio de acompañamiento activo para encontrar junto con él soluciones a situaciones que limitan su proyecto de vida, como por ejemplo: conflictos familiares (aconsejando y mediando), abandono escolar (apoyando en los trámites necesarios para que retome el estudio y brindando contención para que pueda finalizar sus estudios), adicciones y salud (distintas

acciones que van desde el apoyo para el acceso a centros especializados hasta simples conversaciones respecto del tema).

Basándose en el diagnóstico, el tutor juega un rol importante en la derivación de los jóvenes hacia otras instituciones aliadas en el proyecto. Casos exitosos han sido el reingreso a la escuela, la derivación a centros para el tratamiento de las adicciones y la asistencia en controles en establecimientos de salud. Paralelamente, el tutor también va guiando al joven hacia alguno de los espacios del proyecto, como puede ser el Espacio de Escucha, la Escuela de Habilidades para el trabajo, los cursos y capacitaciones, las entrevistas de trabajo.

Cada tutor elabora un registro de los avances de cada uno de sus jóvenes tutorados. Para ello, desde la iniciativa se desarrolló la herramienta “Cuaderno de Seguimiento”, en el que queda asentada la información respecto de las repercusiones en los ámbitos en los que transita: asistencia escolar, capacitación laboral, relaciones en el hogar, oportunidades de empleo, relación con su contexto (ver Anexo II Ficha de Seguimiento). Esta información es compartida semanalmente en las reuniones que sostienen con el Equipo Coordinador.

Esta tarea del tutor, de fortalecer el compromiso y la capacidad del joven para el sostenimiento de tareas y rutinas en fase tronco del árbol o “Tutoría”, idealmente se espera que se afiance en 3 meses, de manera que el joven esté en condiciones de pasar a la siguiente fase, “Copa del árbol”. Son los tutores quienes analizan y evalúan estas habilidades y compromisos ganados por el tutorado y comparten estos resultados con el Equipo de Coordinación y del Espacio de Escucha para definir si ese joven, que puede asistir de manera autónoma a los espacios y que puede sostener esos espacios de manera independiente, está entonces en condiciones y preparado para cruzar el puente hacia la próxima fase.

2. Contar con la presencia de líderes e instituciones con legitimidad territorial y trayectoria de trabajo reconocida. La legitimidad territorial de los iniciadores, líderes e instituciones es un aporte valioso a la construcción de un proyecto de intervención social.

En primer lugar, el reconocimiento por parte de los participantes del proyecto de una historia y trayectoria de trabajo dentro del territorio es de vital importancia en la inserción inicial. La predisposición a “ser parte de la iniciativa”, la confianza y adhesión necesaria para que un proyecto tenga posibilidades de éxito es más probable de ser lograda, a partir del involucramiento de líderes e instituciones con una presencia de larga data que cuente con el “visto bueno” social. En segundo lugar, el conocimiento de las dinámicas propias del territorio, en torno a instituciones, actores y comportamientos es un saber valioso para la definición de la visión, la misión y las estrategias a implementar.

En ese sentido, que los iniciadores del proyecto sean personas e instituciones que se encuentren involucradas en el lugar en el cual se realizará el abordaje es un componente que facilita los procesos de elaboración de diagnósticos, la elección de los modos de intervención y el establecimiento de alianzas.

FASE DE DISEÑO

3. Definir un abordaje integral que clarifique territorialidad y destinatarios del proyecto.

La naturaleza multidimensional y multicausal de los problemas sociales implica que los proyectos orientados a enfrentar este tipo de situaciones son más efectivos y de mayor calidad cuando se formulan desde una perspectiva integral. La integralidad supone un enfoque centrado en las personas, en donde se toman en cuenta la multiplicidad de los factores que inciden en sus problemáticas. La definición de un abordaje integral entonces se torna indispensable si se pretende construir estrategias que den respuesta a la complejidad del asunto.

Un abordaje integral requiere también una definición respecto a la territorialidad en la que va a intervenir el proyecto. La selección de los espacios (barrios, instituciones, esquinas) en los que se promoverán las diferentes acciones puede conllevar a delimitaciones de distinto nivel: no es lo mismo pensar acciones para el ámbito municipal que el nacional, así como no es lo mismo visitar esquinas o plazas en los barrios que intervenir en las casas. Los lugares en donde se desarrollarán las principales actividades requieren ser designados pensando en torno a los objetivos del proyecto. Sumado a esto, la clarificación acerca de los destinatarios del proyecto se vuelve un componente esencial. Influyen aquí características poblacionales como el género, el grupo etario, la clase social, etc. Una determinación clara del público del proyecto es parte del proceso de definición de los objetivos estratégicos. Por otra parte, implementar una estrategia de búsqueda activa de los destinatarios, lo que implica generar herramientas y mecanismos que los estimulen a la participación en el proyecto, contribuye a su legitimación.

4. Establecer la institucionalidad requerida, precisando perfiles, roles, objetivos, metas y tareas.

La institucionalidad de un proyecto refiere a la estructura organizacional requerida de acuerdo a los objetivos y el plan de acción trazado: la conformación de áreas y equipos de trabajo, la precisión de los perfiles teniendo en cuenta las habilidades y capacidades requeridas para los roles a ocupar. A su vez, la fijación de objetivos, metas y tareas concretas y realizables para cada área de trabajo,

definiendo los niveles de articulación y los vasos comunicantes entre ellas, es parte del proceso de planificación estratégica.

5. Conformar un equipo coordinador con perfiles diversos que pueda dar respuesta a las diferentes necesidades y relaciones por establecer.

La buena gerencia de un proyecto es una de las cuestiones que hay que asegurar, y que permitirá dar respuesta a los múltiples obstáculos y situaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades. Su papel no se reduce a la conducción de un proceso técnico, sino que debe construir legitimidad, reconocimiento y apoyo y estimular la comprensión y el compromiso de parte de actores relevantes, constituyéndose en un participante activo [...], protagonista crítico para la viabilidad y efectividad de la acción. La participación, además de la materialización de un valor, es una estrategia para asegurar el logro de los objetivos, que a la vez condicionan el ejercicio de la discrecionalidad gerencial.

La conformación de un equipo de coordinación que reúna las habilidades necesarias para afrontar las estrategias desarrolladas, el plan de acción y el monitoreo es un paso que resulta fundamental. El liderazgo del proyecto marcará la impronta, la confiabilidad y las posibilidades de avance. El aprovechamiento del capital humano y financiero con el que cuenta el proyecto depende de las capacidades de gestión del equipo que esté a cargo de estas tareas. Realizar la descripción de las cualidades que requiere cada perfil, integrar el equipo con rasgos diversos y complementarios aportará calidad y potenciará la gerencia exitosa. A su vez, es importante la alineación con los objetivos trazados y con los “clientes” internos del proyecto, ya sean personas o instituciones privadas y públicas.

6. Tutores: necesidad de establecer un programa de capacitación para desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.

El proceso de reclutamiento de colaboradores para el proyecto conlleva la definición de criterios y características buscadas. La pertenencia de los colaboradores al territorio en donde se desenvolverá el proyecto puede aportar cercanía y conocimiento concreto de las dinámicas propias y de los destinatarios.

A la vez, encontrar personas con las cualidades deseadas puede resultar dificultoso por la falta de calificación o de experiencia. Establecer un programa de capacitación para el desarrollo de las habilidades necesarias para afrontar las actividades del proyecto permite por un lado calificar a los interesados y dotarlos de herramientas que les faciliten su desempeño, y por otro lado evaluar la adherencia y el compromiso que cada colaborador está dispuesto a ofrecer. El sostenimiento de una capacitación puede ser un buen indicador respecto a la continuidad de los colaboradores en el proyecto. Un programa de capacitación debe dise-

evaluar la adherencia y el compromiso que cada colaborador está dispuesto a ofrecer. El sostenimiento de una capacitación puede ser un buen indicador respecto a la continuidad de los colaboradores en el proyecto. Un programa de capacitación debe diseñarse teniendo en cuenta los objetivos, funciones y tareas que desempeñarán los tutores. Es ideal que en la elaboración de la currícula tengan participación expertos, académicos y profesionales en los temas a desarrollar. A su vez, establecer los criterios para otorgar una certificación que pueda tener validez y el aval de instituciones con trayectoria en las temáticas a desarrollar otorga credibilidad.

7. Implementar estrategias de financiamiento con empresas e instituciones públicas estatales y no estatales.

La sostenibilidad financiera del proyecto es condición para su desarrollo. La estrategia que se genere frente a las fuentes de financiamiento que mejor se adecúe, sean estas empresas, instituciones públicas estatales o no estatales, debe tener en cuenta diversos factores.

El primer paso se centra en generar una red de contactos a partir de los cuales se pueda ampliar la base de aportantes al proyecto. Se puede comenzar con los contactos que se dispongan entre las personas involucradas, pero es importante fijar acciones que contribuyan a multiplicar los potenciales donantes tanto privados como públicos. En segundo lugar, desarrollar una presentación ejecutiva y una ampliada que refleje el valor agregado del proyecto y por qué es conveniente el apoyo. Para ello es importante tener claridad respecto de cuáles son los puntos fuertes del proyecto que son pasibles de ser patrocinados. En tercer lugar, generar uno o varios mecanismos en los que las fuentes pueden participar del proyecto, sea con aportes monetarios, con aportes de contactos o proveyendo otros recursos y oportunidades que sean útiles.

Al mismo tiempo, es de suma utilidad para la gestión cotidiana del proyecto generar un presupuesto y un sistema de monitoreo de los ingresos y egresos que señale las responsabilidades y procedimientos administrativos a implementar.

8. Constituir un espacio de acompañamiento estratégico que integre miradas diversas (empresariales, sociales, académicas, etc.), asesore desde una perspectiva estratégica y potencie los alcances, resultados e impactos esperados.

Para fortalecer la conducción estratégica del proyecto, la calidad de las miradas e intervenciones y las posibilidades de expansión, es recomendable la conformación de un comité o mesa estratégica que logre reunir actores clave como financiadores, asesores, expertos, instituciones académicas y, centralmente, representantes del equipo coordinador. A su vez, en su generación, deben estar definidos sus objetivos y funciones, para potenciar su rol en el proyecto.

Este espacio debe brindar asesoría para el desarrollo eficiente y eficaz del proyecto, interviniendo en el monitoreo de los avances en las grandes líneas estratégicas, apoyando en las estrategias de financiamiento y de captación de recursos, colaborando con ideas para la resolución de conflictos y aportando desde una mirada estratégica iniciativas para el crecimiento y la sustentabilidad en el mediano y largo plazo.

9. Construir una red de instituciones que apoyen y fortalezcan el proyecto en las diferentes áreas de intervención.

Es fundamental comprender que no es posible promover la inclusión de los jóvenes aisladamente. A partir de las áreas de intervención es necesario contar con una red de instituciones que den respuesta a necesidades y situaciones que se presentan. En el trabajo con jóvenes en situación de vulnerabilidad, configurar una red de instituciones de salud y educación públicas y privadas, que colaboren tanto en la atención de casos particulares, como en la reinserción social, es elemental.

Para ello, es preciso tener en cuenta las escuelas, hospitales, centros de atención, y otras que puedan aportar conocimiento y ser receptoras de casos particulares y situaciones que excedan las capacidades del proyecto. Esto no sólo fortalece las respuestas que pueda brindar el proyecto frente a las situaciones problemáticas, sino que también refuerza y complementa las acciones de las instituciones estatales y no estatales que trabajan con la misma población. Los proyectos sociales pueden aportar muchísimo en materia de acercar las instituciones a los destinatarios.

A su vez, si dentro de los objetivos se incluye el acceso al trabajo digno, es necesario poder articular con instituciones estatales y empresas que fomenten la reinserción laboral y la capacitación profesional. Las empresas cercanas al territorio son un actor clave en el proyecto e incluso hasta pueden resultar beneficiarias indirectas ya que la mejora en las condiciones de empleabilidad de los jóvenes les permitirá contar con mejores trabajadores. Por otro lado, los programas ofrecidos por las diversas instancias estatales de capacitación profesional e inserción laboral (Oficinas de Empleo Municipales, programas de formación), deben ser aprovechados y complementados con acciones propias o del sector privado.

FASE DE IMPLEMENTACIÓN

10. Determinar los honorarios de cada perfil según las tareas a realizar y la viabilidad presupuestaria.

Es oportuno para la implementación del proyecto fijar desde el inicio la remuneración que percibirá cada perfil, teniendo en

el inicio la remuneración que percibirá cada perfil, teniendo en cuenta las tareas, objetivos y funciones que debe realizar y la proyección presupuestaria.

Una estrategia que puede rendir sus frutos es establecer una base fija por el rol y una base variable atada a algún indicador que pueda medir el cumplimiento de la tarea. Se puede tomar, como en el caso del Bajo Boulogne, el número de jóvenes captados, o el número de jóvenes que transitan de una etapa a otra del proyecto. La base variable resulta entonces un incentivo para el buen desempeño y una motivación para cumplir con los objetivos del proyecto.

11. Disponer de opciones alternativas de capacitación laboral.

Para complementar la formación educativa de los jóvenes y dotarlos de mayores herramientas y condiciones de empleabilidad es importante contar con opciones diversas de capacitación laboral. A partir de lo experimentado por el proyecto se puede recurrir a distintas fuentes que ya ofrecen cursos o generar un programa propio.

La Escuela de Habilidades para el trabajo resultó una iniciativa que puede ser retomada en futuros proyectos. La misma consiste en generar un espacio de desarrollo de valores y capacidades para los jóvenes, a la vez que dotar de herramientas en emprendimientos que puedan ser útiles como salida laboral. Este modelo de formación logra también inculcar rutinas en los jóvenes que no están acostumbrados a sostenerlas.

Por otro lado, es importante aprovechar las instancias de capacitación laboral que se ofrecen desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de las Oficinas de Empleo provinciales y municipales y las que ofrecen otras instituciones públicas.

Por último, es importante articular con las organizaciones de la sociedad civil o empresas que brinden cursos especializados. En la medida de lo posible, aprovechar toda la información disponible en torno a las calificaciones que más se demandan en el mercado laboral, teniendo en cuenta las posibilidades de inserción existentes, puede ser un índice para priorizar ciertos cursos por sobre otros.

12. Desarrollar estrategias explícitas para lograr la inserción laboral.

La inserción laboral de los jóvenes no es un desafío menor. Los jóvenes representan la promesa de un cambio positivo en las sociedades.

Sin embargo, no hay suficiente trabajo para ellos. Hay asimismo millones de jóvenes que no encuentran vías hacia un trabajo decente y corren el riesgo de la exclusión social. En 2012 en el mundo casi 75 millones de jóvenes eran desempleados, 4 millones más que en 2007, y más de 6 millones han abandonado la búsqueda de un puesto de trabajo. Más de 200 millones de jóvenes están trabajando pero ganan menos de 2 dólares por día. El empleo in-

formal entre los jóvenes sigue ganando terreno. La crisis del empleo juvenil, agravada significativamente por la crisis económica y financiera mundial, nos impone el gran desafío a gobiernos, empleadores y trabajadores, en la época actual, de trabajar aún más arduamente en la promoción, generación y mantenimiento de los empleos decentes y productivos.

En este marco, desarrollar estrategias de inclusión laboral es un desafío central de un proyecto social para jóvenes. En este sentido es necesario realizar en primer lugar un mapeo de los actores clave que pueden aportar a este objetivo.

Los actores destacados en esta materia son los empleadores. Es importante configurar una metodología de trabajo que permita generar un interés por parte de ellos, para conseguir oportunidades de inserción laboral para los jóvenes. En este sentido se pueden realizar diferentes abordajes. Un primer paso a tener en cuenta es la confección de una red de contactos empresariales. Para ello se puede utilizar un abordaje territorial, en donde se pueda establecer relaciones con las empresas u organizaciones cercanas al lugar en donde se realiza el proyecto, a través de la generación de espacios de encuentro que acerquen a los directivos, propietarios o responsables de recursos humanos a la población que participa del proyecto. Esta estrategia de sensibilización debe hacer foco en el valor agregado que el proyecto genera en los jóvenes: habilidades laborales, apego a las rutinas, apuesta a la construcción de un proyecto de vida. Otra forma de iniciar la red puede darse a partir de los vínculos cercanos que estén insertos en organizaciones empresariales, que puedan tener un interés y una posición importante. Desde estos vínculos es importante expandir los contactos.

Otra cuestión a considerar tiene que ver con cuál es el discurso y las formas bajo las que se presentará el proyecto. En ese sentido, tener en cuenta las demandas que tienen los empleadores, las habilidades que esperan encontrar en el personal a contratar, las dificultades con las que se encuentran, y los principales requerimientos puede resultar un valor agregado a la hora de diagramar los contenidos de una presentación. Por otro lado es importante también detectar cuáles son los aciertos del proyecto que pueden resultar de interés para las empresas.

Un tercer aspecto que puede nutrir la estrategia tiene que ver con diseñar un menú de opciones para el involucramiento de las empresas en el proyecto. Si bien uno de los objetivos centrales es conseguir oportunidades laborales, hay otras cuestiones en las que los empleadores pueden aportar, como en nuevos contactos o financiamiento específico. A partir del proyecto "De la esquina al trabajo digno", se extraen tres formas de participación de las empresas pasibles de ser replicadas. En primer lugar las empresas pueden colaborar brindando a los jóvenes del proyecto oportunidades de inserción laboral. Debería establecerse un mecanismo

empresas pasibles de ser replicadas. En primer lugar las empresas pueden colaborar brindando a los jóvenes del proyecto oportunidades de inserción laboral. Debería establecerse un mecanismo claro para el acceso de los jóvenes a las entrevistas, que facilite la comunicación de las empresas al responsable del proyecto de los perfiles buscados y al mismo tiempo la comunicación a los jóvenes. En segundo lugar, las empresas pueden participar del proyecto financiando el presupuesto general o alguna actividad particular de su interés. En las presentaciones a los empresarios, ya debería estar pensado en qué segmento del proyecto puede resultar útil su apoyo. En tercer lugar, puede nombrarse a aquellos empresarios que quieran colaborar como “embajadores” del proyecto, que cumplan con la función de facilitar contactos y puedan presentar el proyecto a potenciales colaboradores.

13. Realizar un seguimiento cercano a los jóvenes durante el proyecto.

Generar estrategias y herramientas de seguimiento a los jóvenes durante las distintas fases del proyecto es una manera de fidelizar y sostener a los participantes. La contención que se pueda brindar en cada una de las etapas del proyecto es vital para motivar y estimular a los jóvenes a tener una participación activa en todas las actividades. A la vez es importante cuidar los tiempos y el compromiso de cada integrante individualmente.

La participación activa no depende solo del operador, sino que también depende mayormente del joven destinatario, quien debe tener la libertad para ir y volver cuando sea necesario por las instancias del proyecto.

Para garantizar un buen seguimiento es importante definir quiénes son los encargados de dicha responsabilidad y qué características y habilidades deben desarrollar para poder realizar el seguimiento de la mejor manera posible.

FASE DE EVALUACIÓN

14. Crear un sistema de monitoreo de información que permita recolectar los datos que se producen en el proyecto.

El monitoreo se define como un proceso continuo y permanente que se realiza a lo largo de la ejecución de todas las etapas del proyecto para el análisis, la observación y la elaboración de ajustes que permitan asegurar que el proyecto cumpla los objetivos planteados (Fernandez Arroyo & Schejtman, 2013).

Resulta de suma importancia generar un procedimiento sistemático para comprobar la eficiencia y efectividad del proyecto, iden-

tificando los logros y debilidades. Para ello deben implementarse herramientas de sistematización de la información a través de mecanismos que sean simples, ágiles y fácilmente manipulables por los operadores del proyecto, que puedan registrar una amplitud de datos que posibiliten controlar los indicadores elegidos y evaluar los éxitos del proyecto.

15. Seleccionar indicadores de resultados y de impacto que puedan ser monitoreados y evaluados.

Todo proyecto debe definir en forma concreta y colectiva cuáles serán los indicadores sobre los que se podrá monitorear y evaluar la intervención de la política adoptada. Sobre la base de una buena definición de los indicadores, se evaluará a posteriori si se logró el impacto deseado. En concreto, los indicadores deben contribuir a medir cuánto de una situación deseada se debe a la ejecución del proyecto.

La construcción de los indicadores que servirán de guías para evaluar los cambios operados por el proyecto debe tener en cuenta los objetivos y las situaciones en las cuales se busca realizar una intervención. A su vez es necesario que estén articulados con un diagnóstico inicial o línea base, que pueda retratar el estado inicial previo al inicio del proyecto, para poder observar los resultados e impactos.

07 ANEXO I

Estructura organizativa del proyecto

La estructura organizativa del proyecto fue variando en función de los desafíos presentados durante la implementación de cada proceso y de las reflexiones surgidas a partir del trabajo cotidiano. A continuación se detallan cada uno de los equipos que la integran y sus funciones específicas:

EQUIPO COORDINADOR

El equipo coordinador centra su labor en la articulación, por un lado, del trabajo de los operadores de calle y equipos de contención, fortaleciendo habilidades, resolviendo conflictos y generando horizontes de mejora en las tareas. Y, por otro lado, también implementa la estrategia de vinculación con empresas, para conseguir financiamiento y oportunidades laborales. Además, dicho equipo es responsable de las relaciones institucionales del proyecto con los actores involucrados y de coordinar las tareas administrativas del proyecto.

Para poder llevar estas tareas adelante se reúne una vez a la semana y está permanentemente en comunicación.

Funciones del equipo coordinador			
Coordinación de operadores de calle y equipo de contención	Coordinación de relaciones de empresas y fundrising	Coordinación de relaciones con otras instituciones	Implementación de proyecto

1. Coordinación de tutores: operadores de calle y equipo de contención:

Esta tarea tiene como objetivo coordinar el trabajo de los operadores de calle y de los equipos de contención, fortaleciendo habilidades, resolviendo conflictos y generando horizontes de mejora en las tareas.

Funciones

1. Organizar reuniones semanales: Se trabaja con un esquema de reuniones semanales de las que una al mes es exclusiva para los Operadores de Calle, otra exclusiva para el Equipo de Contención y las otras dos veces participan los dos equipos juntos. En estas reuniones se trabajan casos puntuales, problemáticas cotidianas y el andar de todos los días del proyecto. En las mismas se discuten los incentivos de acuerdo con la presentación de los informes que hacen los tutores. También se define en este espacio el tránsito de los jóvenes de una fase a otra.

2. Realizar un seguimiento individual: Se realiza un seguimiento individual a los diferentes operadores y tutores y un acompañamiento ante las diversas circunstancias que se les presentan. Se mantiene un contacto personal y telefónico permanente y se realizan reuniones individuales en los casos que sea necesario.

1.2 Coordinación de las relaciones con empresas

Esta tarea tiene por objetivo coordinar la estrategia para conseguir oportunidades de empleo para los jóvenes del proyecto.

Funciones

1. Generar redes de contacto con empresas a fin de generar oportunidades de empleo para los jóvenes.

2. Organizar presentaciones para explicar el proyecto a las empresas y conseguir su involucramiento en el mismo, ya sea dando empleo a los jóvenes, aportando recursos o difundiendo el proyecto entre otras empresas.

3. Realizar el seguimiento a ofertas de empleo que surjan. Se realiza un seguimiento semanal telefónico a las diferentes ofertas y a las entrevistas a las que los jóvenes acceden.

4. Realizar el seguimiento a los jóvenes que están empleados y a las empresas que los emplean. Cuando el joven ingresa a un empleo, comienza una etapa de seguimiento para ayudarlo en el sostenimiento del empleo. En primer lugar, se realiza un llamado telefónico semanal para registrar avances y estado de situación. A su vez, se desarrolla un contacto mensual con el empleador para analizar el grado de satisfacción con el empleado, de acuerdo con su desempeño. En caso de requerirlo, se realizan intervenciones en el ámbito familiar, o reuniones individuales con el joven, para fortalecer las áreas en donde se detectan conflictos que ponen en riesgo la continuidad del empleo.

1.3. Coordinación de las relaciones con otras instituciones

Esta tarea tiene como objetivo coordinar las relaciones institucionales del proyecto con diferentes actores de manera de poder lograr un abordaje integral a las diferentes necesidades de los jóvenes.

Funciones

1. Registro de instituciones. Elaboración de un registro de las instituciones aliadas al proyecto.

2. Desarrollo de relaciones institucionales. Estrategia de relaciones con instituciones vinculadas a la parroquia.

1.4 Implementación del proyecto

Esta tarea tiene como objetivo realizar el seguimiento administrativo del proyecto.

1. Fundrising. Se desarrolla una estrategia para el financiamiento

2. Elaboración y administración del presupuesto. Se realiza una actualización mensual de los ingresos y gastos, que se presenta en las reuniones de la Mesa Estratégica (ver apartado ME).

3. Enlace con la Mesa Estratégica y con el Equipo de Supervisión Externa (Edidro).

2. Equipo operativo multidisciplinario

2.1. Equipo de operadores de calle:

El equipo de operadores de calle tiene como objetivo captar a los jóvenes en las esquinas para sumarlos y comprometerlos al proyecto. Para ello, el operador, “*camina el barrio*”. Realiza visitas a los diferentes sectores del mismo y a las esquinas donde se reúnen los jóvenes.

Actividades:

1. Generación de vínculo. Se trabaja en parejas, saliendo a caminar en los barrios que el proyecto atiende. Se aborda a los jóvenes en las esquinas en un proceso de generación de confianza que lleva tiempos disímiles según la persona y el contexto. Se utiliza el incentivo de la oportunidad laboral como forma de generar motivación por parte de los jóvenes en el proyecto.

2. Acompañamiento. Una vez que se establece una primera relación, el trabajo del operador es entablar conversaciones más profundas con el joven y trabajar en torno a los valores del esfuerzo, el trabajo y la solidaridad. Para esta función, los operadores ponen en práctica diversas estrategias para captar la atención y generar el compromiso del joven en la propuesta. En ese sentido, por ejemplo, se los cita en lugares distintos a la esquina (parroquia, casa del joven, etc.) y se intenta mediante las charlas y la empatía generar confianza y motivación.

3. Informar al equipo coordinador. Una vez a la semana, el operador debe asistir a una reunión con el equipo coordinador e informar acerca de las tareas realizadas. Para ello utiliza el cuaderno de acciones y las fichas de registro (ver apartado 4).

4. Derivación al equipo de contención. Una vez que el operador define que el joven ya está afianzado, propone al equipo coordinador que el joven pase a la instancia de tutoría. Los indicadores para definir esta situación no están estandarizados, pero se utilizan ciertos indicios para tomar la decisión basados en:

- > Predisposición y entusiasmo del joven con el proyecto.
- > Sostenimiento en el tiempo de los encuentros con el operador y asistencia a los encuentros en lugares alternativos a la esquina.
- > Confianza en el trato personal; por ejemplo, a partir del uso de los nombres personales y no de apodos como es costumbre en la esquina.

Habilidades

Las habilidades que requieren los operadores de calle tienen que ver con cualidades innatas y con capacidades adquiribles. Entre las habilidades innatas se precisa, para el acercamiento, desarrollar la empatía con el joven, tener humildad, tener carisma y capacidad de escucha. Entre las habilidades a desarrollar, está la capacidad de expresión a fin de poder establecer una comunicación clara y sincera para motivar al joven pero sin generarle falsas expectativas. Se requiere también experiencia en el abordaje territorial, que se relaciona con conocer los contextos y los códigos existentes en estos territorios. Se precisa aprender a generar una distancia personal y emocional del joven escuchado. Las situaciones que atraviesan los jóvenes son muy complejas y el operador tiene que poder separarse de cada historia. Por último, los conocimientos sobre el tratamiento a las adicciones son necesarios para trabajar con esta población.

Esquema de remuneración

Se otorga un apoyo monetario como reconocimiento al trabajo que realizan. El mismo fue variando a lo largo del proyecto y básicamente hay dos criterios para definirlo:

> **Cantidad de horas trabajadas.** Se estipula un trabajo de una hora y media diaria de visita a las esquinas, y la asistencia a las reuniones semanales.

> **Cantidad de jóvenes captados.** Se toma en cuenta la cantidad de jóvenes que el operador logra hacer ingresar a la etapa de Tutoría del Proyecto. Puede derivar hasta un máximo de 5 jóvenes por mes.

✓ Consecuentemente, el incentivo tiene una base fija y un componente por la tarea realizada.

✓ Una ajuste variable de acuerdo a la cantidad de jóvenes que pasan a la fase de tutorías.

EQUIPO DE CONTENCIÓN

El equipo de contención tiene como objetivo realizar un acompañamiento activo a los jóvenes de acuerdo con el contexto y las necesidades de cada uno. A su vez, tiene la misión de canalizar a los espacios del proyecto (cursos, espacio de escucha, escuela de habilidades) de acuerdo con el diagnóstico realizado, fortaleciendo la capacidad del joven de asistir autónomamente. Son los referentes cercanos a cada joven y están atentos al sostenimiento de la participación, a partir de una relación establecida individualmente.

Funciones

1. Generación de vínculo. El tutor recibe al joven una vez que es derivado por un operador de calle. A cada joven se le asigna un tutor particular. Sin embargo, se hace una presentación del equipo de tutores, para que el joven reconozca a todos y pueda acudir a ellos en caso de necesidad.

2. Acompañamiento y seguimiento. La función del tutor es generar un espacio de conversación con el joven, a partir del cual se elabora un registro de sus avances. Para ello, el tutor utiliza para cada joven un cuaderno de seguimiento, en donde queda asentada semanalmente la información respecto de las repercusiones en los ámbitos en los que transita: asistencia escolar, capacitación laboral, relaciones en el hogar, oportunidades de empleo, relación con su contexto (ver Anexo II Ficha de Seguimiento). Una vez que el tutor realiza un diagnóstico sobre el contexto y los factores problemáticos que rodean al joven, interviene de manera activa para encontrar soluciones (para una descripción más profunda ver Apartado 3, sección Tronco).

3. Orientación. A partir de las primeras conversaciones, el tutor debe guiar al joven hacia alguno de los espacios del proyecto, como puede ser el Espacio de Escucha, la escuela de habilidades para el trabajo, los cursos y capacitaciones, las entrevistas de trabajo (más detalle en Apartado 3).

4. Canalización. El tutor juega un rol importante en la derivación de los jóvenes hacia otras instituciones aliadas en el proyecto. Basándose en el diagnóstico, de ser necesario el tutor apoya al joven y opera como nexo para lograr una canalización exitosa. Los casos más comunes son de reingreso a la escuela, de internación en centros para el tratamiento de las adicciones, de asistencia a establecimientos de salud. El proyecto cuenta con una red de organizaciones aliadas con que se vincula (ver Equipo Coordinador).

5. Informar al equipo coordinador. Semanalmente, los tutores deben actualizar la información de cada joven tutorado y deben presentar las novedades en las reuniones semanales con el equipo coordinador. Para ello utilizan el cuaderno de seguimiento (ver Anexo).

Habilidades

Las habilidades que requieren los tutores tienen que ver con cualidades innatas y con capacidades adquiribles. Entre las habilidades innatas se precisa tener capacidad de escucha, paciencia y tranquilidad personal. Entre las habilidades a desarrollar, se precisa aprender a generar una distancia personal y emocional del joven escuchado (ídem operadores de calle). A su vez, se necesita capacidad analítica para poder diagnosticar la situación y orientar al joven por el camino más conveniente dentro del proyecto. Y se hace indispensable una buena capacidad de oratoria.

Esquema de remuneración

Se otorga un apoyo monetario como reconocimiento al trabajo que realizan. Los criterios para la remuneración son dos:

- ✓ Una base fija por la tarea realizada.
- ✓ Una ajuste variable de acuerdo a la cantidad de jóvenes acompañados.

> Comparación entre operadores de calle y equipo de contención

Operadores de calle	Equipo de contención
Lugar de trabajo: Esquinas en primera instancia, luego otros espacios.	Lugar de trabajo: Parroquia, Casa del Joven.
Funciones: ✓ Vínculo ✓ Acompañamiento ✓ Derivación a contención	Funciones: ✓ Vínculo ✓ Seguimiento ✓ Orientación

2.2 Espacio de escucha

El espacio de escucha tiene el objetivo de brindar acompañamiento terapéutico de corto plazo a fin de apoyar y encaminar al joven en la obtención de un empleo y la construcción de un proyecto de vida. Este espacio es llevado adelante por un psicólogo social y una psicóloga. Se trabaja sobre valores y conductas, generalmente de forma grupal.

2.3 Escuela de habilidades para el trabajo (Escuela-Taller)

La Escuela se encuentra coordinada por un economista, un psicólogo social y un experto en panificación. Además, dos tutores apoyan en el acompañamiento y desarrollo de los módulos. La currícula está validada por la Universidad de San Isidro, la cual otorga un certificado de cumplimiento del curso y de adquisición de los conocimientos. El dictado de clases es en la casa del joven, espacio vinculado al proyecto.

Las clases tienen una duración máxima de dos horas y media y se dictan en tres módulos bimestrales, por lo que la duración total de la capacitación es de seis meses.

Sus objetivos son:

1. Generar un ámbito que permita al joven adquirir habilidades necesarias para conseguir un empleo y mantenerse en él.
2. Tener un espacio de reflexión grupal sobre el tema “Trabajo”.
3. Inculcar rutinas en los jóvenes que no están acostumbrados a sostenerlas, para que el pasaje al empleo formal pueda ser posible.
4. Ofrecer al joven elementos que le permitan afrontar con seguridad y confianza nuevas oportunidades laborales que se le presenten.

5. Que el pasaje del joven por la Escuela-Taller sirva como evidencia de su compromiso y la capacidad de sostener rutinas para futuros empleadores.

2.4 Supervisión externa: EDIDRO

El espacio de supervisión externa está coordinado por el Equipo Diocesano de Drogadependencia (EDIDRO). Este equipo está integrado por trabajadores sociales y psicólogos que coordinan las políticas de prevención y asistencia de la Parroquia. Una vez al mes se reúne un representante de EDIDRO con los tutores (operadores de calle y equipo de contención) y un miembro del equipo coordinador.

Funciones

1. **Escucha:** El espacio de reunión sirve para escuchar y contener a los tutores. Se trabajan aspectos emocionales de la tarea.
2. **Resolución de conflictos:** El equipo de EDIDRO interviene en algunos casos que se puedan dar en torno a desacuerdos respecto de cómo abordar la tarea, las relaciones con los jóvenes y conflictos que puedan suscitarse entre los tutores.
3. **Organización de talleres para tutores:** En este espacio también se realizan talleres para fortalecer la capacidad de los tutores en el trabajo con adictos. Se ha trabajado en cómo reconocer los indicios de la adicción en una persona y en talleres de escucha de adictos.
4. **Derivación de casos más complicados:** EDIDRO interviene también cuando se detectan casos graves que no pueden ser tratados en el proyecto.

2.5 Mesa Estratégica

La Mesa Estratégica (ME) está conformada por representantes del Equipo Coordinador, las organizaciones que brindan apoyo y financiamiento y los equipos asesores del proyecto. La misma se reúne una vez al mes y establece reuniones puntuales en caso de que sea necesario.

Funciones

1. **Seguimiento.** En las reuniones mensuales, el equipo coordinador da a conocer los avances en el proyecto de acuerdo con el seguimiento establecido por el CE.
2. **Monitoreo y evaluación.** El comité monitorea y evalúa los resultados e impactos del proyecto.
3. **Asesoría.** El comité acompaña y asesora al equipo coordinador en la definición de próximos pasos, tanto desde la perspectiva estratégica de la iniciativa como en aquellas cuestiones relativas a la implementación de las acciones planificadas.
4. **Replicabilidad/escalabilidad.** Conjugar las acciones territoriales con el aporte que suma la tarea de monitoreo, evaluación y sistematización, de manera de tener presente la perspectiva de replicabilidad/escalabilidad que se busca en la iniciativa.

08 ANEXO II

Kit de Herramientas utilizadas

El proyecto cuenta con cuatro herramientas de gestión. Las mismas intentan enriquecer la interacción entre los actores, así como sistematizar la información relevante en cada instancia, lo que resulta un insumo fundamental para tomar decisiones en el proyecto respecto del tránsito de los jóvenes a cada fase, los incentivos para operadores y tutores y los accesos a las entrevistas de trabajo.

Las herramientas son 4:

1. Cuaderno de acciones: Esta herramienta la utilizan los operadores de calle. En el cuaderno vuelcan la información respectiva a los barrios y esquinas que visitan diariamente, a los jóvenes con los cuales van manteniendo encuentros y a los avances detectados. Este cuaderno sirve como evidencia e insumo en las reuniones mensuales en donde se discuten qué jóvenes están en condiciones de ingresar a la fase de tutorías, lo que determina el componente variable del incentivo monetario que recibe el operador.

2. Ficha de registro: Esta herramienta utilizada por los operadores de calle posibilita el registro de los perfiles de los jóvenes que ingresan a las tutorías, donde se da cuenta de las características del hogar, la educación, el empleo y sus formas de socialización, lo que incluye eventuales problemáticas de adicciones a sustancias psicoactivas (ver Anexo I).

3. Cuaderno de seguimiento: Esta herramienta utilizada por los tutores consiste en el registro de la evolución semanal de cada joven en las dimensiones de empleo, educación, hogar, socialización y salud. Con ello se incentiva a producir información más rigurosa sobre los cambios que se registran en cada joven en particular, lo que posibilita un seguimiento individualizado. Se plasman aquí los datos personales, situación personal actual (adicciones, acompañamiento, socialización, entre otras observaciones), situación laboral y educativa actual (avances), situación familiar, objetivos del joven y del tutor en relación a la tutoría, y estrategia concreta a seguir (ver Anexo).

4. Ficha de devolución para empresas: Esta herramienta es utilizada por las empresas que contratan a los jóvenes y por la persona responsable del vínculo con las empresas para realizar un seguimiento del rendimiento y la evolución de los jóvenes. (ver Anexo).

FICHA DE INGRESO DEL JOVEN	
N°	
Datos personales	
Nombre <i>y</i> apellido	
Fecha de nacimiento	
Teléfono	
Dirección	
Esquina	
Educación	
Último año finalizado	
¿Estudia actualmente?	
En caso de deserción, ¿cuáles fueron las razones?	
Empleo	
Experiencia laboral (plazo <i>y</i> actividad)	
¿Trabaja actualmente?	
¿Buscó trabajo en el último tiempo?	
En caso que sí, ¿qué dificultades encontró?	
Hogar	
¿Con quiénes convive?	
¿Está en pareja?	
Nombre de la pareja	
Teléfono de la pareja	
¿Tiene hijos?	
¿Cómo se relaciona con los integrantes del hogar?	
Relaciones sociales	
¿Cómo es la relación con su entorno?	
¿Cuál es su compromiso con el consumo?	
Participación en el proyecto	
Tutor/a	
Fecha de ingreso	
¿Cuáles fueron las percepciones iniciales como tutor?	

FICHA DE SEGUIMIENTO	
Educación	
¿Asiste a la escuela?	
Avances en la escuela	
Dificultades	
Observaciones	
¿Asiste a un espacio de formación para el trabajo?	
Avances en la escuela	
Dificultades	
Observaciones	
Hogar	
¿Nota algún cambio en la relación con los integrantes del hogar? ¿De qué forma?	
¿Hubo algún cambio en la composición del hogar?	
Dificultades	
Empleo	
¿Asiste regularmente a las reuniones del proyecto?	
¿De qué forma participa en las reuniones?	
¿Está buscando trabajo?	
¿Fue a alguna entrevista por el proyecto?	
¿Fue a alguna entrevista por fuera del proyecto?	
Dificultades para encontrar trabajo	
¿Encontró trabajo?	
Dificultades para mantener el trabajo	

Contexto social	
¿Qué cambios hubo en la relación con su entorno?	
¿Qué cambios se observan en su compromiso con el consumo?	
Observaciones del tutor	

Informe de desempeño del joven en la empresa	
Empresa	
Nombre y apellido del joven	
Edad	
Fecha de ingreso	
Características generales del trabajo	
Cantidad de horas trabajadas por día	
Cantidad de días trabajados por semana	
Puesto del joven	
Nivel de desempeño	
<i>b. Cumplimiento de horarios preestablecidos</i>	
¿Presenta alguna dificultad para cumplir con el horario de trabajo?	
De ser el caso, ¿qué dificultades presenta?	
<i>c. Presencia:</i>	
¿Tiene una presencia adecuada para la empresa?	
De no ser el caso, ¿qué aspectos se pueden mejorar?	

<i>d. Trato</i>	
¿Cómo es el trato con los compañeros de trabajo?	
¿Cómo es el trato con sus superiores?	
<i>e. Cumplimiento de funciones a cargo:</i>	
¿Realiza las tareas asignadas en el tiempo y la forma pautados?	
¿Presenta alguna dificultad en la comprensión y en el cumplimiento de las consignas?	
En ese caso, ¿cuáles?	
En caso que lo requiera, ¿trabaja en forma coordinada con sus compañeros?	
<i>f. Comentarios generales de desempeño</i>	
<i>g. Sugerencias de mejora</i>	

09 BIBLIOGRAFÍA

(n.d.).

Elder, C., & Cobb, R. (1993). Formación de la agenda. El caso de la política de ancianos. In L. Aguilar Villanueva, Problemas públicos y agenda de gobierno (pp. 77-104). México D.F.: Porrúa.

Fernandez Arroyo, N., & Schejtman, L. (2013). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Martínez Nogueira, R. (2007). Desafíos estratégicos en la implementación de programas sociales. . In Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales . Nueva York: BID-IADB.

OIT. (2012). La crisis del empleo juvenil: Un llamado a la acción. Resolución de la 101 Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT.

Wildavsky, A. (1979). Speaking truth to power. Boston: Little Brown.