



Secretaría de la Integración Social  
Centroamericana  
Por una Región SICA con inclusión, bienestar y equidad



**SICA**  
Sistema de la Integración  
Centroamericana

# Camino hacia la inclusión social y económica de niñas, niños y jóvenes



Como empresa federal, la GIZ asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

Publicado por:  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad Bonn y Eschborn, Alemania  
Apdo. Postal 755  
Bulevar Orden de Malta,  
Casa de la Cooperación Alemana,  
Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán,  
La Libertad, El Salvador  
T +503 2121 5100  
E [giz-el-salvador@giz.de](mailto:giz-el-salvador@giz.de)  
I [www.giz.de/elsalvador](http://www.giz.de/elsalvador)

**Responsable de la publicación:**

Manuel Novoa  
Director del Programa ALTERNATIVAS

**Compilación de contenido:** Karla Lissette Estrada Navarro, Timo Weinacht, Nicolas Grunwald

**Validación técnica:** Manuel Novoa, Rafael Guevara

**Agradecimientos:** Ariela Arteaga, Jaqueline Mazariegos, Khaled Ismael, Erick Romero, Rodrigo Cuadra, Mauricio Cáceres, Lisa Oelschlegel.

**Impresión:** San Salvador, septiembre de 2020

El contenido del texto no refleja necesariamente el punto de vista de la GIZ.

En el documento, la mención de personas o cargos funcionales implica siempre por igual a mujeres y hombres, para facilitar la lectura se omite la diferenciación de sexo.

# CONTENIDO

Abreviaciones.....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
Contexto.....	5
El programa ALTERNATIVAS.....	6
Objetivos de la publicación.....	8
Fuentes de información.....	9
<b>2. PRÁCTICA PROMETEDORA : “Proceso de formación en acompañamiento psicosocial”.....</b>	<b>10</b>
Información general.....	10
2.1 Contexto.....	11
2.2 Metodología.....	12
2.3 Factores de éxito.....	16
<b>3. PRÁCTICA PROMETEDORA: “Formación a la medida de la empresa - fome”</b>	<b>21</b>
Información general.....	21
3.1 Contexto.....	22
3.2 Metodología.....	23
3.3 Factores de éxito.....	25
<b>4. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>29</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>32</b>

# Abreviaciones

BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
DDE	Dirección Departamental de Educación
DNEJA	Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos del Ministerio de Educación de El Salvador.
GETT	Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica
GIZ	Agencia Alemana para la Cooperación Internacional
GOPA	Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH
MF	Modalidades flexibles de educación
MINEDUCYT	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
NNAJ	Niñas, niños, adolescentes y jóvenes
RRHH	Recursos Humanos
SG-SICA	Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SISCA	Secretaría de la Integración Social Centroamericana
UMEJ	Unidad Municipal de Empleo Juvenil





# 1. INTRODUCCIÓN

## Contexto

En el Triángulo Norte de Centroamérica – conformado por Honduras, El Salvador y Guatemala – siempre han existido flujos migratorios con sus propias dinámicas, las cuales están en constante cambio, producto de una diversidad de factores. Esto tres países son a su vez de origen, de tránsito y de destino de poblaciones migrantes, adonde retornan una gran cantidad de personas, generando grandes complejidades relacionadas a la movilidad humana.

En el contexto, las realidades que atraviesan las familias, niñas, niños, adolescentes y jóvenes les exponen a condiciones de vulnerabilidades. Algunos factores asociados a las causas de la migración irregular para niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) el contexto del triángulo norte son:



**1. Condiciones de vida y acceso a oportunidades:** Exposición al descuido físico, emocional, desamparo por las situaciones en que se encuentran, falta de respuesta a sus necesidades básicas (alimentación, higiene, protección, educación y cuidados sanitarios), deserción escolar, falta de acceso al sistema educativo y laboral.



**2. Situaciones familiares:** Desintegración familiar, familias disfuncionales, violencia intrafamiliar, familias monoparentales, hogares con potencial de desarraigo, desempleo de sus tutores. Otro factor es la necesidad, expectativa y acciones relacionada a la reunificación familiar. Estos factores generan en algunas ocasiones que los núcleos familiares desarrollen efectos expulsivos los cuales a su vez se convierten en condiciones que potencian el riesgo de migración irregular.



**3. Violencia:** Exposición a situaciones de violencia común y generada por pandillas en zonas con altos índices de violencia. Ejemplos de ello, son las extorsiones por parte de pandillas, amenazas a ellas y ellos y sus familias, reclutamiento forzado para participar en grupos delictivos (con diferencias marcadas por género). Esta realidad limita la libre locomoción y pleno desarrollo de niñas, niños, adolescentes y jóvenes exponiéndoles a violencia física, económica, psicológica y sexual. También hay violencia intrafamiliar como ya mencionado.



## ¿Quiénes son NNAJ en riesgo de migración o re-migración irregular para ALTERNATIVAS?

- NNAJ entre 5 y 25 años.
- Son víctimas de violencia y/o residentes en zonas con altos índices de violencia.
- Migrantes retornados o en riesgo de migrar irregularmente.
- Tienen bajos niveles de escolaridad, riesgo de deserción escolar o Ni-Ni.
- Viven en condiciones de pobreza y desempleo.
- Residen en hogares con potencial de desarraigo.

## El programa ALTERNATIVAS

El Programa Regional “Integración y reintegración de niños y jóvenes en riesgo de migración irregular en Centroamérica - ALTERNATIVAS”, es ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA) por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

La cooperación técnica alemana acompañó todo el proceso de adaptación metodológica, de desarrollo e implementación de las tres prácticas presentadas. La implementación local fue delegada a GOPA Consultores, subcontratado por la GIZ.

La contraparte de ejecución regional es la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA) del SICA.

Las tres prácticas sistematizadas se desarrollaron a partir de 2019, la finalización de las mismas está prevista para septiembre de 2020.

El objetivo del programa ALTERNATIVAS es que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en riesgo de migración irregular de los siete municipios seleccionados de El Salvador, Guatemala y Honduras, hagan uso de ofertas mejoradas para su integración social, escolar y laboral, y desarrollen perspectivas de arraigo. La implementación local está a cargo de la empresa consultora GOPA.

### Componentes



Atención Psicosocial



Educación y Formación Flexible



Empleabilidad y Empleo



Cooperación intersectorial entre proveedores de servicios locales y nacionales



El programa ALTERNATIVAS tiene cuatro componentes.

Los cuatro componentes son complementarios entre sí, combinan medidas a nivel local y nacional, apuntando especialmente a la reducción de causas inmediatas de la migración irregular a nivel local. El grupo meta de ALTERNATIVAS son niñas, niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad y retornados entre las edades de 5 a 25 años y sus familias.



Fuente: Elaboración propia.

Los siete municipios de intervención son: Ahuachapán, San Miguel y Zacatecoluca en El Salvador; Ciudad de Guatemala y Quetzaltenango en Guatemala; y Comayagua y La Lima en Honduras.



### Objetivo general

Niños y jóvenes en riesgo de migración irregular de los municipios, hagan uso de las ofertas optimizadas de asistencia psicosocial e integración escolar y laboral del programa, desarrollando así perspectivas para permanecer en su lugar de procedencia.

### Población de impacto

Niñas, niños, adolescentes y jóvenes entre 5 y 25 años en riesgo de migración o re-migración irregular.

Fuente: Elaboración propia.



# Objetivos de la publicación

En la publicación, se analizan los factores de éxito de las prácticas prometedoras del programa ALTERNATIVAS hasta el momento, utilizando, diferentes criterios OECD/DAC<sup>1</sup>.

**El objetivo de esta sistematización es :**



Contribuir al intercambio de experiencias entre el programa ALTERNATIVAS, sus contrapartes y otros actores al nivel regional e internacional que contribuyen a la inclusión social y económica de niñas, niños, adolescentes y jóvenes vulnerables en riesgo de migración irregular.



Demostrar, partiendo de la experiencia de los componentes del programa ALTERNATIVAS, caminos y prácticas prometedoras de inclusión y de (re)integración de niños, niñas y jóvenes.



Socializar los avances del programa ALTERNATIVAS hasta el momento (septiembre 2020).

Fuente: Elaboración propia.

Partimos igualmente, de que las prácticas que aquí se abordan, requieren previa a su transferencia a otros contextos de una reflexión crítica sobre la adaptabilidad a los ámbitos respectivos de los lectores, considerando un enfoque multinivel y multidisciplinario, especificidades culturales y demás características de la situación y la población destinataria, asegurando así que éstas contribuyen a una mejor inclusión social, educacional y laboral de niñas, niños y jóvenes de contextos vulnerables.

<sup>1</sup>Fuente: *The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance*, OECD (1991), *Glossary of Terms Used in Evaluation*, in *Methods and Procedures in Aid Evaluation*, OECD (1986), and the *Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms*, OECD (2000).



## Fuentes de información

### Fuentes primarias



- Expertos a corto y a largo plazo, coordinadores, asesores y consultores del programa ALTERNATIVAS.
- Entrevistas con participantes, contrapartes, referentes de socios implementadores.
- Intercambio con representantes de la empresa privada, entre ellos del Departamento de recursos humanos del Grupo y la Fundación Calleja, así como análisis de talleres, levantamiento in situ y en comunicación directa dentro del proceso de coordinación entre ALTERNATIVAS y las instituciones y los actores involucrados.

### Fuentes secundarias



- Información documental estadística del personal docente y estudiantes para el fortalecimiento complementario.
- Diagnósticos de los ecosistemas de educación y empleo de los municipios elaborados por el programa ALTERNATIVAS.

En el caso que usted quisiera más información sobre las prácticas prometedoras, sus enfoques y herramientas, por ejemplo para adaptar y replicar las medidas, le solicitamos escribir a la siguiente dirección [info@alternativasca.com](mailto:info@alternativasca.com).



## 2. PRÁCTICA PROMETEDORA :

### “Proceso de formación en acompañamiento psicosocial”

#### Información general



#### Ubicación:

**Guatemala: 2 municipios:** Ciudad de Guatemala y Quetzaltenango.  
**Honduras: 2 municipios:** Comayagua y La Lima.  
**El Salvador: 3 municipios:** Ahuachapán, San Miguel y Zacatecoluca.



#### Contrapartes / Socios de cooperación:

Instituciones públicas (locales y nacionales) y de la sociedad civil que ofrecen atención psicosocial a niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Ejemplos: Alcaldías y municipalidades; instituciones y organizaciones dedicadas a promover la juventud, la mujer o los derechos de la niñez; instituciones que promueven el desarrollo social, la salud pública y el empleo; instancias dedicadas a la protección de migrantes y la atención a personas retornadas; instituciones y centros de educación.



#### Beneficiarios:

##### Beneficiarios directos:

- Personal técnico de instituciones estatales locales y nacionales y organizaciones de la sociedad civil que trabajan con niñez y juventud vulnerable y sus familias o con población migrante en específico, así como con la población en general.
- Personal técnico dentro de las organizaciones participativas u de otras organizaciones que han recibido la formación a través de los procesos de réplica.

##### Beneficiarios indirectos:

- Niñas, niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad por violencia y migración o re-migración irregular y sus familias, residentes en los siete municipios de intervención que han recibido atención psicológica fortalecida a través del personal técnico fortalecido de ofertantes locales de acompañamiento psicosocial.



#### Objetivos:

Los servicios de apoyo psicosocial para niñas, niños, adolescentes, jóvenes y sus familias en riesgo de migración irregular y retornados se amplían, mejoran su calidad y se utilizan localmente.



## 2.1 Contexto

En el contexto centroamericano de flujos migratorios y de movilidad humana, descrito en el capítulo de introducción, las niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ) se enfrentan en sus comunidades de origen a situaciones de violencia social y familiar, desamparo, pobreza, falta de oportunidades de educación e integración laboral entre otras. De igual manera, al migrar se ven expuestos a peligros y situaciones potencialmente traumáticas en la ruta migratoria, desde amenazas a su integridad física y emocional hasta riesgo de trata de personas, secuestros, violaciones, etc. El hecho de encontrarse irregularmente en el territorio de otro país expone adicionalmente a esta población puesto que no tiene derecho de acceder a instituciones estatales para buscar protección o reclamar sus derechos como ciudadanos.

Estrés	Crisis	Trauma
<ul style="list-style-type: none"><li>• Respuesta normal a presiones internas y externas.</li><li>• Para la sobrevivencia y afrontar las situaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subjetivo a cada persona.</li><li>• La gravedad de la crisis no se relaciona con la gravedad del estresor, si no con su percepción individual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para que la experiencia sea considerada traumática, la persona debe haber vivido una gran impotencia y/o miedo a morir.</li><li>• Manifestaciones vinculadas al evento vivido.</li></ul>

Fuente: Programa ALTERNATIVAS.

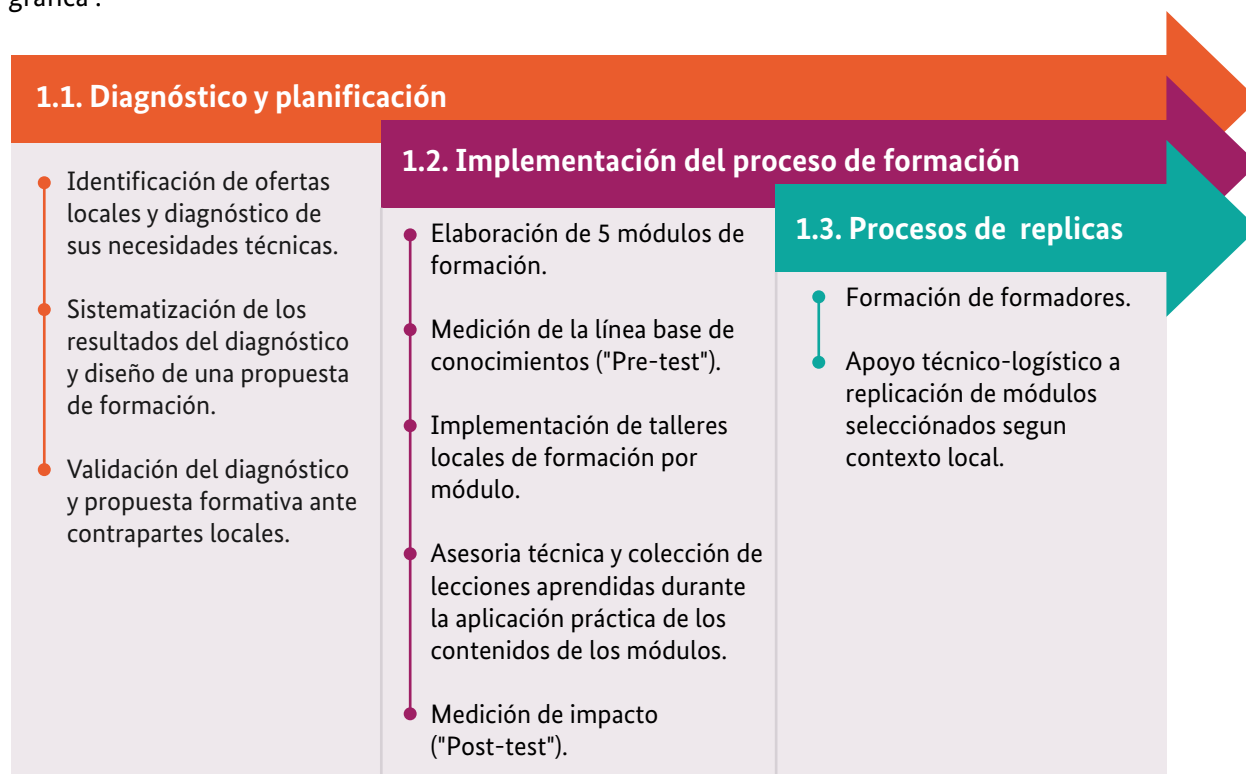
### Diferentes niveles de estrés y sufrimiento psíquico

El retorno a sus lugares de origen también le genera a las NNAJ situaciones de riesgo, ya que deben iniciar un proceso más de adaptación, siendo comúnmente estigmatizados, expuestos a abandono por parte de sus familias sin la posibilidad de acceder a servicios adecuados en sus comunidades. Las NNAJ que están expuestos a estas realidades pueden experimentar efectos como sufrimiento emocional (miedo, ansiedad y tristeza) lo cual, de no tener un acompañamiento psicosocial adecuado, puede incrementar su sufrimiento psíquico y llevar a cuadros clínicos y reacciones de descompensación emocional; como intentos de suicidio y conductas de riesgo.

El programa ALTERNATIVAS busca brindar con este abordaje una respuesta integral de acompañamiento psicosocial a esta población y a las comunidades de procedencia, con el fin de apoyar a mejores condiciones de recuperación y afrontamiento a nivel individual, familiar, comunitaria y social; siendo las NNAJ las y los protagonistas en su proceso de transformación.



Las etapas de la puesta en marcha e implementación de la iniciativa pueden visualizarse en la siguiente gráfica :



Fuente: Programa ALTERNATIVAS.

## 2.2 Metodología

### a. Diseño

#### Punto de partida: Elaboración del diagnóstico y diálogo con los actores

El Programa ALTERNATIVAS inició su implementación local en septiembre de 2018 con acercamientos a las contrapartes potenciales de los siete municipios de intervención con el fin de establecer un diálogo con ellos e identificar las ofertas existentes a nivel local.

Al mismo tiempo se realizó un diagnóstico de necesidades en el área de atención psicosocial. El equipo técnico realizó 148 entrevistas semiestructuradas a psicólogos, trabajadores sociales, médicos y otros profesionales de 88 instituciones y organizaciones; 10 grupos focales; y una serie de despachos con diferentes autoridades y técnicos locales de los siete municipios en los tres países de intervención Honduras, El Salvador y Guatemala.

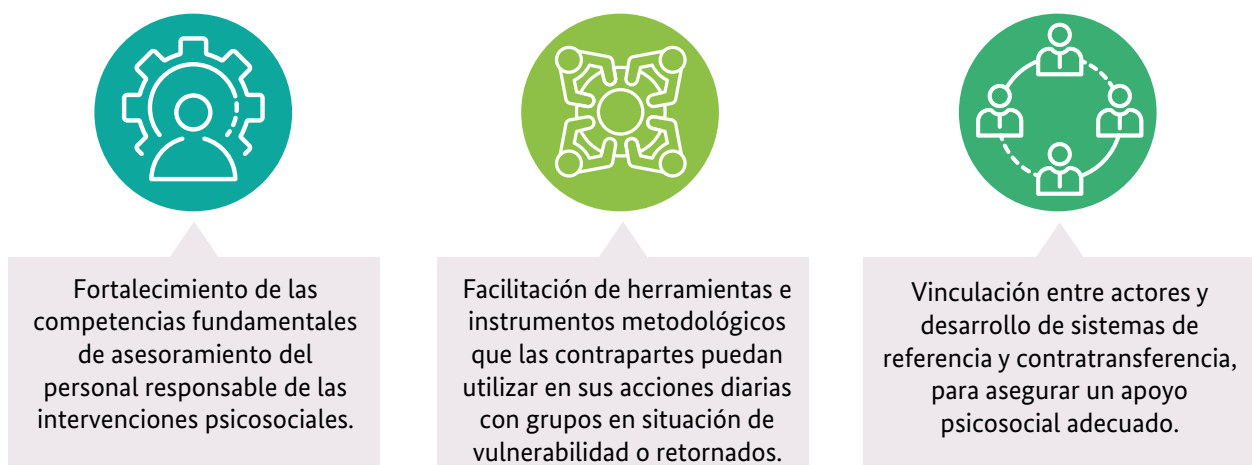
En resumen, el diagnóstico confirmó la necesidad de fortalecer las ofertas locales de atención psicosocial en los municipios, especificando lo siguiente:

- 1 Las instituciones/organizaciones que brindan apoyo psicosocial tienen perfiles de especialización y temáticos muy distintos (p.ej. enfoque de salud, derechos, migración, psicología, trabajo comunitario etc.). El valor agregado del programa podría estar en fortalecer la comprensión del enfoque psicosocial, poniendo en el centro de las atenciones a los mismos beneficiarios y beneficiarias, la articulación de procesos, y la promoción de los principios del enfoque psicosocial.



- 2 Muy pocas instituciones/organizaciones consideran que realizan acciones y trabajan en ámbitos relacionados al tema migratorio (ej. disminución de factores de expulsión).
- 3 La mayoría de las organizaciones que están vinculadas a la atención de las poblaciones en riesgo de migrar o población migrante retornada no cuenta con metodologías o lineamientos establecidos en apoyo psicosocial. Existe una gama amplia de profesionales y actores que realizan acciones de acompañamiento psicosocial a nivel local. Los actores relevantes muchas veces no conocen las ofertas de actores similares y tampoco están conscientes de su existencia. No desarrollan sus acciones de manera intencionada, sino más bien como respuesta a demandas específicas.
- 4 Las diferentes instituciones/organizaciones identificadas requieren herramientas metodológicas con un amplio margen de adaptabilidad, de tal manera que puedan ser integradas en su práctica laboral considerando la particularidad de su foco de acción y sus atenciones diferenciadas y la posibilidad de adecuarlas a la edad de los beneficiarios.
- 5 Los enfoques lúdicos y vivenciales que permiten mejorar y potencializar el impacto de las atenciones son poco comunes en los municipios de intervención.
- 6 Algunas organizaciones no cuentan con procesos de (auto)cuidado para los equipos técnicos. Por tanto, es necesario poder contar con espacios para prevenir el desgaste laboral o trauma vicario y procesar las emociones de los servicios.

En resumen, los requisitos identificados para el proceso de formación a desarrollar fueron: Se requiere una oferta apta para un grupo multidisciplinario con abordajes que profundicen la comprensión del modelo psicosocial y permitan fortalecer la articulación y la intervención coordinada de las organizaciones y los diferentes servicios que se brindan en cada uno de los municipios. Como resultado del diagnóstico se elaboró una estrategia de desarrollo de capacidades en tres campos:



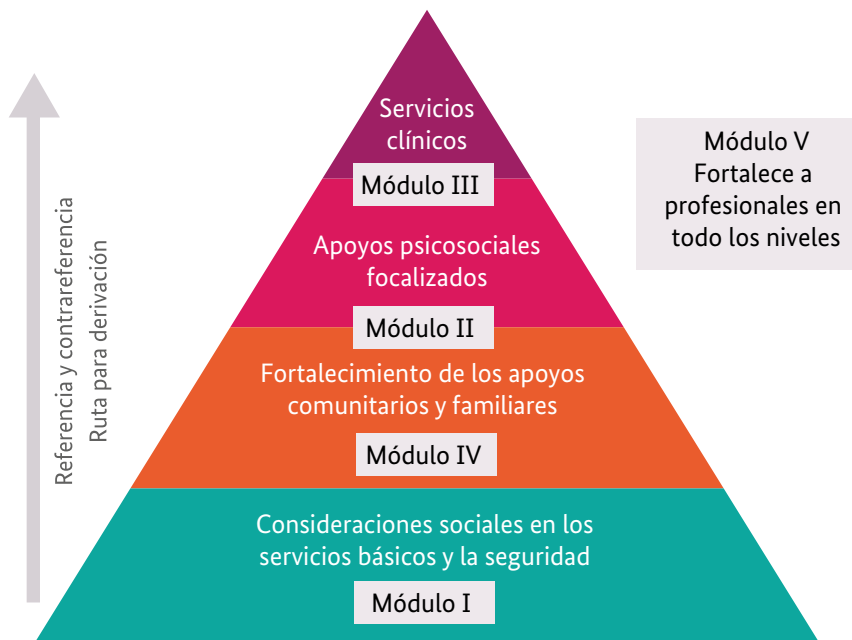
Fuente: Elaboración propia.

## b. Contenidos

### Herramientas y guías de trabajo: Cinco Módulos de formación

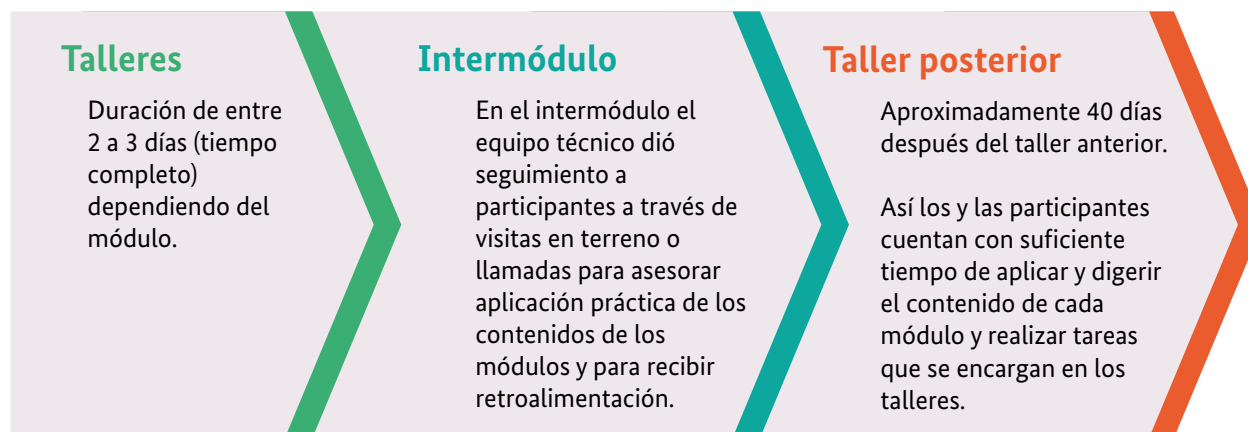
Para lograr desarrollar estos campos, se diseñaron cinco módulos de formación como parte de una estrategia que busca fortalecer las ofertas de apoyo psicosocial a nivel local. Además, los módulos de formación poseen correlación con los niveles de la pirámide de atención psicosocial (véase Ilustración 1). Los módulos buscan fortalecer también los procesos de referencia, contrarreferencia y establecimiento de rutas para realizar derivación a nivel local o municipal: Este tipo de instrumento y red de apoyo, adicional para aquel “porcentaje de la población cuyos padecimientos, pese a los apoyos ya mencionados, conllevan un alto grado de sufrimiento psíquico y que tropezarían con grandes dificultades para el funcionamiento básico cotidiano”. Este módulo incluye servicios clínicos como apoyo psicológico o psiquiátrico para personas que padecen trastornos mentales graves. Estos procesos no son exclusivos de un nivel en la pirámide, ya que en cualquier nivel de intervención se puede requerir una derivación de servicios de mayor especialización.

Ilustración 1: Módulos de formación y su relación con los niveles en la pirámide de Acompañamiento Psicosocial



## c. Implementación

Cada módulo consiste de un manual y un guion metodológico para la transferencia del contenido del manual en un taller de capacitación (guion para facilitadores).



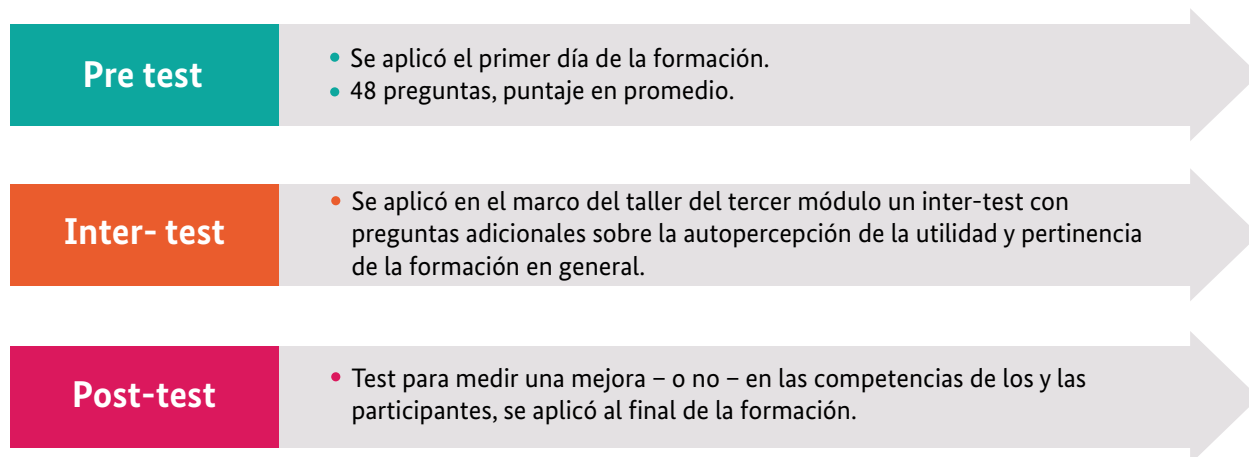
Fuente: Elaboración propia.



Para evaluar el impacto del proceso de formación en las y los participantes, el programa ALTERNATIVAS elaboró un test que incluye preguntas de autopercepción sobre conocimientos, actitudes etc.

Los tests permiten medir el nivel de los conocimientos previos, actitudes y nivel de autorreflexión sobre su práctica de cada participante. Se trata de un test de 48 preguntas; las respuestas se miden con una escala Likert de 5 puntos entre “muy en desacuerdo” hasta “muy de acuerdo”).

Se realizaron tres momentos de medición: Un Pretest al inicio del proceso de formación (línea base), un Inter-test en medio de la formación con tres preguntas adicionales sobre la autopercepción acerca de la utilidad y pertinencia de la formación en general, y un Post-test en el momento de la finalización de la formación.



Fuente: Programa ALTERNATIVAS.

A partir de la implementación del taller del módulo 2 se inició el registro de atenciones, utilizando una ficha estandarizada, para monitorear la atención que las y los participantes del proceso de formación prestan a la población meta del programa ALTERNATIVAS. Paralelamente, el equipo técnico acompaña a las y los participantes coleccionando experiencias en la aplicación práctica de los contenidos de los módulos y dando asesoría técnica de manera bilateral con participantes particulares o al nivel de organizaciones.

A partir de abril de 2020 y como respuesta a la pandemia del Covid-19 se desarrollaron espacios en línea aprovechando plataformas establecidas y de fácil acceso (*Google Classroom*) para la implementación a distancia de los talleres de los módulos 2, 3, 4 y 5. Esta adaptación del proceso requirió varios ajustes en la metodología de los talleres: Se combinaron sesiones virtuales (1 por semana) con ejercicios de reflexión y aplicación de herramientas que participantes realizaron de manera individual o grupal. Los entrenadores dieron retroalimentación a los ejercicios realizados.

Una hipótesis del programa es la siguiente: se espera que el intertest revelará que la autopercepción de las y los participantes sobre sus conocimientos y prácticas baje tras la reflexión, los nuevos insumos y los ejercicios realizados en los primeros talleres. A finales de la formación, se espera que la autopercepción suba y supere los puntajes indicados al inicio.

Además, la evidencia muestra que las y los participantes consideran que el aprendizaje en conceptos, herramientas y metodologías les ha resultado muy útil y ha contribuido a una mejora de su práctica profesional.



## 2.3 Factores de éxito

### a. Pertinencia

El contenido de los cinco módulos de formación está basado en las necesidades identificadas e incluye por ejemplo un módulo introductorio que se centra en el enfoque de derechos de personas migrantes y niñez como un eje transversal. En el transcurso de la formación y con cada módulo se fueron adecuando los contenidos a las necesidades concretas que las y los participantes manifestaban en su trabajo y adaptando las herramientas prácticas y teóricas acorde a los intereses del grupo de formación por municipio.

Dado que la medida se encuentra todavía en implementación, no se cuenta aún con el resultado de la autoevaluación final de los y las participantes sobre el impacto de la formación. Sin embargo, los resultados obtenidos entre pretest e inter-test muestran que se han fortalecido las herramientas de acompañamiento psicosocial de los participantes. Las y los participan han desarrollado una mayor sensibilidad sobre el rol que ejercen, así como una visión crítica a sus intervenciones, dejando a un lado el asistencialismo y optando por el fortalecimiento de los recursos personales y sociales de los beneficiarios. Además, la medida ha fortalecido el apoyo interinstitucional, reconociendo en el resto de las organizaciones e instituciones recursos locales con los que debe fortalecerse la comunicación y referencia local.

La implementación de la medida requirió también ajustes por la pandemia del Covid-19, lo cual a la vez, permitió apoyar a las contrapartes de ALTERNATIVAS de responder a esta crisis. Para las y los participantes del proceso la pandemia trajo un aumento en la demanda a acompañamiento psicosocial, por el impacto de la misma en las vidas de la ciudadanía en los municipios de intervención: aislamiento social, restricción de movilidad y reducción de contactos sociales, seres queridos enfermos o fallecidos, pérdida de empleos y fuentes de ingresos, aumento de violencia intrafamiliar, entre otros. Especialmente los profesionales del sector de salud han tenido que enfrentar sobrecargas laborales y retos nuevos desde la llegada de la pandemia.

Desde GIZ, se han realizado aportes complementarios para reaccionar a esta nueva situación. En primer lugar, a través una serie de capacitaciones que permitieron la reflexión y construcción de conocimiento conjunta. Se realizaron capacitaciones en acompañamiento psicosocial remoto con profesionales de toda la región SICA del sector público y de la sociedad civil, una capacitación de profundización en acompañamiento de procesos de duelos ya que estos procesos se han vuelto más complejos por la pandemia. También se ha realizado una capacitación introductorio para docentes en cómo adaptar procesos educativos disminuyendo estrés y malestar en el alumnado y sus familias, cómo brindar apoyo emocional a alumnos y como promover sus propias prácticas de autocuidado en el contexto de la pandemia.

Igualmente, se ha elaborado material psico-educativo para familias orientando sobre cómo sobrellevar procesos de pérdidas y duelo, y específicamente en cómo acompañar a niños y niñas en proceso de duelo. Se han elaborado videos educativos sobre manejar y acompañar procesos de duelo, el manejo de emociones y la pérdida de empleo.

Por otra parte, se han realizado procesos de apoyo en diferentes áreas: Se ha apoyado a instituciones que se encuentran en primera línea de respuesta de la pandemia en el proceso de autocuidado y manejo de estrés. Se ha promovido la convivencia pacífica y prevención de Violencia intrafamiliar a través del apoyo a una campaña local de prevención de violencia intrafamiliar, incluyendo aspectos en contra de la estigmatización de personas migrantes, y videos educativos. Igualmente, se ha difundido información sobre ofertas psicosociales que seguían funcionando durante la pandemia y los lugares donde se pueden realizar denuncias.

Las herramientas de la medida, que se han transmitido en el marco de las formaciones locales, aumentaron o fortalecieron la preparación de los y las participantes para responder ante estos retos, y por lo tanto han aportado a fortalecer a sus instituciones. Esto incluyó opciones para dar



seguimiento remoto a las personas que atienden a través de herramientas virtuales para el bienestar de niños, niñas, adolescentes y jóvenes y sus padres. El módulo 5 específicamente está dedicado a herramientas de manejo de estrés y autocuidado en el contexto laboral, que responde por lo tanto a las necesidades específicas del personal en el sector de salud.

## **b. Orientación hacia el impacto y resultados alcanzados**

ALTERNATIVAS desarrolló instrumentos los cuales permitirán la medición de los impactos del proceso de formación en acompañamiento psicosocial a nivel local. Se trata del test (cuestionario) que sirvió para realizar una evaluación de los conocimientos y competencias previas que las y los participantes tenían antes de iniciar con la formación. Este cuestionario se implementó como línea base e intermedia y al finalizar el proceso se realizará un post test, lo que permite tener una medición de los cambios en relación con pretest.

Además, existe un sistematización de atenciones. A medida que las y los profesionales van fortaleciendo sus competencias y adquiriendo nuevas metodologías, se lleva un registro de las atenciones realizadas a niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Permite tener el alcance (cantidad de población atendida) en cada periodo de implementación práctica por parte de las y los participantes.

Finalmente, existe otra ficha estandarizada para la documentación de los diálogos de seguimiento en los inter-módulos. Este instrumento facilita la retroalimentación, por parte de las y los participantes, sobre los cambios cualitativos, aprendizajes y retos con los cuales se encuentran al momento de aplicar enfoques y herramientas aprendidos durante los módulos de formación. También permite que desde el programa se brinde orientación y asesoría sobre los enfoques y aplicación de las herramientas.

Aparte de la medición del impacto en las y los participantes, interesa el impacto en la población meta, las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y sus familias quienes aprovechan de los servicios de acompañamiento psicosocial fortalecidos. Para medir este impacto, se desarrolló un diseño

de estudio experimental (con grupo control) y un cuestionario a aplicarse en niñas, niños, adolescentes, jóvenes y cuidadores/cuidadoras que mida diferentes variables asociados con el bienestar psicosocial, entre ellos, niveles de autoeficacia, malestares físicos, emociones y sentimientos, comportamientos, relaciones significativas, incluyendo también la percepción de oportunidades en su municipio y la satisfacción con el servicio de acompañamiento recibido. Este cuestionario se basa en herramientas que han sido aplicadas en la región latinoamericana y que cuentan con evidencia científica en cuanto a su validez, objetividad y confiabilidad.

Los resultados brindarán evidencia sobre la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos y fortalecidos en el marco de la formación, y su impacto en la población meta.

Debido a las consecuencias de la pandemia del COVID-19, no se ha logrado todavía aplicar esta investigación (a septiembre 2020), sin embargo, se espera contar con los resultados respectivos a más tardar a inicios del año 2021.

## **c. Eficacia**

Hasta finales de agosto de 2020 habían participado 159 personas en el proceso de formación por lo menos un módulo de formación, de las cuales 130 habían realizado los tres módulos impartidos hasta entonces. Entre diciembre de 2019 y julio de 2020 las y los participantes han dado atención enriquecida con aportes de la formación a más que 1.700 casos, aplicando herramientas y aprendizajes del proceso de formación, muchas de estas herramientas fueron adaptadas por los participantes para ser implementadas ante la emergencia por Covid-19, por ejemplo, adecuando herramientas para poder aplicarse en el contexto del acompañamiento remoto y/o virtual, formaciones en línea o dando respuesta a necesidades específicas que han surgido durante la pandemia del COVID-19 (por ejemplo, incorporando elementos de respuesta a la incertidumbre en herramientas de relajación y meditación).

El programa ALTERNATIVAS acompaña a los y las participantes entre los diferentes talleres de formación de cada módulo para documentar los beneficios de la formación y retos encontrados



en el momento de la aplicación práctica. Los resultados de este acompañamiento – que es de naturaleza cualitativa – muestran como impactó en la práctica un aumento en la seguridad interna de cómo reaccionar ante determinadas situaciones de consulta – y como no. Ahora, los participantes, independientes de su formación previa se sienten más confiados al momento de intervenir y saber qué hacer, y disponen de más alternativas de reacción. Muchas veces las personas que acompañan no cuentan con una formación especializada en trabajo social y profesiones semejantes que atienden a personas en necesidad de atención psicológica. La medida ha apoyado en transmitir una preparación básica y – más relevante aun – consciencia de las opciones que están a la mano de su propia intervención, por ejemplo primeros auxilios psicológicos, y de las que exceden sus competencias, sabiendo en esta situación a quien derivar. Durante la formación se establecieron mapas locales de ofertas de atención y se planteó con las y los participantes la necesidad de derivar a casos a las ofertas adecuadas. Profesionales que no vienen del campo de la salud mental y trabajan en el grupo meta del programa han manifestado la importancia de entender mejor a los adolescentes y jóvenes y poder detectar los casos para derivarlos. A la vez manifestaron descubrir nuevas formas de intervenir con este grupo de población, a pesar de trabajar en otro campo de atención como educación o integración laboral.

## d. Sostenibilidad

El proceso de formación fue concebido desde su inicio en tres campos:

- 1** Desarrollo de competencias fundamentales de asesoramiento.
- 2** Facilitación de herramientas e instrumentos metodológicos.
- 3** Vinculación entre actores y desarrollo de sistemas de referencia y contrarreferencia.

Para garantizar este proceso de sostenibilidad se realizará una capacitación de Formación de formadores-as (*Training of Trainers / ToT*) donde se transmitirán conocimientos para desarrollar procesos de formación con otras y otros profesionales a nivel local. Esta capacitación brindará herramientas para la implementación del proceso de la formación a otros-as profesionales. Entre los contenidos de este ToT se encuentran herramientas para la facilitación de talleres con enfoque participativo y una revisión profundizada de los guiones metodológicos de los módulos 1-5. Para los procesos de formación se parte siempre de las experiencias y conocimientos previos de los participantes, lo cual ha permitido que se refuercen contenidos desde los conocimientos ya instalados, con lo que su puesta en práctica es sostenible. Al mismo tiempo se hace hincapié para que se refuercen abordajes de asesoramiento entre colegas que ejecutan funciones similares.

La medida es también sostenible porque brinda respuestas a las diversas necesidades que las y los participantes expusieron sobre el acompañamiento psicosocial y las particularidades de este, considerando los diferentes casos que se atienden en su contexto laboral, así como la reflexión sobre un fenómeno cada vez más visible en las localidades como es la migración irregular y sus causas.

De igual manera el proceso de acompañamiento mediante inter-módulos ha permitido asistir a las y los participantes frente a los obstáculos que encuentran en su quehacer cotidiano, transfiriendo conocimientos al contexto laboral, solidificando las habilidades que se ponen en práctica en la atención de casos, evitando frustraciones innecesarias y permitiendo que la calidad de atención desarrollada se mantenga a lo largo del tiempo.



## Ejemplos de sostenibilidad

### Municipio de Guatemala

En la Municipalidad de Guatemala se prevé lograr la sostenibilidad mediante una réplica del proceso de formación con los equipos que brindan servicios de acompañamiento psicosocial en las Casas Mujer siendo parte del interés de la Dirección Municipal de la Mujer, para tener la posibilidad de dar seguimiento de manera independiente en otros espacios institucionales como la red interinstitucional y las escuelas. A su vez, el Ministerio de Educación (MINEDUC) a través de la Dirección General de Educación Extraescolar (DIGEEX) cuenta en su programación institucional de replicabilidad interna hasta 2021.

---

### Municipio de Quetzaltenango

La Escuela Taller en Quetzaltenango logró realizar cambios importantes incorporando otro perfil para atención psicosocial en su personal y la creación de una oferta de atención para estudiantes, así como una ruta de detección y derivación interna.

La rama departamental de la Secretaria de Bienestar Social (SBS) Quetzaltenango logró coordinar la atención psicosocial para otras instituciones y a través de la formación iniciaron una oferta nueva de atención psicosocial para dar seguimiento a migrantes retornados no acompañados. Indirectamente se logró en Quetzaltenango promover la coordinación estrecha entre todos los actores que realizan actividades para NNAJ.

## e. Replicabilidad / Adaptabilidad

### Guatemala

En el caso de contextos diferentes como el de Quetzaltenango que presenta población de pueblos originarios y comunidades rurales con diversas dinámicas, se han realizado pequeñas adaptaciones al contexto durante la facilitación en los manuales y guiones de la formación, así como en ejercicios y ejemplos de casos. Algo muy útil fue solicitar a los y las participantes al inicio del proceso que presentaran los casos más difíciles que habían atendido describiendo estos casos para poder adaptar el trabajo grupal a las necesidades del grupo durante los talleres.

Por lo anterior, se considera que es posible su replicabilidad principalmente en contextos mestizos y urbanos. No obstante, se identificó la necesidad de adaptar algunas secciones para contextos rurales y pueblos originarios considerando sus dinámicas y contextos específicos. Sin embargo, las estrategias básicas y las bases para la facilitación se pueden generalizar como efectivas en los tres países de intervención y pueden mantenerse como tal.

Una buena experiencia a replicar fue realizar el diagnóstico inicial en cada lugar de implementación para conocer: el contexto, dinámicas propias de los municipios, comunitarios y de la población meta, tradiciones, creencias, idiomas, etnias, servicios locales, perfiles e intereses institucionales y técnicos.

### Honduras

El proceso de formación fue concertado desde su inicio desde espacios de articulación intersectorial a nivel local (Mesas de Protección) y esto ha permitido contar con un grupo de profesionales que a la vez son parte de las instituciones que forman estos espacios y trabajan en red. Esto conlleva la ventaja de que, a través de los mecanismos de estos espacios, se pueda realizar la ampliación del proceso de formación.

Además, fue estratégico definir previamente como requisito de participación en el proceso de selección de contrapartes que éstos tengan el mandato y rol institucional para ofertar servicios a niñas, niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad y riesgo de migración irregular y contar con el compromiso institucional que las y los participantes seleccionados tengan los recursos (de tiempo, de equipo etc.) a participar en el proceso de la formación completo.



Tanto los manuales como los guiones metodológicos han sido elaborados pensando en una amplia gama de profesionales que realizan acciones de acompañamiento psicosocial y fueron revisados, validados y adaptados en los municipios donde se implementaron, lo cual permitió realizar adaptaciones y mejoras hasta contar con las versiones finales.

### **El Salvador**

Respecto a la réplica de contenidos, se ha considerado y elaborado un plan consensuado con las instituciones interesadas en este, con el objetivo de que quienes han participado en el proceso de formación puedan convertirse en agentes de réplica, dejando el recurso instalado en la localidad con el cual se puedan formar a más personal que trabaja directamente con población en situación de vulnerabilidad. El primer ejercicio de réplica por localidad será acompañado por ALTERNATIVAS.

## **f. Aprendizaje e Innovación**

Se ha logrado desarrollar un proceso continuo de formación que permitió, hasta ahora, fortalecer competencias en profesionales de diversas disciplinas (psicólogas-os, trabajadores sociales, docentes, etc.) utilizando una propuesta que permite a estos profesionales adquirir y poner en práctica enfoques y herramientas para mejorar la calidad de servicios que ofertan las instituciones a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, riesgo de migración irregular o retornados.

En Guatemala y El Salvador el proceso ha promovido la participación y formación de instituciones del Estado encargadas de la atención en diversas necesidades de NNAJ vulnerables y retornados, contando con participación de instituciones de educación, empleo, formación, asistencia humanitaria, recepción, atención psicológica. El carácter interdisciplinario de los grupos de formación ha sido un elemento innovador, puesto que ha permitido analizar las demandas de atención desde diferentes perspectivas y disciplinas, permitiendo el desarrollo de competencias técnicas desde una formación inductiva, reflexiva y práctica.

En Guatemala, el proceso de formación más allá de brindar herramientas técnicas ha proporcionado el intercambio y coordinación entre instituciones, que previo al proceso de formación carecían de algún vínculo laboral, lo cual ha permitido la complementariedad de los servicios que se brindan a niñez y juventud en los municipios. A través del desarrollo de las actividades de formación se ha posibilitado una reflexión sobre su rol en la atención y las posibilidades de mejorar la calidad de la atención, analizando casos concretos que puedan ejemplificar la coordinación y la atención integral de servicios. Considerando que existen pocos espacios en el país para este nivel de reflexiones prácticas interdisciplinarias, corresponde resaltar este tipo de espacios como un factor de innovación, que no solo permiten analizar los mecanismos actuales y posibilidades mejoras, sino también mejora la coordinación interinstitucional en el ámbito local.



## 3. PRÁCTICA PROMETEDORA:

# “Formación a la medida de la empresa - fome”

### Información general



#### Ubicación:

Tres municipios en El Salvador: Ahuachapán, San Miguel y Zacatecoluca  
Replicas en Honduras están en desarrollo.



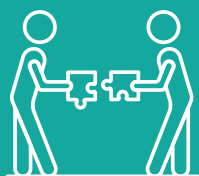
#### Contrapartes / Socios de cooperación:

#### Instituciones estatales, organizaciones de la sociedad civil y sector privado, de la ruta de formación y empleo:

1. Centros municipales de formación
2. Fundación EDUCO y Save the Children El Salvador
3. Súper Selectos: Cadena de supermercados en El Salvador.
4. Fundación Calleja: Fundación del Grupo Calleja, Super Selectos.

#### Contrapartes de implementación local:

5. Centro Juvenil El Salvador – Corea KOICA (Ahuachapán): Dependencia de la Alcaldía municipal de Ahuachapán.
6. Unidad Municipal de Empleo Juvenil (UMEJ) y Centro Municipal de Formación Técnica FÓRMATE (Zacatecoluca), dependencias de la Alcaldía municipal de Zacatecoluca.
7. Centro de Formación Ocupacional de Secretaría Municipal de la Familia de la Alcaldía Municipal de San Miguel.
8. Fundación EDUCO: Contraparte para una réplica de la experiencia piloto en San Miguel desde febrero de 2020.
9. Save the Children: ONG internacional que apoyó la convocatoria para el desarrollo del primer proceso de réplica en San Miguel.



#### Beneficiarios:

#### Beneficiarios directos:

- Jóvenes en la fase de iniciación laboral en edades entre 18 y 25 años y provenientes de barrios y comunidades vulnerables de los 3 municipios de intervención en El Salvador (Ahuachapán, San Miguel, Zacatecoluca).

#### Intermediarios:

- Personal técnico de instituciones estatales locales y nacionales y organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el área de intermediación laboral o en prevención de migración irregular.

#### Beneficiarios indirectos:

- Familiares de jóvenes beneficiarios de la medida de formación.
- Empresa Súper Selectos.



#### Objetivos:

Fomentar la colocación laboral de jóvenes de barrios vulnerables a nivel local creando así una alternativa a la migración irregular.



## 3.1 Contexto

Considerando los factores contextuales analizados en el capítulo de introducción, la integración laboral de jóvenes en edad de trabajar es clave para prevenir su (re-) migración irregular. Por esto, el programa ALTERNATIVAS, se ha enfocado en fortalecer el desarrollo de medidas que fomenten la integración laboral de jóvenes en la fase de su iniciación laboral.

### Diagnóstico local como punto de partida

La medida de fomento de empleo juvenil “Formación a la Medida de la Empresa - FOME”, que se presenta en esta sistematización, nace de un diagnóstico de la situación de intermediación a nivel local :

Pese a que existe una amplia oferta de servicios de formación para el área comercial en los tres municipios de intervención en El Salvador, la mayoría de las ofertas de formación son elaboradas sin considerar la participación del sector privado en el diseño.

Los procesos de selección de las empresas generalmente poseen filtros que representan una seria dificultad para jóvenes en contextos de vulnerabilidad a la hora de buscar un empleo, por ejemplo, discriminación por domicilio, pruebas de polígrafo, etc.

El personal técnico de las instituciones locales de formación necesita ser fortalecido, puesto que muchas veces carece del perfil requerido o la disponibilidad para asegurar la sostenibilidad del proceso formativo.

Fuente: Elaboración propia.

Las etapas de la puesta en marcha e implementación de la iniciativa pueden visualizarse en la siguiente gráfica:

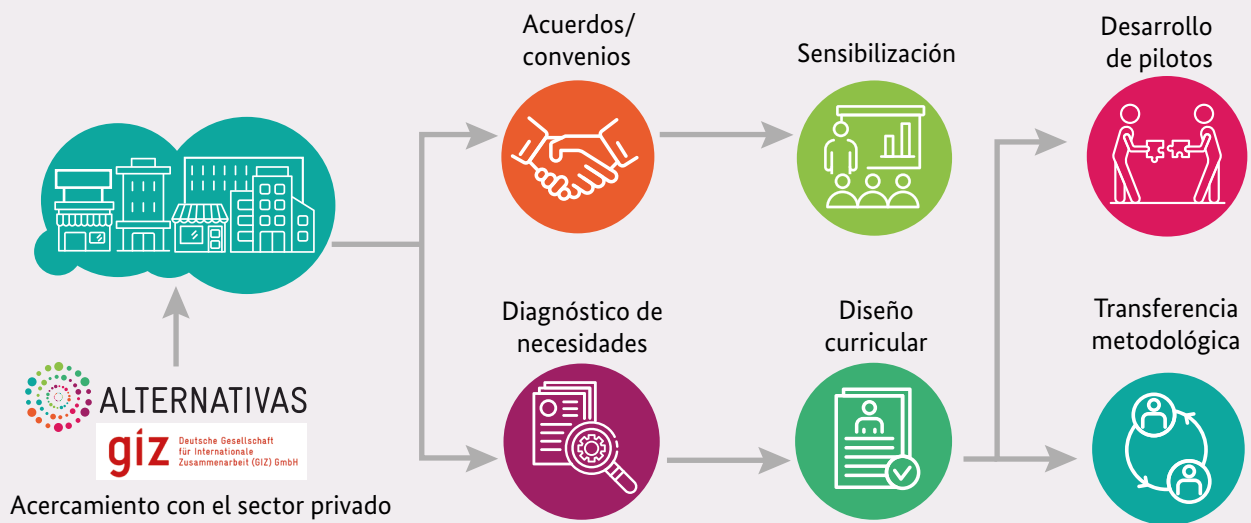


Fuente: Programa ALTERNATIVAS.



## 3.2 Metodología

### Procesos de empleabilidad vinculados a las necesidades del sector privado



Fuente: Programa ALTERNATIVAS.

Para el desarrollo de la medida, se aplicaron diversas metodologías de trabajo, luego de diseñar los instrumentos adecuados y establecer los canales de comunicación.

#### a. Coordinación

Para la coordinación con las distintas contrapartes se realizaron:

- 1 Visitas presenciales a las salas de venta del Grupo Calleja.
- 2 Visitas a los distintos centros de formación y otras instituciones que apoyarían la implementación.
- 3 Visita a las oficinas de RRHH de Súper Selectos.
- 4 Visita a Centros Educativos apadrinados por Fundación Calleja.

#### b. Diseño de la medida

Para el diseño se realizaron los siguientes pasos:

- 1 Identificación de puestos con mayor índice de rotación.
- 2 Instrumento de diagnóstico sobre “Principales habilidades para el empleo” requeridas por la empresa.
- 3 Entrevistas y consultas directas al personal de RRHH de Súper Selectos.
- 4 Acceso a perfiles de puestos.
- 5 Jornadas de consultas y validación.



## Instrumentos

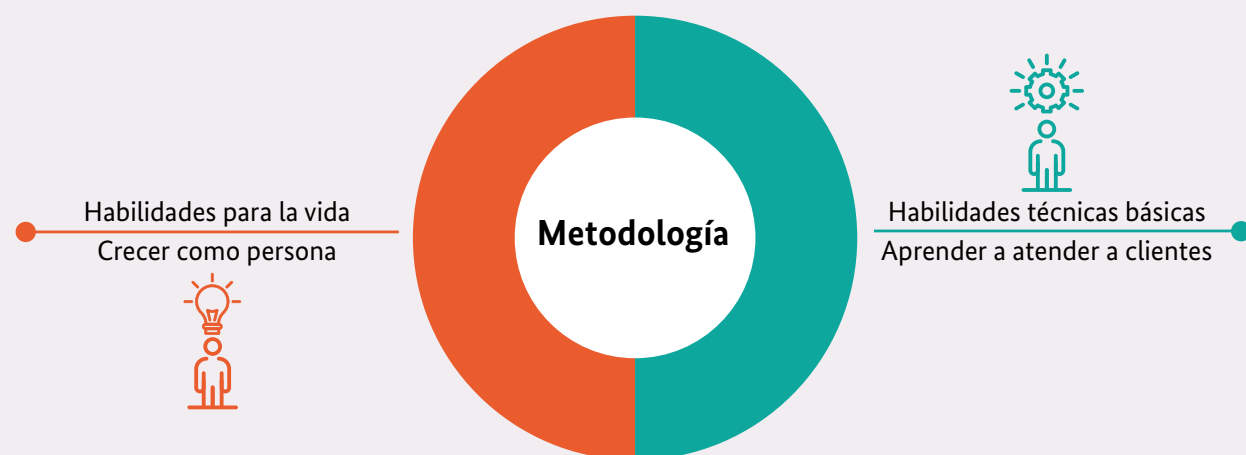
### 1) Instrumento de diagnóstico sobre “Principales habilidades para el empleo” requeridas por la empresa

Herramienta que permiten evaluar las necesidades y requisitos que la empresa privada requiere de sus colaboradores en distintos puestos, para que éstos desarrollen plenamente sus funciones y puedan crecer como parte de un equipo de trabajo a partir de un enfoque de desarrollo de habilidades blandas, focalizando habilidades para la vida y el trabajo.

### 2) Currícula de habilidades blandas y conocimientos técnicos básicos

La currícula es el resultado del proceso de formación piloto en los tres municipios. Sirve como base para réplicas del proceso, considerando ajustes según las necesidades particulares de cada empresa socia.

Fuente: Programa ALTERNATIVAS.



Fuente: Programa ALTERNATIVAS.

## c. Implementación

Para la ejecución de la formación a la medida de la empresa con los y las jóvenes, se establecieron en primer lugar, las coordinaciones para la selección de espacios idóneos para el desarrollo de la formación. Luego se determinaron los requisitos y el perfil de los participantes, compartidos con referentes locales. Finalmente se diseñaron los instrumentos de promoción, convocatoria e inscripción de los participantes.

Para asegurar la sostenibilidad de la medida, desde el proceso de diseño de la formación, se establecieron actividades de transferencia de la metodología diseñada con referentes técnicos de los centros de formación local de los tres municipios, dividiendo en dos grandes momentos, en primer lugar, modelando los ejercicios y

contenidos de la formación en habilidades blandas y seguidamente, las habilidades técnicas básicas en el área comercial. Para ambos momentos, se buscó la participación del personal idóneo según cada temática, además de la entrega en físico y digital de los materiales diseñados para instructores y los manuales de usuario dirigido a las personas jóvenes.

Adicionalmente, desde principios del 2020 en acercamientos con el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INSAFORP), se presentó la formación a la medida de las empresas, sobre la cual se discutió la posibilidad de acreditar la formación mediante un proceso de revisión y ajuste del currículo diseñado con el objetivo de poder incorporar este curso a la oferta de programas de formación inicial del que dispone el INSAFORP, permitiendo solicitar estos cursos por



distintas instituciones de formación, incluyendo las municipalidades.

Entre abril y julio del 2020, se realizaron los intercambios de observaciones y ajustes entre los equipos de la Gerencia de Formación del INSAFORP y del Programa ALTERNATIVAS, logrando incorporar los cambios y superar las observaciones al currículo formativo, con lo cual se prevé contar con la acreditación oficial hacia finales del mes de septiembre 2020. Finalmente, como parte de las acciones de sostenibilidad y en colaboración con el INSAFORP, se hará el pilotaje del desarrollo de la formación de manera virtual a través del montaje del curso en la plataforma INSAFORP on-line.

### 3.3 Factores de éxito

#### a. Pertinencia

En definitiva, los objetivos de la “Formación a la Medida de la Empresa - FOME” han contribuido a mejorar las oportunidades de los beneficiarios para solventar buena parte de sus necesidades reales. Las y los jóvenes tienen múltiples necesidades que requieren abordajes integrales. No todas responden a la necesidad de mejora en sus posibilidades por obtener un empleo y generar ingresos para sus familias. El grupo meta, en general, carece de acceso a servicios de salud, educación, vivienda de calidad, entre otros. Esta medida se enfoca, sin embargo, en promover la integración laboral como estrategia para mejorar la calidad de vida de la juventud. Un factor clave para garantizar el éxito de la medida ha sido diseñar el proceso de formación a partir de los perfiles requeridos por empresas con cobertura local en condiciones de ofrecer empleo a jóvenes en la fase de su iniciación laboral.

Mejorar las posibilidades de éxito para acceder a un primer empleo se fortalece un factor de protección determinante ante fenómenos como la migración irregular o la búsqueda de ingresos en actividades violentas y/o delictivas. Adicionalmente, el incluir un componente enfocado en las habilidades blandas y ampliar la oferta formativa a temas como la resolución de conflictos, el fortalecimiento de valores y la empatía, la medida contribuye también al fortalecimiento de la resiliencia de las personas beneficiarias, no únicamente en el ámbito laboral, sino en general en su vida cotidiana.

El diseño de la medida considerando los requerimientos del sector privado permite acercar las oportunidades al entorno de los jóvenes. En ese sentido la medida es pertinente puesto que permite ampliar las oportunidades para estos jóvenes que por la falta de experiencia y formación, así como la discriminación a la que se enfrentan no tienen por lo general la posibilidad de acceder al mercado formal de empleo. Por otro lado, considerando cómo funciona el mercado local de empleo, es una ventaja para los jóvenes tener “padrinos” (en este caso el conjunto de socios implementadores) que participan en el proceso, puesto que se genera un enlace directo que aumenta la probabilidad de éxito en la colocación laboral.

#### b. Orientación hacia el impacto y resultados alcanzados

Entre el segundo semestre del año 2019 y el primer semestre 2020, se han beneficiado a 115 jóvenes con esta medida, de los cuales el 49.6% de los jóvenes que han participado en las ofertas de formación, han conseguido un empleo. Esta tasa de colocación es muy alta comparada con otras medidas similares de empleabilidad. A continuación, el detalle cuantitativo:

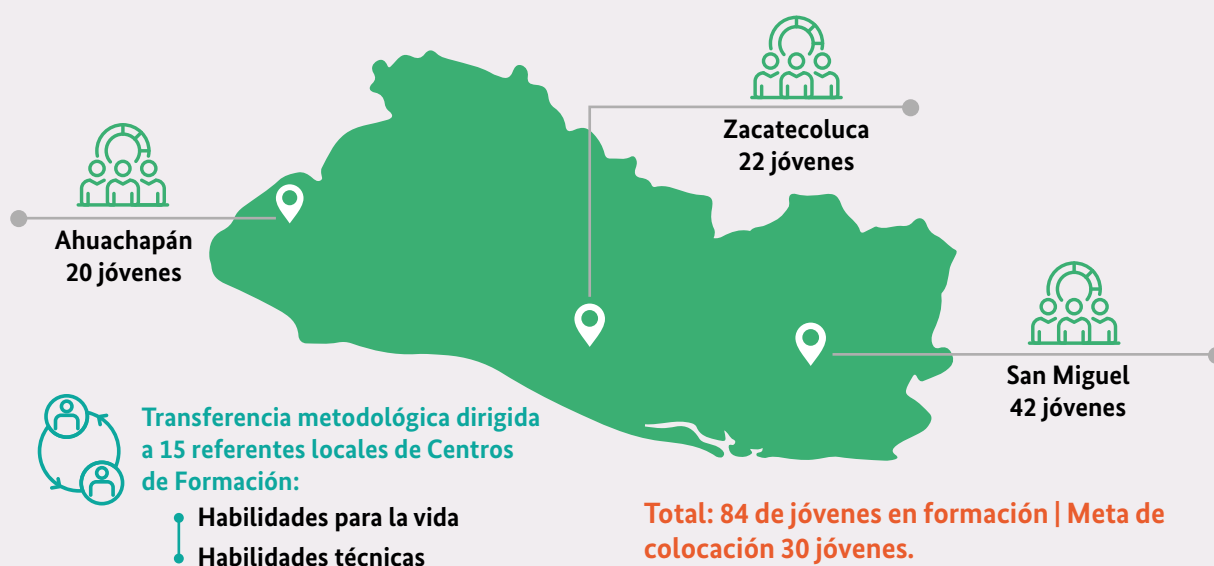
Componente 3	Ahuachapán		Zacatecoluca		San Miguel		TOTAL
	M	H	M	H	M	H	
<b>Medidas   Actividades</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Formación a la medida de la empresa</b>	5	15	15	7	33	40	115
Piloto 1 a nivel nacional	5	15	15	7	21	20	83
Réplica San Miguel 2020	0	0	0	0	12	20	32
<b>Obtuvieron un empleo</b>	3	8	10	3	32	29	58

Fuente: Programa ALTERNATIVAS.



La medida está todavía en desarrollo y su finalización está prevista en octubre de 2020. aún con el seguimiento de las y los jóvenes en procesos de selección con empresas. Hasta el momento dentro de los resultados alcanzados de la práctica se destacan:

- Se firmó un acuerdo para un proyecto de cambio con Grupo Calleja. Derivado de este acuerdo, se logró acordar una Carta de Entendimiento con Nestlé El Salvador y el Grupo Calleja para crear una red empresarial de promoción de empleo juvenil. Además, se firmó una Carta de entendimiento con la Fundación EDUCO y el Grupo Calleja.
- Se diseñó una currícula de formación a la medida de empresas comerciales.
- Se elaboraron cartas didácticas para el desarrollo de 120 horas de habilidades blandas y de 40 horas de competencias técnicas básicas. Además, se elaboraron manuales de usuarios para habilidades blandas y de competencias técnicas básicas .



Fuente: Programa ALTERNATIVAS.

### c. Eficacia

En definitiva, la FOME ha sido eficiente en función de su capacidad de generar los resultados deseados.

Esto queda demostrado a partir de los impactos directos evidenciados en su implementación entre 2019 y 2020, incluyendo el período de cuarentena domiciliar obligatoria establecida ante la pandemia por Covid-19 a partir del segundo trimestre del año 2020. Más allá de los resultados logrados el equipo del programa se ha esforzado también en reducir posibles efectos negativos no deseados. Buscando por ejemplo contrarrestar la frustración de jóvenes que no obtuvieron un empleo a través del proceso establecido con la empresa auspiciadora, se acompaña a estos jóvenes en su búsqueda de una alternativa de empleo local. Por otro lado, también hubo algunos casos donde los beneficiarios que

obtuvieron un empleo se vieron en la necesidad de trasladarse a un municipio más cercano a su lugar de trabajo. Es conocido que la colocación laboral puede producir traslados y cambios de residencia.

El principal hallazgo en cuanto a la eficacia de la medida se vincula directamente a la participación del sector privado en la concepción, el diseño e implementación de la misma. Un enfoque desde la oferta formativa no hubiera sido tan efectiva en comparación con los resultados alcanzados.

### d. Sostenibilidad

Originalmente, la medida tuvo su enfoque de sostenibilidad basado en las transferencias metodológicas dirigidas a referentes de los centros de formación locales. Se realizaron transferencias metodológicas en tres Centros locales de



formación, sin embargo, a la fecha son se han podido desarrollar procesos independientes de formación por parte de las contrapartes, siendo determinantes los limitantes estructurales para el desarrollo de la medida. No se trata de la capacidad técnica del personal formado, sino más bien del hecho que el Centro de formación no designó personal capacitado específicamente con el perfil para el desarrollo de las medidas, en parte debido a la falta de recursos en las municipalidades para ampliar y desarrollar nuevas ofertas. La estrategia para contrarrestar este riesgo de sostenibilidad consistió en realizar acercamientos entre la empresa, el INSAFORP y ALTERNATIVAS, logrando recientemente finalizar exitosamente un proceso de acreditación de la medida, que permitirá incorporar la oferta en el catálogo del ente rector de la formación a nivel local, asegurando que pueda ser desarrollada a través de los distintos programas que ofrece el INSAFORP. En especial estos programas van dirigidos a población vulnerable, lo cual genera perspectivas favorables de sostenibilidad en el mediano plazo. Por último, se prevé que la oferta se convierta en parte integral del catálogo del Centro de Formación de Fundación Calleja, lo cual garantiza otro espacio de réplica de la medida.

## e. Replicabilidad / Adaptabilidad

A partir del segundo trimestre del año 2020, en pleno desarrollo de las medidas de confinamiento a causa de la pandemia por Covid-19, la réplica de la formación a la medida desarrollada en San Miguel con apoyo de Fundación Calleja, la municipalidad y la Fundación EDUCO tuvo que ser suspendida, dejando en riesgo la continuidad del proceso. Ante esta situación, las contrapartes de implementación se avocaron a adaptar los contenidos de la formación para ser impartido a través de plataformas virtuales, priorizando estrategias adaptadas a las necesidades de los jóvenes en formación. Tal fue el caso de la facilitación de datos móviles para asegurar el acceso de jóvenes a las ofertas virtuales, la formación de los instructores en virtualización de contenidos, la búsqueda de actividades complementarias que permitieran complementar los vacíos generados por la virtualidad de la oferta y los esfuerzos para el desarrollo de procesos de selección.

En tal sentido, la medida ha demostrado ser suficientemente adaptable y replicable en distintos contextos. Finalmente, la cooperación con el Grupo y la Fundación Calleja constituyó otro factor de éxito de la medida. Por un lado, el Grupo Calleja cuenta con más de 100 salas de venta en todo el país y es uno de los principales empleadores nacionales para plazas de primer empleo en el sector del comercio. Tratándose además de una “empresa tractora”, que se caracteriza por múltiples relaciones comerciales con otras empresas proveedoras, el Grupo Calleja es un socio clave que permite generar redes con la empresa privada, que reduzcan la estigmatización y promuevan la contratación de jóvenes en riesgo de migración irregular.

## f. Aprendizaje e Innovación

La idea más innovadora de la medida es involucrar a un potencial empleador en la concepción, el diseño, la implementación y la determinación del alcance del proceso de formación. La estrategia consistió en asumir como programa un rol de intermediario para acercar una empresa nacional con las contrapartes locales de los 3 municipios. Previamente no existía relación alguna entre los centros de formación e intermediación laboral locales y el departamento de RRHH de la empresa al nivel nacional. El programa logró superar la brecha de confianza entre ambos lados.

Otro aspecto innovador es la focalización de las habilidades blandas en el enfoque del proceso de formación, considerando que muchas empresas se encargan de fortalecer las habilidades técnicas específicas que sus puestos requieren. La capacitación de jóvenes, especialmente de barrios vulnerables, en aquellas habilidades blandas que son determinantes para su iniciación laboral, incluyendo su preparación para el proceso de selección de personal es uno de los principales factores de éxito de esta iniciativa. Los jóvenes a quienes se dirige esta medida se focalizan en ofertas de bajo perfil y corta duración con resultados palpables a muy corto plazo.



Se muestran en cambio renuentes a iniciar una formación técnica que requiera años de inversión para lograr generar ingresos. En la implementación presencial, ALTERNATIVAS optó por una formación intensiva de 160 horas con una duración de un mes completo, duplicando la cantidad de horas de ofertas similares en habilidades para la vida como la del programa “Jóvenes con todo” de INJUVE. Para convocar y animar a los jóvenes

y para contrarrestar dinámicas de deserción en la empresa privada, Super Selectos, tuvo un papel protagónico y visible durante el proceso. Los y las jóvenes podían ver desde el inicio la presencia de Super Selectos, su potencial empleador. Esta presentación de la oferta incrementó su motivación de invertir su tiempo y esfuerzo para someterse con sus propios medios a un proceso de formación con resultado incierto.



Fuente: Programa ALTERNATIVAS.



## 4. LECCIONES APRENDIDAS

El proceso de implementación de las prácticas prometedoras por parte del programa ALTERNATIVAS ha generado una diversidad de aprendizajes en cada una de ellas, siendo éstos un valor agregado del programa. A continuación, se detallarán individualmente cada una de las lecciones aprendidas.

### Primera práctica: Proceso de formación en acompañamiento psicosocial

Las principales lecciones aprendidas en el proceso de formación en Apoyo Psicosocial son las siguientes:

- 1** Es importante mantener un constante acercamiento personalizado con cada una de las contrapartes de implementación o socios intermediarios, que abarca la negociación y conciliación de intereses, así como la planificación conjunta para generar un compromiso institucional a nivel de jefaturas. Este relacionamiento directo permite prever y contrarrestar cambios de autoridades y personal, manteniendo la responsabilidad individual de las y los participantes.
- 2** Cuando se pretende desarrollar procesos sostenibles de formación y dejar capacidad instalada en las instituciones contrapartes es recomendable trabajar de preferencia con aquel personal que cuenta con plazas fijas en las instituciones. Así se reduce el riesgo de despidos y cambios y se logra un aprendizaje institucional. Por otra parte, la selección de participantes en base a su formación profesional y/o experiencia laboral influye directamente en la calidad de sus aportes y en la dinámica e interés que se brinda al proceso y puede influir también el nivel de compromiso que se asume durante la formación.
- 3** La composición interdisciplinaria del grupo de formación en la que participan profesiones con diversos niveles de preparación y/o grados de experiencia laboral es muy provechosa, a pesar de constituir un reto conceptual para las y los formadores, puesto que permite abordar los contenidos desde diferentes disciplinas y puntos de vista. Esta constelación permite además una mejor comprensión de la función de cada unidad y su división de tareas, reflejando que cada miembro del equipo realiza una labor valiosa y un trabajo complementario, fortaleciendo canales de comunicación, redes de referencia.
- 4** La calidad de la formación se beneficia en gran parte de sus participantes y su experiencia laboral previa en atenciones a casos en situación de vulnerabilidad, enriqueciendo de forma práctica y teórica los diversos contenidos que se imparten y favoreciendo la diferenciación y adaptación de los contenidos a las realidades que las y los participantes viven. Como resultado del proceso de aprendizaje surgen nuevas herramientas validadas por una fuente confiable, que garantizan su éxito en terreno.
- 5** El acercamiento continuo con los y las participantes a través de los inter-módulos, cumple la función de retroalimentación de la pertinencia de la formación y favorece la detección de necesidades específicas relacionadas a las funciones de su contexto laboral concreto, su formación previa y especificidades de la población meta. Este acompañamiento puede requerir una adaptación y ampliación las herramientas previamente transmitidas a la realidad y el contexto de intervención. Los aprendizajes durante los inter-módulos mejoran así la calidad de futuras réplicas.



- 6** Organizaciones que cuentan con una cultura de aprendizaje sacan más provecho de la formación. La motivación, accesibilidad y flexibilidad organizacional de las instituciones y organizaciones participantes juega un rol importante para el éxito de los procesos, tanto en la distribución de los tiempos como en la posibilidad a nivel interno de poder poner en práctica las herramientas aprendidas.
- 7** Para que los contenidos aprendidos se lleven a la práctica se requiere de un doble compromiso: Debe contarse con el compromiso de cada participante para generar una motivación positiva y compromiso, así como de un compromiso institucional y voluntad política para mantener a las y los mismos participantes en el proceso de formación, facilitarles el tiempo de formación y permitirles aplicar sus conocimientos en el marco de su función institucional.
- 8** Una alianza con una instancia universitaria que certifique la formación incrementaría la motivación y el compromiso de las y los participantes.
- 9** La metodología participativa de la formación garantizó un mayor grado de aprendizaje de parte de las y los participantes. Para ello fue importante partir de la experiencia y promover la autorreflexión para asimilar y consolidar enfoques y herramientas de atención psicosocial y asesoría.
- 10** La coherencia y solidez de la currícula formativa (contenidos, temáticas, herramientas, metodología) en cada módulo de formación y entre un módulo y otro permitió llevar y mantener una sistematicidad durante el proceso de aprendizaje e implementación.
- 11** La mejor manera de dar un seguimiento y una asesoría de calidad durante los intermódulos fue adoptar una actitud y práctica horizontal, formando espacios de diálogo para la reflexión personal sobre sus propias prácticas. Este abordaje facilitó el empoderamiento profesional y la adopción de nuevos enfoques y herramientas en su práctica de atención psicosocial.

## Segunda práctica: Formación a la medida de la empresa local

Entre las principales lecciones aprendidas se pueden resaltar las siguientes:

- 1** La estrategia de acercamiento desde un inicio a las empresas para diseñar conjuntamente con ellas medidas de empleabilidad, permite generar abordajes exitosos que parten de la necesidad de las empresas. Estos abordajes pueden a la vez generar oportunidades de empleo para los jóvenes, y se pueden considerar un buen abordaje.
- 2** Aprendimos que las agencias de cooperación internacional pueden adoptar el rol de entidad mediadora entre las instancias estatales o municipales y el sector privado, reduciendo así la desconfianza recíproca y generando situaciones de “ganar-ganar”.
- 3** Al incluir a instituciones locales, es importante realizar un diagnóstico de la capacidad instalada y la voluntad política de producir un cambio previo a establecer metas y acuerdos. Esto evita posteriormente tener que enfrentar situaciones difíciles.



- 4** Es necesario realizar finos procesos de selección de la población meta a capacitar, determinando los requisitos mínimos exigidos por las empresas para evitar frustraciones de las y los jóvenes participantes de medidas de formación. Al mismo tiempo es determinante conocer bien las aspiraciones, la vocación, las competencias previas y la motivación de los participantes. Esto evita frustraciones innecesarias y permite brindar la orientación oportuna previo a someter a participantes a procesos intensivos que exigen la inversión de tiempo y esfuerzo de su parte.
- 5** Entre las contribuciones valiosas de las instituciones de empleo y formación local están la gestión de espacios adecuados y la capacidad de convocatoria de jóvenes.
- 6** En las localidades generalmente se encuentran instituciones y organizaciones con diversos recursos y objetivos similares, cuyos puntos de encuentro pueden aprovecharse para generar sinergias y facilitar la implementación de medidas.
- 7** Muchos jóvenes desconocen las características de los procesos de selección, por lo que es importante adaptar el proceso a esta necesidad e invertir suficiente tiempo en la orientación de las y los jóvenes beneficiarios. Esto permite una mejor preparación a la situación de postulación y proporciona a la vez recursos internos para manejar el estrés que implica enfrentar situaciones de incierto desenlace.
- 8** El seguimiento a los jóvenes formados debe ser una tarea compartida entre las instituciones formadoras, proyecto y la empresa que va más allá del resultado de la postulación a una plaza. Es necesario establecer desde el inicio los contactos y puntos focales, así como el compromiso de los participantes a reportar y compartir la información solicitada.



## 5. CONCLUSIONES

Las medidas del programa ALTERNATIVAS se encuentran en implementación y han tenido la capacidad de generar resultados deseados en función de los indicadores de cada componente del programa. Los resultados alcanzados hasta este momento de implementación [septiembre 2020] permite confirmar lo anterior.

Los factores de éxito pertinencia, orientación hacia el impacto y resultados alcanzados, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, replicabilidad / adaptabilidad han permitido analizar las prácticas prometedoras y conocer su aporte cualitativo y cuantitativo. Se ha identificado que en las tres prácticas existe un acercamiento e involucramiento continuo con los diferentes actores involucrados en cada una de las prácticas, aspirando a una sostenibilidad y potencial de replicabilidad. Igualmente, la metodología implementada en cada una ha sido bajo un enfoque participativo, se ha ido adaptando a las nuevas realidades y retos en cada uno de sus espacios de implementación. Esta metodología ha permitido identificar productos eficaces y pertinentes que muestran el componente de innovación y flexibilidad de las medidas.

Fruto del análisis de cada una de las prácticas se destaca que es importante respetar las necesidades, fortalezas, ritmos y las dinámicas locales propias de cada municipio y de las contrapartes. Esto genera confianza y facilita la apropiación paulatina del contenido y de la metodología de las formaciones y las prácticas.

Los procesos de formación para fortalecer la inclusión socioeconómica de NNAJ deben ser concertados en espacios de articulación intersectorial a nivel local, con la participación de actores clave que posibilitan la voluntad política e institucional para el desarrollo de metodología y contenido de formación, su validación (módulos, manual y guiones metodológicos) y posterior implementación.

Con respecto a formaciones para personal técnico (del sector educativo, social o de formación profesional), la selección idónea de las y los profesionales participantes en el proceso de formación es importante, y contar con el aval y compromiso institucional es vital para la implementación de los enfoques y herramientas con las poblaciones a las cuales está dirigida las atenciones.

La metodología de diseño, desarrollo e implementación de las medidas debe ser participativa, partir de la experiencia y promover la auto reflexión para asimilar y apropiarse de enfoques y herramientas, para asegurar su adaptación al contexto específico, la pertinencia y la sostenibilidad.

### **Perspectivas en el contexto del COVID-19**

Frente a la crisis mundial provocada por el COVID-19, es necesario un enfoque ágil y flexible, un abordaje que dé la oportunidad para innovar nuevos formatos digitales de dialogo, comunicación y aprendizaje. Las prácticas y lecciones aprendidas han llevado al desarrollo de nuevos formatos virtuales. El proceso de adaptación en la medida “Fortaleciendo modalidades flexibles de educación”, que se convirtió en “Reduciendo la brecha digital generando competencias en el sistema educativo” es un buen ejemplo. En esta medida, se mostró que la formación de formadores, profesores y otros intermediarios es clave para asegurar una mayor cobertura, y para alcanzar a los beneficiarios, quienes a su vez deben tener acceso y capacidad para utilizar opciones digitales.



