

Evaluación del Programa Red de Egresados

Daniela Valencia y Agustina Desalvo

Marzo, 2022



Evaluación del Programa Red de Egresados

Área de Evaluación de Cimientos

Daniela Valencia y Agustina Desalvo

Marzo de 2022

Para **citar** este documento:

Fundación Cimientos (2022). *Evaluación del Programa Red de Egresados*.
<https://cimientos.org/pdf/Evaluacion-de-Red-de-Egresados-Informe%20de-resultados-21-3-2022.pdf>

Fundación Cimientos

Cimientos es una organización de la sociedad civil creada en 1997 que promueve la equidad educativa mediante programas que favorecen la permanencia y el egreso de la escuela secundaria, mejoran la calidad de la educación e impulsan la continuidad educativa y/o la inserción laboral de jóvenes que viven en contextos vulnerables. Sus programas se implementan en la Argentina y son replicados en alianza con otras organizaciones del país y de Uruguay, con la visión de que todos los jóvenes accedan a oportunidades para construir un futuro mejor a través de la educación.

El Programa Red de Egresados

La Red de Egresados es un programa que implementa Cimientos desde 2008. Se propone favorecer la inserción educativa y/o laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad socioeconómica, y que hayan finalizado su escolaridad secundaria acompañados por Cimientos. Con este fin, implementa distintas líneas de intervención para generar un espacio de pertenencia y de apoyo entre los jóvenes egresados y detectar así sus intereses y necesidades de formación y empleo, articulando con otras redes, organizaciones, instituciones y empresas que brindan oportunidades educativas y laborales.

El Área de Evaluación

El **Área de Evaluación de Cimientos** genera y difunde conocimiento sobre problemáticas educativas en las que Cimientos centra su accionar. De esta manera, acompaña a los Programas en la comprensión del contexto de intervención, de los resultados alcanzados y de sus oportunidades de mejora, recuperando los puntos de vista de los participantes y de otros actores involucrados.

Sobre este informe

La **presente evaluación** se propuso generar un conocimiento más profundo acerca del Programa, así como evidencias de sus resultados a lo largo de los últimos años (2015-2020). La evaluación abordó aspectos del diseño del Programa, así como de su implementación y sus resultados. El trabajo se llevó a cabo mediante distintas técnicas, que incluyeron el análisis documental, la revisión bibliográfica, el procesamiento cuantitativo de registros del programa y las entrevistas en profundidad a informantes clave.

Palabras clave: evaluación de programas; transición post-escolar; inserción formativo-ocupacional.

Abstract

This evaluation aimed to generate deeper knowledge about the Program, as well as evidence of its results over the last few years (2015-2020). The evaluation addressed aspects of the Program's design, as well as its implementation and results. The work was carried out using different techniques, which included documentary analysis, bibliographic review, quantitative processing of program records, and in-depth interviews with key informants.

Keywords: program evaluation; post-school transition; training and occupational insertion.

Contenido

Introducción	7
Resumen ejecutivo	7
La evaluación	13
Diseño metodológico.....	13
El contexto de intervención de la Red de Egresados	17
Sistematización de la historia del Programa Red de Egresados	20
Descripción del Programa y su teoría de cambio	22
Los jóvenes que participan en la Red de Egresados.....	26
Resultados de la evaluación	28
Difusión de oportunidades.....	28
Comunicación de la Red de Egresados	30
SÍNTESIS	31
Articulación entre Red de Egresados y PFE.....	33
Encuentros de Egresados.....	35
SÍNTESIS	40
Articulación con otras organizaciones	41
Fortalezas de la Red de Egresados desde la perspectiva de las organizaciones que articulan con ella.....	41
Prácticas de responsabilidad social y vinculación con la comunidad: aportes de la articulación con la Red de Egresados.....	46
Organizaciones que articulan en la formación para el empleo y la inserción laboral	48
Organizaciones que articulan para la gestión de becas de estudios superiores...	51
Recomendación de la Red de Egresados	53
Aspectos para mejorar de la Red de Egresados desde la perspectiva de las organizaciones	55
¿Cómo profundizar la articulación entre la Red de Egresados y las organizaciones vinculadas?.....	56
SÍNTESIS	57
Propuestas para la inserción laboral	61
Cursos de Formación para el empleo	62
Intermediación laboral.....	70
Recomendación de la Red de Egresados	76
SÍNTESIS	77
Gestión de becas para estudios de nivel superior	81
Alcance de la gestión de becas del nivel superior, durante el período 2015-2020	81
Piloto del acompañamiento a estudios superiores	84
SÍNTESIS	85

Conclusiones	88
Recomendaciones.....	93
Bibliografía.....	96
Anexos	98
Anexo I. Indicadores calculados en esta evaluación.....	98
Anexo II. Grillas de entrevistas utilizadas y dimensiones de análisis para cada uno de los componentes observados	99
Anexo III. Otros programas afines y sus resultados.....	103



Introducción

La Red de Egresados de Cimientos es un programa que nace en el año 2008, para acompañar la transición post escolar de las primeras cohortes de egresados del entonces Programa de Becas Escolares, actual Programa Futuros Egresados (PFE). En estos quince años, la Red de Egresados ha realizado un interesante recorrido en cuanto a sus estrategias y alcance, con el objetivo general de favorecer la inserción educativa y/o laboral de jóvenes socioeconómicamente vulnerables. Entre sus actividades principales se encuentran los Encuentros de Egresados, la gestión de becas en el nivel superior, la intermediación laboral, los cursos de formación para el empleo, y la gestión de diversas oportunidades a través de la articulación con PFE y con otras organizaciones.

Cada año, nuevas generaciones que acceden a la educación secundaria y logran concluir la educación obligatoria, se enfrentan con una seria problemática relacionada con la inserción laboral, así como con desafíos en el acceso a estudios superiores, especialmente en el caso de los jóvenes que provienen de contextos vulnerables. En este sentido, resulta de interés conocer el impacto de programas que, como la Red de Egresados, se orientan a diseñar e implementar acciones sostenidas para que más jóvenes accedan a oportunidades y puedan avanzar en la concreción de sus proyectos de vida.

Desde el equipo de Evaluación de Cimientos, en coordinación con el equipo del Programa, se acordó llevar a cabo una evaluación de la Red de Egresados durante 2021. Con ella, se propuso generar un conocimiento más profundo acerca del Programa, así como evidencias de sus resultados a lo largo de los últimos años (2015-2020). Cabe mencionar que se abarca la emergencia de la pandemia por COVID-19 en 2020, ya que dio lugar a modificaciones importantes en las propuestas del Programa, lo cual fue interés analizar.

Resumen ejecutivo

Objetivos de la Evaluación

- Describir la trayectoria del Programa y su contexto de implementación.
- Establecer su alcance a través de sus líneas de acción en el período 2015 a 2020.
- Determinar la inserción a partir de los cursos de formación para el empleo, la intermediación laboral y la gestión de becas de nivel superior entre 2015 y 2020.
- Explorar los resultados de los cursos de formación para el empleo en el desarrollo de competencias que favorecen la inserción laboral.
- Identificar las valoraciones acerca de los encuentros, los cursos de formación para el empleo, la intermediación laboral y la gestión de becas de nivel superior de 2018 a 2020, por parte de sus participantes, de egresados de PFE que no hayan participado de actividades de la Red de Egresados, así como de referentes de las organizaciones socias como socios técnicos y universidades.

Actividades realizadas

- Análisis documental (incluye definición de teoría de cambio del Programa)
- Revisión bibliográfica para contextualización y estado del arte
- Análisis cuantitativo de registros del Programa y otras fuentes
- Entrevistas en profundidad a informantes clave

Resultados

Difusión de oportunidades

- Entre 2015 y 2020 se registraron 976 oportunidades difundidas por la Red de Egresados. La mayor cantidad de oportunidades se brindó en 2017 y la menor en 2020.
- La mayor concentración de oportunidades corresponde a la categoría “Búsqueda laboral”.
- En todo el período analizado, más de 2.400 jóvenes postularon a oportunidades de la Red. La mayor cantidad de jóvenes que postularon a oportunidades tiende a concentrarse en las categorías “Búsqueda laboral” y “Encuentro de Egresados”.
- El medio de comunicación predilecto de los jóvenes para informarse de estas oportunidades es WhatsApp.
- El mail es el segundo medio de comunicación utilizado con la Red de Egresados, mientras que Facebook e Instagram son poco o nada utilizados en este sentido.

Articulación con PFE

- La articulación con el Programa Futuros Egresados es una actividad central para la Red de Egresados: permite establecer una base de participantes a los que se dirigirán las propuestas de trabajo, así como anticipar la planificación de acciones a partir de aspectos estratégicos.
- La evolución del número de jóvenes que transitaron el último año escolar acompañados por PFE, y que fueron asesorados sobre su proyecto de vida muestra una evolución positiva, llegando a un máximo de 506 jóvenes en 2020.
- Los entrevistados principalmente mencionan que fueron sus Encargadas/os de Acompañamiento quienes les contaron acerca de la existencia de la Red de Egresados y de la importancia de vincularse con ella.
- Asimismo, se observó una alta valoración respecto del asesoramiento brindado desde PFE en articulación con la Red de Egresados, para definir y llevar adelante el proyecto de vida.
- Respecto a los Encuentros de Egresados, la tasa de asistencia promedio de los participantes de PFE que cursan el último año del secundario es igual a 18%. La mayor participación se observa en 2016 (30%) y la menor en 2017 (8%).
- La mayor contribución de los Encuentros de Egresados son los consejos y las herramientas brindadas que fomentan el autoconocimiento. También fueron útiles desde el punto de vista de la inserción laboral y académica.
- Respecto a los jóvenes que no participaron en actividades de la Red de Egresados, si bien tenían conocimiento acerca de la existencia de la Red, por lo general no conocían sus objetivos.
- Motivos de no participación en actividades de la Red: poca disponibilidad de tiempo para participar ya sea porque se encuentran ocupados trabajando, estudiando, o realizando otras actividades.

Articulación con otras organizaciones

- Las referentes entrevistadas observan como fortaleza que la Red brinde un abanico de oportunidades a jóvenes que, de otro modo, probablemente no accederían. Se valoró que la Red tenga varias líneas de intervención.
- Mencionan que genera en los jóvenes motivación y entusiasmo que los mueve a seguir adelante una vez finalizada la escuela secundaria.
- Se destaca la calidad del trabajo realizado encuentra en manos de un equipo amable y con escucha atenta.
- Reconocen que el trabajo conjunto con la Red de Egresados potencia las prácticas institucionales de las organizaciones.
- La articulación con la Red alimenta la diversidad dentro de las universidades y de las organizaciones en general.
- La Red genera posibilidades que alientan prácticas vinculantes con la comunidad.
- Se destaca la eficiencia y la escala de la Red de Egresados; el modo de intervención, específicamente el acompañamiento y el seguimiento pormenorizado que la Red hace de cada joven.
- Se destaca la capacidad de los equipos de trabajo para dar respuestas rápidas cuando estas son requeridas.
- Sin embargo, comentan que otras organizaciones proveen información más completa sobre los candidatos que postulan; o bien, son más hábiles al momento de difundir la alianza en las redes sociales.
- Reclutamiento para el empleo: los jóvenes de la Red tienen un fuerte sentido de la responsabilidad; son jóvenes que contagian sus ganas y motivación al resto del equipo. Se trata de jóvenes que cuentan con herramientas y recursos para atravesar una entrevista de trabajo: se los nota más seguros y experimentados.
- Cursos de formación: los jóvenes deberían formarse más fuertemente en oratoria, principalmente para atravesar en condiciones una entrevista de trabajo. También, que sería oportuno generar instancias de formación intensivas en herramientas informáticas y capacitar a los jóvenes en el idioma inglés.
- Universidades: parte de las organizaciones mencionan que los jóvenes de otras organizaciones tienen más seguridad a la hora de presentarse. Los jóvenes de Cimientos son, en general, más retraídos. Otras referentes, en cambio, encontraron que los jóvenes de Cimientos tienen mejor capacidad de comprensión escrita, conciencia respecto de lo que implica contar con una beca.
- Todas las referentes consultadas mencionaron que recomendarían la Red de Egresados.
- Aspectos a mejorar de la Red de Egresados: los tiempos entre que los jóvenes terminan el secundario e ingresan a la universidad se encuentran a veces desfasados; es necesaria mayor información acerca de los jóvenes que se postulan para las búsquedas laborales; es oportuno hacer más visible la alianza Cimientos – Institución para potenciarla; es necesario que todo aspirante a una beca de estudios superiores respalde su trayectoria con documentación fehaciente; sería pertinente contar con una devolución por

parte de la Red acerca del impacto que los cursos de formación tienen en los jóvenes.

Propuestas para la inserción laboral

CURSOS DE FORMACION PARA EL EMPLEO

- Entre 2016 y 2020, la Red de Egresados dictó, junto con empresas, 26 cursos.
- En estos años, participaron 586 jóvenes. La tasa de finalización promedio de todo el período considerado se ubica en el 85%. La más alta se registró en 2018 (99%) y la menor en 2016 (74%).
- 194 jóvenes consiguieron al menos un trabajo registrado en el transcurso de un año después de haber completado un curso de formación de la Red. La tasa promedio de inserción en el empleo registrado a lo largo de los años promedia en 38%. La tasa más alta de inserción laboral se registró en el caso de los cursantes de 2018 (52%) y la más baja en los de 2020 (22%). Si se contrasta este indicador con el porcentaje de jóvenes con empleo registrado en la población de referencia el haber finalizado un curso de formación refleja una inserción mayor, con alrededor de 20 puntos más en 2016 a 2018. Esta diferencia tiende a reducirse a un mínimo en el contexto de pandemia.
- Los jóvenes destacan que cursos aportan enseñanzas técnicas (vinculadas al manejo de Office y al contenido específico del curso – la logística o atención al cliente-) e impactan positivamente sobre ciertas: capacidad de expresión, confianza, seguridad.
- El simulacro de entrevistas vincula a los jóvenes con situaciones afines a las que atravesarán durante una entrevista de trabajo real. Esta práctica contribuye a que se desinhiban y pierdan el miedo a la primera entrevista laboral.
- Los jóvenes indican haber ganado un “saber hacer” respecto a la confección de su CV, al uso de ciertos portales digitales de empleo (cuáles son, cómo se arma un perfil) y a la forma de expresarse de manera escrita.
- Los cursos brindan herramientas que formalizan la búsqueda de trabajo, hasta entonces, inexperta.
- Las búsquedas se focalizan y se vuelven más selectivas en función de los empleos posibles o de interés (se difuma el “tirar CV por tirar”).
- Si bien en la mayoría de los casos los entrevistados se llevan del curso lo esperado, en otros esto no ocurre absolutamente: expectativa de conocer las empresas y tener una experiencia práctica.
- Los capacitadores son claros y concisos; tienen paciencia y buena predisposición para despejar dudas; trato amable.
- Los motivos de deserción de los cursos, en términos generales, se resumen como “incompatibilidad horaria”.
- Todos los jóvenes entrevistados indicaron que recomendarían la Red de Egresados respecto a esta línea de intervención.

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Las búsquedas que los jóvenes reciben por parte de la Red se orientan al primer empleo, y requieren baja calificación.
- Entre 2015 y 2020 se contabilizaron 913 jóvenes que enviaron su CV a una o más de las 609 búsquedas de trabajo difundidas por la Red de Egresados.

- 318 jóvenes consiguieron un empleo registrado a partir de búsquedas difundidas por Cimientos.
- La tasa de inserción promedio en el empleo registrado a partir de las búsquedas difundidas por Cimientos es igual a 25%.
- A partir de la intermediación de la Red el tipo de ofertas recibidas cambia: se pasa de trabajos informales a trabajos formales, “en blanco”.
- La Red es un canal de acceso “directo” con la entrevista laboral.
- La mayoría de los entrevistados dijeron que son pocas las ofertas de trabajo en la zona/barrio/provincia de residencia. La mayoría de las ofertas se concentran en Buenos Aires o Rosario.
- Algunos jóvenes indicaron no haber recibido devolución de parte de la Red luego de no haber quedado seleccionados en una búsqueda activa.
- Otros de los jóvenes entrevistados mencionaron no haber participado en búsquedas de trabajo impulsadas por la Red de Egresados: no les llegaron las ofertas; no eran acordes a sus necesidades.
- Todos los jóvenes entrevistados indicaron que recomendarían la Red de Egresados respecto a esta línea de intervención.

Gestión de becas para estudios de nivel superior

- Entre 2015 y 2020, se gestionaron 92 oportunidades de becas con instituciones educativas del nivel superior.
- Se registró un total de 409 jóvenes postulantes. 151 jóvenes accedieron a becas para continuar estudios en el nivel superior gracias a la intermediación de Red de Egresados.
- La tasa de inserción con becas en el nivel superior alcanza un promedio del 33%.
- Los entrevistados mencionan que las oportunidades les son difundidas tanto desde la Red de Egresados como desde PFE a través de sus Encargados de acompañamiento.
- La Red de Egresados facilita un conjunto de ofertas que amplían el mundo conocido y da la posibilidad de acceder a oportunidades de estudio a las que de otro modo los jóvenes no accederían con facilidad.
- Los jóvenes indicaron que no hubieran podido estudiar sin una beca económica o les hubiera resultado muy dificultoso.
- Destacan principalmente el intercambio con otros jóvenes que se encuentran en instancias más avanzadas de la vida universitaria.
- En el caso de los jóvenes que no finalizaron el proceso de postulación a la beca de estudios lo hicieron principalmente por falta de tiempo vinculado a la emergencia de algún trabajo.
- Los jóvenes valoran las acciones del piloto de 2021: el acompañamiento a través del grupo de WhatsApp de becados y las instancias de taller donde se trabaja sobre cómo rendir finales.



La evaluación

Durante el año 2021 se definió como objetivo del área de Evaluación de Cimientos, **diseñar e implementar una evaluación del Programa Red de Egresados**. La misma se propuso generar un conocimiento más profundo acerca del Programa, así como evidencias de sus resultados a lo largo de los últimos años.

La orientación general de esta evaluación estuvo dada por las siguientes **preguntas-guía**:

- *¿Cuál es el modelo de acción de la Red de Egresados?*
- *¿Cuál es su relevancia frente a la situación actual de los jóvenes de sectores vulnerables de Argentina?*
- *¿Cuál es su alcance?*
- *¿Cuál es el impacto sobre la inserción formativo-ocupacional, a partir de las acciones realizadas?*
- *¿En qué medida las propuestas del Programa se adecúan a las posibilidades, necesidades e intereses de los participantes?*

En base a ellas, se plantearon los siguientes **objetivos**:

- Describir la trayectoria del Programa y su contexto de implementación.
- Establecer su alcance a través de sus líneas de acción en el período 2015 a 2020.
- Determinar la inserción a partir de los cursos de formación para el empleo, la intermediación laboral y la gestión de becas de nivel superior entre 2015 y 2020.
- Explorar los resultados de los cursos de formación para el empleo en el desarrollo de competencias que favorecen la inserción laboral.
- Identificar las valoraciones acerca de los encuentros, los cursos de formación para el empleo, la intermediación laboral y la gestión de becas de nivel superior de 2018 a 2020, por parte de sus participantes, de egresados de PFE que no hayan participado de actividades de la Red de Egresados, así como de referentes de las organizaciones socias como socios técnicos y universidades.

Esta evaluación se concibe como una **herramienta para el desarrollo y fortalecimiento del Programa**. Toma elementos de la **evaluación participativa o colaborativa**, ya que la perspectiva del equipo del Programa Red de Egresados ocupó un rol importante en el proceso de trabajo. En este sentido, la cooperación del equipo de Red de Egresados fue central para llevar a cabo las distintas etapas de trabajo. Esto permite sentar las bases de posteriores instancias de utilización de los resultados para la mejora. Con ello, se avanza en el camino virtuoso de las organizaciones inteligentes, de aprendizaje y adaptación a las necesidades del contexto (Nirenberg, 2005).

También, para propiciar otras instancias de discusión con actores externos, con la expectativa de contribuir, con los hallazgos, para sensibilizar sobre la problemática y el impacto que tiene el Programa para mitigarla.

Diseño metodológico

Se definió un diseño metodológico que aborda aspectos del diseño del Programa, así como de su implementación y sus resultados (DINIECE, s.f.). Dada la naturaleza de las preguntas que guían la evaluación y los objetivos propuestos, se implementó una **combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas**, adecuadas para los

respectivos fines. Entre las distintas fuentes de información consideradas se incluyeron informes, documentos y registros tanto de Red de Egresados como de Futuros Egresados, los resultados de encuestas, y el relevamiento de información primaria, a partir de entrevistas a una muestra de informantes clave. En conjunto, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Análisis documental

El punto de partida estuvo dado por la compilación y análisis de documentos del Programa del período de implementación del Programa Red de Egresados (2008-2020). Los resultados de este análisis se sintetizan en la sección “Sistematización de la historia del Programa Red de Egresados”. El análisis realizado sirvió de apoyo para la elaboración de la Teoría de Cambio del Programa, ejercicio llevado a cabo en formato de taller con el equipo de la Red de Egresados (véase sección “Descripción del Programa y su teoría de cambio”).

Revisión bibliográfica para contextualización y estado del arte

En paralelo al anterior, se realizó una revisión bibliográfica para caracterizar la situación de los jóvenes en Argentina, respecto a la inserción formativo-ocupacional y con foco sobre los sectores vulnerables. Esta revisión se presenta en la sección “El contexto de intervención de la Red de Egresados”. También se realizó una revisión de experiencias de otros programas con objetivos afines, y las evaluaciones disponibles de sus impactos. Se incluye este apartado en el Anexo.

Análisis cuantitativo de registros del Programa y otras fuentes

Se definieron un conjunto de indicadores a evaluar, considerando las distintas fuentes disponibles. Es decir, en la medida que el Programa recolecta información en forma sostenida sobre sus participantes, acciones y opiniones, se hizo un aprovechamiento de esa información para esta evaluación. Principalmente, se procesó información correspondiente a las acciones del programa, sistematizada en los registros de la plataforma Salesforce. Los registros analizados correspondientes al período 2015-2020 fueron descargados el 30 de noviembre de 2021, mientras que los del año 2021 fueron descargados el 31 de enero de 2022. Además, se consideraron otras fuentes como las encuestas de satisfacción implementadas por el Programa a partir de cursos de formación y registros de Fenix, la intranet del Programa Futuros Egresados.

Cabe mencionar que se tomó como marco temporal general el período 2015-2020, ya que se disponen de datos sistematizados en esa plataforma a partir de 2015, y hasta 2020 por ser el último año calendario completo al momento de desarrollar esta evaluación. Esto permitió analizar los resultados antes de/durante la pandemia por COVID-19. En determinados casos, se contó con información de un período más acotado.

En el Anexo I se incluye el listado completo de los indicadores calculados, con el período y la fuente correspondientes. En términos generales, estos indicadores toman como principal unidad de análisis a los jóvenes que interactúan con la Red de Egresados. La mayoría de ellos fueron concebidos para esta evaluación y no cuentan con antecedentes que pudieran ofrecer parámetros a contrastar. Sin embargo, permiten sentar una base para definir dichos parámetros, a monitorearse en un futuro.

Entrevistas en profundidad a informantes clave

A los fines de profundizar sobre las percepciones de los distintos actores involucrados, el equipo de Evaluación diseñó instrumentos de entrevista. Puede encontrarse un detalle de los mismos en el Anexo III. El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de octubre y diciembre de 2021, con una muestra de jóvenes y referentes de organizaciones.

Entre los jóvenes, la selección de casos se basó en que hayan participado de al menos una de las cuatro líneas del Programa, priorizadas en esta evaluación por su alcance y su envergadura: los cursos de formación para el empleo; los Encuentros de egresados; la intermediación laboral; y la gestión de becas del nivel superior.

El recorte temporal fue en 2018 – 2020. Esto se pensó con el propósito de relevar datos de jóvenes que hayan postulado a oportunidades de la Red de Egresados antes de/durante la pandemia por COVID-19. Por otro lado, entendemos que, recurrir a jóvenes que hayan participado de actividades previas a 2018 pone en riesgo la fidelidad de los datos considerando el tiempo transcurrido entre la actividad y el momento de recolección del dato. También fueron entrevistados jóvenes egresados de PFE que no hayan participado en actividades de la Red de Egresados.

El tamaño muestral fue de 6 entrevistas de por cada línea del Programa a evaluar; en todos los casos se previó entrevistar a varones y mujeres a fin de contar con una mirada de género sobre las temáticas a indagar. Asimismo, para las líneas “Cursos de Formación”, “Intermediación laboral” y “Gestión de becas” se incluyeron casos exitosos y no exitosos. Así, se entrevistó a jóvenes que hayan concluido los cursos de formación y jóvenes que no; jóvenes que se hayan insertado laboralmente a partir de la intermediación de la Red y jóvenes que no; y jóvenes que habiendo conseguido una beca de estudios a partir de la Red se encuentren estudiando actualmente y jóvenes que hayan interrumpido el proceso de postulación o no hayan obtenido un resultado positivo del mismo.

En el caso de los referentes de organizaciones, la muestra estuvo guiada por el criterio de haber interactuado con la Red de Egresados en el marco de alianzas interinstitucionales para la realización de actividades de las líneas del Programa arriba mencionadas. El tamaño muestral fue de 6 casos en total, considerando distintos grados de involucramiento: baja intensidad: instituciones que hayan ofrecido oportunidades aisladas; alta intensidad: instituciones que desde 2019 en adelante ofrecieron al menos 1 o 2 veces al año oportunidades a jóvenes de Cimientos.

En la práctica, la cantidad de entrevistas realizadas se vio modificada según se observa en la tabla siguiente. Como se ve, algunas de las líneas de intervención contienen más entrevistas que las pautadas. Esto se debe a que durante la situación de entrevista algunos jóvenes refirieron haber participado en más de una línea de intervención y, por lo tanto, se decidió indagar acerca de cada componente. Esto aporta un componente aleatorio a la selección de casos. Un mismo informante se contabiliza como entrevistado en más de una línea de intervención. Cabe precisar, por lo tanto, que, salvo para el componente “Organizaciones”, la cantidad de entrevistas (42) es mayor a la cantidad de informantes (28).

Tabla 1. Entrevistas por componente.

Componente	Entrevistas
Cursos de formación	10
Intermediación laboral	9
Encuentros	8
Gestión de becas	7
Organizaciones	8

El contexto de intervención de la Red de Egresados

Los estudios que siguen reúnen información sobre indicadores de contexto vinculados con la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo y en estudios superiores. Aunque en varios casos utilizan la misma fuente de información (EPH-INDEC), los años analizados difieren, como así también el foco de análisis.

Según un estudio reciente de la Universidad Nacional de Córdoba basado en datos de la EPH-INDEC (Assusa, 2020), los jóvenes de 15 a 24 años están 3 veces más expuestos al **desempleo** que los adultos (personas entre 25 a 64 años). Con esta premisa general, hay que tener luego presente la coyuntura económica, que genera algunas variantes: si bien el desempleo juvenil desciende entre 2004 y 2014 (de 27% a 17%), vuelve a aumentar entre 2014 y 2019 (a 24%). Este crecimiento es el doble entre los jóvenes más pobres comparado con los jóvenes de mayores ingresos. Los jóvenes más pobres necesitan buscar empleo en los períodos de crisis (es decir, en los peores contextos para insertarse laboralmente de manera estable y digna), mientras que los jóvenes provenientes de hogares con mayores ingresos cuentan con los recursos familiares para esperar, formarse, y encontrar mejores condiciones de inserción laboral en el futuro. Respecto a la calidad del empleo, el estudio indica que la **informalidad** laboral juvenil ha disminuido en los últimos 15 años (de 68,8% en 2004 a 57% en 2019). Sin embargo, mientras que esto significa un avance permanente y sostenido para los jóvenes integrantes de familias con más ingresos, entre los jóvenes integrantes de familias con menores ingresos ha significado avances mucho más modestos entre 2004 y 2014 y retrocesos en la última etapa (2014-2019). Asimismo, entre 2004 y 2014 la proporción de jóvenes ocupados en **puestos descalificados** refleja una baja con una disminución en la brecha de desigualdad. En el período de 2014 a 2019, en cambio, la tendencia parece revertirse para los jóvenes de menores ingresos: entre ellos, el indicador crece de 42% en 2014 a 51% en 2019.

Un estudio reciente de FLACSO (Miranda, Alfredo y Zelarrayan, 2021), da cuenta de la situación educativo-laboral de las juventudes de América Latina y Argentina en el período 2006-2019 y el 2020 afectado por el COVID-19. Focalizando en el segmento de **19 a 24 años, en 2019**, la **tasa de empleo** fue del 43% (mientras que el indicador general fue del 53%), la tasa de **desocupación** fue de 24,4% (en general, fue del 10,4%) y la de **precariedad** se ubicó en el 66,1%. Desagregando la información por género se observa que, en 2019, la tasa de empleo es más elevada entre los varones, así como su inserción en el sector formal. El 14,1% de las mujeres se inserta en el servicio doméstico, esto ocurre con solo el 0,3% de los varones. La evolución de estos indicadores en 2020 refleja un empeoramiento de la situación de los jóvenes. En ese año, la tasa de empleo general entre los jóvenes de 19 a 24 años fue menor que en 2019: 34,3%; y la de desocupación se incrementó en 3 puntos (27,6%). Asimismo, el empleo en el sector formal fue menor en 2020 que en 2019: 47,7% y 53,2%, respectivamente.

Estudios no tan recientes expresan resultados similares. Según un informe del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (MTEySS, 2017), la desocupación afecta en mayor medida a los jóvenes, y en especial a las mujeres. Agregan que estos valores se ven afectados, a su vez, por el nivel educativo de los jóvenes. Entre aquellos con secundaria incompleta la tasa de desocupación se ubicaba en el 25,6% mientras que entre aquellos jóvenes con secundaria completa y más era igual al 22,3%, y la tasa de empleo era del 26,4% y 42% respectivamente.

Algunas investigaciones abordan también la problemática de inserción de los jóvenes en estudios superiores. Otero y Corica (2017), describen a partir de datos de la EPH-INDEC y comparando los años 2006 y 2012, que en 2012 solo el 20,29% de los jóvenes de entre 18 y 24 años habían finalizado estudios universitarios, más las mujeres (21,7%) que los varones (17%). Asimismo, las mujeres terminan en menor tiempo las carreras universitarias, exhiben un mejor rendimiento y mayores logros educativos. Considerando la franja etaria de 18 a 24 años, en 2012, el 56% se encontraba cursando o había cursado estudios terciarios, el 37% universitarios y el 20% estudios de posgrado. En cuanto al comportamiento por género, las mujeres del grupo de entre 18 y 24 años cursan mayoritariamente carreras terciarias, mientras que las carreras universitarias se han extendido más entre el grupo de las mujeres jóvenes que tienen entre 25 a 29 años. Entre los varones, en cambio, ha aumentado la asistencia en general al nivel educativo superior (terciario y universitario); este incremento se da especialmente entre los que tienen de 25 a 29 años que cursan posgrados universitarios. La educación terciaria atrae en mayor proporción a jóvenes de origen socioeconómico más bajo. Las autoras comentan que inclinación se explica por múltiples factores: menor duración de las carreras, rápida salida laboral, menores exigencias y formatos pedagógicos más estandarizados que las universidades, mayor distribución regional de la oferta de establecimientos terciarios, las posibilidades que brindan las cursadas respecto a poder compatibilizar tiempos de estudio y trabajo, entre otra. En el período, los quintiles de menores ingresos son los que aumentan más la cursada de este tipo de carreras de nivel superior. Se evidencia un avance significativo en el acceso al nivel superior de los jóvenes de bajos ingresos y un incremento en la obtención de la certificación educativa de nivel terciario. Pero todavía sigue pendiente la inclusión de los jóvenes en carreras universitarias. Las autoras recomiendan no solo sostener y aumentar la cobertura de becas para contribuir en la permanencia en el sistema educativo de nivel superior, sino también elaborar dispositivos pedagógicos que acompañen las trayectorias educativas de estos jóvenes para apoyar la terminalidad de las carreras universitarias en distintos tramos.

En otro estudio, Corica (2019) problematiza el valor del título secundario como medio de ingreso al mercado de trabajo. El trabajo, elaborado por el Observatorio Educativo de la UNIFE sobre quienes terminaron el secundario en 2016, demuestra, a partir de datos de la EPH, que esos jóvenes recibieron un título que puede garantizarles la continuidad en los estudios superiores, pero, a su vez, no les asegura trabajos registrados y estables. Ese diploma tiene valores diferenciales según el hogar del cual provengan. Aquellos que pertenecen a familias de bajos ingresos, por ejemplo, padecieron mayores dificultades tanto para continuar estudiando como para conseguir trabajo. Al mismo tiempo, quienes pertenecen a sectores medios y altos pudieron, en forma mayoritaria, estudiar como actividad exclusiva. La situación laboral de los jóvenes al año de haber finalizado los estudios secundarios se caracteriza por la alta inactividad: casi el 60% no trabaja. De ellos, la mayor proporción se encuentra entre las mujeres (68% de las egresadas y 47% de los egresados). Además, casi el 20% busca trabajo, es decir está desocupado; esta porción es mayor en los jóvenes de los sectores bajos (26%) que en los sectores medios (13%) y altos (10%). Los empleos que consiguen los jóvenes son –en su mayoría (70%)– en condiciones desprotegidas: sin vacaciones pagas, sin aguinaldo, sin días pagos por enfermedad, sin obra social y sin aportes jubilatorios. Por lo tanto, puede inferirse que el título secundario no es suficiente para insertarse laboralmente en empleos de calidad. Los jóvenes de los quintiles más bajos son los que al año de haber egresado mayoritariamente no estudian ni trabajan (46,9%). De los jóvenes de los quintiles bajos, casi la mitad de los

que no estudian ni trabajan, sí buscan empleo (21,8%), es decir que la inactividad no sería “voluntaria” sino contingente hasta tanto logren su objetivo. El título secundario ya no garantiza una inserción laboral acorde al título obtenido. Por lo tanto, algo que define a estos jóvenes es la incertidumbre. Este síntoma no es del todo novedoso. Aparece en los años setenta, con el quiebre del pleno empleo, y se profundiza en los noventa y en lo que va de este siglo. Si bien los indicadores actuales demuestran que el título secundario parece devaluado para ingresar en el mercado laboral de calidad, la autora concluye que hay una situación aún peor a la hora de insertarse en ese mundo: no haber finalizado la escuela secundaria.

Otros programas afines y sus resultados

Distintas organizaciones desarrollan en nuestro país programas destinados a jóvenes vulnerables con el propósito de favorecer su inserción en el mundo postescolar. Estos pertenecen a organizaciones de la sociedad civil, organismos estatales, y a consorcios impulsados por organismos multilaterales. En el Anexo III del presente documento se presenta una síntesis de esos programas que trabajan o han trabajado a partir de objetivos similares a los de la Red de Egresados, y que cuentan con evaluaciones de resultados.

Sistematización de la historia del Programa Red de Egresados

El Programa Red de Egresados nace en el año 2008 con sus primeras acciones. Desde entonces y hasta la presente evaluación, desarrolló una trayectoria sostenida en el tiempo. En esta sección se propone una mirada sistematizada de ese recorrido, a partir del análisis de documentos del Programa: memos de las reuniones de la Comisión de Programas (2009-2020); informes elevados al Consejo de Administración (2008-2020); Informes a Socios (2009-2019); y documentos de reuniones Plenarias y Retiros (2010-2010). En total, se analizaron cerca de 150 documentos, los cuales fueron procesados mediante Atlas.ti, software utilizado en la investigación cualitativa.

A partir de este procesamiento, se elaboró un primer informe de uso interno, que aquí se presenta resumido. En grandes rasgos, se identificó una **primera etapa con el surgimiento de la Red de Egresados** en 2008. Esta etapa está caracterizada por la definición de acciones y destinatarios, en primer lugar, y luego, los objetivos a alcanzar por el Programa. Desde el año 2010 se aprecia un impulso del programa, con una **etapa de crecimiento**. En ella se observa la multiplicación de acciones en las distintas líneas de trabajo, lo cual llevó a concretar distintos proyectos piloto (entre ellos, el proyecto FOMIN/BID). A partir de 2015, se aprecia **una fase de consolidación**, relacionada con la incorporación de un sistema de información, la sistematización del proyecto FOMIN en guías y manuales, y la definición de una metodología de cursos de formación. La **última etapa, de 2018 en adelante, se basa en una mayor calidad de la oferta** basado en un mayor acercamiento a los jóvenes, sus intereses y necesidades, mediante un plan de comunicación, una App propia, y la virtualización de la oferta de cursos y encuentros, que permitió a la Red llegar a más localidades del país.

La siguiente tabla propone una mirada sobre algunos hitos del programa, que orientaron en la definición de la periodización arriba señalada.

Tabla 1. Periodización e hitos de la trayectoria de la Red de Egresados.

Período	Año	Hito
Surgimiento	2008	Primera comunicación de bienvenida a la Red de Egresados a la cadena de mails de egresados 2002-2007.
	2009	Comienza a pensarse el armado de un proyecto presentar al FOMIN. Junto a RRHH de Cimientos, se impulsó el Programa de Voluntariado de la Red. Se materializan acciones vinculadas a volver más ágil la comunicación de la Red con los egresados (Newsletter, Blog).
	2010	Se lanza el blog de egresados.
Crecimiento y expansión	2011	Comenzaron a definirse necesidades para el diseño de una intranet. Se realiza el primer Encuentro de Egresados con participantes de PFE de los últimos años. En mayo se lanzó un perfil en Facebook.
	2012	A fines de 2012 FOMIN convoca a la Red.
	2013	Comienzan las gestiones para implementar Salesforce. Inicio del Acompañamiento Virtual a Egresados. Surgen dificultades, vinculadas principalmente con la participación de los jóvenes en la Red y la disponibilidad de ofertas laborales.
	2014	En abril se da inicio al proyecto financiado por el FOMIN - BID.
Consolidación con nuevas herramientas	2015	Finaliza la exportación de las bases de datos de la Red a Salesforce. El proyecto FOMIN finaliza su ejecución en octubre. Necesidad de evaluar la estructura del equipo ante el crecimiento de egresados.
	2016	Se habla de la necesidad de profundizar el desarrollo de habilidades socioemocionales (proyecto de capacitación en HSE de JP Morgan).
	2017	Comienzan a realizarse cursos de capacitación laboral en alianza con distintas empresas y organizaciones. Se agrega la dimensión de inserción post escolar en la misión de Cimientos.
Mayor calidad de la oferta	2018	Se incorpora WhatsApp como nuevo canal de comunicación con los jóvenes.
	2019	Articulación entre Red de Egresados y el Programa de Becas Universitarias para favorecer el acceso de estudios superiores de los egresados de PFE. Inicia el desarrollo de la App Cimientos.
	2020	Se define que toda la gestión de estudios superiores en alianza con otras organizaciones vuelve a quedar bajo la dirección de la Red de Egresados. Se adaptan las propuestas al contexto COVID: cursos virtuales; Encuentro Nacional Virtual de Jóvenes; cargas de créditos móviles. Se diseñó un plan de comunicación para enriquecer el contenido para redes sociales.

Descripción del Programa y su teoría de cambio

Actualmente, el Programa Red de Egresados cuenta con distintas actividades, entre las cuales se incluyen sus líneas principales de acción. A continuación, sigue una breve presentación de cada una de ellas.

Articulación con el Programa Futuros Egresados:

La articulación con PFE es una actividad central para la Red de Egresados. Incluye diversas acciones tales como el proporcionar insumos destinados al acompañamiento a la transición post escolar, destinado a las/los EAs con estudiantes participantes de los últimos años; la gestión de actividades orientadas a la definición del proyecto de vida en el marco del acompañamiento mensual, el intercambio de información sobre la proyección post escolar de los jóvenes por egresar por zonas; y la coordinación para la asistencia de los participantes de PFE en los Encuentros de la Red de Egresados.

Encuentros de Egresados:

Son encuentros realizados en tres momentos del año en los que se convoca a los participantes de PFE de los últimos años del nivel secundario y a jóvenes egresados que participan de la Red. En su diseño incluye actividades orientadas a la construcción del proyecto de vida y a la transición post escolar. Previa a 2020, estos encuentros se realizaban de manera presencial en CABA, GBA y algunas zonas del Interior en función de la concentración de jóvenes de los últimos años participantes de PFE en determinadas zonas. En 2020 su realización se dio mediante la plataforma Zoom, con lo cual se amplió la participación hacia jóvenes de distintas localidades del país.

Articulación con otras organizaciones:

Se trata del trabajo de contacto y relación con organizaciones de distinto tipo, tales como OSC, instituciones educativas, empresas y organismos estatales; en función de propuestas determinadas de colaboración.

Voluntariado para egresados:

Las propuestas de voluntariado se difunden entre egresados de PFE, habitualmente relacionadas con la realización de eventos de Cimientos y acciones de la Red de Egresados.

Webinarios y talleres presenciales:

Son encuentros donde se difunden contenidos y herramientas relacionadas a la inserción laboral y en estudios superiores, que se han realizado de manera presencial, así como en formato virtual.

Difusión de capacitaciones laborales otorgadas por otras organizaciones:

Es la comunicación que hace la Red de Egresados hacia sus participantes, de oportunidades de formación que gestionan otras organizaciones. Incluye el seguimiento de la postulación y respuesta.

Intermediación laboral:

Consiste en la difusión y gestión de oportunidades de empleo registrado a partir del trabajo articulado con diferentes empleadores, acompañamiento a los jóvenes en el proceso de postulación a búsquedas laborales y seguimiento de los resultados de la postulación.

Cursos de formación para el empleo:

Se trata de un programa de formación dirigido a los jóvenes interesados, realizado en alianza entre la Red de Egresados y un socio técnico. En estos cursos se proporciona a los participantes una formación en la industria del socio, así como actividades para el desarrollo de competencias para la búsqueda de empleo y la inserción laboral.

Gestión de becas en el nivel superior:

Es una estrategia de articulación con instituciones del nivel superior, para la difusión de oportunidades de becas para estudios superiores difundidas entre los jóvenes egresados de PFE. Se proporciona apoyo en el proceso de postulación y se realiza un seguimiento de los resultados de la postulación.

Acompañamiento en estudios superiores:

Esta actividad se inició en 2021 de manera piloto, y consiste en un contacto y seguimiento de la Red de Egresados durante los dos primeros años desde el acceso al nivel superior, destinado a jóvenes que obtienen becas que otorgan instituciones del nivel superior.

En función de estas actividades, para la presente evaluación se trabajó junto con el equipo de la Red de Egresados en la definición de la teoría de cambio del Programa. La teoría del cambio consiste en una herramienta para apoyar la planificación y la evaluación de intervenciones sociales, cuyo objetivo es identificar los mecanismos a través de los que se espera lograr el cambio. Permite exponer la lógica causal detrás de un programa o proyecto (Aquilino, 2019; Gertler et al, 2017; Rogers, 2014). En el caso de la Red de Egresados, contar con una teoría de cambio sirve a la evaluación como un marco general que orienta tanto el diseño de los instrumentos de relevamiento y la posterior interpretación de los resultados generados. En una etapa posterior, junto con los resultados obtenidos, permitirá repensar el diseño del programa en vistas a introducir mejoras.

El proceso de trabajo para la construcción de la teoría de cambio del Programa Red de Egresados incluyó talleres de trabajo con ejercicios de reflexión y discusión. Se partió del “para qué” final del Programa, para luego los conectores y eslabones que conducen a ese objetivo. De esta manera, se definieron los resultados intermedios, las acciones y los insumos. También se repasaron los supuestos que subyacen a la intervención y sus resultados, y también, el foco central sobre un problema a atender y que justifica todo el accionar. A partir de este trabajo, se diseñó una primera versión de la teoría de cambio, la cual fue revisada, comentada y reformulada hasta arribar a la versión que se muestra en la página siguiente (Tabla 2).

En la misma, se identifica un número importante de actividades de la Red de Egresados. Todas ellas se orientan hacia el cumplimiento de un fin último: mejorar la tasa de empleo y nivel educativo de los jóvenes participantes. Sin embargo, por el diseño específico de cada actividad, cada una tiene distinta intensidad y esto se traduce en distintos resultados esperados. Mientras que de la participación en Webinars y talleres presenciales (eventos puntuales y de corta duración) se espera como resultado que los jóvenes accedan a orientación y herramientas para definir y avanzar con su proyecto de vida, en el caso de los cursos de formación para el empleo (programa de varias semanas de duración) se espera que, en el mediano plazo, los jóvenes accedan a puestos de trabajo registrados. A su vez, ciertas actividades

interactúan, y sus resultados intervienen entre sí. Es ejemplo de ello la articulación con PFE, en sí misma, y los Encuentros de Egresados que derivan de esa articulación (ya que la convocatoria a los Encuentros dirigida a los jóvenes que participan de PFE se hace a través de sus Encargadas de Acompañamiento). O bien, a partir de la articulación con otras organizaciones y las alianzas que se concretan, se llevan adelante las distintas actividades que se ofrecen a los jóvenes tales como los cursos de formación para el empleo y la gestión de becas, para poner un ejemplo.

Por otra parte, se identificaron algunos supuestos implícitos para el logro de los resultados esperados:

- Se cuenta con datos de contacto actualizados de jóvenes que finalizan su participación en PFE.
- Existe sinergia entre los programas Futuros Egresados y Red de Egresados para lograr los resultados esperados, y orientan su acompañamiento de los últimos años para la transición post escolar.
- Los jóvenes que interactúan con la Red habiendo finalizado su participación en PFE, cuentan con su título secundario.
- Los jóvenes responden a las propuestas que se difunden, y aquellos que participan, se interesan y se comprometen en la participación.
- La situación macroeconómica nacional es propicia para la gestión de oportunidades.
- Las empresas están sensibilizadas sobre la situación de los jóvenes de contextos vulnerables y flexibilizan sus requisitos de incorporación.

A continuación, se presenta el esquema obtenido, el cual podrá actualizarse en función de ajustes en el diseño del Programa.

Tabla 2. Teoría de cambio del Programa Red de Egresados (2021).

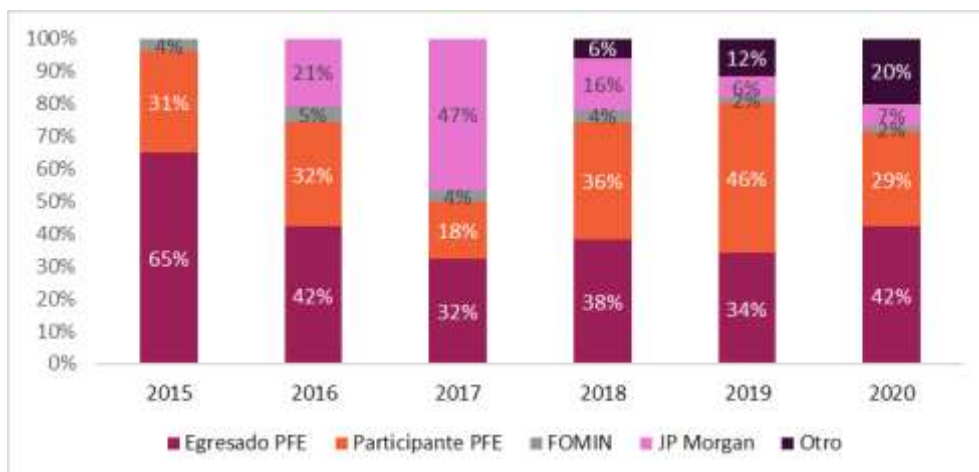


Los jóvenes que participan en la Red de Egresados.

En el conjunto de los participantes de la Red de Egresados de Cimientos se encuentran **jóvenes que transcurrieron su secundaria como participantes del PFE**, así como **otros que se encuentran cursando sus últimos años de dicho nivel educativo participando del PFE**. También, jóvenes que participan de actividades de la Red a partir de la convocatoria abierta dentro de escuelas donde se implementa PFE, o bien, por referencia de otras organizaciones con objetivos afines a los de la Red de Egresados.

Por lo tanto, vemos que entre 2015 y 2020 la composición según el origen de los participantes resulta muy variante, año a año. **Mientras que en el 2015 los “Egresados PFE” representaban el 65% de los casos, en los años posteriores su representación osciló entre el 32% y el 42%.** En el caso de los **“Participantes PFE”**, mientras que, en 2015, 2016 y 2020 representaron alrededor del 30% (31%, 32% y 29% respectivamente), en 2017 alcanzaron al 18%, y en 2019, al 46%. Estas variaciones en la composición de los Egresados y Participantes PFE se relaciona con la participación de jóvenes que no fueron participantes de PFE, convocados por proyectos específicos (como el FOMIN y JP Morgan), y la apertura de las convocatorias. En el gráfico se observa que la proporción de estos jóvenes muestran comportamientos específicos. Los participantes relacionados con el proyecto FOMIN, representan entre el 4% y 5% entre 2015 y 2018, porcentaje que decrece al 2% en 2019 y 2020. Luego, se encuentran los participantes cuyo contacto se originó por un proyecto de sensibilización realizado con el apoyo de JP Morgan. Si bien su participación se registra desde 2016, su mayor porcentaje se da en 2017 (47%), para luego decrecer los años siguientes. Finalmente, se registra una proporción creciente de participantes que provienen de otros contactos, principalmente por la apertura de los Cursos de Formación a aspirantes de las mismas escuelas donde se implementa PFE, entre otros. En el último año, alcanzan al 20% del total.

Gráfico 1. Porcentaje de participantes de actividades de la Red de Egresados según origen del contacto. Período 2015-2020.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Nota: se excluye un 3% de casos sobre los cuales no se dispone de información respecto del origen del contacto.

Respecto de su localización, **la ubicación los participantes de la Red de Egresados guarda relación con la proyección de jóvenes que finalizan su participación en PFE**. Incluso, cuando se convoca en proyectos específicos a jóvenes que no son ni

fueron participantes de PFE, estos suelen ser estudiantes de determinadas escuelas donde se implementa PFE. Sin embargo, también hay una variable que entra en juego, y es la ubicación del equipo de la Red de Egresados y el área de influencia de su red de contactos. Esto es por lo que, en la mayoría de los años, **la mitad de los casos se concentra en la provincia de Buenos Aires**. En segundo lugar, está la CABA, que solo en 2017 superó el porcentaje de la Provincia de Buenos Aires, y en el resto de los años tiende a reunir entre un cuarto y un tercio de los casos. Las provincias restantes concentran porcentajes menores a marginales. Algunas de ellas, en ciertos años, aumentan su participación. Es el caso de Neuquén, especialmente en 2016 y 2019; San Luis en 2016; en menor medida, también Mendoza en 2018 y 2019, y Santa Fe, en 2019 y 2020.

Un aspecto para notar es que, mientras en 2015 la cantidad de jurisdicciones donde se registraron participantes de la Red de Egresado fue 12, en 2019 y 2020 aumentó a 17.

Tabla 1. Postulantes de oportunidades de la Red de Egresados por jurisdicción. Período 2015-2020.

Jurisdicción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Buenos Aires	55,9%	40,5%	41,8%	60,2%	54,0%	52,5%
CABA	27,4%	35,3%	50,3%	28,8%	19,2%	23,6%
Catamarca	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	1,3%	0,8%
Chubut	2,1%	2,4%	0,0%	0,5%	1,1%	1,2%
Córdoba	0,0%	0,9%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%
Corrientes	4,2%	1,1%	0,5%	0,8%	1,1%	0,3%
Entre Ríos	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	4,2%
Formosa	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Jujuy	1,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,6%	0,8%
Mendoza	1,4%	0,7%	2,5%	3,3%	3,7%	2,0%
Neuquén	1,4%	7,1%	2,3%	1,4%	7,6%	3,5%
Río Negro	0,0%	0,2%	0,2%	0,5%	0,4%	1,7%
Salta	1,0%	0,2%	0,5%	0,5%	2,7%	1,0%
San Luis	0,0%	5,9%	0,5%	0,0%	2,1%	3,4%
Santa Cruz	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Santa Fe	1,7%	3,3%	0,8%	2,6%	3,9%	3,2%
Santiago del Estero	3,1%	1,3%	0,0%	0,0%	0,5%	0,2%
Tierra del Fuego	0,3%	0,0%	0,0%	0,5%	0,3%	0,7%
Tucumán	0,3%	0,2%	0,5%	0,8%	1,1%	0,5%

Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Nota: la distribución territorial de participantes en 2020 debe ser considerada con reserva ya que no se cuenta con registros individualizados de los participantes de las dos ediciones del Encuentro Nacional Virtual de jóvenes realizadas ese año.

Resultados de la evaluación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante el procesamiento cuantitativo de los registros del Programa, así como el análisis de las entrevistas en profundidad relevadas mediante trabajo de campo. La información y su análisis se presentan en cinco secciones principales: la difusión de oportunidades; la articulación con PFE; la articulación con otras organizaciones; las propuestas para la inserción laboral; y la gestión de becas para estudios de nivel superior. Cada una de estas incluyen apartados a su interior y, como cierre, se propone una síntesis de los resultados obtenidos.

Difusión de oportunidades

Las propuestas que difunde la Red de Egresados incluyen oportunidades de distinto tipo. Por un lado, están aquellas relacionadas con **oportunidades de formación** ofrecidas por terceros, por ejemplo, las **becas de estudios en nivel superior**, las **becas de cursos y oficios**, y las **capacitaciones laborales** que brindan otras organizaciones. Por otra parte, están los **Cursos de Formación para el empleo** que dicta Cimientos en alianza con socios técnicos. También están las **búsquedas laborales que difunde Cimientos**, los **Encuentros de Egresados** y las **oportunidades de voluntariado** que se difunden entre los egresados de la Red. Por último, se difunden otras oportunidades que incluyen actividades como visitas a empresas, a instituciones educativas, actividades recreativas, charlas, etc. La difusión de las oportunidades se realiza mediante los distintos canales de comunicación disponibles, en base a las cuales muchos jóvenes deciden postularse. Esto se analiza a continuación.

En la tabla que sigue se observa cómo se distribuyen las oportunidades difundidas por la Red de Egresados según tipo por año. Por “oportunidad” se computa una oferta que pueden incluir distinta cantidad de vacantes (a modo de ejemplo: una oportunidad de Beca de Estudios Superiores puede implicar 10 vacantes). Con esta aclaración en mente, en todo el período, la Red de Egresados difundió 976 oportunidades. La mayor cantidad de oportunidades se brindó en 2017 y la menor en 2020. Además, **la mayor concentración de oportunidades corresponde al año 2017 para la categoría “Búsqueda laboral”**. Asimismo, **en todo el período considerado esta es la categoría que más oportunidades concentra**. Luego, las categorías “Beca estudios superiores” y “Capacitación” de otras organizaciones, registran, según el año, de 12 a 19 oportunidades, la primera, y de 13 a 39, la segunda. El resto de las categorías no supera, mayormente, las 10 oportunidades ofrecidas por año. Particularmente, los “Cursos de Formación” para el empleo gestionados por Cimientos registran su mayor cantidad de oportunidades ofrecidas en 2020 (un total de 8).

Tabla 1. Oportunidades ofrecidas por tipo. Período 2015-2020.

Tipo de oportunidad	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Beca Estudios Superiores	12	15	13	18	19	15
Becas Cursos/Oficios	0	0	0	1	2	3
Búsqueda Laboral	118	100	143	104	96	48
Capacitación	14	39	28	17	13	14
Curso de Formación	0	1	6	4	7	8
Encuentro de Egresados	4	10	3	4	6	2
Voluntariado	3	9	4	7	3	3
Otras	7	13	25	7	5	2
Total	158	187	222	162	151	93

Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Considerando el total de oportunidades, independientemente de su tipo, la mayor cantidad de oportunidades se brindó en 2017 y la menor en 2020. Evidentemente, el contexto de pandemia por COVID-19 repercutió negativamente en la disponibilidad de oportunidades a difundir por la Red.

En base a la difusión de las propuestas, los jóvenes que se postulan a las mismas pueden tener un distinto resultado en cuanto a su participación. Mientras que algunos solo se postulan o inscriben, sin continuidad del proceso, otros asisten u obtienen la oportunidad, y desarrollan su participación. A continuación, se presenta un análisis de cuántos jóvenes postularon a cada una de las propuestas de la Red, independientemente del resultado de esa interacción.

En el período analizado, más de 2.400 jóvenes postularon¹ a oportunidades de la Red. En la tabla 2 se observa que **la mayor cantidad tiende a concentrarse en las categorías “Búsqueda laboral” y “Encuentro de Egresados”**. Sin considerar la categoría “Otras”, que incluye actividades diversas², entre las otras categorías se registra una mayoría de postulantes del período concentrados en “Capacitación”, “Curso de Formación”. Es interesante destacar también que **en 2019 hubo 114 jóvenes que postularon para becas de estudios superiores, mientras que en los años previos las postulaciones para esa categoría no llegaban a 100. En 2020 se observa un descenso respecto al año anterior**. Una caída significativa entre los dos últimos años también se observa en la categoría “Búsqueda laboral”: de 345 jóvenes que habían postulado a una o más búsquedas en 2019 se pasa a 205 postulantes en 2020. Este aspecto conlleva un fuerte impacto por el contexto de pandemia: la menor difusión de oportunidades analizada en páginas anteriores se relaciona con una menor participación por parte de los jóvenes. Una excepción es la de los “Cursos de Formación”: 2020 registra la mayor cantidad de postulantes en la serie bajo análisis, con 206 postulantes.

¹ Este valor es aproximado, ya que no se cuenta con información individualizada de la participación en encuentros virtuales de 2020.

² En Otras, se incluyen actividades como: visitas a empresas, visitas a instituciones educativas, charlas, salidas recreativas, etc.

Tabla 2. Jóvenes que postularon a oportunidades por tipo. Período 2015-2020.

Tipo de oportunidad	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Beca Estudios Superiores	63	51	46	74	114	98
Becas Cursos/Oficios	0	0	0	6	4	12
Búsqueda Laboral	125	207	254	288	345	205
Capacitación	60	128	208	147	293	234
Curso de Formación	0	19	127	100	149	206
Encuentro de Egresados	107	203	119	292	409	(*)
Voluntariado	22	44	21	48	37	9
Otras	35	242	346	73	182	17
Total postulantes	288	575	655	648	999	628
Total postulaciones	715	1.214	1.851	1.306	1.760	956
Promedio de postulaciones por joven	2,5	2,1	2,8	2,0	1,8	1,5

Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

(*) En el caso de 2020, la cantidad de jóvenes en encuentros no se puede reconstruir por la falta de registro individualizado de los participantes en los encuentros virtuales. Se estiman 825 participaciones entre ambos Encuentros a través de la plataforma Zoom y el canal de YouTube. El hecho de no incluirlos en el recuento puede llevar a subestimar la cantidad total de postulantes.

Si se observa el total de postulantes, entre 2015 y 2019 se logró un progresivo incremento en los jóvenes interesados en las propuestas de la Red de Egresados, si bien el promedio de postulaciones por joven muestra un descenso desde 2018, ubicándose en los últimos años en un promedio de 2 o menos postulaciones por joven.

Comunicación de la Red de Egresados

La Red de Egresados difunde oportunidades a partir de diferentes vías de comunicación: WhatsApp, correo electrónico, Facebook e Instagram. A cada uno de los jóvenes entrevistados para esta Evaluación se le consultó si recibía las comunicaciones con novedades de la Red de Egresados y, en caso de que sí, se le preguntó por el medio que le resultaba más cómodo al momento de recibir la información. Asimismo, se indagó acerca de las características de las comunicaciones recibidas: principalmente si les resultaban claras y útiles.

Si bien la mayoría de los jóvenes entrevistados indicó recibir las comunicaciones de la Red, **hubo algunos pocos que indicaron que no recibían información.** Considerando a los primeros, **el medio de comunicación predilecto para informarse en este caso es WhatsApp.** Los jóvenes indicaron que mayormente **observan los estados publicados en esa aplicación** y, en caso de tener interés en la propuesta, envían un mensaje a las referentes de la Red a través de WhatsApp. De la información brindada por los entrevistados se deduce que **el mail es el segundo medio de comunicación utilizado con la Red de Egresados, mientras que Facebook e Instagram son poco o nada utilizados en este sentido.** Según los entrevistados, los estados de WhatsApp brindan información inmediata y resultan más expeditivos e informales que el mail:

“Por WhatsApp me llega más rápido, por mail más o menos, son algo más formal, pero por WhatsApp se hace más directo.” [Entrevistada 8]

“[WhatsApp] es lo que más uso, o sea los estados que suben (...) A veces también nos mandamos Gmail cuando es en caso de invitación de algo.”
[Entrevistada 11]

“WhatsApp y mail. [Facebook e Instagram] no es tan informativo como en el WhatsApp o como en el mail.” [Entrevistada 18]

Con respecto a la utilidad y claridad de los mensajes, **la mayoría de los entrevistados indicó que los comunicados son claros y que se entienden fácilmente, aunque algunos entrevistados mencionaron que los mails resultan, a veces, un poco largos.** Algunos mencionan que contienen mucha información, lo que -para otros- los hace muy completos ya que contienen, por ejemplo, todos los requisitos solicitados en caso de una búsqueda laboral. Además, comentan que cualquier duda que pudiera surgir de la lectura de un mail de la Red de Egresados se salda a través de WhatsApp con las referentes del programa. Con respecto a la utilidad, **surgió el testimonio de un joven que no encuentra útil la información recibida ya que no es acorde a sus posibilidades de postulación:** se trata de búsquedas de trabajo radicadas en localidades distintas a su lugar de residencia.

“Yo me pongo a revisar todo el mail y bueno y ahí los veo y me pongo a leerlo y si me interesa, me inscribo en los cursos o en lo que me salga en el mes. Son claros, sí son claros porque me entero de ahí todo y bueno y si tengo alguna duda lo consulto por WhatsApp”. [Entrevistada 18]

“Sí, mandan mensajes bastantes largos pero bueno, cuando puedo los leo y con atención. Pero sí, todo completo, te dan todos los datos. Era bastante largo, pero bueno daban todos los links para meterse y todos los pasos...”
[Entrevistada 23]

“...el WhatsApp hoy en día es el medio de comunicación número uno por encima de las redes sociales, (...) las búsquedas son bastante claras, sí, o sea, muestran los requisitos, cuentan sobre los lugares donde trabajarías, el puesto (...) no son claras.” [Entrevistado 16]

“Por ejemplo, dicen que es una beca, no sé, para informática, o becas para las personas que están en Buenos Aires, todas esas cosas”. [Entrevistado 28]

SÍNTESIS

Respecto a la difusión de oportunidades entre 2015 y 2020, se observa que **la mayor concentración de oportunidades corresponde al año 2017 para la categoría “Búsqueda laboral”.** Asimismo, en todo el período considerado esta es la categoría que más oportunidades concentra. Considerando el total de oportunidades, independientemente de su tipo, la mayor cantidad de oportunidades se brindó en 2017 y la menor en 2020. Evidentemente, el contexto de pandemia por COVID-19 repercutió negativamente en la disponibilidad de oportunidades a difundir por la Red. **respecto a la cantidad de jóvenes que postularon a oportunidades en el período, se observa que la mayor cantidad tiende a concentrarse en las categorías “Búsqueda laboral” y “Encuentro de Egresados”.**

Respecto de la comunicación de la Red de Egresados, si bien la mayoría de los jóvenes entrevistados indicó recibir las comunicaciones de la Red, **hubo algunos pocos que indicaron que no recibían información. El medio de comunicación**

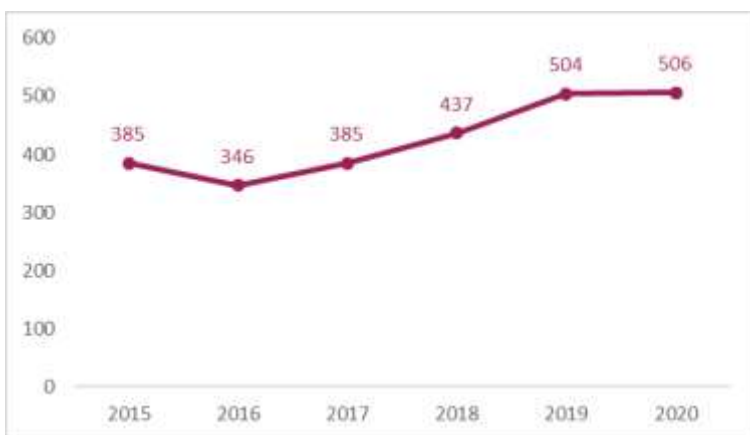
predilecto para informarse en este caso es WhatsApp: mayormente **observan los estados publicados en esa aplicación.** El mail es el segundo medio de comunicación utilizado con la Red de Egresados, mientras que Facebook e Instagram son poco o nada utilizados en este sentido. **La mayoría de los entrevistados indicó que los comunicados son claros y que se entienden fácilmente,** aunque para algunos resultaban un poco largos. Surgió el testimonio de un joven que no encuentra útil la información recibida ya que no es acorde a sus posibilidades de postulación.

Articulación entre Red de Egresados y PFE

La articulación con el Programa Futuros Egresados es una actividad central para la Red de Egresados. Esto es así porque permite establecer una base de participantes a los que se dirigirán las propuestas de trabajo, así como anticipar la planificación de acciones a partir de aspectos estratégicos tales como la concentración de participantes que cursan los últimos años del nivel secundario en las distintas localidades del país, las necesidades e intereses de los jóvenes para su proyecto de vida, entre otras.

Es de interés analizar el alcance de esta articulación. A continuación, se presenta la evolución del número de jóvenes que transitaron el último año escolar acompañados por PFE, y que fueron asesorados sobre su proyecto de vida. Esta información se desagrega por sexo. Como puede verse, **la evolución muestra un incremento sostenido desde el año 2017, llegando a un máximo de 506 jóvenes en 2020**. En términos generales, es mayor la proporción de mujeres entre los jóvenes que finalizan la escuela y son asesorados en el marco de PFE sobre su proyecto de vida. Los años 2018 y 2019 son los que más se aproximan a la paridad.

Gráfico 1. Jóvenes que finalizaron la escuela y fueron asesorados sobre su proyecto de vida. Período 2015-2020.



Fuente: Fenix

Gráfico 2. Porcentaje de jóvenes que finalizaron la escuela asesorados sobre su proyecto de vida, por sexo. Período 2015-2020.



Fuente: Fenix

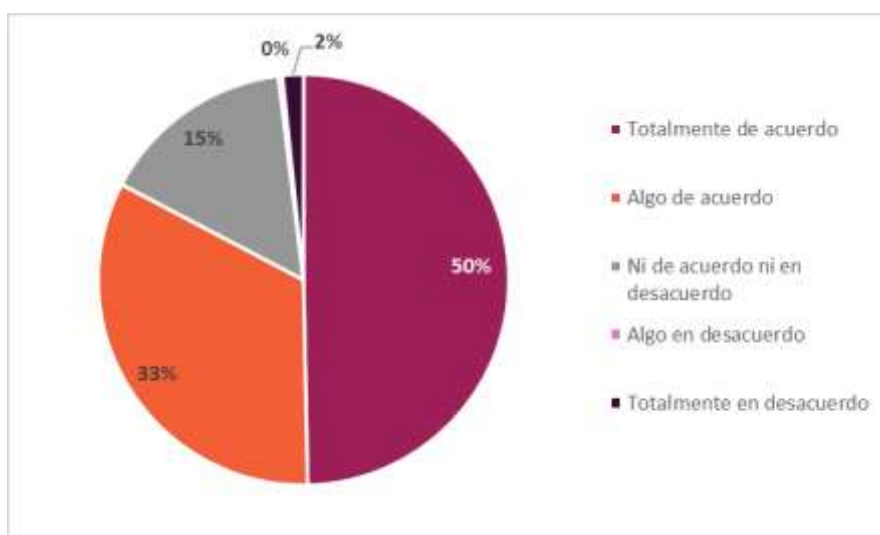
A partir de las entrevistas realizadas para este estudio, se observa a partir de casos puntuales, cómo los jóvenes se ponen en contacto con la Red de Egresados. **Los entrevistados mencionan mayormente que fueron sus EAs quienes les contaron acerca de la existencia de la Red de Egresados y de la importancia de vincularse con ella.** Algunos también refieren haber recibido una encuesta por WhatsApp y, en ese caso, esta fue la invitación a contactarse con la Red. Otros indican que fueron contactados directamente por alguna de las referentes de la Red para informarlos acerca de ofertas de trabajo, cursos de formación o Encuentros de Egresados.

“Ellos me contactaron a mí (...) Me fueron mandando mensajes y pasándome información de lo que había, por ejemplo, el tema de la facultad, de los cursos que había, me fueron preguntando constantemente si necesitaba trabajo si necesita algo o si quería seguir siendo parte, eso y bueno...” [Entrevistada 18]

"Ellos me comunicaron sobre algunos encuentros y yo dependiendo de cómo eran sus horarios iba viendo si participaba o no. Yo puedo decir que después de terminar el secundario hay menos frecuencia (...) se pierde un poco, se está más ocupado con otras cosas. Entonces si no puedo participar pido si es que queda guardado el material [para verlo después]". [Entrevistada 21]

Por otro lado, sobre la base de una encuesta implementada con los jóvenes que transitaban en 2021 su primer año post escolar -es decir, jóvenes que finalizaron PFE en 2020- se relevó una alta valoración respecto del asesoramiento brindado en la última etapa del acompañamiento, para definir y llevar adelante el proyecto de vida. **El 50% opinó estar “totalmente de acuerdo” con esta premisa, y el 33% indicó estar “algo de acuerdo”.**

Gráfico 5. Jóvenes egresados y pendientes 2020 según su nivel de acuerdo con “El acompañamiento de Cimientos te dio herramientas para definir y concretar tu proyecto de vida”.



Fuente: Encuesta Tu primer año después de la escuela 2021.

Esta información se complementa con el testimonio de algunos de los jóvenes entrevistados para este estudio, a quienes se les preguntó de qué manera les sirvió el acompañamiento recibido durante los últimos años de secundaria para pensar su

proyecto de vida. Al respecto, **los entrevistados valoran fuertemente el acompañamiento recibido y el apoyo de sus EAs.** Especialmente destacan las contribuciones relacionadas con la organización del tiempo y la presencia en momentos difíciles. **También mencionan la orientación brindada al momento de elegir qué estudiar luego de terminada la secundaria:**

"Y mirá, yo llegué a la tecnicatura en programación de la UTN, gracias a Cimientos. Gracias a la encargada de acompañamiento porque ella me dijo 'Mira esta carrera, te puede llegar a interesar' (...) Y me fijé, la verdad que me gustó bastante, me convenció que podés hacer un curso de ingreso de un mes nada más y es gratis, después la carrera es paga, y ahí te convencés si te gusta o no y bueno, llegué a estar estudiando lo que estoy estudiando ahora entonces, sí me re sirvió". [Entrevistado 10]

Encuentros de Egresados

Tres veces al año la Red de Egresados organiza, junto a PFE, Encuentros de Egresados. En estos se convoca a participantes de PFE que cursan los últimos años de la escuela secundaria, y a jóvenes ya egresados que forman parte de la Red. Durante los encuentros se realizan actividades orientadas a la construcción del proyecto de vida y se brindan herramientas que apoyan transición post escolar.

En este apartado se presentan, en primer lugar, algunos indicadores cuantitativos que permiten observar el alcance de los encuentros en términos de su frecuencia anual y de la cantidad de participantes. Asimismo, reflejan cuál es la tasa de participación en los Encuentros de los jóvenes PFE que cursan el último año de la secundaria. Esta información se presenta a su vez comparada con la tasa de participación al total de actividades de la Red de Egresados.

En segundo lugar, para conocer las apreciaciones de los jóvenes sobre los Encuentros de Egresados, se realizaron entrevistas a jóvenes que participaron en los mismos y a jóvenes que no. En total, se entrevistó a 8 jóvenes, varones y mujeres: por un lado, fueron entrevistados 3 egresados 2020 que participaron en encuentros de la Red durante 2021 y/o en encuentros previos. Se les consultó acerca de las contribuciones y utilidad de las actividades organizadas en el marco de los Encuentros; también se les pidió que valoraran los Encuentros considerando los aspectos que más les habían gustado y los que menos; y que mencionaran si recomendarían las actividades de la Red a otros jóvenes. Por otro lado, fueron entrevistados 3 egresados 2020 y 2 egresados 2019 que no participaron en actividades de la Red. A ellos se les consultó si conocían la Red de Egresados y sus objetivos; y a quienes la conocían se les preguntó cómo se enteraron de su existencia. Asimismo, se indagó acerca de los motivos de no participación en las actividades y se les pidió sugerencias para que más jóvenes participen de la Red.

Alcance de los Encuentros de Egresados durante el período 2015-2020.

Entre 2015 y 2020 se llevaron a cabo 29 Encuentros de Egresados. Se aprecia una marcada oscilación en el número realizado cada año. **La mayor cantidad se organizó en 2016, con un pico de 10 Encuentros.** En 2020, debido a las restricciones propias de la pandemia por COVID-19, solo se realizaron dos Encuentros en modalidad virtual.

Gráfico 1. Encuentros de Egresados. Período 2015-2020.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

En el período de 2015 a 2019, **se contabilizaron 725 jóvenes que asistieron a uno o más Encuentros de la Red de Egresados**. Entre ellos, se cuentan participantes de los dos últimos años y egresados de años previos. La mayor cantidad se concentró en 2019 (267) y 2017 fue el año con menor cantidad de participantes (78).

Gráfico 2. Participantes de Encuentros de Egresados. Período 2015-2019.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Nota: se excluye 2020 por no contarse con datos de la participación individual a los Encuentros Nacionales Virtuales.

A continuación, analizaremos la tasa de asistencia en Encuentros de Egresados, en particular, de los participantes de PFE que asisten al último año de la secundaria. La misma se calcula relacionando esta los jóvenes que asisten efectivamente a los Encuentros, con el total que cursa el último año del nivel acompañados por PFE, en cada año del período; por lo tanto, permite comprender el alcance general de la estrategia. Considerando el mismo período, 2015-2019, **la tasa de asistencia promedio es igual a 18%. La mayor participación se observa en 2016 (30%) y la menor en 2017 (8%)**. La evolución, en general, refleja una tendencia fluctuante que

puede relacionarse con la oferta territorial de los Encuentros, concentrada en determinadas regiones.

Gráfico 3. Tasa de asistencia de los participantes de PFE en su último año, a Encuentros de Egresados. Período 2015-2019.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Nota: No se cuenta con registros individualizados de la participación en Encuentros de 2020.

Egresados 2020 que participaron en Encuentros de Egresados

a) Mayor contribución y utilidad de los Encuentros

Con respecto a la mayor contribución de los Encuentros, los jóvenes entrevistados destacan los consejos y las herramientas brindadas que fomentan el autoconocimiento. También, los aprendizajes técnicos que les dejan las charlas con profesionales y el intercambio con otros jóvenes. Respecto a esto último, destacan el contacto con jóvenes de otras regiones -situación que se da en particular a partir de la implementación de los encuentros virtuales -y carreras que comparten sus experiencias, ya que les sirve de aprendizaje para las propias vivencias.

“[E]l autoconocimiento. Me enseñó mucho de autoconocerme (...). Más allá de que también te enseñan herramientas, te aconsejan, te ayudan, pero me enseñó mucho a autoconocerme a mí misma (...) o sea más allá de la charla que tenemos con jóvenes y todo eso yo me he metido en charlas de, por ejemplo, cuando hacen charlas sobre finanzas o sobre el tema de Office, esas cosas, así me enseña mucho conocimiento y aparte que eso te sirve después como experiencia para poder hacerlo.” [Entrevistada 18]

“Escuchar a otros chicos de otras carreras, de otros lugares distinto a mí que hablan y comparten y se abren a expresar lo que ellos vivieron eso me gusta mucho, el escucharlo y saber que en algún momento de la vida puede servirme lo que ellos pasaron o no sé, eso me gusta, escuchar sus experiencias más que nada.” [Entrevistado 19]

Otros jóvenes expresaron que **las actividades de la Red realizadas en el marco de los Encuentros de Egresados les fueron útiles desde el punto de vista de la inserción laboral y académica: ya sea porque desde la Red les enseñaron a utilizar portales de búsqueda o bien porque las charlas con profesionales**

contribuyeron a que pudieran definir qué carrera estudiar. Los jóvenes también destacan la utilidad de las entrevistas simuladas, en tanto les permiten tener una primera experiencia y ganar seguridad. Es destacable también que, en distintas instancias, los Encuentros ponen a disposición de los jóvenes recursos que les permiten tener un mejor manejo de las expectativas y de situaciones frustrantes:

“Sí, en realidad yo tenía pensado ir por lo que yo quería seguro, que era literatura o psicología (...) pero también pasaba que yo no me animaba al baile porque tenía miedo [a desaprobado y después en una] charla de los encuentros me di cuenta de que no está mal desaprobado (...) Nos dijeron que nos organicemos con el tiempo, si vamos a trabajar y estudiar... Hasta el momento no tuve una entrevista, tuve simulacro [entrevistas simuladas]. Pero sí me ayudaron a entender que podía quedar empleada como no también y que no pasaba nada...” [Entrevistada 21]

b) Valoración y recomendación de los Encuentros de Egresados

Respecto a lo que más les gustó de los Encuentros, se destaca el testimonio de una joven que valoró especialmente los consejos recibidos:

“Mirá, realmente lo que más me gustó (...) fue cuando te aconsejan y la verdad que esos consejos para mí te sirven más como experiencia porque vos después te acordás de eso...” [Entrevistada 18]

Otros jóvenes valoraron los recursos didácticos brindados en las distintas charlas (videos en particular), útiles para terminar de entender las explicaciones brindadas sobre un determinado tema. Respecto a los aspectos de los Encuentros que menos les gustaron, solo un joven se manifestó en este sentido: lo que menos le gustaron fueron los horarios, que se superponían con la cursada.

En cuanto a si recomendarían los Encuentros de la Red, todos los jóvenes entrevistados expresaron que sí lo harían. Es destacable que ante esta pregunta algunos jóvenes responden sobre el Programa Futuros Egresados; es decir, **al preguntarles por su nivel de recomendación de la Red de Egresados, remiten a Cimientos en general, o en su especificidad, a PFE. Es destacable que este solapamiento en la percepción sobre ambos programas se ha observado en varios de los entrevistados que suelen no diferenciar uno del otro:**

“...yo tengo un hermanastro por parte de mi papá. Que él está estudiando, lo jodí tanto para que se meta en Cimientos... (...) lo ayudé en muchas materias que le estaban quedando para que pudiera quedar en la beca y quedó así que re feliz...” [Entrevistado 19]

Egresados que no participaron de actividades de la Red

Conocimiento de la Red de Egresados

Aunque todos los entrevistados mencionaron conocer la Red de Egresados, hubo algunos que no participaron de las actividades organizadas por la Red durante el año inmediatamente posterior al egreso. A estos jóvenes en particular se les consultó, por un lado, cómo habían tomado conocimiento de la Red. Como se ha mencionado en el acápite “Comunicación de la Red de Egresados” aquí también se observa que, mayormente, los jóvenes se enteran de las actividades de la Red mediante

comunicaciones por mail, WhatsApp y Facebook. Algunos jóvenes también refirieron que fueron sus EAs quienes los incentivaron a acercarse a la Red de Egresados:

"Me llegan muchos correos (...) hay veces que lo abría porque me llega la notificación y hay veces que lo abría como en un mes más o menos y me avisaba que había un Encuentro por videollamada, pero yo no alcancé a ver a tiempo así que por eso no participaba mucho." [Entrevistado 22]

"Bueno, me acuerdo de haber ido un día hace mucho tiempo a una de estas juntadas grupales con los otros chicos y un día me pidieron el Facebook y el número y pasé mi número y me agregaron a un grupo de Facebook que era de egresados, yo no uso mucho Facebook, voy a ser sincero, más el WhatsApp y el mail, pero bueno, cuando empezaron a mandar mails y a poner, viste que por WhatsApp podés poner estados digamos, y te aparece las cosas o te mandan mensaje." [Entrevistado 10]

Por otro lado, se les consultó si conocían los objetivos de la Red de Egresados. **Por lo general, respondieron que no conocen los objetivos de la Red, o tienen una vaga idea de las actividades realizadas. Mayormente asocian la Red de Egresados como un oferente de cursos y ofertas de trabajo;** aunque el testimonio citado a continuación hace referencia, de algún modo, al objetivo general de la Red de Egresados:

"Nunca me dijeron [los objetivos de la Red] o si me lo dijeron me olvidé, pero yo creo que el principal es saber cómo está la persona que se egresó, digamos, y si está bien, si necesita algo, si necesita algún tipo de ayuda que le puede brindar Cimientos, como no sé, a cada rato me llega a mail de la Red de Egresados diciéndome 'mirá, tenemos este trabajo, este puesto de trabajo. Si te interesa le podemos mandar CV'." [Entrevistado 10]

Motivos de no participación y sugerencias

En cuanto a los motivos de no participación en las actividades de la Red, **algunos jóvenes mencionaron que no necesitaban su asistencia pues ya tenían empleo; otros hicieron mención de que cuentan con poca disponibilidad de tiempo para participar,** ya sea porque se encuentran ocupados trabajando, estudiando, o realizando otras actividades:

"Hay una que me acuerdo de que quería participar, pero era muy temprano, en ese horario estaba trabajando y bueno no podía, y hay otras que la veía como un mes después o semanas después por lo que me llega tarde la notificación (...) la veía tarde, o sea, me meto muy poco el correo." [Entrevistado 22]

"...el curso [de ingreso de la facultad] lo había empezado a principio del 2020, digamos, entonces decidía anotarme. Y bueno como que se me hizo un montón, me retrasé un montón en las clases, porque capaz que tenía, videollamadas con los profesores de la escuela y tenía clases del [curso de ingreso]. Y, entonces, como que claro y el curso bueno, el último mes fue bastante pesado..." [Entrevistada 23]

En cuanto a las sugerencias, algunos jóvenes hicieron referencia a los horarios, proponiendo, por ejemplo, establecer dos turnos "como en la escuela": uno a la mañana y otro a la tarde, para facilitar la asistencia a las distintas actividades por parte de quienes estudian o trabajan.

SÍNTESIS

Entre 2015 y 2019, la evolución del número de jóvenes que transitaron el último año escolar acompañados por PFE, y que fueron asesorados sobre su proyecto de vida muestra una evolución positiva, llegando a un máximo de 506 jóvenes en 2020.

Con respecto al proyecto de vida, en el período considerado las cohortes que finalizaron PFE entre 2018-2020, se observó que **el principal interés de los jóvenes está en seguir estudiando de manera exclusiva**. Asimismo, se observó una alta valoración respecto del asesoramiento brindado desde PFE en articulación con la Red, para definir y llevar adelante el proyecto de vida. El 50% opinó estar “totalmente de acuerdo” con esta premisa, y el 33% indicó estar “algo de acuerdo”. A su vez, **los jóvenes entrevistados valoran fuertemente el acompañamiento recibido y el apoyo de sus EAs, más allá de la ayuda económica**. Especialmente destacan las contribuciones relacionadas con la organización del tiempo y la presencia en momentos difíciles y la orientación brindada al momento de elegir qué estudiar luego de terminada la secundaria.

Respecto a los **Encuentros de Egresados**, en el período analizado se llevaron a cabo 29 encuentros y, excluyendo 2020, se contabilizaron 725 jóvenes que asistieron a uno o más. La mayor cantidad se concentró en 2019 (267) y 2017 fue el año con menor cantidad de participantes (78). Asimismo, **la tasa de asistencia promedio es igual a 18%. La mayor participación se observa en 2016 (30%) y la menor en 2017 (8%)**.

Los jóvenes entrevistados destacan como principal **contribución de los Encuentros de Egresados, por un lado, los consejos y las herramientas brindadas que fomentan el autoconocimiento**. También los aprendizajes técnicos que les dejan las charlas con profesionales y el intercambio con otros jóvenes. A su vez, indicaron que los Encuentros les **fueron útiles desde el punto de vista de la inserción laboral y académica**: ya sea porque desde la Red les enseñaron a utilizar portales de búsqueda o bien porque las charlas con profesionales contribuyeron a que pudieran terminar de definir qué carrera estudiar. Los jóvenes también destacan la utilidad de las entrevistas simuladas, en tanto les permiten tener una primera experiencia y ganar seguridad. Respecto a los aspectos de los Encuentros que menos les gustaron, solo un joven se manifestó en este sentido refiriéndose a los horarios, que se superponían con la cursada. Todos los jóvenes entrevistados expresaron que recomendarían los Encuentros de la Red de Egresados.

Respecto a los **jóvenes que no participaron en actividades de la Red de Egresados**, se observó que si bien tenían conocimiento acerca de la existencia de la Red -indicaron haberse enterado de sus actividades por mail, WhatsApp o Facebook y algunos jóvenes también refirieron que fueron sus EAs quienes los incentivaron a acercarse a ella– **por lo general no conocían sus objetivos**. En cuanto a los motivos de no participación en las actividades de la Red, algunos jóvenes mencionaron que no necesitaban su asistencia pues ya tenían empleo; otros hicieron mención de que cuentan con **poca disponibilidad de tiempo para participar, ya sea porque se encuentran ocupados trabajando, estudiando, o realizando otras actividades**.

Articulación con otras organizaciones

Para conocer las apreciaciones de las organizaciones que articulan con la Red de Egresados se llevaron adelante entrevistas en profundidad con una muestra de referentes de empresas, instituciones educativas y ONGs. De este modo, fue posible contar con la mirada de profesionales de distintas áreas que, a través de sus instituciones, articulan con la Red brindando módulos en los cursos de formación para el empleo, becas para cursar estudios superiores, oportunidades laborales, capacitaciones, entre otras. Los tópicos abordados en estas entrevistas – independientemente de la línea de intervención- rondaron en torno a las fortalezas de la Red de Egresados; el impacto en las prácticas institucionales de la articulación con la Red; el impacto de la Red sobre los jóvenes; las prácticas de responsabilidad social y vinculación con la comunidad y los aportes de la articulación con la Red en este sentido; la recomendación de la Red de Egresados a otras organizaciones; los aspectos a mejorar de la Red en general y, en particular, sugerencias respecto al modo de articular y el impacto en sus resultados. Asimismo, para cada línea de intervención se plantearon preguntas específicas: para la línea “Empleos” se consultó acerca del perfil de los jóvenes reclutados y por los cambios en la forma del reclutamiento de jóvenes a partir del intercambio con Red de Egresados; para la línea “Cursos de Formación” se indagó acerca del contenido de las capacitaciones; para la línea “Becas” se consultó por el proceso de asignación de vacantes y las características de los jóvenes de Cimientos respecto a otros jóvenes becados. Se previó entrevistar a 2 referentes de organizaciones actualmente activas de cada rubro, considerando distintos grados de involucramiento: baja intensidad (instituciones que hayan ofrecido oportunidades aisladas) y alta intensidad (instituciones que desde 2019 en adelante ofrecieron al menos 1 o 2 veces al año oportunidades a jóvenes de Cimientos). En total se obtuvo información de 9 organizaciones y, para cada línea de intervención, se cubrió o superó el número de entrevistas previsto. Las organizaciones consultadas fueron: Swiss Medical, Hospital Italiano e Instituto Universitario Hospital Italiano de Buenos Aires, Fundación Andreani, KPMG, UADE, Siglo 21, Fundación ICBC, Fundación Integrar y Bisblick. En algunos casos (Bisblick, Hospital Italiano y KPMG), hubo más de una referente participando de la entrevista.

Fortalezas de la Red de Egresados desde la perspectiva de las organizaciones que articulan con ella

Respecto a las fortalezas y valores de la Red de Egresados, las referentes entrevistadas mencionaron varios aspectos. Por un lado, destacan el **abanico de oportunidades que brinda** la Red a jóvenes que, de otro modo, probablemente no accederían. Asimismo, además de las oportunidades concretas, la Red **genera en los jóvenes motivación y entusiasmo que los mueve a seguir adelante una vez finalizada la escuela secundaria**. En este sentido, se deduce de los comentarios de las referentes entrevistadas, que la Red forma parte de una organización mayor que alienta a los jóvenes y los acompaña a superar sus dificultades y avanzar hacia la concreción de sus metas y objetivos. Desde la mirada de una de las entrevistadas en particular, Cimientos es una organización que pretende alcanzar determinados resultados a través de sus Programas y eso implica cierta exigencia sobre los jóvenes becados; considera que este rasgo es un diferencial respecto de otras organizaciones.

“Bueno, seguro que el empuje que tienen; o sea, al menos desde nuestra mirada, que la conexión la hacemos porque quieren seguir estudiando, tienen este deseo de seguir estudiando y me parece que ese es un gran aporte; como

que siguen buscando opciones, siguen buscando oportunidades, se conectan. Me parece que es un gran valor.”

“Hay una cosa que a mí me resulta muy agradable y muy funcional y es que, en el diálogo con ustedes, con Cimientos, encuentro una sincronía metodológica, una sincronía de enfoque. Es decir, esta idea de la exigencia como un motor de avance (...) Yo veo que hay otras organizaciones que son infinitamente más complacientes en ese sentido y que tienen una aproximación más caritativa y menos resultadista (...)”

“Bueno, la verdad esto de poder transmitirles [a los jóvenes] que uno tiene que seguir (...). El espíritu que tiene Cimientos, el poder superarse y que los jóvenes de alguna manera encuentren las herramientas que tienen la disposición ellos mismos y que por ahí no las conocen y que se las tienen que ayudar a descubrir y que si las tienen como un poco pinchadas o desmotivados por algunas cuestiones siempre van a tener el apoyo de todo el equipo de Cimientos para seguir ese camino de alcanzar un objetivo...”

Por otro lado, de los testimonios de los referentes surge su apreciación sobre **la calidad del trabajo realizado, que es organizado y dedicado** y que se encuentra en manos de un **equipo amable y con escucha atenta**. Se valora, además, **la articulación y el trabajo en red con otras organizaciones**, lo que a su vez contribuye a que la Red tenga **varias líneas de intervención** para los jóvenes que finalizan la secundaria (educación y empleo) y que, en lo que refiere a estudios superiores, la Red realice **un seguimiento de los jóvenes** que favorece su inserción y permanencia en el ámbito educativo. En este sentido, se aprecia como positivo el acompañamiento, la cercanía, tanto de las referentes de la Red, como de Cimientos en general, cuyo programa Futuros Egresados **ha fomentado en los jóvenes el desarrollo de herramientas útiles para la vida post escolar:**

“Yo creo que las acciones que hacen están muy bien organizadas, con mucha dedicación. Lo extenso del Programa, el contacto con las instituciones, que forjan, que sostienen, que insisten en tener. Eso me parece buenísimo, porque es un trabajo muy duro. Son súper amables, escuchan (...) Me parece que todo ayuda a que los chicos puedan encontrar más oportunidades, todo esto de las entrevistas simuladas es una buena opción...”

“Sí, yo, sumar un poco esto de la articulación que me parece re importante, digamos que estén todas las patas: en educación, empleo, en educación superior. El seguimiento de los chicos. Nosotros lo vemos. Y también, no para comparar, pero uno digamos en su experiencia trabaja con otras organizaciones y la verdad es que es diferente en ese sentido. Los chicos se sienten acompañados y una vez que ingresan acá a la universidad siguen acompañados, el contacto con la ONG es durante todo el año...”

“...los valores que nosotros le vemos (...) son alumnos destacados, son alumnos que vienen con un nivel de motivación por el estudio que es absolutamente destacado, o sea, son chicos que vienen con una visión de la educación como una herramienta, una herramienta llena de potencialidades (...) vienen dentro de una estructura mental donde ellos son sujetos que confían en su propio potencial, que se nota que han tenido un apoyo que les ha permitido articular estos planos (...) Por otro lado, tienen incorporadas nociones que son como muy básicas y que muchas veces los egresados de colegios que

no han tenido un acompañamiento como el que le dan a ustedes no tienen: por ejemplo, responsabilidad con la consecución de la tarea, la capacidad de ordenar el caudal de estudio...”

La Red de Egresados es valorada en las especificidades de sus distintas líneas de formación. En el caso de los Cursos de Formación para el empleo y la Intermediación Laboral, las referentes valoran las entrevistas simuladas, el enfoque en el desarrollo de habilidades socioemocionales, la ayuda brindada para el armado del primer CV; en el caso de las becas para estudios superiores, se valora puntualmente que el equipo de la Red conozca en detalle a los jóvenes becados y que pueda, por lo tanto, aportar a las instituciones educativas la información que es requerida para cada caso. El seguimiento que la Red hace de los jóvenes que emprenden estudios superiores también es destacado por las referentes entrevistadas:

“Bueno, en principio, habíamos trabajado lo que hacen ustedes desde, digamos, lo que es el fortalecimiento de las habilidades blandas de los chicos y también esto de prepararse para una entrevista, al armado del CV, que digamos son cuestiones como iniciales que son importantes para que se puedan lucir en el primer encuentro (...) Así que me parece que ese es un buen trabajo que hacen en la Fundación.”

“La verdad que una de las cosas que destaco es la contención que hay y el conocimiento a fondo del caso, la verdad que me parece que son dos cuestiones importantes y que la verdad que sería ideal que otras fundaciones lo pudieran replicar (...) Nosotros observamos que a la hora de brindar un detalle o hablar sobre un chico conocen totalmente la situación y pueden responderte enseguida. Veo que existe un gran compromiso con eso, así que yo creo que sería eso: el conocimiento del caso y el acompañamiento.”

Impacto de la Red en los jóvenes que participan en ella

Respecto a cuál es el impacto de la Red de Egresados en los jóvenes participantes, las referentes se refirieron al **acompañamiento que reciben luego de la escuela, a las oportunidades que se les ofrecen una vez que finalizan la secundaria**. Este aspecto fue destacado por todas **las entrevistadas que entienden que, sin una Red que contenga y acompañe, los jóvenes, aun habiendo terminado la escuela secundaria, encontrarían grandes obstáculos para enfrentarse a la vida post escolar**: carencia de apoyo y ejemplo familiar en estudios y/o trabajo; falta de recursos económicos y de capital social; falta de oportunidades dignas; desorientación:

“...para los jóvenes yo creo que es una diferencia porque hay un grupo de contención. O sea hay un grupo que lo está acompañando, que puede ser entre sus pares y que también es todo el equipo de Cimientos que está buscando poder brindarles más oportunidades a estos chicos con todas las gestiones que ustedes realizan (...) Con ustedes pueden terminar sus estudios pero después, o en paralelo, está la búsqueda del trabajo y obviamente las conexiones que puedan tener estos chicos, los vínculos que puedan tener obviamente por ahí no son suficientes y ustedes le abren un montón de oportunidades. Son la cara visible digamos de todos estos jóvenes ante un montón de empresas representándolos y abriéndoles las oportunidades para que las empresas como nosotros los conozcamos y confiemos en ellos, como ustedes confiaron durante tanto tiempo (...) No es lo mismo estar solo que estar acompañado por ser parte de la Red.”

“Yo creo que formar parte de la Red de Egresados es tener más y mejores oportunidades que si no existiera. Si ustedes le sueltan la mano en quinto año, está bien, los acompañaron hasta ahí digamos, pero el hecho de que después ustedes desarrollan articulaciones con organizaciones como la nuestra que son la posta siguiente, me parece que es habilitarles accesos que sino no tendrían (...) Y no hablo solamente de tema de plata, me parece que es lo de menos tanto en lo que ustedes hacen como lo que nosotros hacemos (...) lo clave es todo el andamiaje de recursos que les ponemos alrededor (...) el andamiaje de recursos y las capacitaciones que ustedes les dan, las enseñanzas que ustedes les dan ...”

También destacan la **experiencia adquirida en tanto becados de un programa**, lo que les facilita el desempeño posterior en instituciones educativas de nivel superior. Si bien este punto se relaciona más con el Programa Futuros Egresados que con la Red, es necesario mencionarlo: la beca implica compromiso y responsabilidad, y estos valores, que les fueron inculcados a los jóvenes durante su trayectoria como participantes de PFE en la secundaria, se ponen en juego al momento de transitar los estudios superiores con una beca.

“El otro día el otro día tuvimos un encuentro con los becarios de Cimientos y muchos nos contaban que la experiencia de ser becado es una experiencia que uno va asumiendo y va adquiriendo desde antes de llegar acá (...) Cuentan con la ONG (...) creo que en ese sentido ya les va bien por esa experiencia previa que también les posibilita un mejor manejo dentro de nuestro programa.”

Es interesante también el testimonio de los referentes involucrados con la línea de intervención “Cursos de Formación” para el empleo. Específicamente destacan la **importancia de esas instancias de capacitación que los ponen en contacto con profesionales que transmiten a los jóvenes contenidos nuevos y les acercan nuevas perspectivas para enfrentar el mundo post escolar:**

“...lo que nosotros podemos notar es cuando finaliza cada ciclo es el agradecimiento, y lo que sienten cuando inician y cuándo finalizan, toda la evolución que fue para ellos en el aprendizaje, en los contenidos transmitidos, en los profesionales que dan las clases. O sea, para ellos el impacto es fuerte, los atraviesan un montón de puntos porque no solamente se ven contenidos técnicos, sino también que los acompañan a que ellos tengan en cuenta un montón de otras cosas que pueden tener en un trabajo, y les abre la cabeza (...) el crecimiento para ellos es muy grande en esos poquitos meses y en muchos casos, creo que también es un puntapié para ir descubriendo qué es lo que quieren...”

El trabajo conjunto con la Red de Egresados potencia las prácticas institucionales de las organizaciones

Las entrevistadas destacan, por un lado, que la Red **inspira y enriquece las prácticas institucionales**. Una referente entrevistada, por ejemplo, mencionó que el hecho de compartir valores y metodologías de trabajo con la Red de Egresados, de alguna manera inspiró a la fundación a armar su propia Red de empleabilidad. Asimismo, otra referente mencionó que la Red de Egresados inspiró a la institución en la puesta en práctica de un sistema de tutores para el acompañamiento de los jóvenes

becados. En este sentido, **la observación de la metodología de trabajo de la Red y las implicancias positivas de su labor, potencian las prácticas institucionales de las organizaciones que articulan con ella:**

“Sí, y yo creo, no solamente nos potenció, sino que nosotros estamos desarrollando nuestra propia red de empleabilidad para nuestros graduados, y para nosotros esto es como un pasamanos; ustedes [acompañan en] la secundaria y nosotros empalmamos después. O sea, para nosotros los graduados de ustedes son nuestros sujetos por excelencia, porque ya vienen dentro de un molde en el que la educación es valorada de la misma manera.”

“Siempre escuchamos las sugerencias y la verdad que nos ha ayudado mucho sobre todo en la parte de tutores (...) Vemos que las representantes o las personas que nos contactan a nosotros a veces juegan ese rol, así que nosotros de nuestra parte hemos implementado lo que es el proceso de tutores (...) Así que nosotros hacemos ese acompañamiento que al principio cuando yo empecé a trabajar en becas no estaba, así que yo veo una influencia positiva y sería más que nada el acompañamiento con los chicos.”

Por su parte, la referente de una empresa consultada mencionó que la articulación con la Red de Egresados y Cimientos le permitió a la empresa generar un espacio de intercambio nuevo, con jóvenes atravesados por una realidad social distinta a la conocida. Esta apertura **enriqueció y concientizó a la empresa acerca de la necesidad de generar oportunidades de trabajo en jóvenes sin experiencia o con oportunidades de acceso al empleo limitadas.** También diversificó los equipos de trabajo. Algo similar mencionó otra de las referentes, al indicar que a partir de la articulación con la Red de Egresados se está procurando generar en la empresa un proceso de apertura que permita incorporar diversidad de perfiles:

“Cuando comenzamos a trabajar tanto con Cimientos como con otras fundaciones [hablamos] con las diferentes gerencias, con los mandos medios, como para que tomen conciencia de la necesidad de generar oportunidades en los jóvenes que no son los jóvenes que aparecen tal vez en los portales, que tienen ya experiencia laboral, que se pueden lucir por la experiencia; sino acomodarle la oportunidad, conocerlos, ver qué otras cualidades tienen (...) Así que eso estuvo bueno, nos motivó para trabajar en eso, y fue algo positivo, para dentro de la compañía como también que los equipos sean como más diversos...”

“...La Red (...) nos permitió a nosotros como concientizar o tratar de introducir nuevos procesos dentro de lo que es la compañía a la hora del reclutamiento, o sea, es un camino muy lento que nosotros estamos tratando de impulsar (...) no tenemos poder de definición sobre Recursos Humanos pero bueno es como una concientización todo el tiempo de que este trabajo que nosotros venimos haciendo junto a ustedes y junto al resto de las organizaciones, podría tener como mucho más valor si continuamos dentro de lo que es la selección de estos perfiles que son como un semillero, un ‘pool’ de candidatos que comparten un montón de valores de instancias de frustración y de superación (...) Yo creo que de a poco se va a ir dando ese ese cambio dentro de la institución...”

Asimismo, la articulación con la Red a través de su equipo de profesionales **fomenta en otras organizaciones la profesionalización de ciertas prácticas no institucionalizadas previamente**. En este sentido, una referente mencionó que el trabajo conjunto con la Red de Egresados les permitió terminar de definir y objetivar los criterios de selección de candidatos:

“Las chicas trabajan muy seriamente en cuanto a la definición de criterios, por ejemplo, para el otorgamiento de becas y ahí creo que sí estuvo bueno poder elaborarlo en conjunto; nosotros ya teníamos ideado algo, pero fue muy rico por ahí definir esos criterios y de manera muy profesional poder aplicarlos a los diferentes candidatos para que sea una elección más objetiva. Teníamos [criterios] pero ajustarlos fue muy bueno, chequearlos, ajustarlos, aplicarlos, no estaban institucionalizados...”

Por último, en lo que refiere a los Cursos de Formación, puntualmente, **la articulación con la Red de Egresados permite complementar contenidos** y generar un programa de formación articulado y conjunto:

“... sí, yo creo que sí potencia porque, bueno, nosotros dictamos todo lo que son los módulos de conocimientos técnicos digamos y Cimientos suma la parte de lo que es el trabajo de habilidades blandas, y bueno nos vamos complementando, esto ya es una unión de las dos partes para que esto salga como sale.”

Prácticas de responsabilidad social y vinculación con la comunidad: aportes de la articulación con la Red de Egresados.

Con respecto al aporte de la articulación con la Red en las prácticas de responsabilidad social y vinculación con la comunidad, se destacan algunos testimonios. En un caso, se hizo referencia a dos aspectos favorables y relacionados que promueve la articulación con la Red: por un lado, el contacto con jóvenes con un perfil distinto al de aquellos que habitualmente acceden a esa casa de estudios, **alimenta la diversidad dentro de la Universidad y de la institución en general**; por otro; **brinda oportunidades a jóvenes que necesitan apoyo económico** para cursar sus estudios. Otra referente hace referencia en su testimonio a las **posibilidades que genera** la Red de Egresados en término de prácticas vinculantes con la comunidad: en este caso, avizora el desafío de formar un consorcio con otras instituciones privadas con el objeto de escalar las instancias de formación que desarrolla la empresa. Finalmente, la referente de una empresa mencionó las posibilidades que el contexto de pandemia promovió en la organización al momento **de extender los cursos de formación a otras localidades**. En este sentido, la articulación con la Red de Egresados potenció las prácticas de estas organizaciones que fueron capaces de aprovechar el nuevo contexto para transformar sus acciones en beneficio de jóvenes de distintos contextos.

“...el programa de becas completas de medicina enriquece muchísimo la diversidad, el contacto con otras realidades de los estudiantes. Es una oportunidad para los chicos que participan y un enriquecimiento para toda la universidad (...) Cada vez estamos más convencidos de que sirve, de que está bueno, no solo se enriquecen los estudiantes, sino que toda la institución con este tipo de programas...”

“... nuestros nuevos desafíos son cómo articular entre privados para poder realizar algún tipo de consorcio y hacer una experiencia de formación (...) Ese es el desafío que tenemos, no lo puedo contar como si fuese un cambio, una transformación ya realizada porque no la realizamos, pero es un objetivo que nos planteamos (...) este consorcio son nuestros vecinos dentro de un previo logístico. Entonces digamos lo que nos permitiría es articular con nuestros vecinos de una manera integrada en un proyecto social, un proyecto de responsabilidad social; entonces de implementarse eso no solo sería la experiencia y la oportunidad que podamos brindar a los jóvenes que participan sino lo enriquecedor que puede ser para el vínculo que llevamos a diario, que somos vecinos de un mismo espacio que compartimos.”

“Era un tema el hecho de llegar al interior, porque no teníamos gente por ahí. Eso fue uno de los grandes aprendizajes, pero fue un gran aprendizaje de la pandemia. Básicamente, porque cuando pensamos en el interior, es difícil replicar esto en el interior por todo lo que requiere de gente que tiene que estar, que tiene que acompañar a los chicos, seguir y dar las clases y después la pandemia fue la que nos hizo dar cuenta que en realidad si queríamos seguir con el programa teníamos que cambiar radicalmente eso y decir bueno, pasamos a la forma remota.”

Diferencias en la articulación con la Red de Egresados respecto a la articulación con otras organizaciones

Se consultó a las referentes entrevistadas si percibían alguna diferencia entre el modo de articular con la Red de Egresados de Cimientos y el modo de articular con otras organizaciones. Por un lado, algunas destacaron **la eficiencia y la escala** de la Red de Egresados; también valoraron el modo de intervención, específicamente **el acompañamiento y el seguimiento pormenorizado** que la Red hace de cada joven. También han destacado **la comunicación fluida** entre la Red de Egresados/Cimientos y la organización y la **capacidad de los equipos de trabajo para dar respuestas rápidas** cuando estas son requeridas:

“Es mejor y es más eficiente (...) Porque coincidimos en lo que consideramos que son valores, objetivos y estrategias, o sea, tenemos una aproximación metodológica parecida en la gestión de cada becario (...) Este programa que ustedes y nosotros hacemos y que en definitiva es el mismo, ustedes trabajan a nivel secundario y nosotros a nivel universitario, pero la verdad son programas casi calcados con la diferencia que ustedes están federalizados y nosotros todavía no estamos en condiciones de escalar el programa...”

“...es el tema de la intervención de ustedes, del acompañamiento, del seguimiento y que siempre están; a ver qué pasó con este chico porque no ha seguido cursando, nos dan una devolución porque a veces ustedes se enteran antes de que nosotros que el chico va a dejar y la verdad que eso no lo podemos replicar en muchas otras funciones. Obviamente que cada fundación tiene sus problemáticas. (...) La verdad que a veces no nos pasa eso con otras funciones de tener ese ida y vuelta, ese feedback constante.”

“...no todas las organizaciones con las que nosotros trabajamos tienen tanta trayectoria (...) No quiero comparar porque cada una es única; lo que puedo resaltar de Cimientos es que el apoyo y el seguimiento que tiene dentro de la

Red de Egresados, o sea la eficiencia de los trabajos, de los equipos para dar respuestas (...) Me parece que Cimientos da respuestas. Está a la altura de las circunstancias para dar las respuestas necesarias (...) de manera mucho más rápida que por ahí alguna de las otras organizaciones...”

Por otro lado, hubo referentes que consideraron que, en ciertos aspectos, la articulación con otras organizaciones se destaca frente a la Red de Egresados. Se encontraron referencias a que **otras organizaciones les proveen información más completa sobre los candidatos** que postulan: se trata de organizaciones que conocen más a fondo a los jóvenes que acompañan y pueden remitir con mayor detalle cuáles son sus fortalezas y debilidades. También, de que **otras organizaciones son más hábiles al momento de difundir la alianza en las redes sociales.**

“...digamos la propuesta de candidatos por ahí. Digamos candidatos presentados por otras fundaciones tenemos como más información cualitativa de los candidatos, sabemos que tienen como mucho acompañamiento, mucho soporte, [son como] programas de largo plazo entonces los conocen y saben bien las fortalezas, las debilidades de los candidatos. Y bueno, tenemos como ese plus que por ahí estaría bueno para reforzar. No estoy diciendo que sea malo lo que ustedes nos proponen, pero bueno como que por ahí no sé si está toda esta información del candidato.”

“Creo que hay otras [organizaciones] que enseguida suben a las redes; difundimos juntos, eso con ustedes no ha sido tan fácil. Por más que el diálogo es súper fluido (...) creo que por ahí hay otras cosas que se podrían también difundir; cuando uno ve hay como muchos testimonios que se podrían sacar del mismo programa.”

Organizaciones que articulan en la formación para el empleo y la inserción laboral

Las referentes de organizaciones que articulan con la Red para brindar cursos de formación para el empleo u ofrecer puestos laborales vacantes, fueron consultadas acerca de algunos aspectos en particular. Por un lado, se indagó sobre el perfil de los jóvenes reclutados a partir de la Red de Egresados para saber si presentan alguna característica en particular respecto a jóvenes reclutados de otras organizaciones. Por otro, se les consultó si el intercambio con la Red de Egresados promovió cambios en la organización relacionados con el modo de reclutamiento de jóvenes. Por último, se les preguntó si los cursos de formación brindados logran preparar a los jóvenes en las competencias que el mercado laboral requiere actualmente y cuáles son específicamente esas competencias.

Acerca del perfil de los jóvenes reclutados para el empleo

Los jóvenes de Cimientos que las empresas reclutan o entrevistan para ocupar puestos laborales vacantes, tienen algunas características que las referentes entrevistadas marcan como distintivas. En un caso, se mencionó que **se trata de jóvenes con un fuerte sentido de la responsabilidad**; algo que se observa en la forma de vestirse, en la puntualidad y en la comunicación. Otra referente indicó que **son jóvenes que contagian sus ganas y motivación** al resto del equipo:

“Sí, se distinguen los de ustedes respecto de otros del mercado (...) Lo que distingue a los chicos que vienen de los programas como ustedes u otras ONG es que también trabajan con jóvenes, es la responsabilidad frente a la búsqueda, o sea, vienen más prolijos. Son puntuales. Te responden los mensajes, te piden un teléfono para comunicarse si se corta la llamada, están como más formateados y formados en lo que implica ganarse el puesto digamos, tienen trabajado su CV. Nada, se ve que hay un trabajo por detrás y esto los distingue de cualquiera que viene del mercado en general...”

“...chicos que se han incorporado a los equipos [y que contagian] sus ganas y su motivación por seguir creciendo, contagian al resto. Tal vez es como por ahí más valorada la oportunidad entonces como que eso sí contagia al equipo.”

Ahora bien, también hubo menciones de que no siempre es posible cubrir los puestos vigentes con candidatos proporcionados por la Red de Egresados. En ese caso, la referente explica que las instituciones vinculadas a la salud, donde el manejo de la tecnología es recurrente, necesitan perfiles con competencias específicas que, muchas veces, los jóvenes de Cimientos no poseen:

“... [La institución] tiene como un perfil medio exigente por el tipo de industria, a veces se necesita un perfil un poco diferente a los que hemos visto en general en Cimientos. Por ahí a veces no alcanza. (...) Hay [jóvenes que cumplen con los requisitos] pero no hay tanto como quisiéramos. Digamos, hemos visto la población de ustedes, hemos visto a gente ya formada como enfermero, por ejemplo, pero que bueno, no alcanzó el nivel de nuestra enfermería o camilleros que, por ahí por alguna cuestión, no llegaban a completar los requisitos (...) Acá se maneja mucha tecnología, mucho protocolo... A veces no nos alcanzan los perfiles...”

También hay menciones de que **los jóvenes que finalizan los cursos de formación para el empleo cuentan con herramientas y recursos para atravesar una entrevista de trabajo**: se los nota más seguros y experimentados. También suma el hecho de conocer cómo funciona una empresa, cuáles son sus componentes y áreas.

“...en nuestra propia experiencia cuando les hacen las entrevistas laborales los chicos que pasan por el curso la tiene muy claro cómo superar una entrevista laboral. A lo mejor hay otros chicos que han tenido una formación escolar mucho más completa y que vienen de otro contexto, no llegan a pasar de la misma manera en la entrevista (...) Esa es una de las diferencias claras de los chicos que pasan por esta capacitación, cuando se enfrentan con otros chicos que no tuvieron el ejercicio de hacer una entrevista grupal o una entrevista individual o de saber cómo manejarse.”

Cambios en la forma del reclutamiento de jóvenes a partir de la articulación con la Red de Egresados

Algunas organizaciones mencionaron que el intercambio con la Red de Egresados promovió al interior de la institución cambios en lo que refiere al reclutamiento de jóvenes. Puntualmente, una referente indicó que **para las búsquedas que requieran perfiles sin experiencia previa en el puesto se prioriza a los jóvenes de Cimientos**. En ese caso, antes de abrir una búsqueda se contacta primero a la Red de Egresados. Esto es novedoso en tanto previo a la articulación con la Red todas las búsquedas se ponían a disposición del mercado de igual manera:

“Sí, nosotros antes, cualquier búsqueda inicial la subíamos en los portales y ahora (...) cuando tenemos búsquedas iniciales que no requieren experiencia, o sea, eso lo conversamos con las líneas, les proponemos esta posibilidad y si está esa posibilidad por parte de la línea de tener ese acompañamiento vamos con la Red de Egresados, vamos por este perfil que sea como más a desarrollar. Así que sí hubo un cambio.”

Contenido de los cursos de formación para el empleo

Se consultó a las referentes en qué competencias deberían formarse los jóvenes hoy en día para acceder al mercado de trabajo. Mencionaron, por un lado, que **es fundamental la capacidad de oratoria**, principalmente para atravesar en condiciones una entrevista de trabajo. También se refirieron a los **inconvenientes que trajo consigo la virtualidad al momento de encarar una entrevista laboral**: los jóvenes no se preparan tanto y tampoco buscan un sitio acorde para mostrarse. Otro aspecto mencionado, no circunscripto a los jóvenes de Cimientos, fue la **falta de entusiasmo** al momento de “venderse” en una entrevista de trabajo. Finalmente, dos aspectos fundamentales para otra de las referentes al momento de pensar las competencias requeridas para un primer empleo son el **compromiso** para realizar la tarea y la **flexibilidad** para aprender.

“...es absolutamente necesaria la capacidad de oratoria, desarrollar en los chicos la posibilidad de la expresión oral (...) Quién no se sepa vender en una entrevista no alcanza con título; sobre todo ahora donde nuestros chicos compiten con los hijos de la clase media que tiene recursos, conexiones, redes, habilidades complementarias desde el nacimiento y no incorporadas a través de la formación que tanto Cimientos como Integrar le damos a los chicos. [Yo desarrollaría] la oratoria, la expresión oral...”

“La virtualidad trajo nuevos desafíos. No se preparan tanto para la entrevista (...) tienen como más informalidad desde la vestimenta hasta mostrarse (...) Están con el celular que está bárbaro, porque pueden hacer una entrevista con el celular, pero por ahí no se los ve. No sé, el fondo por ahí no es el más apropiado (...) Entonces eso sí es importante para trabajarlo y después esto de que se muestren con ganas en una entrevista. Me encuentro en general, no me refiero puntualmente a chicos de Cimientos, pero a veces no transmiten en un primer encuentro esas ganas por incorporarse (...) Después bueno el tema de la (...) comunicación. Yo entiendo que a veces son chicos que no tienen demasiado para contar porque no tienen la experiencia, pero bueno buscar herramientas para mostrarse a través de otras experiencias, cualidades (...)”

“...la verdad que queremos que tengan esas habilidades, esas competencias (...): compromiso y voluntad de aprendizaje. Compromiso de realizar la tarea, de realizarla bien y la flexibilidad para aprender. La voluntad para aprender los distintos procesos que se requieren y con eso para nosotros es un diferencial porque no sucede con todas las personas que se contratan.”

Desde la perspectiva de algunas referentes, los Cursos de Formación para el empleo que brindan las empresas en conjunto con la Red de Egresados logran, sin dudas, preparar a los jóvenes para primer empleo. En particular, **destacan el trabajo que Cimientos realiza desde la escuela secundaria**, cuando se desarrollan habilidades que permiten a los jóvenes transitar la vida posterior con mayores herramientas:

“[Los cursos logran preparar a los jóvenes en este sentido] Los que vienen no solo de la Red de Egresados, sino de las instancias previas de otros áreas, que yo no sé cuáles son, pero las del colegio, o sea que han trabajado con usted todos estos años y que han visto la constancia digamos, el perseverar, el no bajar los brazos y han manejado frustraciones (...) Y saben que se pueden levantar si en una entrevista no lo tomaron; y esas herramientas las adquieren y las vivencian en el recorrido de los proyectos diarios con ustedes...”

Finalmente, algunas de las referentes entrevistadas mencionaron la necesidad de fomentar el desarrollo de herramientas específicas en los jóvenes. Por un lado, se encontraron comentarios sobre la necesidad de **generar instancias de formación intensivas en herramientas informáticas**, ya que los jóvenes que ingresan al mercado laboral cuentan con escasa o nula formación en ese sentido; también, sobre la **necesidad de capacitar a los jóvenes en el idioma inglés**, cuyo nivel es muy bajo en los jóvenes becarios:

“...los programas Office les cuestan un montón, ya sea Excel, Word, PowerPoint o sea, vienen muy básicos y tienen que aprender de cero, o sea, lo básico para entrar a una compañía. Le faltaría un poco más de preparación y bueno, nosotros cuando hacíamos la clase presencial, hacíamos un pantallazo de esos programas, pero (...) yo creo que para ellos sería fantástico que puedan tener una buena capacitación intensa...”

“...inglés quizás sea el punto, uno de los puntos más importantes para la población que recibimos de las organizaciones sociales, que pocos tienen un inglés intermedio y avanzado; insistimos mucho a los chicos en la convocatoria porque ellos tienen en segundo año inglés intermedio y en tercer año tiene en inglés...”

Organizaciones que articulan para la gestión de becas de estudios superiores

Asignación de vacantes y becas disponibles

Se consultó a las referentes entrevistadas en qué medida las becas vacantes para cursar estudios superiores en la institución eran cubiertas con jóvenes de Cimientos. En primer lugar, se observa que **no todas las vacantes son cubiertas con jóvenes de la Red de Egresados**, sino que los cupos se reparten entre distintas organizaciones. En segundo lugar, **no siempre llega a cubrirse el cupo completo** pues hay jóvenes que no logran atravesar los cursos de ingreso a las carreras.

“El año pasado había dos, o sea las becas son dos, pero entró una sola y esa chica era de Cimientos. Les becamos el curso de ingreso y dentro de todos los postulantes que se postulan a la beca completa los dos primeros puestos son los que ingresan [y entran a la carrera con beca completa] (...). Y actualmente de siete chicos becados sino me equivoco dos son de Cimientos.”

“Existe un cupo de 10, a veces son de 5, a veces son de 10; no se llega a cubrir el grupo, pero antes situaciones donde por convenio tenemos 10 cupos y se pasan y son 11 nosotros lo presentamos igual porque bueno lamentablemente tenemos la experiencia de que se presentan 20, de esos 20 quedan 15, ya sea por el examen de ingreso, ya sea que últimamente se llevó una materia o deciden cambiar a una carrera que nosotros no tenemos

disponible para el sistema de becas. Generalmente [ese cupo se cubre con jóvenes de distintas organizaciones]...”

Otra de las referentes consultadas mencionó que los cupos son cubiertos por varias organizaciones y que, si bien en este momento varias de las vacantes disponibles se encuentran cubiertas por jóvenes de Cimientos, se tenderá a priorizar a aquellas organizaciones que realizan acompañamiento durante la universidad. Es decir, que cuentan con un sistema de tutores para apoyar a los jóvenes que tienen dificultades.

“Es una decisión institucional digamos; en este momento tenemos unas cuantas de Cimientos. Los vamos cubriendo, pero no es la única organización que trabaja de esto. Esta vez ya salimos con otras dos más (...) Yo empecé a entender un poquito más cómo funcionaban ustedes: hacen un fuerte acompañamiento durante el secundario y no tan fuerte en el universitario. El acompañamiento universitario es súper importante porque si no los dejan a los chicos y nosotros tenemos que hacer todo y la verdad es que cuando nos asociamos con otras fundaciones para dar las becas es porque el otro también está muy activamente comprometido (...) También nos marca a nosotros si nos conviene o no seguir digamos con otra organización aliada, porque si igual vamos a tener que hacer todo nosotros, ahí no sirve tanto. Entonces es súper importante el apoyo que ustedes nos dan con un alumno cuando todo anda bien, pero hay alumnos que siguen necesitando un poquito, están muy acostumbrados al acompañamiento cercano ...”

Características de los jóvenes de la Red de Egresados respecto a otros jóvenes becarios

Se consultó a las referentes entrevistadas si existen diferencias entre los jóvenes becados de la Red de Egresados y otros jóvenes que acceden a oportunidades. Como se verá a continuación, surgen distintas percepciones en este sentido.

Una referente mencionó que, comparando entre organizaciones, hay una que trabaja con jóvenes que tienen un perfil distinto al de Cimientos (hicieron muchos cursos o algunos años de universidad) y que estos se desenvuelven mejor en general; sin embargo, aun comparando con organizaciones que tienen un perfil similar al de Cimientos, nota que los jóvenes de esa organización **tienen más seguridad a la hora de presentarse. Los jóvenes de Cimientos son, en general, más retraídos:**

“...hay una organización en particular que los alumnos se saben vender de una forma impresionante, o sea, tienen una seguridad a la hora de presentarse, de manifestar sus ideas (...) hacen un trabajo similar al de Cimientos (...) Este año sumamos una tercera [organización] que tienen un perfil diferente, porque los de la otra son más parecidos a Cimientos, son jóvenes que son chicos que acaban de terminar el secundario hace uno, dos años. Pero tienen un background, no sé si tiene que ver con la experiencia laboral que tienen o cómo se presentan, o sea, tienen una forma de presentarse, de sentarse incluso cuando los ves presencialmente. [No lo ve en los postulados de la Red]: por ejemplo, en la última reunión, te puedo decir que es más retraído, los otros son muy distintos...”

En cambio, otras referentes observan que los jóvenes de Cimientos cuentan con más herramientas que jóvenes provenientes de otras organizaciones: **mejor capacidad de comprensión escrita, conciencia respecto de lo que implica contar con una beca.** Se destaca en particular el beneficio del acompañamiento brindado que se observa no

solo al momento de hacer una presentación escrita, por ejemplo, sino también porque **los jóvenes acompañados son capaces de manifestar sus necesidades y solicitar ayuda cuando la necesitan:**

“Tienden a ser más articulados, a tener un nivel de comprensión de textos superior a los que vienen directamente de un colegio común y silvestre (...) Y también entienden con facilidad, entienden la reciprocidad, es decir, la necesidad de un cumplimiento de avance para el sostenimiento de una beca...”

“Sí, se ve; a ver, por ejemplo, cuando arman su carta de presentación y todo eso sí se ve que hay toda una elaboración cuando hubo un buen acompañamiento de su tutor (...) El acompañamiento no es solo de un lado, es de los dos el otro se dejó acompañar y se comprometió (...) está claro ese acompañamiento y ese dejarse acompañar que no a todos les resulta porque tenemos otros [jóvenes] que por ahí llegan más solitos. Los que están acompañados más o menos todos tienen la misma dinámica, pero por ahí los que llegan muy solos, no tienen esa costumbre, ese ritmo de poder reportar y poder pedir cuando necesiten.”

Recomendación de la Red de Egresados

Todas las referentes consultadas mencionaron que recomendarían la Red de Egresados a otras empresas o instituciones. En cuanto a en qué medida la recomendarían, **algunas referentes indicaron que no lo harían con el mayor puntaje por distintos motivos:** algunas dijeron que restarían puntos, por un lado, porque consideran que **los encuentros de acompañamiento brindados por Cimientos en el secundario deberían ser semanales y no mensuales.** Esto garantizaría la motivación de los jóvenes para terminar la escuela. Es destacable que la entrevistada, cuando se le consulta por la Red, hace referencia al Programa Futuros Egresados. Esta asociación, que se ha observado también en apartados anteriores, está en el testimonio de otras referentes entrevistadas, que asocian Red de Egresados-PFE o Red de Egresados-Cimientos. Al respecto, se puede hipotetizar que las referentes entrevistadas conciben a Cimientos como un todo (con objetivos, valores y criterios que atraviesan a los distintos programas) y, sin bien la Red de Egresados y PFE son partes de esa totalidad y tienen su propia especificidad, en más de una oportunidad, cuando se indaga acerca de los programas, la referencia a la totalidad se hace inevitable; y, en otras, a pesar de su existencia como programas independientes, el solapamiento que existe entre Red de Egresados y PFE, hace que las referencias a este último cuando se consulta por el primero sean también recurrentes:

“Totalmente, yo de hecho recomendé a los hospitales colegas en su momento (...) Yo desde lo que es empleos pondría un siete. Porque, me parece fabuloso, por lo cual le podría un 10, y ¿por qué le estoy bajando unos puntos? Porque lo estoy comparando por ahí con otra ONG (...) hasta donde tengo entendido ustedes tienen tutores que se ofrecen a acompañar alumnos durante el secundario y se reúnen una vez por mes con el chico (...) Ojalá fuera semanal, ayuda esto a sostener la motivación que se necesita para salir de donde ellos vienen, entonces por eso solo hoy podría decir que le bajo estos puntos.”

La otra referente consultada también mencionó que recomendaría la Red de Egresados, pero restando algunos puntos. Para justificar su puntaje de 8 puntos indicó que **los jóvenes que participan en las actividades de orientación vocacional lo hacen muy sobre la fecha del inicio de clases** y, por lo tanto, no aprovechan todos los recursos brindados por la institución. Esto, a su vez, limita la cantidad de aspirantes a las becas ofrecidas:

“Un ocho con lo que es educación superior. La verdad es que es una de las únicas ONG que siempre está como muy pendiente todos los años: si hay becas, si pueden acceder. Lo único que siempre está como muy justo son los tiempos que entiendo que tiene que ver con el secundario (...) y siempre queda como que se puede aprovechar más, como que los chicos interesados a todo lo que hacen en orientación vocacional que llegan al Instituto, llegan a entrar al último curso y quizá si hay alguna instancia más a principios de año podría aprovecharse más y tener un pool más de gente que pueda entrar a la beca (...).”

Otra referente también recomendaría la Red de Egresados con una medida de 8 puntos. Según argumentó, el puntaje otorgado se debe a que, si bien la Red siempre respondió con candidatos pertinentes ante las búsquedas laborales abiertas de la empresa, **observa como oportunidad que la Red brinde más información acerca de los candidatos, particularmente en lo que refiere al desarrollo de habilidades blandas**:

“Sí, porque digamos siempre que les ofrecimos vacantes nos dieron muchos candidatos para considerar y en general fueron experiencias positivas. Así que sí, lo recomiendo. (...) puede ser un 8 o sea, la verdad que es súper positivo que siempre tuvimos el apoyo y el acompañamiento (...) de las diferentes referentes de la Fundación, eso está buenísimo. Sí, por ahí, estaría bueno trabajar aún más en las cuestiones blandas de los chicos y (...) tener más información de los chicos que nos mandan [respecto a sus habilidades blandas] (...) Eso sería bueno, o sea, en el caso de estos perfiles, al no tener tanta experiencia lo que sumas sí o sí es lo actitudinal. (...) Eso sí sería como algo para seguir reforzando...”

Las referentes vinculadas a estudios superiores mencionaron que recomendarían la Red de Egresados con el máximo puntaje, enfatizando el trabajo realizado en la transición a la vida post escolar de los jóvenes: **destacan la importancia que tiene para los jóvenes continuar estudiando luego de la escuela secundaria y el rol que, en este sentido, tiene la Red de Egresados al articular con instituciones educativas y acercar oportunidades**.

“Sí, totalmente porque la verdad que tiene mucho conocimiento sobre los chicos, están sumamente interesados, la verdad que ustedes hacen acompañamiento desde temprano en la vida educativa de los chicos y eso también ayuda a que no sea en los últimos años de del secundario que se preocupen para ver qué es lo que van a hacer (...) Lo importante es que estudien y es importante la disciplina. [Le pondría] un 10, un 10 totalmente (...) Bueno, yo lo recomiendo al 100% porque ustedes (...) tienen un trabajo de calidad...”

“Creo que le pondría un 10 digamos. Hay tantas organizaciones que trabajan en educación y yo creo que lo mejor que nos puede pasar a todos como país y

como organizaciones es trabajar articulado. Creo que ese es un punto súper fuerte”.

Aspectos para mejorar de la Red de Egresados desde la perspectiva de las organizaciones

En este punto, algunas referentes volvieron sobre aspectos ya mencionados durante el transcurso de la entrevista. Por ejemplo, una referente dedicada a becas mencionó que **los tiempos entre que los jóvenes terminan el secundario e ingresan a la universidad se encuentran a veces desfasados**; eso debería ajustarse para que los jóvenes tengan mayores oportunidades de presentarse a los cursos de ingreso a carreras:

“...de los tiempos, de que no sé cuándo es bien el proceso, ese momento entre que se reciben y piensan su futuro profesional. Pero esos tiempos a veces quedan medio cortos, entre lo que son los ingresos a la vida universitaria. Entonces por ahí, si se pudieran hacer antes. A veces les dan mayores oportunidades de presentarse más por una cuestión de cronograma. Nosotros tenemos cursos de ingreso durante todo el año, pero creo que empiezan en mayo. Entonces estaría bueno que ellos aprovechen y también pueden presentarse en mayo y no por ahí recién en septiembre, les limita un poco las opciones...”

Una referente de empleos mencionó una vez más que es necesaria **más información acerca de los jóvenes que se postulan para las búsquedas laborales**:

“Súper bien siempre la conexión con las referentes de la fundación. La verdad que siempre que les escribimos enseguida están. Digamos dan respuesta y nos envían CV. En todo lo que refiere a las formaciones que hicimos siempre hubo muy buen acompañamiento. Así que, en eso nada para aportar, pero esto de que tengan como más conocimiento del candidato; [que nos presenten] candidatos que confiamos en que son buenos perfiles...”

Asimismo, una referente enfatizó **necesidad de hacer más visible la alianza entre Cimientos y su organización** para potenciarla. Esto podría lograrse optimizando el recurso de la Web Cimientos:

“[Ustedes son] una organización grande entonces por ahí hay cosas que se van perdiendo. Algo así como una crítica súper constructiva que hemos hablado, por ahí este estar más cerca, el poder difundir más la alianza que es algo que ustedes no hacen y tienen una página web divina donde podrían poner las organizaciones que colaboran con ustedes y creo que eso ayudaría a un mayor posicionamiento, mayor difusión del programa...”

Por otra parte, se mencionó que **es necesario que todo candidato respalde su trayectoria con documentación fehaciente**. Es decir, no vale lo que el candidato dice, sino lo que demuestre por medio de la documentación requerida. Contar con esto facilita y agiliza los procesos de asignación:

“A veces nos pasa, por no decir que es habitual, que [el joven] te dice algo y cuando vos vas a la documentación, es otra cosa o interpretó otra (...) Por ahí intensificar que es importante que la fundación pueda reforzar lo mismo que reforzamos nosotros (...) o sea lo que el alumno o el postulante va a presentar,

tiene que documentarlo, sin documentación no vamos a poder hacer mucho, es eso...”

Finalmente, otras indicaron que sería pertinente **contar con una devolución por parte de la Red acerca del impacto que los cursos de formación tienen en los jóvenes**. De esta manera sería posible proponer cambios o ajustes en los contenidos brindados:

“Nos gustaría tener una mirada, una devolución sobre los contenidos que nosotros tenemos y si hay que hacer algún ajuste en los programas (...) El que tiene el termómetro de cómo eso impactó, positiva o negativamente, en la formación del chico son ustedes; entonces, por ahí saber si algo de lo que estamos dictando no es apropiado, digo somos flexibles a poder hacer las correcciones que sean necesarias para seguir mejorando...”

¿Cómo profundizar la articulación entre la Red de Egresados y las organizaciones vinculadas?

Por último, se consultó a las referentes de qué manera sería factible mejorar o profundizar la articulación entre la Red y las organizaciones. **Las referentes de estudios superiores hicieron referencia, en general, a la necesidad de contar con más información sobre los jóvenes becados o no becados** a partir de un seguimiento más minucioso. En este sentido, las referentes de una ONG consultada mencionaron que sería provechoso **hacer un seguimiento de los jóvenes que no obtuvieron la beca** para mantener el contacto y hacerles llegar oportunidades. En sintonía, otra referente indicó que **es importante mantener una buena comunicación entre su universidad y el equipo de la Red de Egresados** para que ambas partes estén al tanto del desempeño de los jóvenes. De este modo, podrían optimizarse los recursos disponibles en la universidad para dar apoyo a los jóvenes que lo necesiten. Por último, una referente indicó que sería conveniente **generar más reuniones entre la Red y su universidad para promover un intercambio de información más fluido acerca de los jóvenes becados**:

“...Más allá de si quieren o no la beca [los jóvenes] quedan en nuestra red y nosotras mandamos información y como que seguimos difundiendo opciones y desde Cimientos mucho seguimiento no teníamos de esos egresados que por ahí no tuvieron la beca (...) por más que no tengan la beca que revisen los correos, y de hecho ya este año les mandamos tres ofertas de trabajo, que difundimos a la Red y llegan a todos los chicos.”

“Lo que decimos a todas las fundaciones (...) es que se comuniquen constantemente (...) Pero bueno, es importante que reforcemos siempre la comunicación y que más allá de que existe el área de becas, existe un área que ayuda al estudiante: dos psicólogas y una psicopedagoga que nos pueden asesorar constantemente ante cualquier dificultad que pueden llegar a tener durante su estadía.”

“Creo que por ahí mejorar el acompañamiento en conjunto teniendo como más reuniones de ir pasándonos información de los chicos que por ahí ustedes no hacen el acompañamiento tan cercano, entonces la info no la tenían digamos, se enteraban por nosotros porque también los chicos no recurrían a ustedes

para contarles (...) de todos modos para nosotros el programa fue muy exitoso...”

Algunas referentes hicieron mención también a la **importancia que tiene el trabajo junto a otras empresas de la rama que promueven la formación de jóvenes o generan oportunidades de trabajo**. Por un lado, una referente indicó que sería interesante poder retomar la experiencia ya realizada del **dictado de cursos de formación en conjunto con otras empresas**. Esto resultó beneficioso tanto para los jóvenes participantes como para los referentes de las empresas que dictan los cursos. Por otra parte, se relevó el interés de una referente de una fundación empresaria de **que otras empresas del mismo sector o industria, con áreas de responsabilidad social, conocieran las prácticas que se llevan a cabo** entre la Red y aquella empresa. De este modo sería posible escalar el proyecto.

“Hace 2 años más o menos armamos un módulo de atención al cliente y este año se hizo junto con otras empresas.. Y bueno estuvo bueno, porque a los chicos les resulta como más enriquecedor trabajar con diferentes empresas y también es más llevadero para nosotros...”

“(...) como objetivo sería que el sector logístico pudiera conocer [lo que hacemos con los jóvenes] estos perfiles, estas prácticas que se están dando; poder contagiar esto dentro de otros operadores, de otros colegas que de alguna manera puedan necesitar sumar posiciones y cubrir posiciones y que conozcan que están estos perfiles capacitados y que recurran por ya conocerlos y creer en la organización y en el trabajo que realizan; poder contactarlos desde RRHH cuando haya una oportunidad. Ese es como el desafío a más largo plazo al que queremos apuntar.”

Finalmente, una referente mencionó que sería oportuno poder **comenzar la articulación con la Red no el año en que los jóvenes egresan sino uno antes**; esto para promover en los jóvenes el desarrollo de herramientas y habilidades anticipadas que eviten, por ejemplo, la deserción universitaria temprana:

“...me gustaría identificar a los futuros becarios de Integrar a partir de cuarto año, no esperar a quinto año para [articular], para que se pase de mano entre el colegio o la organización que acompaña o el referente; o sea que podamos ir trabajando de manera conjunta. Herramientas y contenidos complementarios, habilidades que permitan evitar la deserción del primer año de la facultad...”

SÍNTESIS

Las referentes entrevistadas destacaron como **fortalezas de la Red de Egresados** varios aspectos: por un lado, brinda un abanico de oportunidades a jóvenes que, de otro modo, probablemente no accederían. Por otro lado, además de las oportunidades concretas, la Red genera en los jóvenes motivación y entusiasmo que los mueve a seguir adelante una vez finalizada la escuela secundaria. También se destacó la calidad del trabajo realizado, que es organizado y dedicado y que se encuentra en manos de un equipo amable y con escucha atenta. Se destacó además que la Red tenga varias líneas de intervención para los jóvenes que finalizan la secundaria y se valoraron las especificidades de cada una de estas líneas: entrevistas simuladas, el enfoque en el desarrollo de habilidades socioemocionales, la ayuda brindada para el armado del primer CV; el seguimiento que la Red hace de los jóvenes que emprenden estudios superiores.

En cuanto al **impacto de la Red en los jóvenes**, las referentes hicieron énfasis en el acompañamiento que reciben luego de la escuela, en las oportunidades que se les ofrecen una vez que finalizan la secundaria. En efecto, destacan que, sin una Red que contenga y acompañe, los jóvenes encontrarían grandes obstáculos para enfrentarse a la vida post escolar: carencia de apoyo y ejemplo familiar en estudios y/o trabajo; falta de oportunidades dignas; desorientación; falta de recursos económicos y de capital social. A su vez, mencionaron la importancia de las distintas instancias de capacitación que ponen a los jóvenes en contacto con profesionales que le transmiten contenidos nuevos y les acercan nuevas perspectivas para enfrentar el mundo postescolar.

El trabajo conjunto con la Red de Egresados potencia las prácticas institucionales de las organizaciones. Las entrevistadas destacan, por un lado, que la Red inspira y enriquece estas prácticas. A su vez, la articulación entre las organizaciones concientizó a algunas empresas acerca de la necesidad de generar oportunidades de trabajo en jóvenes sin experiencia o con oportunidades de acceso al empleo limitadas. También diversificó los equipos de trabajo. Asimismo, la articulación con la Red a través de su equipo de profesionales fomenta en otras organizaciones la profesionalización de ciertas prácticas no institucionalizadas previamente. Por último, respecto a las capacitaciones brindadas de manera articulada, se mencionó que el trabajo conjunto con la Red de Egresados permite complementar contenidos y generar un programa de formación articulado.

Respecto a las **prácticas de responsabilidad social y la vinculación con la comunidad**, algunas referentes mencionaron que la articulación con la Red alimenta la diversidad dentro de las universidades y de las organizaciones en general; otras indicaron que la Red genera posibilidades que alientan prácticas vinculantes con la comunidad. Además, se hizo mención de las posibilidades que el contexto de pandemia promovió en la organización al momento de extender los cursos de formación a otras localidades.

En relación con **las diferencias percibidas en el modo de articular con la Red de Egresados de Cimientos y el modo de articular con otras organizaciones**, algunas referentes destacaron la eficiencia y la escala de la Red de Egresados; también valoraron el modo de intervención, específicamente el acompañamiento y el seguimiento pormenorizado que la Red hace de cada joven. También fue destacada la comunicación fluida entre la Red de Egresados/Cimientos y la institución y la capacidad de los equipos de trabajo para dar respuestas rápidas cuando estas son requeridas. Sin embargo, hubo referentes que consideraron que, en ciertos aspectos, la articulación con otras organizaciones se destaca frente a la Red de Egresados: otras organizaciones proveen información más completa sobre los candidatos que postulan; o bien, son más hábiles al momento de difundir la alianza en las redes sociales.

Las referentes fueron consultadas a su vez por aspectos específicos de sus líneas de intervención. Aquellas vinculadas con la Red a partir de la línea “empleos” respondieron, por un lado, respecto al **perfil de los jóvenes que son reclutados para el empleo**. Las referentes indicaron que los jóvenes de Cimientos tienen algunas características distintivas: se trata de jóvenes con un fuerte sentido de la responsabilidad; son jóvenes que contagian sus ganas y motivación al resto del equipo. Asimismo, indicaron que se trata de jóvenes que cuentan con herramientas y recursos para atravesar una entrevista de trabajo: se los nota más seguros y experimentados. En este sentido, son valoradas las entrevistas simuladas. También se

les consultó si percibieron **cambios en la forma del reclutamiento de jóvenes a partir del intercambio con Red de Egresados**, algunas referentes indicaron que sí los hubo: actualmente, por ejemplo, para las búsquedas que requieran perfiles sin experiencia previa en el puesto, se prioriza a los jóvenes de Cimientos. Las referentes de la línea “cursos” fueron consultadas por la relación contenidos/competencias para el empleo. En cuanto al **contenido de los cursos de formación para el empleo**, las referentes indicaron que los jóvenes deberían formarse más fuertemente en oratoria, principalmente para atravesar en condiciones una entrevista de trabajo. También, que sería oportuno generar instancias de formación intensivas en herramientas informáticas y capacitar a los jóvenes en el idioma inglés. Asimismo, se valoraron como competencias importantes para un primer empleo el compromiso con la tarea y la flexibilidad para aprender.

Por su parte, las **referentes de instituciones de estudios superiores** indicaron que no todas las vacantes son cubiertas con jóvenes de la Red de Egresados, sino que los cupos se reparten entre distintas organizaciones. Además, no siempre llega a cubrirse el cupo completo pues hay jóvenes que no logran atravesar los cursos de ingreso a las carreras. Hubo una referente en particular que mencionó que al momento de asignar vacantes se tienden a priorizar a aquellas organizaciones que realizan acompañamiento durante la universidad. También se consultó a estas referentes si existen diferencias entre los jóvenes becados de la Red de Egresados y otros jóvenes que acceden a oportunidades. Se indicó que los jóvenes de otras organizaciones tienen más seguridad a la hora de presentarse. Los jóvenes de Cimientos son, en general, más retraídos. Otras referentes, en cambio, encontraron que los jóvenes de Cimientos tienen mejor capacidad de comprensión escrita, conciencia respecto de lo que implica contar con una beca. Además, se mencionó que los jóvenes acompañados son capaces de manifestar sus necesidades y solicitar ayuda cuando la necesitan.

Por otro lado, **todas las referentes consultadas mencionaron que recomendarían la Red de Egresados**. Sin embargo, algunas referentes indicaron que no lo harían con el mayor puntaje por distintos motivos: algunas mencionaron que los encuentros de acompañamiento brindados por Cimientos en el secundario deberían ser semanales y no mensuales; que deberían modificarse las fechas de acceso a los cursos de orientación vocacional que brindan algunos institutos; la Red debería brindar más información acerca de los candidatos a empleos, particularmente en lo que refiere al desarrollo de habilidades blandas. Otras referentes, en cambio, adjudicaron a la Red el máximo puntaje enfatizando el trabajo realizado en la transición a la vida postsecundaria de los jóvenes.

En cuanto a los **aspectos a mejorar de la Red de Egresados**, las referentes indicaron que: los tiempos entre que los jóvenes terminan el secundario e ingresan a la universidad se encuentran a veces desfasados; es necesaria mayor información acerca de los jóvenes que se postulan para las búsquedas laborales; es necesario hacer más visible la alianza entre Cimientos y la organización para potenciarla; es necesario que todo aspirante a una beca de estudios superiores respalde su trayectoria con documentación fehaciente; sería pertinente contar con una devolución por parte de la Red acerca del impacto que los cursos de formación tienen en los jóvenes.

Finalmente se consultó a las referentes **cómo mejorarían/profundizarían la articulación entre la Red de Egresados y las organizaciones**. Al respecto, las referentes de estudios superiores hicieron referencia, en general, a la necesidad de contar con más información sobre los jóvenes becados o no becados a partir de un

seguimiento más minucioso. En este sentido, apuntaron a mejorar la comunicación y los canales de intercambio de información acerca de los becados. Otras referentes hicieron mención de la importancia que tiene el trabajo junto a otras empresas de la rama que promueven la formación de jóvenes o generan oportunidades de trabajo. En este sentido, se destacaron experiencias previas relacionadas con el dictado de cursos de formación en conjunto con otras empresas. Asimismo, mencionaron que sería oportuno poder comenzar la articulación con la Red no el año en que los jóvenes egresan sino uno antes.

Propuestas para la inserción laboral

Para lograr los resultados de mediano plazo vinculados con la inserción laboral y el desarrollo de competencias para el empleo, la Red de Egresados implementa dos acciones fundamentales: los **cursos de formación para el empleo y la intermediación laboral**. En este capítulo, analizamos estos dos componentes del Programa a partir de la **voz de sus beneficiarios directos** y de **indicadores cuantitativos** construidos a partir de diferentes fuentes de información. Con respecto a la información cualitativa, surge de las **entrevistas en profundidad** realizadas con **jóvenes varones y mujeres que participaron de estas acciones entre 2018 y 2020**. Fueron considerados casos exitosos y no exitosos. Es decir, se entrevistó a jóvenes que hubieran concluido los cursos de formación y jóvenes que no; y a jóvenes que se hubieran insertado laboralmente a partir de la intermediación de la Red y jóvenes que no, como así también jóvenes que no se presentaron en la entrevista de trabajo. Diez jóvenes aportaron información para la línea “Cursos de formación” y 14 para la línea “Intermediación laboral”. Dado que 7 jóvenes brindaron información para ambas líneas, **fueron entrevistados 17 jóvenes en total**. Para preservar el anonimato de los y las informantes, cada entrevistado/a fue identificado/a con un número. En cuanto a los **datos cuantitativos**, provienen mayormente de la **plataforma Salesforce**, donde la Red de Egresados carga la información relativa a cada una de las acciones que lleva adelante; también se utilizó **información derivada de encuestas implementadas en el marco del Programa**: por un lado, la “Encuesta de actualización de datos”, implementada periódicamente desde la Red y que recoge datos de los jóvenes participantes vinculada principalmente con su situación laboral y académica; por otro, la “Encuesta de satisfacción fin de curso/taller”, que releva datos acerca de las apreciaciones de los jóvenes que participan en cursos y talleres brindados por la Red de Egresados junto con sus empresas socias. Respecto al período de análisis al que hace referencia la información cuantitativa, **la mayoría de los indicadores refieren a 2015-2020, aunque hay algunos que brindan información desde 2016 o 2017**, según la disponibilidad de información.

A continuación, se presenta un análisis de la información relevada organizada en función de las dimensiones que fueron abordadas en las entrevistas. En primer lugar, aquella vinculada con los **cursos de formación para el empleo**, desagregada en las siguientes dimensiones: aprendizajes, puesta en práctica y utilidad; antes y después del Curso (entrevistas y búsqueda de empleo); aspectos no tratados en el Curso y capacitadores; finalmente, a aquellos jóvenes que no terminaron el Curso se consultó sobre los motivos. Cabe destacar que las dimensiones “aprendizajes/puesta en práctica/utilidad” y “antes y después”, principalmente, son atravesadas por la temática “competencias para el empleo”. Es decir, en esas secciones, a partir del testimonio de los jóvenes entrevistados se exploran las habilidades socioemocionales que los Cursos se proponen desarrollar. Específicamente, aquellas vinculadas con la capacidad de expresión y los sentimientos de confianza y seguridad. En segundo lugar, se presenta la información relevada para la línea **“intermediación laboral”**. Por un lado, a los jóvenes que participaron de una o más búsquedas de trabajo, se les consultó acerca de las características del proceso de postulación, independientemente del resultado final de ese proceso. Por otro lado, con los jóvenes que no participaron de ninguna búsqueda difundida por la Red, se indagó acerca de los motivos. Luego, a los jóvenes que obtuvieron empleo se les consultó, principalmente, cómo se desempeñaban al momento de buscar empleo antes y después de la intermediación de la Red. A los jóvenes que no obtuvieron el empleo se les preguntó por la devolución

recibida y los aprendizajes adquiridos. Por último, para ambas líneas de intervención – Cursos e intermediación laboral- **se consultó a los jóvenes si recomendarían la Red de Egresados** en cada una de esas prácticas específicas.

Con respecto a la **información cuantitativa**, se presenta en las secciones pertinentes con el objeto de mostrar datos agregados relacionados con las dos líneas de intervención abordadas. Respecto a la línea “**Cursos de formación**”, se muestra información relacionada con el alcance de esta acción (cantidad de cursos brindados; cantidad de jóvenes que participan en ellos y el porcentaje de quienes los finalizan); la valoración que hacen los jóvenes de los cursos; y la cantidad y porcentaje de jóvenes que trabajan o trabajaron luego de la capacitación ofrecida. En cuanto a la línea “**Intermediación laboral**”, los indicadores refieren a la cantidad de jóvenes que mandaron su CV a una búsqueda difundida por Cimientos; y a la cantidad y porcentaje de jóvenes que obtuvieron un empleo registrado a partir de la intermediación de la Red.

Cursos de Formación para el empleo

Entre sus acciones, la Red de Egresados dicta cursos de formación para el empleo con empresas en el rol de socios técnicos. Estos cursos se componen de dos partes: una a cargo de los capacitadores de la empresa, que principalmente aborda temáticas relacionadas con las tareas específicas de una determinada industria y sus puestos de trabajo (atención al cliente, asistente administrativo, logística, etc.); otra parte a cargo de las capacitadoras de Cimientos, que fomenta el desarrollo habilidades blandas para el empleo: cómo desempeñarse en una entrevista de trabajo, cómo redactar correctamente un CV, cómo expresarse de manera oral y escrita.

Entre 2016 y 2020, la Red de Egresados dictó, junto con empresas, 26 cursos. Mientras que en 2016 se brindó solo 1, en 2017 se produce un salto cuantitativo y los cursos brindados ascienden a 6. **La mayor cantidad se concentró en 2020, cuando se otorgaron 8 cursos de formación.** En todo el período, **participaron en los cursos de formación 586 jóvenes**; la mayor cantidad (193) se concentró en 2020 y la menor en 2016 (19).

Gráfico 1. Cursos de Formación y participantes por año. Período 2016-2020



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce.

En este apartado analizamos los cursos de formación desde la perspectiva de los participantes entrevistados, considerando las siguientes dimensiones de análisis:

aprendizajes, puesta en práctica y utilidad; antes y después: entrevistas y búsqueda de empleo; aspectos no tratados en el curso y desempeño de los capacitadores. Por último, a los jóvenes que no finalizaron los cursos se les consultó acerca de los motivos.

a. Aprendizajes, puesta en práctica y utilidad

Se consultó a los jóvenes entrevistados cuál fue el mayor aporte del curso que realizaron, qué aprendizajes les dejó. En términos generales, **hacen referencia a los aprendizajes técnicos (vinculados al manejo de Office y al contenido específico del curso – la logística o atención al cliente-) pero también refieren a ciertas habilidades** sobre las que el curso parece haber impactado positivamente: capacidad de expresión, confianza, seguridad. En este sentido, el trato e intercambio con otros jóvenes y profesionales, además de las dinámicas grupales que se proponen durante el transcurso del curso, se relacionan con el **desarrollo o afianzamiento de las habilidades blandas**.

“Me ayudó mucho. Tanto la parte técnica como la práctica (...) en el sentido de que tuvimos como simulacros. Yo qué sé, armamos grupos y hablábamos de un tema (...). No era simplemente ir y, yo qué sé, que te enseñen algo, ponerle Excel o esas cosas, sino conocer personas que aportaban una banda de cosas. La pasabas bien directamente, como que también no es que se hacía algo como rutinario, algo serio, sino que también era divertido compartir cosas.” [Entrevistada 1]

“...en el de atención al cliente, que lo recuerdo muy bien, me llevé mucha seguridad. Yo creo que me sentía muy segura cuando decía yo hice este curso con Cimientos y con Swiss Medical. Como que no solo era por decirlo porque sonaba bien sino porque lo que aprendí, lo entendí. Fui capaz de prestar atención y las personas también que nos explicaron fueron muy, muy buenos...” [Entrevistada 3]

“...me dijeron ‘Mirá, te puede ayudar en lo que es tu carácter’ (...) Más que nada para ayudarme con esas capacidades (...) no me van a ayudar en mi carrera, pero sí para conseguir trabajo, para poder fortalecer eso, porque es una de mis debilidades. Soy muy cerrada (...) [El curso] me reforzó mucho lo que es el tema seguridad, confianza...” [Entrevistada 7]

“[La parte de habilidades de Cimientos me sirvió] en no dejarse caer, por ejemplo, por no tener experiencia. Y la parte de [empresa socia], la parte tecnológica un poco, también tiene un poco de Excel, de Word y vimos también contabilidad (...), sobre recibo de sueldo, cómo rellenarlo, cómo hacer el recibo de sueldo, un poco ya me olvidé...” [Entrevistada 8]

Por otra parte, algunos jóvenes refirieron que el curso les aportó información relacionada con el correcto armado del CV: cómo mejorar el existente, cómo armar uno desde el inicio o cómo adaptarlo a los requerimientos de cada puesto laboral.

“[En el curso de formación] nos enseñaron un montón... Armamos mi currículum, veíamos todo eso de las entrevistas, nos enseñaron sobre distintos tipos de empresa también, que no sabía mucho (...) [El principal aporte del curso] fue mi currículum, no sabía cómo hacerlo, nunca lo había hecho tampoco porque todavía era chica y no trabajaba y me hicieron el primero y me enseñaron cómo hacerlo cuando lo vaya renovando”. [Entrevistada 9]

"...había una tarea en la que teníamos que hacer nuestro CV y mandárselo a la chica de Cimientos que nos hacía el curso, digamos, y bueno, eso como que me lo arregló bien y me dijo: bien ahora sí está bien hecho." [Entrevistado 10]

Asimismo, hacen referencia a la **utilidad de los simulacros de entrevista**, a través de los cuales vivencian situaciones similares a las que atravesarán en una entrevista real. Esta práctica **contribuye a que puedan soltarse y expresarse más relajadamente durante una entrevista de trabajo**. En este sentido, algunos jóvenes enfatizaron que participar en un simulacro los ayudó a quitarse los nervios o el miedo de la primera entrevista:

"...me sirvió el tema de los simulacros de entrevista de trabajo. Que yo ahí me sentía re nerviosa, porque había ido una vez a una entrevista y me sentí tan nerviosa, no me sentí cómoda y no sabía cómo expresarme, qué es lo que tenía que decir, o esas cosas. Y en lo que más me ayudó este curso es en ese sentido, en una entrevista, cómo expresarme, qué preguntas puedo hacerle a la persona..." [Entrevistada 1]

"[Para encarar una entrevista laboral] Me sirvió mucho, mucho. Porque es como que te saca el primer miedo de no saber qué te van a decir, qué van a hacer, cómo va a ser. Entonces al tener una práctica, o sea, nos enseñaban cómo actuar, cómo desenvolvemos entonces, se hizo más fácil." [Entrevistado 2]

Estos dos aspectos –el armado del CV y el simulacro de entrevistas- fueron retomados por los jóvenes como aspecto destacable en términos de utilidad del curso al momento de buscar empleo. Otros de los aspectos mencionados por los jóvenes respecto a los principales aportes del curso, se vinculan con el **contacto directo con empresas y profesionales que les cuentan su experiencia directa en un puesto de trabajo concreto**. Esta cercanía contribuye, en algunos casos, con que algunos jóvenes terminen de definir qué carrera estudiar:

"...Sí, me aportó y también me ayudó a decidir más sobre la carrera porque justo [empresa socia] era un estudio que se dedicaba a la asesoría de impuestos y de ahí conocí a Candelaria [tutora de la empresa socia], también que estudiaba para contadora pública; me habló un poco del tema (...) Y justo en la misma carrera, nos pusimos a hablar del curso... sí, me gustó, sobre todo, las partes de impuestos..." [Entrevistada 8]

Con respecto a la puesta en práctica en los puestos laborales de los contenidos del curso, son pocos los jóvenes que aportaron información. En efecto, algunos de los entrevistados aún no habían conseguido trabajo luego del curso. Pero sí se cuenta con el testimonio de uno de los jóvenes mencionó haber puesto en práctica el contenido de un curso de Fundación Andreani en su puesto de trabajo en Mercado Libre relacionado con la logística.

b. Antes y después del Curso: entrevistas y búsqueda de empleo

Se consultó a los jóvenes por los cambios percibidos al momento de afrontar una entrevista de trabajo y/o a la hora de buscar un empleo. Indagamos si el curso contribuyó a que se sintieran más confiados, empoderados o motivados al momento de atravesar una entrevista de trabajo. Además, se les preguntó si durante el curso pudieron desarrollar alguna de las herramientas necesarias para obtener/buscar un empleo que, previo a aquel, veían deficientes. Es decir, si perciben cambios

vinculados con la manera de expresarse, la interpretación de las búsquedas laborales, el armado de un CV y a la organización de los tiempos.

Por un lado, se observa que **los jóvenes remiten cambios relacionados con el modo de vivenciar una entrevista de trabajo**: mientras que antes del curso refieren haberse sentido atemorizados, nerviosos y con escasas herramientas para comunicarse, luego de haberlo atravesado refieren haber mejorado su capacidad de expresión oral y esto les brinda seguridad y confianza para atravesar el proceso. A su vez, esto los motiva en la búsqueda laboral:

"...Cambió muchísimo la verdad. Cuando fui [a una entrevista antes del curso] estaba aterrorizada, mal, no sabía qué decir, me sentí re nerviosa y aparte, o sea, el otro puesto [después del curso] era como que yo estaba bien, o sea, en ese sentido, como que me podía expresar. Cómo te puedo decir, eso: fue mucho el cambio directamente." [Entrevistada 1]

"Estaban buenas las charlas que daban y aparte había gente que te motivaba un montón (...) Yo siento más confianza en buscar un trabajo; sé, cuando me entrevistan, cómo contestar y esas cosas, como que es mejor". [Entrevistada 6]

"Y, antes del curso no sabía nada prácticamente, había tenido una sola [entrevista] (...) y después sí, bastante más, como que sabía más o menos qué decir, qué no decir, qué tengo que hacer, si tengo que ser breve, o si no tengo que ser breve en algunas cosas." [Entrevistado 10]

Por otro lado, **los jóvenes indican haber incorporado un “saber hacer” respecto a la confección correcta de un CV, al uso de ciertos portales digitales de empleo (cuáles son, cómo se arma un perfil) y a la forma de expresarse de manera escrita**. Además de contribuir al desarrollo de ciertas habilidades blandas, el curso les proporciona a los jóvenes herramientas tangibles que, de algún modo, formalizan la búsqueda de trabajo, hasta entonces, inexperta.

"...el curso nos ayudó también a buscar trabajo, lo mismo el tema del CV que nos dieron ayuda para hacer el CV. [También] nos dijeron que hagamos una cuenta de LinkedIn. Viste los portales de empleo (...) que nosotros busquemos por nuestra cuenta, también en ese sentido, un empleo (...) Actualmente sigo teniendo la cuenta de LinkedIn, que me había creado desde que empezó el curso". [Entrevistada 1]

"Sí, porque capaz antes tenía que escribir un mail importante y lo escribía, digamos, no le ponía tanta atención, digo, así nomás y ahora como que lo escribo más formal..." [Entrevistado 10]

Los cursos aportan herramientas para que los jóvenes aprendan a focalizar sus búsquedas de trabajo tomando en consideración sus características y necesidades en función de los puestos disponibles. En este sentido, **contribuyen a que se difumine el “tirar por tirar” CV**. En síntesis, como mencionó una de las entrevistadas, la Red le aportó “herramientas y confianza”:

"Y principalmente, bueno, desde el lado personal me ayudaron muchísimo a generar confianza en mí misma (...) Esos trabajos que hacemos de ver tus fortalezas, ver tus propiedades cómo saber escribir también, que ser niñera no es solamente ‘fui niñera’, sino que llevaba un montón de responsabilidades y

un montón de cosas donde aprendí cómo defenderlo (...) Cómo tener más herramientas a la hora de poder aplicar en los puestos que tuve (...) Hacer una entrevista de juego, donde yo era la entrevistada y, bueno, sacar esos nervios... y mismo también tuvimos oportunidades de hacer prácticas con empresas... (...) [aprendí] en el sentido de bueno saber dónde buscar, cómo buscar. Porque por ejemplo no sé, antes yo entraba en Bumeran o en esos portales de trabajo y bueno, lo primero que veía mandaba (...) y a veces me postulaba a cosas que la verdad no sé si estaban buenas. Y también la confianza: entender que buscar un trabajo, es un trabajo, no es algo de bueno 'tiro CV'... me acuerdo de que yo decía 'fuimos a tirar CV', decíamos en el grupo... Así que, sí, diría que herramientas y confianza." [Entrevistada 17]

Otra manera de abordar los resultados de los cursos, en el mediano plazo, es a través del indicador de inserción laboral. Estas inserciones pueden ser a partir de la intermediación de Cimientos como por la propia búsqueda de los participantes. Al respecto, desde la Red de Egresados se realiza un seguimiento a los 3 meses, 6 meses y al año después del curso. **Entre los participantes de 2016 a 2020 se contabilizaron 194 jóvenes que consiguieron al menos un trabajo registrado luego de haber finalizado un curso de formación de la Red.** Comparativamente, la participación en cursos de 2019 registró la mayor cantidad de jóvenes que obtuvieron trabajo (52). **En términos relativos, tasa de inserción a lo largo de los años promedia en 38%** y, como se observa en el gráfico que sigue, la tasa más alta de inserción laboral se registró en el caso de los cursantes de 2018 (52%) y la más baja en los de 2020 (22%). Cabe recordar que en 2020 las búsquedas laborales -y la actividad económica en general- se vieron fuertemente afectadas por el contexto de pandemia. Esto afectó tanto a los jóvenes que cursaron en 2020, como a los que cursaron en 2019 y se dispusieron a buscar trabajo hasta 12 meses después.

Gráfico 1. Jóvenes que consiguieron empleo registrado luego de haber finalizado un Curso de Formación de la Red y tasa de inserción. Período 2016-2020.



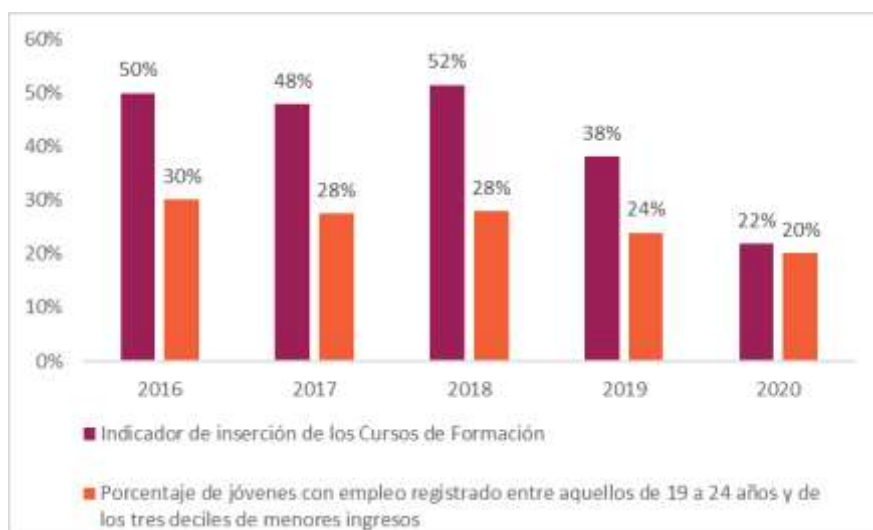
Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Una oportunidad de traer elementos de juicio sobre este indicador de inserción es contrastarlo contra información que surge de la Encuesta Permanente de Hogares. A partir de esta fuente, se calculó el porcentaje de jóvenes con empleo registrado en la población económicamente activa de 19 a 24 años, en particular, perteneciente a los 3

deciles de menores ingresos³. El indicador calculado es una medida puntual (referida al tercer trimestre de cada año) de la proporción de jóvenes que se encuentran empleados en condiciones registradas. En este sentido, guarda una diferencia metodológica frente al indicador obtenido de los Cursos de Formación, que es un indicador longitudinal (durante los 12 meses después del curso) de la proporción de jóvenes que logran insertarse en un empleo registrado. Pese a esta limitación metodológica, el indicador de la EPH ofrece un valor de referencia valioso para poner los resultados de los Cursos en contexto.

Puede observarse que los jóvenes que finalizaron los cursos tienen un mejor resultado que la población de referencia, en especial en los años 2016 a 2018 con una diferencia de 20 puntos porcentuales. En 2019 esta diferencia se acorta, y en 2020 prácticamente se registra un valor similar al del parámetro⁴. Se aprecia aquí, nuevamente, el impacto de la pandemia en las oportunidades de inserción laboral. Podría hipotetizarse, por lo tanto, que cuando el contexto económico-social no se ve alterado por situaciones excepcionales (como lo fue la pandemia), los cursos de formación para el empleo otorgan a los jóvenes que los completan, un “plus” que los posiciona ante el mercado de trabajo en mejores condiciones que sus pares.

Gráfico 2. Indicador de inserción en el empleo registrado a partir de los cursos e indicador de inserción en el empleo registrado de la población de referencia (población urbana de 19-24 años de los 3 deciles de menores ingresos). Período 2016-2020.



Fuente: Elaboración propia en base a registros de Red de Egresados en Salesforce y EPH/INDEC (3° trimestre).

³En particular, se utilizaron las bases del 3er trimestre de 2016 a 2020, como aproximación al punto medio de cada año. Por otra parte, la condición de empleo registrado se operacionalizó mediante la variable “Realiza descuento jubilatorio”. La variable de ingresos utilizada fue DECCFR (Nº de decil del ingreso per cápita familiar del total EPH).

⁴Existen algunas limitaciones en esta comparación, las cuales cabe mencionar. Por un lado, el período de referencia es puntual en el caso de la EPH (3° trimestre de cada año), mientras que en el caso de la inserción a partir de los cursos se trata de una inserción que pudo ocurrir en el trimestre, en el semestre o en el año a partir de la finalización del curso. Por otro lado, se decidió recortar la población de referencia a los que pertenecen a los 3 deciles de menores ingresos, como aproximación a la población destinataria de los programas de Cimientos.

c. Aspectos no tratados en el curso

Con respecto a qué temas no tratados en el curso les hubiera gustado abordar, **la mayoría de los jóvenes indicó que el curso estaba bien como estaba, que estaba muy completo así, que se trataron todos los temas.** Sin embargo, hubo dos jóvenes que refirieron que ciertos aspectos no fueron tratados. Un entrevistado dijo que el curso careció de suficiente información teórica y técnica; según su opinión, hubiera sido necesario profundizar en algunos temas. Asimismo, se deduce de su testimonio que le hubiese interesado tener una experiencia práctica, dentro de una empresa:

"Me hubiera gustado tener la enseñanza más profesional, más interna de una empresa, no tan por arriba (...) Manejo de Word, uso de las planillas del Office, eso es súper importante, más para el tema logístico, es lo importante. Yo lo aprendí trabajando y en el curso no lo vi. Y eso es algo muy bueno. Estaría bueno para implementarlo. [Respecto a lo teórico] a la enseñanza de la empresa. Sí te explicaba bien lo que era en sí la logística, pero no como trabajar en la logística misma de ellos (...) [La logística en sí] Eso estaba bien explicado, pero por ahí centrar más dentro de cada uno de esos puntos."
[Entrevistado 2]

Por su parte, el entrevistado 4 mencionó **la necesidad de profundizar, desde el inicio, en la temática general del curso y su vinculación con la salida laboral.** Tanto este testimonio como el anterior, permiten vislumbrar cierta lejanía entre el "curso ideal" o imaginado y el "curso real". Estos testimonios permiten reflexionar acerca de las expectativas que los jóvenes entrevistados tienen del curso:

"[Tendrían que explicar desde el principio] qué salida laboral tiene [el curso], por ahí engancharlo por ese lado, que a veces es lo que más llama la atención, o sea, si terminaste este curso, vas a tener estos conocimientos y esos conocimientos te van a servir para desenvolverte en esta rama laboral, o por ahí después de terminar este curso te conviene hacer este otro... para ir guiándolos (...) porque por ahí cuando uno busca cursos así, de capacitación y eso, los busca más que nada para después tener una herramienta más para trabajar...sino seguirían estudiando otras cosas, como una carrera más larga o algo así..." [Entrevistado 4]

d. Desempeño de los capacitadores

En cuanto a los capacitadores, los jóvenes dieron buenas referencias, tanto de aquellos de Cimientos como de los socios técnicos. **Hacen referencia a la claridad de sus argumentos, a la paciencia para despejar dudas, a la buena predisposición y al trato amable.** También indicaron que los cursos eran llevaderos y entretenidos. En este sentido, mencionan que, tanto unos como otros capacitadores, fueron muy pacientes y creativos al momento de sortear los problemas de conectividad propios de los cursos dictados de manera virtual en el contexto de pandemia. Destacan, además, que las capacitadoras de Cimientos estaban disponibles para ayudarlos con las actividades requeridas por fuera del curso. A su vez, reparan en la formación de los profesionales de las empresas quienes tienen "muchísimos estudios":

"...Lore [referente de Cimientos] es una genia. Así lo mismo también la que ha dado el curso, Alina, que es la que trabaja en [empresa socia], también (...) Cada cosa, cada profesor que venía a poner la parte técnica del Excel o de otras herramientas, que lo explicaba, lo explicaba también bien..." [Entrevistada 1]

"Bueno, lo que recuerdo es que Yamila era la parte de Cimientos. Ella muy, muy amable, muy buena gente y nos explicó muy bien todo. Después de los otros consultores o las otras personas que estaban ahí explicándonos también muy buena onda, con ganas de enseñarnos..." [Entrevistada 3]

"[Los capacitadores de la empresa] trataban de explicarnos todo lo más entendible posible, claro. Estaban muy atentos, trataban de que todo sea como tiene que ser. Animarnos cuando por ahí todos empezaban a apagar la cámara, para no participar tanto, ellos se ponían a animar la clase, muy divertido también." [Entrevistada 9]

e. La finalización de los cursos

Entre 2016 y 2020 finalizaron los cursos de formación 511 jóvenes. **La tasa de finalización promedio de todo el período considerado se ubica en el 85%**. La tasa más alta se registró en 2018 (99%) y la menor en 2016 (74%). Si bien el indicador permanece alto, en 2019 y 2020 se observa un decrecimiento. Cabe recordar que, en ese último año, los cursos se realizaron únicamente en la modalidad virtual, lo cual pudo tener algún impacto en la tasa de finalización.

Gráfico 2. Tasa de finalización de los Cursos de Formación. Período 2016-2020



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce.

En este apartado interesa conocer los **motivos de los jóvenes que no han finalizado los cursos de formación**. El testimonio de 3 entrevistados brinda información al respecto. Uno de ellos mencionó que el curso no le aportaba nada nuevo en términos de formación y por eso decidió no concluirlo. Se trata de un joven que, habiendo trabajado previamente en el área de logística, no encontró en el curso en que participó, elementos nuevos que contribuyeran a su formación. Otro de los entrevistados mencionó que mientras se encontraba realizando el curso consiguió trabajo y, por incompatibilidad de horarios, no lo pudo terminar. En sintonía con este joven, una de las entrevistadas mencionó que tuvo complicaciones con su trabajo del momento y tuvo que dejar de asistir. Sin embargo, a diferencia del joven anterior, la entrevistada se encontraba en búsqueda de un nuevo empleo y esperaba que el curso le otorgue herramientas para generar el cambio.

"Yo trabajé en logística, cuando era más chico trabajé en logística con un camión. Y hacíamos el reparto (...) nos íbamos a Capital a hacer repartos para insumos para hospitales. Y yo ya tenía una visión de lo que era, como se manejaba todo, trabajaba todos los días ahí. Y por ahí lo que me faltó para yo

poder seguir el curso y finalizarlo, por ahí un poco más de teórico digamos, informativo, más específico o más abarcador. Como que lo noté que era como que nos juntábamos a charlar y no sé, no me estaban dando más de lo que yo ya sabía..." [Entrevistado 2]

"Creo que yo había llegado hasta justo un trabajo que había que hacerlo grupal. Y justo en esa semana me habían llamado para Mercado Libre. Yo pregunté antes de dejar el curso si me convenía, qué tenía que hacer y me dijeron que priorizara el trabajo, que después podía seguir el curso porque, o sea, el curso se trataba de conseguir un trabajo mediante los conocimientos que te dan en el curso y como yo justo había conseguido..." [Entrevistado 4]

"Me faltaban tres clases y no puede terminar por el trabajo [en la panadería], porque ya no me daban los horarios (...) Yo ya estaba trabajando y bueno, quería cambiar de trabajo, me pareció bien hacer el curso (...) Ya mis compañeras no me podían cubrir y no me daban mucho permiso en el trabajo, entonces tuve que dejar." [Entrevistada 6]

Intermediación laboral

La Red de Egresados realiza distintas acciones vinculadas con la intermediación laboral, que facilitan el acceso a puestos de trabajo registrados para jóvenes que finalizaron recientemente la escuela secundaria o se encuentran en la búsqueda de un empleo: brindan asesoramiento para el correcto armado del CV, brindan apoyo para la confección de perfiles en portales de empleo; acercan, a través de distintos medios, ofertas de trabajo que se encuentran abiertas; e intermedian entre el joven interesado y la empresa donde se encuentra vacante el puesto laboral enviando a esta última el CV del candidato. En este apartado analizamos estas acciones a partir de las entrevistas a los beneficiarios directos. En primer lugar, a los jóvenes que participaron de una o más búsquedas de trabajo se les preguntó, principalmente, por el proceso de postulación, independientemente del resultado final de ese proceso. Y, a quienes no participaron de ninguna búsqueda impulsada por la Red, se les consultó acerca de los motivos. Luego, a los jóvenes que obtuvieron empleo a partir de la intermediación de la Red se les consultó sobre distintos aspectos de esa práctica. Finalmente, a los jóvenes que no obtuvieron el empleo se les preguntó por la devolución recibida y los aprendizajes adquiridos.

a. Jóvenes que participaron en búsquedas de trabajo intermediadas por la Red de Egresados

A los jóvenes que participaron de búsquedas de trabajo intermediadas por la Red de Egresados se les consultó, más allá del resultado de la postulación, por el proceso, la cantidad de búsquedas en las que participaron, los trabajos para los que postularon y el resultado de la intermediación. Es decir, si obtuvieron o no el empleo. **Fueron varios los jóvenes que mencionaron haberse postulado en más de una búsqueda de empleo intermediada por la Red de Egresados.** Entre las empresas para las que se postularon mencionaron: Bar Patagonia, Bagley, Banco Supervielle, Arcor, McDonald's, Starbucks, KPMG. Los puestos de trabajo a los que hacen referencia son de baja calificación: o bien en la línea de producción o en la sección administrativa o en atención al cliente. Con respecto al proceso de postulación, los entrevistados indican principalmente, que visualizan las ofertas a través de los distintos canales de la Red (Facebook, estados de WhatsApp) y, en caso de ver una

oferta laboral de interés, se contactan con ella para que sus referentes envíen el CV. A su vez, inversamente, la Red ofrece las alternativas laborales a jóvenes cuyo perfil coincide con una determinada búsqueda abierta y solicita autorización para enviar el CV a la empresa. También hay casos en que la empresa que dicta junto con Cimientos los Cursos de formación para el empleo observa que el perfil de alguno de los jóvenes participantes se adecúa a alguna búsqueda abierta:

"...Yo estaba muy pendiente a lo que era la página de Facebook y también la página de la Fundación, tiene un apartado que era de búsqueda laboral y ahí postulaban los puestos de trabajo que había. El que a vos te gustaba, el que a vos te interesaba y que a vos te servía, consultabas, te contestaban y bueno, te pedían seguramente que vía mail mandes tu currículum o ellos ya tenían tu currículum en la gran mayoría de las veces ..." [Entrevistado 16]

"Bueno, lo hizo Cimientos y lo hizo [empresa socia]. La chica que estaba a cargo del curso por parte de [empresa socia], fue la que me ofreció [mi empleo actual] pero en realidad sí, saldría de ese curso..." [Entrevistado 15]

"...fue muy raro porque yo terminé en el 2018 de hacer un curso de atención al cliente junto a Aerolíneas Argentinas ...y terminó el curso digamos que, en noviembre, a finales de noviembre, y a principios de diciembre me contacta Yami (...) me comentó que estaba esta búsqueda, que, si no me molestaba que envíe mi currículum..." [Entrevistada 17]

Cinco de los entrevistados mencionaron no haber participado en búsquedas de trabajo impulsadas por la Red de Egresados. Los motivos que dieron pueden resumirse en dos tópicos principales: por un lado, se encuentran los jóvenes que indican no haber recibido las ofertas de empleo por parte de la Red de Egresados; por otro, aquellos que manifiestan que las ofertas recibidas no eran acordes a sus necesidades o posibilidades: o bien por distancia ("me quedan bastante lejos"), o bien porque eran incompatibles con la edad requerida ("todos pedían [hasta 21 años]. Y yo tengo 26.") o porque las búsquedas recibidas solicitaban cubrir puestos *full-time* (es el caso de una joven que por estar estudiando tenía preferencia por empleos *part-time*).

b. Jóvenes que consiguieron empleo a partir de la intermediación de la Red de Egresados

Entre 2015 y 2020 se contabilizaron 913 jóvenes que enviaron su CV a una o más búsquedas de trabajo difundida por la Red de Egresados, entre los que se incluyen a jóvenes que participaron de Cursos dictados por Cimientos y así como otros jóvenes participantes de la Red de Egresados que postularon en búsquedas. Como se observa en el gráfico que sigue, **la cantidad se incrementa año a año hasta 2019, cuando se observa el pico de envíos.** En 2020 se registra un descenso y el valor se acerca al registrado en 2016. El indicador resulta en una cantidad menor a la cantidad de jóvenes que participan en ellas enviando su CV, si bien la cantidad de oportunidades ofrecidas por la Red pueden representar una cantidad mayor de puestos ofrecidos. **Entre 2015 y 2020, se ofrecieron un total de 609 búsquedas.** Asimismo, mientras que la cantidad de CVs enviados se incrementa hasta 2019, la cantidad de ofertas de trabajo difundidas por la Red tiende a decrecer. El año 2020 es un punto de inflexión para ambas variables, que descienden sensiblemente respecto al año anterior.

Gráfico 3. Jóvenes que enviaron su CV a una búsqueda de trabajo difundida por la Red y cantidad de ofertas difundidas. Período 2015-2020.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce.

Asimismo, en el período analizado **se registraron 318 jóvenes que consiguieron al menos un empleo registrado a partir de búsquedas difundidas por Cimientos**. Como se observa a continuación, desde 2015 se registra un crecimiento sostenido del indicador y en 2019 se registra el valor más alto. En 2020 se observa un descenso brusco que aproxima el valor al año 2015. En términos relativos, **la tasa de inserción promedio en el empleo registrado a partir de las búsquedas difundidas por Cimientos es igual a 25%**. El mayor valor se registró en 2018 y 2019 (30%) y el menor en 2020, con una caída consistente con los indicadores previamente observados.

Gráfico 4. Jóvenes que obtuvieron un empleo registrado a partir de búsquedas difundidas por la Red y tasa de inserción. Período 2015-2020.

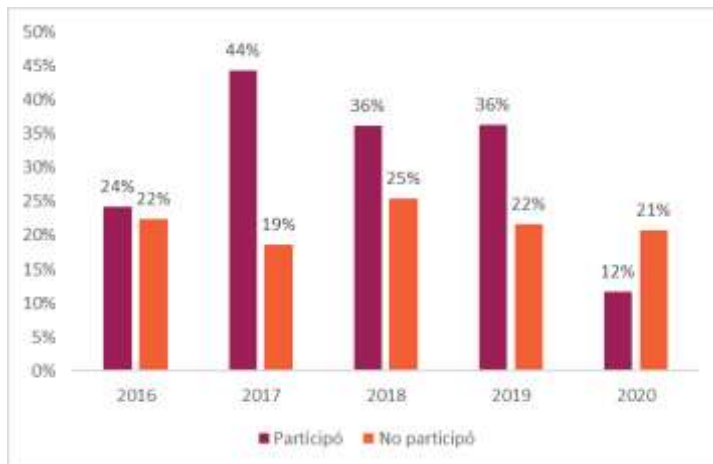


Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce.

Nota: para el año 2020 se incluyen 2 jóvenes que obtuvieron empleo con búsquedas iniciadas a finales de ese año, las cuales se confirmaron los primeros días de enero de 2021.

Por último, se analizó la tasa de inserción entre 2016 Y 2020, segmentada según se trate de jóvenes que hayan finalizado los Cursos de Formación que ofrece la Red, o no. Por lo general, se observa que los primeros tienen un resultado mejor. Una excepción es el año 2020, donde la relación se invierte.

Gráfico 5. Tasa de inserción a partir de búsquedas difundidas por la Red, según los jóvenes hayan participado de los Cursos de Formación o no. Período 2016-2020.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce.

Las entrevistas realizadas permiten poner en contexto estos valores y profundizar en las acciones de la Red que, desde la perspectiva de los jóvenes entrevistados, contribuyeron en la obtención de trabajos registrados. A los jóvenes que obtuvieron empleo luego de la intermediación de la Red, se les consultó, en primer lugar, por las características que asumía y asume la búsqueda de trabajo antes y después de esa intermediación; y, a partir de dicha contraposición, se les pidió que especificaran cuál fue la mayor contribución de la Red a la hora de buscar empleo. En segundo lugar, se les consultó acerca de la localización de las ofertas, es decir, si estas son adecuadas teniendo en cuenta el lugar de residencia de los jóvenes.

b.1. Características del proceso de búsqueda de trabajo antes y después de la intermediación

Por un lado, se pidió a los jóvenes entrevistados que describieran sus búsquedas de trabajo antes de la intermediación de la Red. Es decir, a través de qué medios buscaban trabajo; cuántos días a la semana; si contaban con ayuda de algún amigo o familiar. Por otro lado, se les consultó cómo son sus búsquedas a partir de la intermediación de la Red. Es decir, si hubo algún cambio respecto de sus búsquedas previas. En primer lugar, se observa **que previo a la intervención de la Red de Egresados, los jóvenes buscaban empleo a través de “canales informales”: un amigo o familiar era quien les acercaba una oferta de trabajo. A su vez, los empleos referidos eran trabajos informales, “en negro”, con las particularidades salariales y de horarios que esos trabajos tienen. A partir de la intermediación de la Red, el tipo de ofertas recibidas cambia: se trata de trabajos formales, “en blanco”**. Asimismo, a partir de la intermediación de la Red de Egresados las búsquedas se focalizan y **se vuelven más selectivas en función de los empleos posibles o de interés**. La Red es, además, un canal de acceso “directo”; al menos al primer paso en el proceso de obtención de un empleo: la entrevista.

“... me acuerdo de que antes yo había tenido como dos o tres trabajos por un familiar, por un amigo. Por alguien más que me lo pasaba o me decía, me daba como referencia. Eran trabajos en negro, los cuales no me pagaban lo que era justo y era un horario que tal vez no eran los correctos, o muy tarde o fuera de horario (...) Y después de buscar en esos trabajos me acuerdo de que vi una

gran diferencia (...) en Patagonia, cuando nos hicieron la entrevista (...) se notaba que era algo más serio, que tenían en cuenta a sus empleados (...) y en eso busqué, más en ese sentido, en empresas se podría decir, empresas o en lugares más bien más reconocidos." [Entrevistada 3]

"A través de la Red de Egresados lo que tenés es un apoyo; uno busca por su cuenta propia pero también tenés ese apoyo de que cuando aparezca algún trabajo tenés la posibilidad de que te avisen (...), como te conocen. En cambio, anteriormente a la Red de Egresados (...) tenés que buscar en cualquier lado y bueno (...) es raro que tengas suerte. Yo usualmente siempre con alguna amistad iba a entregar CV y bueno, esperaba. Bueno antes, era más joven cuando lo buscaba entonces era como que bueno... tiro por tirar..." [Entrevistada 7]

"[Antes estaba] todo el día mandando, mandando, mandando, no me salía nada. Capaz que el CV no era el mejor tampoco, después llevaba el CV a locales de ropa o cosas así, pero no me servía mucho. [Ahora] me fijo, por ejemplo, que antes no me fijaba, que tenga más o menos lo que yo necesito y lo que yo tengo; [antes] tiraba por tirar, así como decía antes, era como probar, y después empecé como a filtrar adonde mandar currículum: donde llevar, donde no llevar (...) Yo antes no sé, mandaba, no sé cómo explicarte, hasta ofertas que quedaban muy lejos... Ahora veo que sea más o menos una zona cercana, que yo pueda viajar (...) Cuando decía que sea excluyente, no mandar porque es como que lo van a rebotar de una, y nada, esas cosas." [Entrevistada 14]

b.2. Localización de las ofertas laborales

Por otro lado, se preguntó a los jóvenes si las ofertas de trabajo recibidas les resultaban oportunas en términos de su localización geográfica. Algunos de los entrevistados consideraron que sí, que las ofertas de trabajo que les llegan desde la Red son oportunas; sin embargo, **otros mencionaron que no ya que consideran que son pocas las ofertas de trabajo en la zona/barrio/provincia de residencia.** De los comentarios de los jóvenes entrevistados, se desprende que la mayoría de las ofertas que reciben se concentran en Buenos Aires o Rosario. Algunos jóvenes se han adaptado a esta situación, priorizando la oferta de empleo registrado, y hoy recorren una distancia considerable desde su lugar de residencia hasta su lugar de trabajo; pero otros deciden rechazar las ofertas distantes de entrada.

"Lamentablemente son en Capital, en el centro. Ya me acostumbré a eso (...) obviamente uno quisiera que sea más cerca para no gastar en pasajes, y por el tiempo, que es muy importante el tiempo de ida y vuelta, te come mucho y lamentablemente en Cimientos no hay cerca de mi zona [Mataderos]." [Entrevistada 3]

"Hay bastante pero mayormente todas son entre Buenos Aires o Rosario, [yo soy de San Luis] (...) Por ejemplo, bueno, el curso este que hice de Cargill, la fábrica Cargill, se encuentra ubicada en Alvear, en Rosario, y la mayoría de los chicos que entraron, que eran 20 nomás, casi todos eran de Rosario en Santa Fe y por ahí cerca." [Entrevistada 12]

"O sea, para mí es lo mismo porque he trabajado muy lejos. No tengo problema si es acá o más lejos (...) ahora lo que me postulé es en Aeroparque, bastante lejos. Pero bueno, siempre veo la posibilidad laboral, [las ofertas de Cimientos] son en blanco, o sea, como que es más favorable. No tengo problema con el hecho de lo que es de distancia y todo eso." [Entrevistada 13]

c. Jóvenes que no obtuvieron el empleo: devolución y aprendizajes

A los jóvenes que no obtuvieron el empleo se les preguntó si, oportunamente, habían recibido una devolución del proceso de postulación por parte de la Red de Egresados. También se les consultó por los aprendizajes adquiridos; es decir, por las enseñanzas del proceso de postulación (si las hubo) que podrían serles útiles para futuras búsquedas/postulaciones laborales. Se consultó a los jóvenes que asistieron a la entrevista laboral y no obtuvieron el empleo, si la Red de Egresados les hizo una devolución acerca de los motivos del resultado desfavorable; también si, a pesar de ese resultado, el proceso de postulación y de entrevista les dejó algún aprendizaje. Respecto al primer punto, los testimonios son diversos: **se encontraron referencias de jóvenes que indicaron no haber recibido devolución, es decir, desconocen los motivos por los cuales no fueron seleccionados para el empleo, mientras que otros jóvenes sí recibieron información:**

"... nos mandaron una solicitud para la fábrica de Arcor. Fuimos como cuatro o cinco chicas y llamaron a dos (...) Nunca nos mandaron un informe de por qué no habíamos quedado (...) Nos mandaron un mensaje que iban a hacer una entrevista grupal, hicimos la entrevista y de ahí nos mandaron un link para que descargamos la foto, o sea, era como una declaración jurada, la firmamos, la mandamos y después nos mandaron a hacer los estudios a una clínica de acá... Y nada... fuimos a los estudios y nos dijeron que cualquier cosa nos iban a llamar y de ahí no tuve más noticias." [Entrevistada 11]

"Sí, siempre, casi siempre tenías una devolución (...) para toda búsqueda que vos postulabas siempre se han contactado y te preguntaban 'cómo te fue, si te gustó, te trataron bien, creés que vas a seguir. Yo ahora voy a preguntar', te decían, y se tomaban el trabajo de hablar con Recursos Humanos de la empresa como para ver si la entrevista iba a avanzar o no, si te adaptabas al puesto o no, en qué estuviste bien, en que estuviste mal en caso de estar mal. (...) Te intentaban dar herramientas (...) para que puedas entender y puedas reforzar eso que estuviste flojo. La verdad es que siempre por lo menos tuvieron una devolución para conmigo sea positiva o negativa y si no avanzamos en el puesto te avisan..." [Entrevistado 16]

Con respecto a los aprendizajes adquiridos pese a no haber obtenido el empleo, los entrevistados refieren que **ganaron confianza, experiencia y conocimientos al momento de armar un CV:**

"[Aprendí] a hacer un currículum, a ordenarlo, a verlo que esté lindo (...) También aprendí a desenvolverme, a hablar frente a alguien que te está ofreciendo un puesto de trabajo y te quiere escuchar hablar. Yo creo que algunas entrevistas habrán sido un desastre y con el correr del tiempo, el

prueba y error (...) la verdad es que sí te ayuda un montón...Por ejemplo me ha pasado, mis primeros CV seguramente eran un desastre [y las chicas me decían] fíjate hacerlo un poquito más prolijo, fíjate en el momento de la entrevista estar tranquilo, poder hablar claro. Siempre intentaban ayudarte."
[Entrevistado 16]

Por otro lado, se consultó a jóvenes que, habiendo sido citados para una entrevista de trabajo, decidieron no asistir. El único testimonio relevante refiere a una joven que postuló para varios empleos ofrecidos por Cimientos, entre ellos una cervecería. Decidió no asistir a la entrevista ya que en paralelo había postulado para otro empleo para el que finalmente fue seleccionada. Optó por ese trabajo.

Recomendación de la Red de Egresados

Para ambas líneas de la Red para la inserción laboral, se consultó a los jóvenes si la recomendarían y en qué medida. En ambos casos **los entrevistados dijeron que recomendarían la Red de Egresados y cuando se les preguntó qué puntaje le asignarían por esas acciones, siendo 1 la peor valoración y 10 la mejor, la puntuaron con 9 ó 10.** Tanto en uno como en otro caso, los jóvenes se mostraron entusiasmados y deseosos de que otros jóvenes pudieran acceder a las oportunidades que brinda la Red a partir de estas líneas de intervención: por un lado, afirman que la Red les brinda formación y capacitación, necesaria para afrontar el mundo del trabajo de la postsecundaria; por otro, que les otorga la posibilidad de acceder a un empleo formal.

"Sí, me encantó [el Curso de formación], lo recomendé bastante, pero bueno, a los que lo recomendé creo que no pudieron participar, pero yo apenas lo terminé estaba emocionada porque me gustó, aprendí mucho; no sabía nada... como recién salía del colegio... y estaba muy interesante, me sirvió un montón. [Le pondría] creo un 9 o 10, apenas terminé de hacerlo lo recomendé, estaba re emocionada." [Entrevistada 9]

"La verdad que sí totalmente, 100%. Yo te digo, yo a partir de la Red pude conseguir trabajo y estando en situación laboral me postulé para Mercado Libre, me llamaron que era un trabajo buenísimo, pero a mí ya se me complicaba un poco el tema de la facu (...) pero sí yo por lo menos lo recomiendo 100% porque te digo las búsquedas se ajustan a los egresados, a los chicos, a las zonas en las que viven (...), a la formación académica."
[Entrevistado 16]

Es interesante el testimonio de un entrevistado, quien resta un punto a la calificación máxima ya que el curso fue virtual, "presencial hubiese salido mejor", menciona, "hubiesen llegado los conocimientos mejor":

"Sí la verdad que los recomendaría bastante porque, o sea, están los cursos y los chicos no se anotan, sé que hay un montón que andan en otra digamos, que son de Cimientos y no sé, están ahí digamos y la verdad que le pondría un 10, pero mejor 9 porque no estuvimos presencial porque sé que el presencial hubiese salido mejor, o sea, hubiesen llegado los conocimientos mejor."
[Entrevistado 10]

Esta información es complementaria de los datos obtenidos a partir de las “Encuestas de satisfacción fin de curso/taller”, implementadas a partir de 2019. Según sus resultados, **entre el 96% y 100% de los participantes valoraron los cursos de formación, en general, como “Muy bueno” o “Excelente”, mientras que la utilidad de los contenidos en particular fue valorada de esa manera por entre el 94% y 96% de los jóvenes.**

Tabla 2. Porcentaje de participantes que evalúan “Excelente” o “Muy bueno” los Cursos de Formación de Cimientos. Período 2019-2020.

Año	Muy bueno	Excelente	Muy bueno + Excelente
2019	24%	76%	100%
2020	29%	68%	96%

Fuente: Encuestas de satisfacción fin de curso/taller, años 2019 y 2020,

Tabla 3. Porcentaje de participantes que evalúan “Excelente” o “Muy bueno” la utilidad de los contenidos de los Cursos de Formación. Período 2019-2020.

Año	Muy bueno	Excelente	Muy bueno + Excelente
2019	18%	77%	96%
2020	27%	67%	94%

Fuente: Encuestas de satisfacción fin de curso/taller, años 2019 y 2020,

SÍNTESIS

Entre 2015 y 2020 la Red de Egresados dictó, junto con empresas, 26 cursos de formación para el empleo de los que participaron, en total, 586 jóvenes. Asimismo, durante el período se contabilizaron 194 jóvenes que consiguieron al menos un trabajo registrado luego de haber participado en esta formación de la Red. En términos relativos, esto implica una tasa promedio de inserción en el empleo registrado igual a 38%. A partir de las entrevistas realizadas, fue posible indagar en el “antes y después” de los jóvenes a la hora de atravesar una entrevista de trabajo y de buscar empleo. Es decir, conocer si los entrevistados percibían cambios en estas prácticas a partir de los cursos de formación de la Red.

Además de aportar herramientas técnicas para el desempeño en puestos operativos, los cursos contribuyen al desarrollo o afianzamiento de competencias específicas para el empleo. Es decir, permiten el desarrollo de determinadas aptitudes necesarias para introducirse en el mundo del trabajo. Específicamente, a partir del testimonio de los entrevistados se observa que los cursos impactan positivamente sobre el desarrollo de la capacidad de expresión de los jóvenes y sus sentimientos de confianza y seguridad. Los jóvenes remiten cambios relacionados con el modo de vivenciar una entrevista de trabajo: mientras que antes del curso refieren haberse sentido atemorizados, nerviosos y con escasas herramientas para comunicarse, luego de haberlo concluido refieren haber mejorado su capacidad de expresión oral y esto les brinda seguridad y confianza. Esta confianza ganada los motiva, además, para buscar trabajo. El simulacro de entrevistas vincula a los jóvenes con situaciones afines a las que atravesarán durante una entrevista de trabajo real. Esta práctica contribuye a que se desinhiban y, poco a poco, pierdan el miedo a la primera entrevista laboral.

Los cursos brindan, además, herramientas para el correcto armado de un CV y para buscar trabajo en los sitios pertinentes. En este sentido, los jóvenes indican haber

ganado un “saber hacer” respecto a la confección de su CV, al uso de ciertos portales digitales de empleo (cuáles son, cómo se arma un perfil) y a la forma de expresarse de manera escrita. Por lo tanto, además de contribuir al desarrollo de ciertas habilidades blandas, los cursos les proporcionan a los jóvenes herramientas tangibles que, de algún modo, formalizan la búsqueda de trabajo, hasta entonces, inexperta. Además, los cursos les enseñan a focalizar las búsquedas de trabajo, los jóvenes indican que ya no “tiran por tirar” el CV; las búsquedas se focalizan y se vuelven más selectivas en función de los empleos posibles o de interés.

Por otra parte, si bien en términos generales los jóvenes expresaron que los cursos les resultaron completos, es decir, que estuvieron a la altura de sus expectativas con relación a los temas abordados, algunos refirieron que ciertos aspectos no fueron tratados. De los testimonios analizados se deduce, por un lado, la expectativa de una experiencia práctica, directa en una empresa que no fue concretada; y, por otro, el deseo de conocer en mayor detalle la vinculación del curso con la salida laboral específica. La información brindada por estos dos jóvenes permite, por lo tanto, reflexionar acerca de las expectativas que los jóvenes entrevistados tienen del curso: si bien en la mayoría de los casos los entrevistados se llevan del curso lo esperado, en otros esto no ocurre absolutamente.

En cuanto a los capacitadores, los jóvenes dieron buenas referencias, tanto de aquellos de Cimientos como de las empresas. Manifestaron que sus argumentos eran claros y concisos; que tenían paciencia y buena predisposición para despejar dudas; y que tenían un trato amable. También indicaron que los cursos eran llevaderos y entretenidos. En este sentido, mencionan que tanto unos como otros capacitadores, fueron muy pacientes y creativos al momento de sortear los problemas de conectividad propios de los cursos dictados de manera virtual en el contexto de pandemia. Destacan, además, que las capacitadoras de Cimientos estaban disponibles para ayudarlos con las actividades requeridas por fuera del curso. A su vez, reparan en la formación de los profesionales de las empresas quienes tienen “muchísimos estudios”.

Entre 2016 y 2020 finalizaron los cursos de formación 511 jóvenes. La tasa de finalización promedio de todo el período considerado se ubica en el 85%. La más alta se registró en 2018 (99%) y la menor en 2016 (74%). A partir del testimonio de aquellos jóvenes que no terminaron los cursos fue posible conocer los motivos de deserción que, en términos generales, se resumen como “incompatibilidad horaria”: o bien porque mientras hacían el curso consiguieron trabajo; o bien porque los horarios del trabajo del momento se superponían con los del curso. Es destacable, además, el testimonio de un joven que mencionó que el curso no le aportaba nada nuevo en términos de formación y por eso decidió no concluirlo. Esto se vincula con el punto abordado previamente vinculado con las expectativas que los jóvenes tienen del curso.

Entre los participantes de 2016 a 2020 se contabilizaron 194 jóvenes que consiguieron al menos un trabajo registrado luego de haber finalizado esta formación. Esto implica una tasa de inserción promedio igual a 38%. El valor más alto se registró entre los cursantes de 2018 (52%) y la más baja en los de 2020 (22%). Si se contrasta este indicador con el porcentaje de jóvenes con empleo registrado en la población de referencia (población económicamente activa de 19 a 24 años en los 3 deciles de menores ingresos), el haber finalizado un curso de formación refleja una inserción mayor, con alrededor de 20 puntos más en 2016 a 2018. Esta diferencia tiende a reducirse a un mínimo en el contexto de pandemia.

Con respecto a la línea de intervención “Intermediación laboral”, las búsquedas que los jóvenes reciben por parte de la Red se orientan al primer empleo, y requieren baja calificación: o bien en la línea de producción o en la sección administrativa o en atención al cliente. Entre las empresas para las que postularon, los entrevistados mencionaron: Bar Patagonia, Bagley, Banco Supervielle, Arcor, McDonald’s, Starbucks, KPMG. Entre 2015 y 2020 se contabilizaron 913 jóvenes que enviaron su CV a una o más de las 609 búsquedas de trabajo difundidas por la Red de Egresados. En este período se registraron 318 jóvenes que consiguieron un empleo registrado a partir de búsquedas difundidas por Cimientos. En términos relativos la tasa de inserción promedio en el empleo registrado a partir de las búsquedas difundidas por Cimientos es igual a 25%: el mayor valor se registró en 2018 y 2019 (30%) y el menor en 2020 (17%).

Al igual que para la línea “Cursos de Formación”, en este caso también se indagó acerca de los cambios percibidos por los jóvenes antes y después de la intervención de la Red. Se observa que previo a la intervención de la Red de Egresados, los jóvenes buscaban empleo a través de “canales informales”: un amigo o familiar era quien les acercaba una oferta de trabajo, a su vez, los empleos referidos eran trabajos informales, “en negro”, con las particularidades salariales y de horarios que esos trabajos tienen. A partir de la intermediación de la Red, el tipo de ofertas recibidas cambia: se trata de trabajos formales, “en blanco”. La Red es, además, un canal de acceso “directo” con la entrevista laboral.

Con respecto a la localización geográfica de las ofertas de trabajo difundidas por la Red, algunos de los entrevistados consideraron que son oportunas; pero, mayoritariamente, mencionaron que no, que son pocas las ofertas de trabajo en la zona/barrio/provincia de residencia. En efecto, la mayoría de las ofertas se concentran en Buenos Aires o Rosario. Algunos jóvenes se han adaptado a esta situación priorizando la oferta de empleo y hoy recorren una distancia considerable desde su lugar de residencia hasta su lugar de trabajo; pero otros deben rechazar las ofertas distantes de entrada.

Algunos de los jóvenes entrevistados mencionaron no haber participado en búsquedas de trabajo impulsadas por la Red de Egresados. Los motivos que dieron pueden resumirse en dos tópicos principales: por un lado, se encuentran los jóvenes que indican no haber recibido las ofertas de empleo que hubiera enviado la Red de Egresados; por otro, aquellos que manifiestan que las ofertas recibidas no eran acordes a sus necesidades o posibilidades: o bien por distancia, o bien porque eran incompatibles con la edad requerida o porque las búsquedas recibidas solicitaban cubrir puestos full time cuando la posibilidad era cubrir uno *part-time*.

También se entrevistó a jóvenes que, habiendo participado de una búsqueda ofrecida por Cimientos, no obtuvieron el empleo. En este sentido, fue de interés conocer si habían recibido una devolución acerca de los motivos por parte de la Red; y si habían adquirido aprendizajes, más allá del resultado, para afrontar futuras búsquedas. Respecto al primer punto, los testimonios fueron diversos: dos jóvenes refirieron no haber tenido ningún tipo de devolución, es decir, desconocen los motivos por los cuales no fueron seleccionadas para el empleo, mientras que otros dos jóvenes sí recibieron información. Con respecto a los aprendizajes adquiridos, y en concordancia con lo expresado en párrafos anteriores, los entrevistados refirieron que ganaron confianza, experiencia y conocimientos al momento de armar un CV.

Finalmente, todos los jóvenes entrevistados indicaron que recomendarían la Red de Egresados tanto para una como otra línea de intervención. Los jóvenes se mostraron entusiasmados y deseosos de que otros jóvenes pudieran acceder a las oportunidades que brinda la Red: capacitación para el empleo, en un mundo postescolar incierto; y la posibilidad de acceder a un trabajo formal.

Gestión de becas para estudios de nivel superior

En este capítulo se presentan, en primer lugar, datos cuantitativos que permiten mensurar el alcance del componente “gestión de becas” de la Red de Egresados en el período 2015-2020. Esto respecto tanto a la cantidad de oportunidades ofrecidas como a cantidad de postulantes a las mismas. Asimismo, se ha calculado la tasa de inserción en becas de nivel superior a partir de la intermediación de la Red de Egresados, es decir, a través de su gestión de oportunidades de becas. En segundo lugar, se presentan datos cualitativos recolectados a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a jóvenes que obtuvieron becas a partir de la Red de Egresados.

Alcance de la gestión de becas del nivel superior, durante el período 2015-2020

Entre 2015 y 2020, se gestionaron 92 oportunidades de becas con instituciones educativas del nivel superior. Cada oportunidad difundida incluyó un número variable de vacantes. A partir de la difusión de estas oportunidades entre los jóvenes que finalizaban su escolaridad acompañados por PFE y los egresados de años anteriores, **se registró un total de 409 jóvenes postulantes.** Se observa un impulso entre 2017 y 2019, siendo ese año con la mayor cantidad de postulantes (114), seguido por 2020 (98). Una vez iniciada su postulación, los jóvenes transitan un proceso coordinado por las instituciones oferentes. La Red acompaña ese proceso y monitorea el resultado.

Gráfico 1. Postulantes a becas del nivel superior y oportunidades difundidas. Período 2015-2020.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Típicamente, se difunden estas oportunidades entre los participantes de PFE del último año, para facilitar su continuidad educativa el año siguiente. De hecho, se aprecia en la siguiente tabla que, a excepción de 2015 y 2019, más de la mitad de los jóvenes se postularon cursando su último año del nivel secundario.

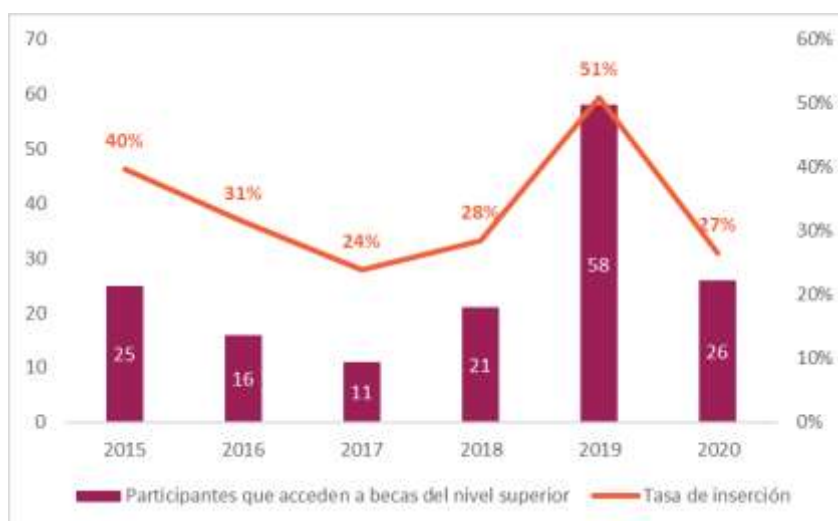
Tabla 1. Postulantes a becas del nivel superior intermediadas por la Red, por tipo. Período 2015-2020.

Tipo de participante	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Egresados de años anteriores	80%	47%	39%	34%	55%	48%
Participantes de PFE del último año	20%	53%	61%	66%	45%	52%

Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Entre 2015 y 2020 un total de 151 jóvenes accedieron a becas para continuar estudios en el nivel superior gracias a la intermediación de Red de Egresados. El año en el cual se dio la mayor cantidad fue 2019, con 58 casos; este año es atípico en la serie, ya que el resto de los años registró entre un mínimo de 11 (2017) y un máximo de 26 (2020). Si se pone en relación con la cantidad de postulantes, se obtiene la tasa de inserción con becas en el nivel superior, por intermediación de la Red. Esta alcanza un promedio del 33% entre los años considerados. En particular, muestra una tendencia muy similar a la de la cantidad de participantes: en 2019 se alcanza un máximo de 51%, mientras que en 2020 cae a 27%. La particularidad de 2019 puede relacionarse con la implementación de una estrategia conjunta entre Red de Egresados y el Programa de Becas Universitarias de Cimientos, con personal asignado específicamente para esta estrategia, logrando un resultado destacable.

Gráfico 2. Jóvenes que acceden a becas para estudios del nivel superior por intermediación de la Red, y tasa de inserción. Período 2015-2020.



Fuente: Registros de Red de Egresados en Salesforce

Valoraciones de los jóvenes que obtuvieron becas para cursar estudios superiores a partir de la intermediación de la Red de Egresados

Se entrevistó a 7 jóvenes, varones y mujeres, que participaron en algún proceso de gestión de becas para estudios superiores coordinado por la Red de Egresados. A todos se les consultó por la ayuda concreta recibida relacionada con las instancias de búsqueda, obtención, orientación y presentación de documentación en la institución correspondiente. A los jóvenes que obtuvieron la beca, se les preguntó si hubieran podido estudiar una carrera en caso de no haber obtenido la ayuda económica. A ellos

también se les consultó por la utilidad de los talleres y encuentros que brinda la Red para el desempeño académico, y sobre las acciones que se implementaron en 2021 en formato de piloto, orientadas al acompañamiento durante los dos primeros años de la carrera. Finalmente, a aquellos jóvenes que interrumpieron el proceso de postulación a la beca se les consultó acerca de los motivos.

Utilidad y continuidad

Tanto desde la **Red de Egresados como desde PFE a través de sus EAs, se acercan oportunidades para realizar estudios superiores** a los jóvenes que están a punto de concluir la escuela secundaria. En esta instancia, la Red tiene conocimiento de la oferta y la/el EA suele acompañar y brindar ayuda en el proceso de postulación:

“... la tutora que tengo de Cimientos me ayudó a completar todos los requisitos y todo eso...había cosas que no entendía y no sabía bien cómo hacerlo y ellas me fueron explicando todo y ayudando” [Entrevistada 9]

“Desde Cimientos me recomendaron postularme al evento de Bisblick (...) y bueno obviamente yo accedí, sabía que de alguna manera me podía ayudar y ese año justamente ya terminaba de ser becado de Cimientos. Así que bueno, lo vi como una gran oportunidad y además para conocer personas y conocer otros postulantes.” [Entrevistado 25]

Asimismo, la **Red de Egresados facilita a los jóvenes un conjunto de ofertas que amplían el mundo conocido y les da la posibilidad de acceder a oportunidades de estudio** a las que de otro modo no accederían con facilidad:

“Yo ya tenía en mente que iba a seguir estudiando y tenía opciones cerca solamente de terciarios por acá, estatales y cuando me enteré de la beca me pareció muy interesante, me parecía difícil de poder quedar y bueno lo intenté y me postulé. Tuve que preparar cartas de mis papás, de mi tutora de Cimientos y bueno prepararé todo eso, todos los requisitos que pedían y lo mandé (...) Igualmente si no quedaba iba a seguir estudiando por acá cerca, pero no en una universidad” [Entrevistada 9]

Finalmente, es destacable que los jóvenes entrevistados mencionan las actividades de la Red como **beneficiosas al momento de definir o confirmar qué carrera estudiar**. Las charlas con profesionales organizadas en el marco de los Encuentros de Egresados son particularmente útiles en este sentido:

“Me acuerdo de que participé, si no me equivoco, en un evento de Mercedes Benz; un evento donde también había posibilidades de becas para universidades, pero hubo un momento en el que nos juntamos con muchísimos profesionales de distintas facultades, y bueno, yo me encontré en ese momento con una chica que estaba estudiando diseño gráfico, que ya era diseñadora, ya se había recibido y bueno empecé a preguntar obviamente un montón de cosas porque estaba muy emocionado. Era la primera persona que conocía [con esa profesión]. También la forma en la que ella nos relató cómo es esta carrera y como es después ejercer tu trabajo...” [Entrevistado 25]

Con respecto a la factibilidad de realizar una carrera de nivel superior sin una beca económica, los testimonios de los jóvenes entrevistados dejan en claro, en términos generales, que no hubieran podido hacerlo o les hubiera resultado muy dificultoso. Además, el año 2020 presentó ciertas dificultades adicionales vinculadas al COVID-19 y a la modalidad de cursada virtual, que obligaron a los jóvenes a contar con buenos

recursos de conectividad y tecnología. **Las organizaciones que los becan les brindaron estas herramientas, haciendo posible la continuidad de sus estudios:**

“No creo, me parece que no sobre todo por el caso especial en el que estaba (...) un mundo nuevo y al mismo tiempo vino el Coronavirus a la Argentina, se cerraron todas las cosas y en el primer cuatrimestre sufrí un montón el año pasado (...) Solamente tenía un celu y datos (...) no me alcanzaba, necesitaba, por ejemplo, conexión a internet. Y bueno, de hecho, la computadora desde la que estoy hablando ahora es una computadora que me facilitó Fundación Bisblick (...) Ya a mitad de año del 2020 me ayudaron con eso y creo que si no hubiera tenido estos instrumentos no hubiera podido seguir adelante, quizás hubiera seguido con una o dos materias de una carrera, pero nada que ver a lo que estoy haciendo ahora.” [Entrevistado 25]

“No, mirá, eso siempre me preguntan y siempre lo cuento, yo la verdad es que no, si no hubiese tenido el apoyo por parte de Cimientos en parte no estaría acá, yo siento, o sea, ahora como que gané confianza en mí misma. Yo siento que por parte de mi capacidad sí, pero en lo económico no, porque en este momento creo que están pagando alrededor de 50.000 mensual [en referencia a la cuota de la universidad] y es algo que yo no, no podría ni aunque quisiera, viste.” [Entrevistada 27]

Utilidad de talleres/encuentros

Con respecto a la utilidad para la vida académica de los talleres y Encuentros brindados por la Red, **los jóvenes destacan principalmente el intercambio con otros jóvenes**, que se encuentran en instancias más avanzadas de la vida universitaria y que brindan consejos y relatan experiencias. Estos intercambios se dan en general en el marco de los Encuentros de Egresados, ya que, entre los distintos contenidos que se trabajan, se encuentran aquellos enfocados sobre la vida universitaria. En cuanto a qué otros contenidos **les resultarían de utilidad/interés trabajar, algunos jóvenes refirieron a herramientas de Office, principalmente de Excel.**

“Hay muchas charlas de cuando arrancaba, sobre cómo era la vida universitaria, cómo dar finales y todas esas cosas que venían varios chicos a dar testimonios y eso me servía un montón, me dieron muchos tips que me los anotaba a todos y los usaba porque no tenía muchas experiencias por acá alrededor mío, que por ahí me diga y esas charlas de Cimientos me sirvieron un montón” [Entrevistada 9]

Cabe mencionar finalmente, que los **jóvenes que no finalizaron el proceso de postulación a la beca** de estudios lo hicieron principalmente por falta de tiempo vinculada a la emergencia de algún trabajo.

Piloto del acompañamiento a estudios superiores

Con respecto al seguimiento brindado por la Red, los entrevistados mencionan que desde la Red se contactan individualmente según las necesidades del caso; sin embargo, el acompañamiento parece estar dado, por el momento, a través de un grupo de WhatsApp de becados. También **fue valorado un taller donde se trabajó**

sobre cómo rendir finales, y la oportunidad contar con un encuentro de becados, donde se generó una oportunidad de conocerse e intercambiar sobre las experiencias.

"...Se comunicaban, incluso al ser el primer cuatrimestre, y me hablaron y me dijeron 'felicitaciones, vimos tu nota académica'. Yo ni sabía mi promedio y nada, me felicitaban; sí, me hablan, hay un grupo incluso de becados donde mandan siempre, así como apoyo se puede decir..." [Entrevistada 8]

"Sí, eso me pasó más al principio de año, ¿viste? Cuando estaba con esto del ingreso y lo que era el principio de inicio de la carrera, del año. Me dio una mano bastante grande porque era difícil, mucho papeleo y eran muchos links y demás y me acuerdo de que me ayudó un montón y después me puso en contacto con una chica que formaba parte del departamento de alumnos [de la universidad]" [Entrevistada 27]

"O sea, hacemos como encuentros, tenemos un grupo de todos los egresados que estamos en la carrera y hemos hecho varios encuentros (...) como un espacio donde vas y contas experiencias, ahí conocí a varios de Cimientos que no conocía de antes, entonces uno había sido de herramientas para preparar bien un final. Era difícil y a mí me había re servido, era todo nuevo y como que todavía no encontraba mi forma de preparar un final y me acuerdo de que ese espacio me había re servido." [Entrevistada 27]

SÍNTESIS

Entre 2015 y 2020, se gestionaron 92 oportunidades de becas con instituciones educativas del nivel superior. A su vez, se registró un total de 409 jóvenes postulantes. Se observa un impulso entre 2017 y 2019, siendo ese año con la mayor cantidad de postulantes (114), seguido por 2020 (98). En ese período un total de 151 jóvenes accedieron a becas para continuar estudios en el nivel superior gracias a la intermediación de Red de Egresados. Respecto a la tasa de inserción con becas en el nivel superior, esta alcanza un promedio del 33% entre los años considerados. En particular, se observa que en 2019 se alcanza un máximo de 51%, mientras que en 2020 cae a 27%. La particularidad de 2019 puede relacionarse con la implementación de una estrategia conjunta entre Red de Egresados y el Programa de Becas Universitarias de Cimientos, con personal asignado específicamente para esta estrategia, logrando un resultado destacable.

De las entrevistas realizadas a los jóvenes que participaron en el proceso de asignación de becas se destaca, por un lado, que las oportunidades les son difundidas tanto desde la Red de Egresados como desde PFE a través de sus Encargados de acompañamiento: la Red tiene conocimiento de la oferta y la/el EA suele acompañar y brindar ayuda en el proceso de postulación. Los jóvenes entrevistados destacan que la Red de Egresados les facilita un conjunto de ofertas que amplían el mundo conocido y les da la posibilidad de acceder a oportunidades de estudio a las que de otro modo no accederían con facilidad. También fue destacado que las actividades de la Red son útiles al momento de definir o confirmar qué carrera estudiar. Las charlas con profesionales organizadas en el marco de los Encuentros de Egresados son particularmente útiles en este sentido. Con respecto a la factibilidad de realizar una carrera de nivel superior sin una beca económica, los testimonios de los jóvenes entrevistados dejan en claro, en términos generales, que no hubieran podido hacerlo o les hubiera resultado muy dificultoso.

Con respecto a la utilidad para la vida académica de los Encuentros brindados por la Red, los jóvenes destacan principalmente el intercambio con otros jóvenes que se encuentran en instancias más avanzadas de la vida universitaria.

Cabe mencionar que los jóvenes que no finalizaron el proceso de postulación a la beca de estudios lo hicieron principalmente por falta de tiempo vinculada a la emergencia de algún trabajo.

Por último, se hizo referencia al proyecto piloto de acompañamiento a estudios superiores que desde 2021 lleva adelante la Red de Egresados. En este sentido los jóvenes fueron consultados por las características de ese seguimiento. Al respecto, mencionaron que las referentes de la Red están en contacto según distintas necesidades, como ser para brindar apoyo en procesos administrativos, o felicitaciones sobre el buen rendimiento. Reconocen el acompañamiento a través del grupo de WhatsApp de becados; valoran las instancias de taller donde se trabajó sobre cómo rendir finales, y la oportunidad contar con un encuentro de becados, donde se generó una oportunidad de conocerse e intercambiar sobre las experiencias.



Conclusiones

Esta evaluación se centró en el Programa Red de Egresados que, desde 2007, se propone acompañar la transición post escolar de jóvenes que egresan del secundario, provenientes de contextos socioeconómicamente vulnerables. Para llevarla a cabo esta evaluación, el equipo de Evaluación de Cimientos planteó cinco objetivos, los cuales fueron implementados mediante un diseño metodológico que incluyó técnicas cualitativas y cuantitativas y distintas fuentes de información. A modo de conclusión, se recuperan dichos objetivos, destacando sus principales hallazgos a continuación.

Con el primer objetivo, se propuso describir la trayectoria del programa y su contexto de implementación. Esto se llevó a cabo mediante el análisis documental y la revisión bibliográfica. De esa forma fue posible sistematizar indicadores de la situación laboral y formativa de los jóvenes en Argentina. También dio lugar a la sistematización de la historia del Programa y su trayectoria, y la elaboración de su teoría de cambio.

En cuanto a la **situación de contexto de los jóvenes**, se registró en la bibliografía consultada que la vida postescolar presenta dificultades para los jóvenes, y en particular, para aquellos que provienen de los sectores más vulnerables de la población. El desempleo y la informalidad laboral los afectan especialmente, sobre todo, a las jóvenes mujeres. Asimismo, la inserción en estudios superiores difiere según el estrato social de procedencia: mientras que los jóvenes de sectores altos y medios acceden mayormente a la universidad, los de estratos bajos deben optar principalmente por estudios terciarios. Si bien se constata un mayor acceso de los jóvenes de mejores recursos a la educación superior, está pendiente masificar su acceso a las carreras universitarias. Por otro lado, se comprueba una alta inactividad laboral de los jóvenes al año de finalizar sus estudios secundarios, acompañada de una proporción importante que se encuentra desocupada. Entre los jóvenes de menores recursos, estos indicadores se profundizan. Esto es indicativo de que el título del nivel secundario no garantiza el acceso al mundo del trabajo, ya que prima una situación de incertidumbre. Sin embargo, la situación es aún más difícil para aquellos que no cuentan con el título secundario. De la bibliografía se desprende el impacto de las coyunturas macroeconómicas sobre los indicadores, y el mayor impacto de las crisis sobre la situación de los jóvenes de menores ingresos. También se aprecia el agravamiento que introdujo la pandemia por COVID-19 sobre indicadores que de por sí mostraban una situación compleja para los jóvenes.

Frente a este contexto, **se destaca la trayectoria del Programa.** A partir del análisis documental, entre 2008 y 2020, se reconocieron distintas etapas de su trayectoria con sus correspondientes hitos. Una primera etapa con el surgimiento (2008-2010), etapa de definiciones de acciones, destinatarios y objetivos de trabajo. Una segunda etapa de crecimiento (2010-2014), con nuevas acciones y proyectos piloto. Una tercera etapa de consolidación (2015-2017), con la incorporación de un sistema de información y sistematizaciones metodológicas. Por último, una etapa de mayor calidad de la oferta (2018-2020), donde se aprecia un mayor acercamiento a los jóvenes, sus intereses y necesidades. Este proceso de trabajo permitió llevar adelante una modelización del programa. Se trabajó junto con el equipo de la Red de Egresados en la definición de la teoría del cambio, de acuerdo con sus actividades actuales (2021). Se entendió que esta herramienta guarda utilidad para apoyar la planificación y también la evaluación del programa. Del resultado del proceso se identificó un número importante de actividades del Programa, orientadas al

cumplimiento del impacto o fin último de las acciones. Sin embargo, por el diseño específico de cada actividad, cada una tiene distinta intensidad y esto se traduce en distintos resultados esperados. A su vez, ciertas actividades interactúan, y sus resultados intervienen entre sí. A su vez, se definieron los supuestos que subyacen al logro de los resultados. Destacamos entre ellos los siguientes: que existe sinergia entre los programas Futuros Egresados y Red de Egresados para lograr los resultados esperados; y que la situación macroeconómica nacional es propicia para la gestión de oportunidades.

El segundo objetivo planteaba establecer el alcance del Programa a través de sus líneas de acción. Para esto, se retomaron las líneas de acción identificadas en la teoría de cambio. En particular, en esta evaluación se priorizaron 6 de ellas: Articulación con PFE; Encuentros de Egresados; Articulación con otras organizaciones; Intermediación laboral; Cursos de Formación para el empleo; Gestión de becas del nivel superior.

En primer lugar, se analizó **sobre quiénes tiene alcance la Red de Egresados.** En sus distintas líneas de acción, la Red interactuó con jóvenes egresados que transcurrieron su secundaria como participantes del PFE, así como otros que se encuentran cursando sus últimos años de dicho nivel educativo participando del PFE. También, con jóvenes que, sin ser participantes de PFE, participan de actividades de la Red a partir de la convocatoria abierta dentro de escuelas donde se implementa PFE, o bien, por referencia de otras organizaciones con objetivos afines a los de la Red de Egresados. La composición según el origen de los participantes resulta variable, año a año.

El alcance general de la Red de Egresados se calculó a través de la oferta de oportunidades y de la postulación de los jóvenes. Entre 2015 y 2020 se registraron 976 oportunidades difundidas por la Red de Egresados y más de 2.400 postulantes. Entre las distintas oportunidades, prevalecen aquellas de la categoría “Búsqueda Laboral” por sobre el resto. Independientemente de su tipo, la mayor cantidad se brindó en 2017 y la menor en 2020. Evidentemente, el contexto de pandemia por COVID-19 repercutió negativamente en la disponibilidad de oportunidades a difundir por la Red. En cuanto a los participantes, la mayor cantidad de postulantes tiende a concentrarse en las categorías “Búsqueda laboral” y “Encuentro de Egresados”. Considerando el total de postulantes, entre 2015 y 2019 se logró un progresivo incremento en los jóvenes interesados en las propuestas de la Red de Egresados, si bien el promedio de postulaciones por joven muestra un descenso desde 2018. Un comentario aparte merece la categoría “Cursos de Formación”, la cual incrementa tanto su oferta como su alcance entre 2019 y 2020.

Este alcance se debe, en parte, a **la articulación con PFE.** Considerando el alcance en particular de **los Encuentros de Egresados**, se observó que entre 2015 y 2020 se realizaron 29 en distintas localidades del país; sin contar el año 2020, el número de jóvenes que asistieron a uno o más de estos Encuentros del periodo fue 725. Tanto en el número de Encuentros como el número de asistentes se registran algunas oscilaciones. En el caso de los asistentes, se registra un crecimiento sostenido en los últimos años, de 78 asistentes en 2017 a 267 en 2019. El promedio de la tasa de asistencia de los participantes de PFE del último año en estos Encuentros es de 18% entre los años considerados. Presenta una tendencia fluctuante que puede relacionarse con la oferta territorial de los Encuentros, concentrada en determinadas regiones.

En siguiente lugar, se analizaron las **líneas de acción para la inserción laboral**, como los Cursos de Formación para el empleo y la Intermediación laboral. Con relación al alcance de los **Cursos de Formación**, entre 2016 y 2020 se dictaron 26 cursos. Estos fueron en alianza con empresas en el rol de socios técnicos. En ese período, participaron en los cursos de formación 586 jóvenes; la mayor cantidad (193) se concentró en 2020. La tasa de finalización promedio de todo el período considerado se ubica en el 85%. La más alta se registró en 2018 (99%) y la menor en 2016 (74%). Por otra parte, en cuanto a la línea de **Intermediación Laboral** se dispone de la información de la cantidad de ofertas laborales difundidas y de postulantes destacada en párrafos anteriores. Entre 2015 y 2020, un total de 913 jóvenes postuló a una o más de las 609 búsquedas difundidas por la Red de Egresados, y 318 jóvenes consiguieron empleo registrado a partir de esta intermediación. La evolución de este indicador muestra un crecimiento sostenido entre 2015 y 2019, registrándose allí el valor más alto (103). En 2020, año del inicio de la pandemia por COVID-19, se observa un descenso brusco.

La última línea de acción bajo análisis fue la de la **gestión de becas del nivel superior**. Entre 2015 y 2020, se brindaron 92 ofertas cuyo alcance fue sobre 409 postulantes. Se aprecia un impulso en este indicador entre 2017 y 2019, siendo este año el de mayor cantidad de postulantes (114) seguido por 2020 (98). En el mismo período, 151 jóvenes accedieron a becas para continuar estudios en el nivel superior gracias a la intermediación de Red de Egresados. El año en el cual se dio la mayor cantidad fue 2019, con 58 casos, resultando sobresaliente en la serie.

En cuanto al **tercer objetivo, se determinó la inserción de las líneas de inserción laboral mencionadas (Cursos de Formación e Intermediación laboral), y de la gestión de becas del nivel superior**. Considerando los Cursos de Formación, se observó que la inserción promedio en el transcurso de un año después de completarlo es del 38%. Este indicador alcanzó valores cercanos al 50% entre 2016 y 2018 (que superan en 20 puntos los valores del contexto de referencia), con una posterior caída entre 2019 y 2020 que puede relacionarse con la coyuntura macroeconómica y la pandemia por COVID-19. En el caso de la estrategia de Intermediación Laboral, se registró una tasa de inserción promedio del 25%; si bien expresa un impulso a partir de 2017 que coloca al indicador en torno al 30%, en 2020 se refleja la caída producto del contexto de ese año. Finalmente, la gestión de becas de nivel superior demostró una tasa inserción promedio del 33%. Refleja un valor máximo del 51% en 2019, con una contracción en 2020 a valores cercanos a los de los años previos.

El cuarto objetivo se dirigió a explorar los resultados de los cursos de formación para el empleo en el desarrollo de competencias que favorecen la inserción laboral. En este punto, a partir del testimonio de los entrevistados se observó que los Cursos de Formación impactan positivamente sobre el desarrollo de la capacidad de expresión de los jóvenes y sus sentimientos de confianza y seguridad. Los jóvenes remiten cambios relacionados con el modo de vivenciar una entrevista de trabajo: mientras que antes del curso refieren haberse sentido atemorizados, nerviosos y con escasas herramientas para comunicarse, luego de haberlo concluido refieren haber mejorado su capacidad de expresión oral y esto les brinda seguridad y confianza. Esta confianza ganada los motiva, además, para buscar trabajo. El simulacro de entrevistas vincula a los jóvenes con situaciones afines a las que atravesarán durante una entrevista de trabajo real. Esta práctica contribuye a que se desinhiban y, poco a poco, pierdan el miedo a la primera entrevista laboral. Los cursos brindan, además, herramientas para el correcto armado de un CV y para buscar trabajo en los sitios

pertinentes. En este sentido, los jóvenes indican haber ganado un “saber hacer” respecto a la confección de su CV, al uso de ciertos portales digitales de empleo (cuáles son, cómo se arma un perfil) y a la forma de expresarse de manera escrita. Por lo tanto, además de contribuir al desarrollo de ciertas habilidades blandas, los cursos les proporcionan a los jóvenes herramientas tangibles que, de algún modo, formalizan la búsqueda de trabajo, hasta entonces, inexperta. Todo esto se traslada a la línea de intermediación laboral: los jóvenes indican que ya no “tiran por tirar” el CV, realizan una búsqueda más focalizada en función de los empleos posibles y de interés.

Finalmente, el **quinto objetivo de la evaluación fue identificar las valoraciones sobre las distintas líneas de acción**, por parte de los participantes, egresados PFE que no hayan participado de actividades, y los referentes de organizaciones.

En cuanto a las valoraciones por parte de los **participantes de Encuentros de Egresados**, se reconoce que su principal contribución refiere a los consejos y las herramientas brindadas que fomentan el autoconocimiento. Identifican que les fueron útiles desde el punto de vista de la inserción laboral y académica: ya sea porque desde la Red les enseñaron a utilizar portales de búsqueda laboral o bien porque las charlas con profesionales contribuyeron a definir qué carrera estudiar. Los jóvenes también destacan la utilidad de las entrevistas simuladas, en tanto les permiten tener una primera experiencia y ganar seguridad. Respecto a los aspectos de los Encuentros que menos les gustaron, solo un joven se manifestó en este sentido refiriéndose a los horarios, que se superponían con la cursada. Todos los jóvenes entrevistados expresaron que recomendarían los Encuentros de la Red de Egresados.

Respecto a **los jóvenes que no participaron en actividades** de la Red de Egresados, se observó que, si bien tenían conocimiento acerca de la existencia de la Red, la mayoría no conocía sus objetivos de la Red. En cuanto a los motivos de no participación, algunos jóvenes mencionaron que no necesitaban su asistencia pues ya tenían empleo; otros mencionaron su poca disponibilidad de tiempo, ya sea porque se encuentran ocupados trabajando, estudiando, o realizando otras actividades.

En el caso de los **participantes de los Cursos de Formación**, en términos generales, expresaron que los cursos les resultaron completos. Algunos refirieron a ciertos aspectos no fueron tratados. De los testimonios analizados se deduce, por un lado, la expectativa de una experiencia práctica, directa en una empresa que no fue concretada; y, por otro, el deseo de conocer en mayor detalle la vinculación del curso con la salida laboral específica. En cuanto a los capacitadores, los jóvenes dieron buenas referencias, tanto de aquellos de Cimientos como de las empresas. Destacaron su claridad, paciencia y predisposición para despejar dudas, así como su trato amable. También indicaron que los cursos eran llevaderos y entretenidos. A partir del testimonio de aquellos jóvenes que no terminaron los cursos fue posible, se identifica que los principales motivos se relacionan con “incompatibilidad horaria”: o bien porque mientras hacían el curso consiguieron trabajo; o bien porque los horarios del trabajo del momento se superponían con los del curso. Es destacable, además, el testimonio de un joven que mencionó que el curso no le aportaba nada nuevo en términos de formación y por eso decidió no concluirlo.

Por su parte, los **jóvenes que participaron de la intermediación laboral** identifican un cambio en sus búsquedas laborales. Antes buscaban empleo a través de “canales informales”; a partir de la intermediación de la Red, acceden a búsquedas de trabajos formales, “en blanco”. Esto tiene una gran relevancia ya que altera la reproducción de

circuitos de precariedad laboral, a la vez que dan una importante impronta a las carreras laborales de los jóvenes ya que las condiciones de acceso al primer empleo son predictoras de las trayectorias laborales futuras. También destacan que a partir de la intermediación de la Red de Egresados las búsquedas se focalizan y se vuelven más selectivas en función de los empleos posibles o de interés. Perciben que la Red es un canal de acceso “directo” con la entrevista laboral. También se encontraron referencias a la localización geográfica de las ofertas difundidas: algunos de los entrevistados consideraron que son oportunas, pero por lo general, mencionaron que son pocas las ofertas de trabajo en la zona/barrio/provincia de residencia, ya que estas se concentran en Buenos Aires o Rosario. Entre los jóvenes que no han participado de las búsquedas se encontraron aquellos que indican no haber recibido las ofertas de empleo que hubiera enviado la Red de Egresados, y aquellos que manifiestan que las ofertas recibidas no eran acordes a sus necesidades o posibilidades. Por último, en la consulta a los jóvenes que tras participar de la intermediación no obtuvieron un empleo, se identificó que algunos jóvenes recibieron una devolución posterior, mientras que otros no.

Todos los jóvenes entrevistados indicaron que recomendarían la Red de Egresados en sus propuestas para la inserción laboral. Se mostraron entusiasmados y deseosos de que otros jóvenes pudieran acceder a las oportunidades que brinda la Red: capacitación para el empleo, en un mundo postescolar incierto; y la posibilidad de acceder a un trabajo formal.

En el caso de los **jóvenes que participaron de la gestión de becas para el nivel superior**, se encontró que destacan que la Red de Egresados les facilita un conjunto de ofertas que amplían el mundo conocido y les da la posibilidad de acceder a oportunidades de estudio a las que de otro modo no accederían con facilidad. Con respecto a la factibilidad de realizar una carrera de nivel superior sin una beca económica, los testimonios de los jóvenes entrevistados dejan en claro que no hubieran podido hacerlo o les hubiera resultado muy dificultoso. En el caso de los jóvenes que no finalizaron el proceso de postulación a la beca de estudios, lo hicieron principalmente por falta de tiempo vinculada a la emergencia de algún trabajo. Por último, hemos hecho referencia al proyecto piloto de acompañamiento a estudios superiores que desde 2021 lleva adelante la Red de Egresados. Los jóvenes reconocen el acompañamiento a través del grupo de WhatsApp de becados; valoran las instancias de taller donde se trabajó sobre cómo rendir finales, y la oportunidad contar con un encuentro de becados, donde se generó una oportunidad de conocerse e intercambiar sobre las experiencias.

Por último, se indagó sobre la **articulación con otras organizaciones**, la cual se considera una línea de acción transversal ya que posibilita la realización de otras líneas de acción, tales como los Cursos de Formación, la intermediación laboral o la gestión de becas del nivel superior. De las entrevistas a referentes de las organizaciones surge la valoración favorable acerca de las fortalezas del Programa: brinda un abanico de oportunidades a jóvenes que, de otro modo, probablemente no accederían y genera en los jóvenes motivación y entusiasmo que los mueve a seguir adelante una vez finalizada la escuela secundaria. Además, destacan que, sin una Red que contenga y acompañe, los jóvenes encontrarían grandes obstáculos para enfrentarse a la vida post escolar. Remarcan las instancias de capacitación que ponen a los jóvenes en contacto con profesionales que le transmiten contenidos nuevos y les acercan nuevas perspectivas para enfrentar el mundo postescolar. Se valora también la práctica misma del trabajo articulado, en red, ya que esto redundaría en aprendizajes.

Reconocen que trabajo conjunto con la Red de Egresados potencia las prácticas institucionales de las organizaciones, que la Red inspira y enriquece sus propias prácticas, y que genera posibilidades que alientan prácticas vinculantes con la comunidad. En la consulta de si percibieron cambios en la forma del reclutamiento de jóvenes a partir del intercambio con Red de Egresados: algunas referentes indicaron que sí los hubo, por ejemplo, para las búsquedas que requieran perfiles sin experiencia previa en el puesto, se prioriza a los jóvenes de Cimientos. Esto denota un potencial de sensibilización sobre la situación de los jóvenes frente al primer empleo. Surgieron ante distintas preguntas los aspectos a mejorar. Entre ellos, se mencionan la cantidad de información o el nivel de detalle disponible sobre los candidatos a oportunidades; la necesidad de revisar los tiempos o dinamismo en la comunicación y en los procesos de difusión de oportunidades; la posibilidad de contar con información a partir del seguimiento de los jóvenes que participaron de cursos; impulsar la visibilidad de la alianza entre Cimientos y la organización; entre otras. También, surgieron oportunidades para profundizar la alianza, como generar instancias de formación más intensiva para los jóvenes en algunas herramientas transversales, o promover la articulación entre empresas de una misma industria para el dictado de cursos de formación para el empleo de jóvenes.

Recomendaciones

En función de las conclusiones anteriores, se extraen algunas recomendaciones para el Programa.

1. Visibilizar los objetivos de la Red de Egresados

Se recogió de los testimonios de los jóvenes, así como de las referentes de organizaciones consultadas, cierta confusión respecto de los objetivos, alcances y limitaciones entre PFE y Red de Egresados. Existe cierta superposición en la percepción de los entrevistados, por ejemplo, en lo relativo a los Encuentros de Egresados. Es pertinente considerar una mayor especificidad en la comunicación de las acciones a todos los actores involucrados. Esto puede redundar en una mayor sinergia entre los Programas, así como un mejor conocimiento y adhesión a las propuestas de la Red de Egresados por parte de los jóvenes destinatarios.

2. Analizar la cantidad de líneas de acción y el foco de la Red de Egresados

Fue valorado, sobre todo por las organizaciones aliadas, el hecho de que la Red de Egresados cuente con un “abanico” de opciones para los jóvenes. Esto refuerza su relevancia como red de “contención” de los jóvenes en un momento de mucha incertidumbre como es el día después de la escuela. Sin embargo, la mirada retrospectiva sobre varios indicadores da cuenta de tendencias oscilantes y fluctuantes en los alcances de cada línea. Esto puede relacionarse con el contexto macroeconómico para la gestión de oportunidades, pero también, con la estrategia y el foco que se imprima en los objetivos operativos de cada año. Por ejemplo, es notable el impulso dado en 2019 a la línea de becas del nivel superior, que, un año después, se deshizo. Cabe capitalizar esos impulsos, y los recursos en los que se sustentaron, manteniendo las estrategias con objetivos de más largo plazo.

3. Clarificar los objetivos de la Red de Egresados diferenciándola de PBU

De algunas referentes de organizaciones surgió la demanda de generar un acompañamiento o seguimiento más pormenorizados de los jóvenes becados que cursan estudios superiores. Dado que por el momento está fuera del alcance el

Programa proporcionar tutores para los jóvenes becados, sería pertinente clarificar los objetivos de la Red también en este sentido. En este caso sería conveniente hacer mención del Programa de Becas Universitarias, cuya especificidad incluye un sistema de tutores además de la beca económica, y la potencial articulación con dichas organizaciones.

4. Clarificar la “salida laboral” de los Cursos de Formación

De las sugerencias de los jóvenes surgió que no es del todo claro cuál es la “salida laboral” del Curso. Es interesante considerar esa premisa, ya que permite fijar los objetivos de esta línea de acción frente a las expectativas de los jóvenes. Es una oportunidad para explicitar, en los materiales de comunicación, el foco sobre las habilidades y competencias para el empleo, como algo transversal a la inserción laboral.

5. Promover alianzas con empresas donantes para facilitar la inserción laboral de los egresados

Surgió de las entrevistas a los jóvenes que muchas búsquedas no se adecuan a sus posibilidades, principalmente por su lejanía. Esto plantea una oportunidad de sensibilización sobre la situación de los jóvenes, y promover nuevas alianzas con empresas donantes de PFE en las comunidades que apoyan, sobre todo en aquellas de regiones por fuera del AMBA.

6. Generar materiales de comunicación para las organizaciones aliadas

A partir de las demandas de información y visibilidad de algunas de las organizaciones, surge la oportunidad de elaborar una estrategia de comunicación que consolide la información de interés según el tipo de alianza. Además, cabe considerar el pedido de visibilidad de las alianzas, lo cual puede servir como recurso para presentación a *prospects*.

7. Brindar un perfil más detallado de los jóvenes que postulan a becas y empleos

Proveer mayor detalle de información, y con una frecuencia definida, a las organizaciones que reclutan jóvenes para el empleo como para aquellas que ofrecen becas de estudios superiores. Se sugiere ser más detallista al momento de presentar el perfil de candidatos. Además, se recomienda ampliar, siempre que sea posible, el conjunto de candidatos seleccionados para cada instancia.

8. Generar alternativas de difusión de actividades de la Red que permitan el acceso a los jóvenes con dificultades de horarios

Sistematizar la práctica de generar difusión de contenidos en formato digital para aquellos jóvenes que no pueden acceder a actividades por superposición de horarios. Si bien en algunos casos el material es solicitado por los jóvenes y la Red lo envía, luego de cada actividad relevante podría enviarse el material al conjunto de integrantes de la Red o subir los contenidos a las redes de difusión. Esta estrategia puede ser visibilizada como un aporte concreto de la App Cimientos para los jóvenes.

9. Pulir los canales de intercambio con los jóvenes que no son seleccionados para el empleo

Algunos jóvenes indicaron no haber recibido una devolución de parte de la Red luego de no haber quedado seleccionados en una búsqueda activa. Al respecto, se sugiere mantener contacto con estos jóvenes y realizar un seguimiento más estrecho de modo

tal de hacerles llegar la devolución pertinente. Es necesario para los jóvenes contar con esta información que les permitirá salir de la incertidumbre respecto a los motivos de no selección y revisar sus herramientas para futuras postulaciones.

10. Sistematizar pautas sobre el registro en el sistema de información

La plataforma Salesforce tiene un gran potencial para la adaptación del sistema de registro a las particularidades del Programa. En este sentido, es importante consolidar pautas sobre los modos de registrar la información, de esta manera se avanza en situaciones como el subregistro de datos o el uso inadecuado de las categorías disponibles.

Bibliografía

- Alzúa, M., Cruces, G., López, C. (2015). Youth training programs beyond employment, Experimental evidence from Argentina. *Documentos de Trabajo del CEDLAS*, n° 177. La Plata: CEDLAS.
- Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J. (2019). Guía N° 3: Teoría de cambio. *Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.
- Assusa, G. (2020). Jóvenes vulnerados e invisibilizados. Desigualdad y juventud en la Argentina de los últimos 15 años. Córdoba: UNC.
- Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. J. (2019) Nota metodológica La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND ([http://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4,0/](http://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/)).
- Corica, A. (2019). ¿Cuánto vale hoy el título secundario? Buenos Aires: UNIPE.
- DINIECE (s.f.). Guía para la evaluación de programas educativos. Buenos Aires: Ministerio de Educación.
- INDEC (2015). Encuesta Nacional de Jóvenes 2014. Buenos Aires: INDEC.
- Fortaleza, P. (2012). La implementación del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo en ámbitos subnacionales. Buenos Aires: CIPPEC.
- Gertler, P., Martínez, S. Premand, P., Rawlings L. y Vermeersch, C. (2017.) La evaluación de impacto en la práctica. Segunda edición. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.
- GCBA (2016). Encuesta joven 2016. Buenos Aires: GCBA.
- JA Argentina (2019). Reporte de impacto, Emprendedorismo y habilidades para el Siglo XXI. Buenos Aires: ZIGLA.
- JA Argentina (2020). Reporte de impacto, Habilidades para el futuro, Buenos Aires: JAA.
- Miranda, Ana, Alfredo, Miguel y Zelarrayan, Julio (2021). La situación educativo-laboral de las juventudes: América Latina y Argentina. Buenos Aires: FLACSO Argentina.
- MTEySS (s/f). Evaluación del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo. La mirada de los participantes. Buenos Aires: MTEySS.
- MTEySS (2015). Seguimiento y evaluación del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo. Buenos Aires: MTEySS.
- MTEySS (2017). Jóvenes y trabajo, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo de Argentina. Buenos Aires: MTEySS.
- Nirenberg, O. (2005). Evaluación y desarrollo de las organizaciones. Documento preparado para ser utilizado como base de la discusión del encuentro sobre

Evaluación Institucional, realizado el 13 de septiembre de 2005 en el marco del Ciclo de Disertación y Debate Profesional organizado por AGODI / JICA / UNSAM.

Otero, A. y Corica, A. (2017). Jóvenes y educación superior en Argentina, Evolución y tendencias, en *Revista Interamericana de Educación de Adultos*. Año 39, número 1. Pátzcuaro: CREFAL.

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto N° 2*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.

Anexos

Anexo I. Indicadores calculados en esta evaluación

Indicador	Período	Fuente
Descripción de participantes		
Porcentaje de participantes de actividades de la Red de Egresados según origen del contacto.	2015-2020	Salesforce
Postulantes de oportunidades de la Red de Egresados por jurisdicción. Período 2015-2020.	2015-2020	Salesforce
Difusión de oportunidades		
Oportunidades ofrecidas por tipo.	2015-2020	Salesforce
Jóvenes que postularon a oportunidades por tipo.	2015-2020	Salesforce
Articulación con PFE		
Jóvenes que finalizaron la escuela y fueron asesorados sobre su proyecto de vida.	2015-2020	Fenix
Jóvenes que proyectan su etapa post escolar en el último año de la secundaria.	2018-2020	Fenix
Jóvenes egresados y pendientes 2020 según su nivel de acuerdo con “El acompañamiento de Cimientos te dio herramientas para definir y concretar tu proyecto de vida”.	2021	Encuesta “Tu primer año después de la escuela” 2021
Encuentros de Egresados.	2015-2020	Salesforce
Participantes de Encuentros de Egresados.	2015-2019	Salesforce
Tasa de asistencia de los participantes de PFE en su último año, a Encuentros de Egresados.	2015-2019	Salesforce
Tasa de postulación en actividades de la Red y tasa de asistencia en Encuentros de Egresados, por parte de participantes de PFE del último año del secundario.	2015-2019	Salesforce
Cursos de Formación para el empleo		
Cursos de Formación y participantes por año.	2016-2020	Salesforce
Jóvenes que consiguieron empleo registrado luego de haber finalizado un Curso de Formación de la Red y tasa de inserción.	2016-2020	Salesforce
Tasa de finalización de los Cursos de Formación.	2016-2020	Salesforce
Intermediación laboral		
Jóvenes que enviaron su CV a una búsqueda de trabajo difundida por la Red y cantidad de ofertas difundidas.	2015-2020	Salesforce
Jóvenes que obtuvieron un empleo registrado a partir de búsquedas difundidas por la Red y tasa de inserción.	2015-2020	Salesforce
Tasa de inserción a partir de búsquedas difundidas por la Red, según los jóvenes hayan participado de los Cursos de Formación o no.	2016-2020	Salesforce

Porcentaje de participantes que evalúan "Excelente" o "Muy bueno" los Cursos de Formación de Cimientos.	2019-2020	Encuestas de satisfacción fin de curso/taller
Porcentaje de participantes que evalúan "Excelente" o "Muy bueno" la utilidad de los contenidos de los Cursos de Formación.	2019-2020	Encuestas de satisfacción fin de curso/taller
Gestión de becas del nivel superior		
Postulantes a becas del nivel superior y oportunidades difundidas.	2015-2020	Salesforce
Postulantes a becas del nivel superior intermediadas por la Red, por tipo.	2015-2020	Salesforce
Jóvenes que acceden a becas para estudios del nivel superior por intermediación de la Red, y tasa de inserción.	2015-2020	Salesforce

Anexo II. Grillas de entrevistas utilizadas y dimensiones de análisis para cada uno de los componentes observados

INTERMEDIACION LABORAL

Dimensión	Pregunta
Participación en búsqueda de trabajo	¿Te presentaste a alguna búsqueda laboral ofrecida por Cimientos? ¿Participaste de una búsqueda o de más? ¿Para qué trabajos? ¿Cómo fue el proceso para postularte? ¿Cuál fue el resultado? En caso de que no te hayas presentado a las búsquedas, ¿por qué motivo?
Búsqueda de trabajo - Antes y después	<i>Si consiguió empleo:</i> ¿Cómo describirías tus búsquedas laborales antes de la intermediación de la Red? ¿A través de qué medios buscabas trabajo? ¿Podrías describir el proceso de búsqueda? ¿Buscabas trabajo todos los días o alguno en particular de la semana? ¿Alguien de tu familia o amigo te ayudaba en las búsquedas, de qué manera? ¿Cómo dirías que fueron tus búsquedas a partir de la intermediación de la Red? ¿Hubo algún cambio? ¿Por ejemplo?
Ayuda de la Red en búsqueda/obtención	<i>Si consiguió empleo:</i> ¿De qué manera concreta te ayudó la Red en la búsqueda u obtención de un empleo? ¿Podés dar un ejemplo?
Ofertas oportunas	<i>Si consiguió empleo:</i> ¿Considerás que las oportunidades laborales que recibís son oportunas en términos de localización considerando tu lugar de residencia?
Recomendación	<i>Si consiguió empleo:</i> ¿Recomendarías la Red de Egresados como un canal más para buscar empleo a otros jóvenes? ¿Por qué? (usar NPS del 1 al 10 así es lo más cuanti posible además de que después fundamenten su elección)
No obtuvo empleo - Proceso/Devolución	<i>Para los jóvenes que no obtuvieron empleo luego de la intermediación:</i> ¿Cómo fue el proceso de postulación y búsqueda de empleo a través de la Red? ¿Recibiste una devolución de parte de la Red? En caso de que sí, ¿te sirvió para nuevas postulaciones?
No obtuvo empleo - Aprendizaje	<i>Para los jóvenes que no obtuvieron empleo luego de la intermediación:</i> ¿Considerás que, a pesar del resultado, los aprendizajes adquiridos a partir de la intermediación de la Red, te

	posicionan mejor para futuras búsquedas? ¿O no?
--	---

CURSOS DE FORMACIÓN

Dimensión	Pregunta
Aprendizajes	¿Cuál dirías que es el mayor aporte, en términos de formación, que te brindaron los cursos de formación en los que participaste? ¿Qué aprendizajes te llevaste de los cursos?
Puesta en práctica	En caso de que hayas tenido un trabajo luego del curso, ¿pusiste en práctica los conocimientos ahí adquiridos en el puesto? ¿De qué manera? ¿Me das un ejemplo?
Utilidad - Búsquedas y entrevistas	¿Considerás que el curso te sirvió para postularte a búsquedas laborales y para desempeñarte bien durante las entrevistas? ¿Por qué?
Antes y después - Entrevistas de trabajo	¿Cómo dirías que te sentías para encarar una entrevista laboral antes del curso? ¿Y después? Pensemos en términos como “confianza”, “empoderamiento”, “motivación”.
Antes y después - Búsqueda de empleo	Pensando en la obtención de un empleo, ¿qué herramientas considerás que te faltaban antes del curso? ¿Creés que durante el curso pudiste desarrollarlas? Pensemos, por ejemplo, en cómo te comunicabas de manera oral y escrita antes y después del curso; si hay algo que cambió con relación a la interpretación de las búsquedas laborales y el armado de tu CV; si podés organizar mejor tus tiempos para encarar las búsquedas y si sabés dónde buscar empleos formales/registrados; si te sentís con mayor confianza a la hora de encarar una entrevista laboral.
Aspectos no tratados en el curso	¿Qué aspectos no tratados en el curso te hubiera gustado trabajar o profundizar?
Capacitadores	¿Qué te parecieron los capacitadores de Cimientos (Lorena Ortiz)? ¿Y los de la empresa qué te parecieron? ¿Fueron claros en sus exposiciones? ¿Les pedirías que cambiaran algo en la forma de transmitir sus conocimientos?
Recomendación de la Red de Egresados	¿Recomendarías la Red de Egresados y sus cursos de formación para el empleo a otros jóvenes? ¿Por qué? (usar NPS del 1 al 10 así es lo más cuanti posible además de que después fundamenten su elección)
No concluyó curso - Motivos	Si no terminaste el curso de formación, por favor, contanos los motivos.
No concluyó curso - Horarios	¿Considerás que los horarios del curso pueden haber afectado tu participación? ¿Por qué?
No concluyó curso - Modalidad	¿Considerás que la modalidad del curso (presencial/virtual) puede haber afectado tu participación? ¿De qué manera?

ENCUENTROS

Dimensión	Pregunta
-----------	----------

Mayor contribución de la Red	¿Cuál dirías que es el mayor aporte, en términos personales, que te brindaron los Encuentros de Egresados en los que participaste?
Utilidad - A	¿Te sirvieron las charlas con profesionales para orientarte en la elección de una carrera? ¿De qué manera?
Utilidad - B	¿Te sirvió la maratón de entrevistas a la hora de buscar trabajo? ¿De qué manera?
Valoración del Encuentro 2021 - A	¿Cuáles fueron los aspectos del Encuentro que más te gustaron? ¿Por qué?
Valoración del Encuentro 2021 - B	¿Cuáles fueron los aspectos del Encuentro que menos te gustaron? ¿Por qué?
Recomendación	¿Recomendarías la Red de Egresados y sus Encuentros a otros jóvenes? ¿Por qué? (usar NPS del 1 al 10 así es lo más cuantitativo posible además de que después fundamenten su elección)
Modalidad: preferencia	Si tuviste la ocasión de participar en encuentros presenciales y virtuales, ¿cuáles dirías que te gustaron más? ¿Por qué?
Articulación con PFE - A	Respecto a tu participación en los últimos años de PFE, ¿de qué manera dirías que te sirvió el acompañamiento para pensar en tu proyecto de vida?
Articulación con PFE - B	Una vez que terminó tu participación en PFE, ¿cómo fue tu vinculación con la Red de Egresados? ¿Cómo te pusiste en contacto con la Red?
Egresados que no participaron en actividades	
Conocimiento de la Red - A	¿Cómo te enteraste de la existencia de la Red de Egresados de Cimientos?
Conocimiento de la Red - B	¿Conoces los objetivos y actividades que realiza la Red?
Motivos de no participación	¿Por qué motivo no participaste de las actividades de la Red? (Si fuera por interés en la propuesta, consultar qué tipo de propuestas le resultarían de interés; si fuera por horarios, consultar qué tiempo le resultaría apropiado para participar)
Sugerencias	¿Qué sugerencias nos harías para que más jóvenes participen en las actividades de la Red?

BECAS

Dimensión	Pregunta
Utilidad	¿De qué manera concreta te ayudó la Red en la búsqueda u obtención de una beca para cursar tus estudios superiores? ¿Te sirvieron los encuentros y charlas informativas que brinda la Red para definir qué carrera estudiar? Y con respecto a la presentación de documentación para inscribirte en la carrera, por ejemplo, ¿cómo te ayudó la Red?

Continuidad	¿En qué medida hubieras podido continuar estudiando una carrera si no hubieras obtenido la beca? (si no responden claro, preguntar: ¿hubieras podido estudiar en la institución donde estudiás o en otra institución si no accedías a esta beca?)
Para los jóvenes que interrumpieron su postulación a becas	
Motivos abandono postulación	¿Por qué motivo decidiste o tuviste que abandonar la postulación a la beca? ¿Tuviste problemas para recolectar la información solicitada por la Red? ¿Tuviste problemas para acercarle a la Red esta información? ¿Decidiste que finalmente no ibas a estudiar? ¿Decidiste estudiar en otra institución? ¿Por qué?
Para jóvenes que estén cursando estudios en 2021	
Seguimiento de la Red	¿En qué medida te sirve el seguimiento que realiza la Red de Egresados con relación a tu desempeño en tus estudios y a tus trámites para renovar tu beca?
Utilidad de talleres/encuentros	¿Qué contenidos de talleres o encuentros de los cuales participaste te sirvieron?
Otros contenidos de utilidad	¿Qué otros contenidos necesitarías que se brinden para tener mejor desempeño en tus estudios?

ORGANIZACIONES

Dimensión	Pregunta
Preguntas generales para todas las organizaciones	¿Hace cuánto que la empresa/universidad/... articula con la Red de Egresados? Personalmente, ¿hace cuánto conocés a la Red de Egresados?
	En función de este repaso que acabamos de hacer, ¿cuáles dirías que son las mayores fortalezas de la Red?
	¿Considerás que el trabajo conjunto con la Red potenció las prácticas institucionales en la organización? ¿De qué manera? ¿Me das un ejemplo?
	¿Cuál consideras que es el impacto de la Red para los jóvenes que participan en ella?
	¿Recomendarías a otras organizaciones articular con la Red? Si usaras un puntaje del 1 al 10, ¿qué puntaje le darías a la Red? ¿Por qué?
	Pensando en las prácticas de responsabilidad social/ vinculación con la comunidad, ¿reconocés aprendizajes de la empresa a partir de la articulación con la Red de Egresados?
	¿Notás alguna diferencia en la articulación con el programa Red de Egresados de Cimientos respecto a la articulación que tienen con otras organizaciones? ¿Cuál?
Empleos / Cursos de formación	¿Hubo algún cambio en la forma del reclutamiento de jóvenes a partir del intercambio con Red de Egresados?
	¿Podrían precisar, si los hubo, cambios en los jóvenes reclutados – respecto de otros que no hayan participado en el Programa - a partir de la intervención de la Red?
	¿En qué conocimientos o competencias se debería formar más a los jóvenes de manera que estén mejor preparados para el mercado laboral actual? (Si articuló en un curso) ¿En qué medida los cursos logran preparar a los jóvenes en este sentido?

Universidades / ONGs	¿La Institución tiene cupos disponibles para jóvenes de contextos vulnerables? ¿En qué medida pudieron cubrir estos cupos con jóvenes de Cimientos?
	¿Notás alguna diferencia en los jóvenes de Cimientos respecto a otros jóvenes a quienes brindan oportunidades? ¿Cuál? En caso de que sí, ¿a qué crees que se debe esa diferencia?
Preguntas de cierre para todas las organizaciones	Por último, ¿cuáles dirías que son los puntos para mejorar de la Red? ¿Me das un ejemplo? ¿Algo más?
	¿Se te ocurren sugerencias para mejorar la articulación? ¿Y para lograr mejores resultados en la inserción de jóvenes?
	Para cerrar, ¿te parece que podría profundizarse la articulación entre la Red y tu organización (y las organizaciones en general) para que más jóvenes accedan a oportunidades? ¿De qué manera?

Anexo III. Otros programas afines y sus resultados

Distintas organizaciones desarrollan programas destinados a jóvenes vulnerables con el propósito de favorecer su inserción en el mundo postescolar. Nos interesa hacer un breve repaso por una muestra de estos programas, ya que pueden resultar semejantes en su generalidad o sus aspectos parciales, al Programa Red de Egresados. Para ello reseñaremos algunas evaluaciones llevadas a cabo sobre dichas experiencias.

Junior Achievement de Argentina desarrolló en 2019 el **Programa “Emprendedorismo y Habilidades para el Siglo XXI”** (JA Argentina, 2019) que tuvo como destinatarios a estudiantes de los últimos años del nivel secundario de escuelas de la Ciudad de Buenos Aires y del conurbano bonaerense. Su objetivo fue: “Desarrollar en los estudiantes habilidades socioemocionales, y brindarles conocimientos, técnicas y recursos para que puedan desarrollar su propio proyecto de vida e impulsar su paso a la educación superior, al mundo del trabajo y el emprendedorismo, con especial foco en áreas STEM”. El modelo de intervención supuso capacitar a docentes en la metodología del programa, facilitarles recursos y acompañamiento para que desarrollen el programa juntos a sus estudiantes. Otro actor involucrado en el programa es el mentor, rol ocupado por voluntarios.

Entre los componentes del Programa se destaca el **“Taller Habilidades para el futuro”**⁵ diseñado con el objetivo de preparar e inspirar a los estudiantes que están próximos a finalizar la educación obligatoria a ser protagonistas del mundo actual y futuro. En el marco del taller se desarrollan ejercicios de introspección, dinámicas lúdicas para fortalecer las habilidades blandas, formación para el proceso de búsqueda laboral (armado de CV, motores de búsqueda y entrevistas simuladas), acceso a información sobre trayectorias laborales de alta demanda y charlas inspiradoras con voluntarios corporativos y emprendedores.

La evaluación llevada a cabo sobre este Programa se propuso observar en qué medida el Programa ha generado los resultados intermedios necesarios para que en un futuro se observen efectos concretos en las tasas de empleo, la calidad de éste o la continuación de estudios. Desde la Teoría del Cambio se supone que el

⁵Otros componentes de dicho programa son “Ruedas de capitalización” y “Feria de compañías”. En este caso interesa referirnos los resultados referidos al Taller de HSE, ya que es el que mejor se vincula con las actividades de Red de Egresados.

fortalecimiento de ciertas habilidades socioemocionales puede incidir favorablemente en el desempeño escolar y en las trayectorias laborales y educativas postsecundaria de los estudiantes.

A la hora de estimar el efecto del programa se recurrió a tres alternativas complementarias: un análisis estadístico antes-después, autopercepción y percepción de terceros. El análisis antes-después procuró identificar efectos sobre las variables definidas para medir habilidades socioemocionales, emprendedoras, clima escolar y expectativas laborales. Esto se realizó a partir de una metodología de regresión logística. Las otras dos estrategias aplicadas para intentar estimar del efecto del programa a partir de la autopercepción de alumnos y docentes, y la percepción de terceros (acerca de los alumnos, por parte de pares, docentes y mentores).

En cuanto a los resultados del análisis antes-después, de las diez variables de resultado analizadas se hallaron diferencias positivas en siete: Clima escolar; Expectativas educativas; Confianza laboral; Habilidad emprendedora; Propensión a emprender; Autocontrol; Autoestima. Estos resultados son concordantes con los cambios percibidos por los alumnos, docentes y mentores.

Además, interesa observar los resultados que se derivan de las respuestas de los alumnos. El porcentaje de alumnos que opinaban que el acompañamiento fue “algo” o “totalmente” adecuado, fue del 81% entre alumnos en escuelas públicas de PBA y del 73% de los alumnos de CABA. Esto contrasta con el 52% y 59% de escuelas privadas con y sin subvención, respectivamente. En cuanto a elección de carreras universitarias y terciarias, un 68% de los alumnos considera que el programa los ayudó a reflexionar sobre su ocupación futura y un 57% a “...a conocer más sobre las carreras disponibles que involucran ciencia, tecnología, ingenierías y matemática”. Con respecto a la satisfacción general de los alumnos con el programa, se observan valores elevados para la gran mayoría de alumnos consultados independientemente del tipo de escuela: entre el 68% y el 78%.

Desde la perspectiva de los docentes, los talleres dados a los alumnos han sido de gran utilidad para que los estudiantes adquieran herramientas para incorporarse en el mercado laboral. Adicionalmente, los docentes, además de destacar que el programa ayudaba a los participantes a conocerse para decidir de qué les gustaría trabajar o estudiar, mencionaron que los ayudaba a vivir una experiencia laboral real, es decir, a enfrentarse a situaciones del mundo laboral, sobre todo cuando los chicos tienen la oportunidad de exponer y, visitar “empresas reales del mundo real”.

Durante 2020, Junior Achievement de Argentina (JA Argentina, 2020) implementó nuevamente el **proyecto “Habilidades para el futuro”**. En su evaluación, observó resultados alineados a los hallazgos de la evaluación previa: en base a una encuesta dirigida a los participantes, se concluyó que el Programa contribuye a desarrollar habilidades socioemocionales y emprendedoras en los jóvenes. Las habilidades sobre las que el programa tiene mayor incidencia, según los estudiantes, son el trabajo en equipo, la responsabilidad, la creatividad y la propensión a emprender. Otros efectos mencionados por los alumnos, docentes y mentores se relacionan con el autoconocimiento de los jóvenes, saber qué les gusta y reflexionar sobre sus intereses en cuanto a estudio y trabajo luego del secundario. El 82% de los mentores encuestados indicó estar de acuerdo con que el programa contribuye a que los estudiantes tomen decisiones más informadas sobre su futuro laboral y académico. Por otra parte, algunos alumnos han destacado que su participación en el programa tuvo implicancias positivas en su autoestima.

Por otro lado, el 80% de los alumnos indicó estar algo o muy satisfecho con el emprender como método educativo y el 77% indicó estar satisfecho o muy satisfecho con el apoyo y el acompañamiento brindado por sus docentes. El nivel de recomendación general reportado a través del índice “*Net Promoter Score*” fue de 21,9 (25% detractor; 27% neutro; 47% promotor). En cuanto a los docentes, el 100% afirma que volvería a implementar el programa.

Por otra parte, se cuenta con información de evaluaciones de programas estatales orientados a favorecer la inserción laboral de los jóvenes. Este es el caso del **Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo del Ministerio de Trabajo de Argentina**. Alrededor del año 2010, se llevó a cabo una evaluación de una experiencia piloto de este programa, en los Municipios de San Nicolás y de General Pueyrredón de la Provincia de Buenos Aires (MTEySS, s/f). Este programa surgió en 2008 y tuvo como objetivo aumentar las condiciones de empleabilidad de los jóvenes con menores oportunidades: “generar oportunidades de inclusión social y laboral de las y los jóvenes a través de acciones integradas que les permitan construir el perfil profesional en el cual deseen desempeñarse, finalizar su escolaridad obligatoria, realizar experiencias de formación y/o de prácticas calificantes en ambientes de trabajo, iniciar una actividad productiva de manera independiente.” Esto se implementa a partir de distintas acciones, entre las que se incluyen: componentes de orientación e intermediación laboral; apoyo para la terminalidad del nivel secundario; cursos de formación profesional; prácticas profesionalizantes; ayuda económica no remunerativa. Las condiciones para participar fueron: tener entre dieciocho (18) y veinticuatro (24) años de edad; estar desocupados; residir en los municipios seleccionados; no haber completado estudios primarios y/o secundarios.

El objetivo de la evaluación fue conocer el impacto del Programa desde la perspectiva de los ejecutores y de los jóvenes participantes. A partir de entrevistas realizadas tanto a los referentes adultos como a los jóvenes se profundizó en el análisis de la primera actividad que llevan a cabo los participantes al ingreso al Programa: el taller de “Orientación e inducción al mundo del trabajo” denominado POI.

La evaluación se desarrolló sobre la prueba piloto en los municipios de San Nicolás y General Pueyrredón. Se buscó comprender los fenómenos desde la perspectiva de sus protagonistas, por ello los resultados son válidos para el contexto particular. Las técnicas utilizadas para recolectar información fueron la observación y la entrevista. En cuanto a esta última, se implementó con referentes políticos y estratégicos, ejecutores y jóvenes a quienes fue dirigido el Programa.

En cuanto a los resultados, los jóvenes entrevistados destacan fundamentalmente el rol de los referentes, especialmente los tutores. Son quienes han sostenido, en muchas oportunidades, la permanencia de los jóvenes en el Programa. Los jóvenes han puntualizado con detenimiento la calidad y calidez de la relación personalizada. Además, se concluyó que es un Programa que influye positivamente en los aspectos subjetivos e identitarios de los jóvenes; promueve procesos de empoderamiento; propicia la constitución de ciudadanía; refuerza los vínculos sociales e interinstitucionales; y fortalece los vínculos entre el estado y la sociedad civil.

Entre las dificultades observadas, están aquellas asociadas por parte de los jóvenes a la dimensión económica: en algunos casos, los retrasos en los pagos de la ayuda económica obstaculizan su permanencia en el Programa. Muchos de ellos dependen de este dinero para pagar sus viáticos, muchos lo destinan para colaborar con sus padres y hermanos, con este dinero otros compran el alimento que necesitan para

garantizar su subsistencia cotidiana. Al momento de realizar la evaluación el Programa no poseía enfoque de género. Las dificultades que encuentran las jóvenes madres para permanecer en el Programa no fueron contempladas como así tampoco la incompatibilidad del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo con la Asignación Universal por Hijo que llevó a muchas jóvenes madres abandonar el Programa.

Por otra parte, de este mismo programa existe una evaluación cuasi-experimental llevada a cabo en 2015 (MTEySS, 2015). Sus resultados indican que la probabilidad de inserción laboral en un empleo asalariado registrado entre los beneficiarios del programa era 3 puntos porcentuales más alta que entre los no beneficiarios (13% contra 10%). Asimismo, el efecto de las acciones de entrenamiento para el trabajo en empresas privadas sobre la probabilidad de inserción laboral formal fue 14 puntos porcentuales más alta entre los participantes del programa: 22% vs 8%. Por último, respecto a la probabilidad de inserción laboral de los Jóvenes sin secundario completo y sin experiencia formal, se observó que es mayor en aquellos jóvenes que tienen secundario completo, que han transitado ya una experiencia de empleo formal y que han realizado cursos de formación para el empleo (45% varones; 28% mujeres); que en aquellos que tienen secundario incompleto y no han realizado experiencias de trabajo formal ni cursos de formación para el empleo (17% varones; 8% mujeres).

Finalmente, Alzúa, Cruces, López (2015) analizan el **Programa entra21**. Esta es una iniciativa regional que se lleva a cabo desde 2001 en diferentes países de América Latina con apoyo de FOMIN y administrada por la International Youth Foundation (IYF). Se orienta a la formación laboral de jóvenes vulnerables, desempleados, con algún grado de educación secundaria. El estudio presenta resultados vinculados al efecto del programa sobre el empleo y los ingresos entre jóvenes participantes de la Provincia de Córdoba, Argentina.

El objetivo del programa es mejorar las oportunidades de empleo de los jóvenes en riesgo mediante el desarrollo de sus habilidades para la vida a través de cursos y experiencia laboral en el sector privado. Busca aumentar la probabilidad de encontrar empleos de “buena calidad” en el sector formal, con el objetivo de reducir el desempleo y la informalidad. El programa incluye un módulo de capacitación en habilidades para la vida; también capacitación y pasantías coordinadas con empleadores del sector privado. En este caso en particular, fue administrado por una organización público-privada sin fines de lucro establecida por profesionales y asociaciones empresariales y el Municipio de Córdoba (Argentina).

Se realizó una evaluación de impacto experimental de este programa basada en la primera cohorte; los participantes fueron asignados a un grupo de tratamiento o un grupo de control a través de una lotería pública. Los resultados indican impactos considerables de alrededor de 8 puntos porcentuales en el empleo formal con respecto al grupo de control en el corto plazo, aunque estos efectos promedio tienden a disiparse a medio plazo. Los participantes del programa también exhiben sustancialmente mejores resultados (hasta un 50% más altos que las del grupo de control) en los niveles de empleo y de salarios más altos. Contrariamente a lo que se ha encontrado para programas similares en la región, los efectos de entra21 sobre el empleo y los ingresos son sustancialmente más fuertes para los participantes varones.

ciñmientos
construyamos desde la educación