

CUERDA FIRME

★ CIRCO PARA TRANSFORMAR ★

★ ★ **PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES
SOCIO-EMOCIONALES A TRAVÉS DEL CIRCO** ★ ★

CUERDA FIRME

★ CIRCO PARA TRANSFORMAR ★

★ ★ GUÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN ★ ★





CUERDA FIRME

★ CIRCO PARA TRANSFORMAR ★

Esta publicación fue elaborada en el marco del programa Cuerda Firme.

Escuelas ejecutoras:



Socio estratégico:

CIRQUE DU SOLEIL



Entidades financiadoras:



Publicación elaborada por:



Diseñado por Constanza Arends G.

Santiago, 2016

ISBN

978-956-8200-34-3



ÍNDICE

PRÓLOGO	08
INTRODUCCIÓN	12
1. CIRCO SOCIAL: HISTORIA Y PRINCIPALES DATOS	15
2. EL DESAFÍO DE LA EMPLEABILIDAD JUVENIL EN AMÉRICA LATINA	31
3. HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Y EMPLEABILIDAD	37
4. ¿QUÉ ES CUERDA FIRME?	43
Un modelo, tres versiones, múltiples oportunidades	47
La experiencia de Circo del Sur	49
La experiencia de Circo del Mundo	53
La experiencia de La Tarumba	55
5. ADOPTANDO CUERDA FIRME	59
PLANIFIQUE	61
¿Qué? y ¿cómo?	62
¿Para quién? Delimitación de público objetivo	68
¿Con quién? Generación de alianzas	77
COMUNIQUE y CONVOQUE	84
Estrategia de comunicaciones y generación de discursos y mensajes	84
Definición de tipo de convocatoria	87
Convocatoria a través de socios estratégicos	88
SELECCIONE	92
DESARROLLE HSE para la EMPLEABILIDAD	95
Las cinco habilidades socioemocionales de Cuerda Firme	96
Currículo	98

Metodología e implementación de los talleres de HSE	101
EVALÚE	121
Aplicación de la herramienta por perspectiva de evaluador	123
Monitoreo	125
LECCIONES APRENDIDAS DE LAS EXPERIENCIAS PREVIAS	126
6. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE APOYO	131
Herramienta 1: Esquema de planificación estratégica	132
Herramienta 2: Lienzo para Modelos de Negocios	134
Herramienta 3: Plantilla de presupuesto	135
Herramienta 4: Mapa de Empatía	137
Herramienta 5: Pasos a seguir de un Plan Comunicacional	138
Herramienta 6: Actividades a realizar en la convocatoria por medio de socio estratégico	140
Herramienta 7: Carta de compromiso inicial	141
Herramienta 8: Ficha de información inicial	142
Herramienta 9: Perfil de entrada	149
Herramienta 10: Formato Currícula, definición de conceptos	150
Herramienta 11: Asociación de recursos metodológicos y habilidades socioemocionales	153
Herramienta 12: Actividades recomendadas para los Talleres de Orientación Laboral	168
Fortalezas/Oportunidades	168
Debilidades/Amenazas	168
Opciones Estratégicas	169
Herramienta 13: Planilla de evaluación de habilidades socioemocionales	180
7. ANEXOS	185
8. BIBLIOGRAFÍA	189

PRÓLOGO

Cuerda Firme es la síntesis del interés y compromiso de actores muy diversos que hemos encontrado un espacio de trabajo conjunto para contribuir a fortalecer la empleabilidad de los jóvenes con menos oportunidades. Esto es especialmente importante en América Latina y El Caribe, donde la tasa de desempleo juvenil más que duplica el porcentaje de desempleo en adultos y el 20% de los jóvenes se encuentra fuera del sistema educativo o laboral, siendo mayoritariamente mujeres.

Diversos caminos fueron transitados por Circo del Mundo de Chile, Circo del Sur de Argentina y La Tarumba de Perú, por Cirque du Soleil y por el BID-FOMIN en el último cuarto de siglo, intentando dar respuesta a problemáticas de índole social. Fue hace casi cinco años que pensamos que juntos podríamos desarrollar un enfoque innovador, combinando los saberes de cada una de las partes. Desde las escuelas de circo y Cirque du Soleil, toda la expertise del circo social como método de transformación social. Desde el FOMIN, nuestra experiencia de veinte años mejorando la empleabilidad y facilitando el empleo de jóvenes a través del fortalecimiento de habilidades socioemocionales y competencias técnicas.

Juntos, hemos logrado diseñar e implementar un método innovador de trabajo: a través de talleres de arte circense, contribuimos a que jóvenes vulnerables de la región desarrollen su sentido del compromiso, trabajo en equipo, comunicación, autoestima y creatividad, habilidades que

les permiten enfrentar la vida adulta habiendo adquirido habilidades altamente valoradas por el mercado laboral. La intermediación e inserción laboral resultó exitosa, modificando el rumbo de vida de muchos de ellos.

El camino de todas nuestras instituciones confluyó en una ruta común, desafiante y por momentos sinuosa, pero que nos produjo mucha satisfacción transitar. Como resultado, logramos una metodología de trabajo con criterios y ejes metodológicos comunes, implementada y validada en tres países, adaptados a las pautas culturales y organizacionales de cada uno de ellos.

La sistematización metodológica realizada por Fundación Chile, con amplia trayectoria en la materia, que se presenta en esta publicación, permite visualizar el camino recorrido, y brinda los elementos necesarios para replicar y escalar esta modalidad de trabajo en diversos ámbitos de acción social, educativos, recreativos, o promoción de salud, entre otros.

Elizabeth Minaya
Carolina Carrasco
Mariel Sabra
BID- Fomin





INTRO- DUCCIÓN

Cuerda Firme es un programa que tiene como objetivo aumentar la empleabilidad de jóvenes vulnerables a través del desarrollo de habilidades socioemocionales, utilizando el circo social como herramienta.

Este documento sistematiza las metodologías de intervención del programa del que surgió la marca Cuerda Firme, *“Métodos de formación innovadores para jóvenes en riesgo: el Circo Social como alternativa para mejorar la empleabilidad”*, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN); apoyado por el Cirque du Soleil como socio estratégico, y co-diseñado y ejecutado entre 2014 y 2017 por el Circo del Sur en Buenos Aires, Argentina; el Circo del Mundo en Santiago, Chile; y por La Tarumba en Lima, Perú; escuelas de circo con más de 20 años de experiencia.

Los objetivos del documento son facilitar procesos de réplica, escala y transferencia a otras escuelas de circo social y entidades que desarrollan acciones con jóvenes en condición de vulnerabilidad, analizando los procesos críticos y herramientas necesarias para su implementación, identificando buenas prácticas y dificultades, y extrayendo lecciones aprendidas.

En términos generales, el modelo de intervención de Cuerda Firme consta de cuatro etapas de cara a los beneficiarios: i) Convocatoria y Selección; ii) Eje Formativo¹; iii) Intermediación y Seguimiento; iv) Inserción Laboral.

La iniciativa, en su primera experiencia, benefició a más de 1.000 jóvenes en condición de vulnerabilidad social y económica, utilizando la práctica de las artes circenses como herramienta para su empoderamiento y el fortalecimiento de sus habilidades socioemocionales, mejorando de esta forma su empleabilidad a través de la obtención y permanencia en puestos de trabajo, o por medio del establecimiento de sus propios emprendimientos.

El presente documento inicia con secciones que sirven como antecedentes para que el lector pueda entender cabalmente Cuerda Firme, revisando la historia y los principales datos de la disciplina de circo social, el desafío de la empleabilidad juvenil en América Latina, y la relación entre habilidades socioemocionales y empleabilidad. Luego de ello, se revisa en profundidad el programa, detallando en los aspectos comunes y los elementos singulares de cada implementación.

Posteriormente, se despliega el manual que ayudará al lector a implementar su propia versión del programa, pasando por los procesos de **planificación, convocatoria y comunicación, selección, educación para el desarrollo de habilidades socioemocionales y la empleabilidad, y evaluación**. Finalmente, se incorpora también un conjunto de herramientas prácticas y otros instrumentos de apoyo.

¹ Cabe señalar que el proyecto consideró dos opciones de formación: i) Formación básica, intervenciones de 3 a 6 meses cuyo foco se encuentra en el desarrollo de habilidades socioemocionales y en la formación para el trabajo y/o emprendimiento; ii) Formación avanzada, intervención de 3 años de duración enfocada en alumnos que muestren condiciones físicas y motivación necesaria para vincularse al circo social como profesión, ya sea como artista o pedagogo.

01





EL CIRCO SOCIAL: HISTORIA Y PRINCIPALES DATOS

01

CIRCO SOCIAL: HISTORIA Y PRINCI- PALES DATOS

El circo es un arte milenario. Los primeros registros de su práctica se pueden apreciar en las paredes de la cultura egipcia, donde se representaban los ejercicios de tres pelotas, 3.500 años a. de C. (Seibel, 1993). La cultura china, por su parte, reivindica una tradición milenaria utilizada con fines diplomáticos desde la dinastía Han, hace 2000 años, época en la que el emperador ofrecía divertimentos acrobáticos a los emisarios occidentales (*Cirque du Soleil*, 2011).

En Europa, las raíces del circo se encuentran en los trovadores, animadores públicos y titiriteros itinerantes, que se desplazaban de ciudad en ciudad para presentar espectáculos variados. El circo moderno, surgido a finales del siglo XVIII en Inglaterra, se propagó rápidamente a través de Europa, luego a América y a otros lugares del mundo. Organizado en compañías profesionales generalmente ambulantes, gozó de gran popularidad hasta la mitad del siglo XX. En los años setenta y ochenta, una corriente nueva, conocida hoy con el nombre de nuevo circo, renovó este arte dándole más creatividad artística y favoreciendo la multidisciplinariedad (*Cirque du Soleil*, 2011).

La etapa de renovación en el arte circense coincide con el surgimiento de las escuelas de circo en el mundo entero, ampliando y perfeccionando la formación de artistas multidisciplinarios que provienen de diversas artes escénicas. Históricamente, el lenguaje de este arte resurge de la mano de las escuelas que comienzan a fundarse entre

la década de los 60 y 70, y de la vuelta del circo a las calles en la época de los 80. El surgimiento de las escuelas de circo en el mundo es un momento de inflexión en la transformación del lenguaje circense: actores, bailarines, músicos, buscaron en el circo complementar su formación escénica ampliando el lenguaje y acercando la propuesta a otras artes como teatro, danza, música.

En el llamado circo tradicional el arte se transmite en el marco familiar, de generación en generación. Sin embargo, cuando surgen las escuelas de circo, el conocimiento se sistematiza en procesos de enseñanza-aprendizaje, destinado a aquellas personas que quieren incursionar en el circo de manera profesional. Surgen corrientes y formaciones en diversas disciplinas, actualizando el lenguaje y haciendo crecer el movimiento hacia el nuevo circo (Circo del Sur, 2016).

Desde la época del imperio egipcio hasta la actualidad, la cultura del circo se ha expandido, y el nuevo circo incorpora diversas disciplinas en sus presentaciones: el teatro, la danza, el ejercicio gimnástico, la riqueza imaginativa y la delicadeza en las formas de ejecución, entre otras prácticas.

Es a través de este enfoque que el arte popular del circo va sufriendo transformaciones importantes en su práctica y en su objetivo, transitando desde un arte escénico a una metodología con fines sociales. Es así como surge el circo social, definido como el traslado de la práctica de este

arte, desde las carpas multicolores, a diversos espacios comunitarios, transformándose en una innovadora y lúdica herramienta de trabajo (Pérez, 2008).

Los primeros registros de experiencias en circo social se observan a comienzos de los años 60, por medio del proyecto del sacerdote Jesús Silva, quien creó una ciudad y un circo para jóvenes vulnerables en España, llamada la Ciudad de los Muchachos y el Circo de los Muchachos, donde los valores eran inculcados a través de técnicas de circo, modelo que fue replicado en diversas partes del mundo (Bokyopinión, 2016). Sin embargo esta herramienta de intervención innovadora ha sido poco documentada. Luego en los años 90, otras experiencias fueron identificadas, pero los pioneros de este modo de intervención actuaron con entusiasmo y motivación por ayudar a poblaciones desfavorecidas, no obstante, carecían de los recursos necesarios para evaluar el potencial de su metodología (*Cirque du Soleil*, 2011).

El circo social antepone la experiencia vivida por los participantes al resultado artístico derivado de ésta, y establece entre los participantes y la comunidad una relación que va más allá de la función estética y lúdica del circo tradicional. El circo social es un planteamiento centrado en las artes circenses y en la intervención social, que actúa como un potente agente de transformación social. La base de la eficacia del circo social como agente de transformación, está en que las disciplinas del circo



promueven y potencian el desarrollo de diversas habilidades tanto a nivel grupal como individual. Por ejemplo, en el ámbito grupal promueve el respeto, la solidaridad, el apoyo mutuo, la identidad grupal y la confianza como motor importante para la práctica de las diversas técnicas circenses (Pérez, 2008). Es por esto, que también es posible identificar al circo social, como una herramienta de educación en valores y transformación de la sociedad (Circo Social Teneu, 2009).

Sin embargo, el circo no sólo ha sido utilizado como herramienta de trabajo social, también ha sido un instrumento terapéutico teniendo como eje la risa. En España se llegó a hablar del *clownanálisis*, actividad donde se utilizaban las técnicas de *clowning*² como forma de autoconocimiento; también existen trabajos basados en el humor y en la representación del inconsciente de Freud, quien toma la risa como elemento de análisis, o el trabajo de los médicos de la alegría y de la corriente de Patch Adams, quienes utilizan la “risaterapia” en niños, niñas y adultos hospitalizados que sufren algún tipo de cáncer (Pérez, 2008).

También se han registrado experiencias del uso del circo como herramienta transformadora en conflictos bélicos, un ejemplo es el trabajo de la ONG Payasos sin Fronteras, la que intenta sacar una sonrisa a niños y niñas inmersos en zonas de conflictos (Pérez, 2008).

Cirque du Soleil, institución canadiense reconocida a nivel mundial, desde el año 1996 ha apoyado y fortalecido la creación de experiencias de circo social en diversos países, tanto de Latinoamérica como de otros continentes, forjando la necesidad de realizar una praxis cada vez más potente a través de la inclusión de profesionales y enfatizando la necesidad de reconocer que cada experiencia es distinta. Así lo destacaría su anterior director de asuntos sociales Paul Laporte, cuando menciona “Cada ciudad es diferente, por lo tanto cada circo es diferente” (Pérez, 2008).

En Sudamérica se registran las primeras experiencias de circo social desde los años 80, entre ellas destacan los casos de Argentina, Chile y Perú, a través de las instituciones Circo del Sur, Circo del Mundo-Chile y La Tarumba, respectivamente.

A continuación una breve descripción de cada una de ellas.

² Técnica de terapias también conocida como payasos de hospital, donde diversos actores y voluntarios interactúan con pacientes para aliviar los tratamientos médicos (Gryski & Koller, 2007).



Foto: La Tarumba

LA TARUMBA

Nace en 1984 en Perú a manos de un grupo de jóvenes artistas, liderados por Fernando Zevallos, quienes iniciaron el proyecto con la convicción de que el arte puede influenciar fuertemente los procesos de desarrollo de una sociedad. A partir del estudio y la práctica del arte escénico fueron perfilando y consolidando una propuesta artístico-educativa, pionera e inspiradora, inclusiva y democrática; con un gran carácter de identidad peruana, pero que a la vez, mantuviera un perfil universal y contemporáneo.

Desde sus inicios, La Tarumba desarrolló actividades pedagógicas, junto a las artísticas, a través de talleres para niños en las zonas más vulnerables del país y en las que se utilizaba el arte como herramienta para desarrollar temas de importancia para la comunidad como derechos del niño, salud, entre otras actividades, donde se utilizaba el circo como herramienta pedagógica para la transformación social.

Misión: “fusionamos el Teatro, el Circo y la Música para educar y entretener, con el fin de aportar al desarrollo integral de las nuevas generaciones en el Perú. En un marco Lúdico, Afectivo y Creativo proponernos una manera de entender la vida: Mundo Tarumba”.

Las primeras experiencias de Circo Social en el Perú, las desarrolló La Tarumba en barrios periféricos de Lima en 1984 con el proyecto La Collera, donde se trabajó la capacidad de organización infantil con niños de los barrios de Villa el Salvador, El Agustino y San Martín de Porres (El Naranjal), a través de talleres de Circo, Teatro y Música. Donde se realizó un programa de intervención que incluyó trabajo con mujeres, la construcción de la Casa del Niño y una Biblioteca para el barrio.

Dentro de los hitos asociados al Circo Social en Perú, se identifica el proyecto La Collera en 1984, la obtención del primer premio del Concurso “Empoderamiento de los Pobres” del Banco Mundial con el Proyecto Circo Invisible de La Tarumba; lo que permitió visibilizar al circo social como herramienta de intervención por primera vez. En el año 2001 se crea la Escuela Profesional de Circo Social de La Tarumba y en el 2014, se gesta el Proyecto Cuerda Firme en alianza con el BID-FOMIN, que valida la herramienta de Circo para la transformación social.

El Circo social es una herramienta lúdico-participativa-vivencial que abre procesos de cambio en la conducta y visión de uno mismo y su entorno generando un alto impacto de transformación social. El impacto en Perú ha sido tan significativo que hoy existen muchas organizaciones comunitarias que utilizan el circo social como herramienta a nivel nacional (La Tarumba, 2016).



Foto: Circo del Sur

CIRCO DEL SUR

El Circo del Sur, como tal, fue fundado en 1995, pero desde antes Mariana Rufolo, una de sus creadoras, ya trabajaba en Escuelas y Centros Culturales barriales de sectores vulnerables con talleres de acrobacias y zancos para niños y jóvenes. Circo del Sur es una organización con más de 20 años de trayectoria dedicada a promover el arte circense para el desarrollo artístico, personal, comunitario y social.

La institución trabaja en Buenos Aires y fue fundada por artistas de circo y profesionales de diversas áreas sociales. Se constituye legalmente en el año 2002, y su propósito es ser referente de vanguardia a nivel mundial en la difusión de las artes circenses y su poder transformador, creando producciones de circo profesional de alta calidad, que garanticen la sostenibilidad/sustentabilidad de las acciones de formación educativa e intervención social.

Misión: “promover el arte circense para el desarrollo artístico, personal, comunitario y social”.

El Circo Social nace en Argentina de la mano de un grupo de artistas liderados por Pablo Holgado y Mariana Rúfola quienes deciden llevar el circo a zonas sin posibilidades de acceso al arte y la cultura. Es así, que realizan espectáculos en diferentes barrios marginales de la Ciudad de Buenos Aires.

En uno de ellos, Villa 24 de Barracas, la motivación y el entusiasmo después de ver un espectáculo de circo fue tan grande, que la misma comunidad propone al grupo poner en marcha un taller de construcción y manejo de zancos que duró tres meses con nueve jóvenes participantes.

Al año siguiente, cuando Mariana y Pablo vuelven al barrio, los reciben 17 zanquistas, dándoles la bienvenida. La técnica de circo transmitida se multiplicó, y además generó un emprendimiento, ya que un joven que tenía conocimientos de carpintería fabricó y vendió zancos a los miembros de la comunidad, además de ofrecerles clases de cómo utilizarlos. Esto motivó a los artistas a convocar a otros profesionales y continuar ampliando la oferta de talleres junto a la comunidad de Villa 24.

Desde ese punto de partida, se funda en 1996 la Escuela de Circo Social Escalando Altura en Villa 24 de Barracas y en 1999, se edifica su primera sede, convirtiéndose en la primera Escuela de circo social de Argentina. En paralelo, nace y se formaliza la primera organización de artistas, pedagogos e investigadores dedicados al arte del circo como estrategia de transformación social, comunitaria y personal, bajo el nombre de Circo Social del Sur.

Dentro de los principales hitos asociados al circo social en Argentina, destaca la organización del Encuentro Latinoamericano de Circo Social en Argentina el año 2000, donde participan las escuelas de circo La Tarumba (Perú), Circo del Mundo

(Chile), Se essarua Fosse Minha (Brasil), Circo Para Todos (Colombia), EscolaPernambucana de Circo y Belo Circo do Mondo (Brasil). En 2004 se realiza la primera formación de formadores de circo social para jóvenes artistas de Buenos Aires y el interior del país, lo que genera nuevas agrupaciones de circo social en varios puntos urbanos de Argentina, sobre todo en Rosario y Córdoba. En ese mismo año 2004, egresa el primer grupo de 12 jóvenes de la Escuela Avanzada de Circo del Sur.

A partir del año 2006 Circo del Sur es socio en Argentina del Cirque du Soleil a través de su programa Cirque du Monde y en 2014 se inician las actividades del programa regional Cuerda Firme, en alianza con los circos La Tarumba de Perú, y Circo del Mundo de Chile, con el apoyo de BID-FOMIN, que confronta las habilidades socioemocionales que se fortalecen a través del circo, con la inclusión socio-laboral de jóvenes en contexto de vulnerabilidad social.

El circo social en Argentina ha permitido que el arte no sea asociado únicamente al rescate y a la salvación, sino también a las oportunidades que brinda para la generación del pensamiento crítico, la revalorización de la memoria colectiva y la apropiación de los medios de producción simbólicos. El Circo Social ofrece oportunidades y recursos para la concientización de los derechos y sobre todo, abre puertas de acceso a “nuevos y diferentes mundos” (Circo del Sur, 2016).





CIRCO DEL MUNDO

Nace en 1995 al alero de la Corporación El Canelo de Nos, constituyéndose legalmente en el año 2000 como una ONG, volcándose de lleno en su proyecto más ambicioso: fundar en Chile una escuela de circo al más alto nivel profesional. El sentido primordial de esta Escuela es consolidar la tarea desarrollada por el Circo del Mundo, ofreciendo continuidad y proyección profesional a los distintos jóvenes que acoge. La Escuela es también una oportunidad académica de excelencia, única en el país, para todo joven chileno o de otro país que desee hacer del circo su profesión.

Asimismo, brinda capacitación técnica y formación metodológica a aquellos artistas o monitores que quieran utilizar el circo como una herramienta de desarrollo personal y social. Su programa de circo social recoge y reconoce en el circo un instrumento, no tradicional, de gran motivación para los niños y jóvenes beneficiarios, identificando al circo como concepto de un espacio libre, mágico, lúdico, donde el desafío y la perseverancia culminan con logros y resultados que el niño y su entorno son capaces de vivenciar.

Misión: “promover y difundir el circo como un arte escénico y como herramienta de intervención para el desarrollo humano, potenciando contenidos creativos, artísticos, formativos y metodológicos”.

El circo social en Chile nace el año 1995 de la mano de Circo del Mundo, como un proyecto de cooperación internacional, donde alrededor de 20 personas se capacitaron en las diversas técnicas de circo, auspiciados por el Cirque du Soleil y la agencia canadiense Jeunesse du Monde. El único requisito para esta capacitación fue replicar la experiencia de lo aprendido con niños y jóvenes en situación de pobreza.

Dentro de los principales hitos del circo social en Chile, está la creación en 1995, a través de La Corporación el Canelo de Nos, de los primeros talleres a niños, niñas y jóvenes con problemas sociales, en 1996 la creación de la MiniCompañía, proyecto de continuidad con niños, en 1998 el primer espectáculo de nuevo circo “ZirkoCita”, en 2000 nace la ONG El Circo del Mundo, en el año 2004 se crea la Escuela de Artes Circenses y en el año 2007 egresa la primera generación de artistas formados en Escuela de Artes Circenses con le espectáculo SubZirko.

Durante los años 2004-2005 se observa una apertura hacia la autogestión y autofinanciamiento con espectáculos y producciones circenses, y en el año 2006 Circo del Mundo se traslada desde su sede en Quinta Normal hacia Lo Prado. En el año 2010-2012 Circo del Mundo se adjudica el proyecto Bicentenario (CNCA) 15 años de Circo en 200 años de historia. En el 2014 nace el proyecto BID-FOMIN junto a La Tarumba y Circo del Sur llamado Cuerda Firme, y en el año 2015 se crea

la OTEC Circo del Mundo, además de celebrar 20 años y la realización del Primer Festival de Circo Internacional.

Las contribuciones del Circo del Mundo desde sus tres áreas de desarrollo, formativa, artística y social, son: lograr que las políticas públicas incluyeran la promoción de las artes circenses como área de financiamiento en fondos de financiamiento público, la inserción del nuevo circo como arte escénico, que implicó profesionalizar el circo, formar audiencia y ponerlo en la política pública, y el establecimiento del concepto y desarrollo del circo como un espacio de arte y transformación social (Circo del Mundo, 2016).

El circo social se posiciona en la actualidad como una herramienta transformadora efectiva, con la cual sus participantes viven un proceso de cambio que fortalece en ellos la confianza y sus habilidades socioemocionales (HSE), propiciando su integración en las comunidades y en los espacios en los que se desenvuelven.



02





EL DESAFÍO DE LA EMPLEABILIDAD JUVENIL EN AMÉRICA LATINA

02

EL DESAFÍO DE LA EMPLEABI- LIDAD JUVENIL EN AMÉRICA LATINA

La situación económica de América Latina en los últimos años se ha caracterizado por mostrar síntomas de desaceleración, teniendo tasas de crecimiento cada vez menores (FMI, 2015). El Banco Mundial proyecta que en 2016 el PIB de Perú habrá crecido 3,5%, el de Chile 1,9%, y que el de Argentina habrá caído un 0,5%, (Banco Mundial, 2016).

Junto con lo anterior, las tasas de desempleo también han aumentado: en 2015 el promedio de América Latina subió a 6,2% (Cepal, OIT, 2015). Un mercado laboral saludable es una condición necesaria para asegurar crecimiento económico sólido y sostenible en el tiempo. La productividad y el crecimiento económico de largo plazo dependen de la calidad del capital humano de una sociedad, necesario para impulsar la innovación y adaptar nuevas tecnologías (Hanushek y Woessmann, 2008).

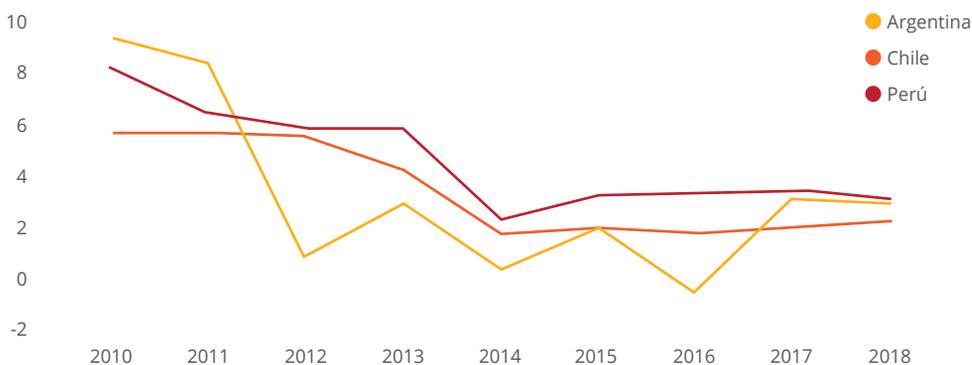
En América Latina y el Caribe, los jóvenes constituyen el 40% de la población en edad de trabajar, porcentaje que seguirá creciendo en los próximos años (FOMIN, 2016). El problema es que en la región la tasa de desempleo juvenil es entre dos y tres veces más alta que la de los adultos (en 2014 y 2015 las cifras fueron 14,5% y 15,3% respectivamente).

Esta situación es aún más crítica para las mujeres jóvenes y la población de menores ingresos (OIT, 2015). Adicionalmente, seis de cada diez jóvenes que logra conseguir empleo, lo hace en el sector

³ Mientras los países latinoamericanos de habla hispana se refieren a ellos como “NiNis”, los brasileños aplican el término en portugués “Nem-Nem”: “Nem estuda, Nem trabalha”; en Europa es común utilizar el término en inglés “NEETS” para identificar a los jóvenes que no estudian, no trabajan y no están recibiendo capacitación para el trabajo (“not in education, employment, or training”).

GRÁFICO_1

Proyección de crecimiento para Argentina, Chile y Perú
(Variaciones porcentuales del PIB real a precios de mercado)



PIB a precios de mercado y componentes del gasto medidos en dólares estadounidenses constantes de 2010.
Fuente: Banco Mundial (2016)

informal, ganando menos del salario mínimo, con baja productividad y con malas condiciones de trabajo y protección (ILO, 2016).

Según el Banco Mundial (de Hoyos et al., 2016), hoy en América Latina y el Caribe hay más de 20 millones de jóvenes entre 15 y 24 años que ni estudian ni trabajan (NiNis³), lo que equivale a uno de cada cinco jóvenes⁴, y a casi toda la población de Chile y Uruguay juntas⁵. En Argentina la población de NiNis representa el 19,8% de los jóvenes, en Chile el 13,3% y en Perú el 10,9%.

La mayoría de los jóvenes que abandonan la educación lo hacen para trabajar, o también por embarazo en el caso de las mujeres. Cuando los jóvenes que han tenido trayectorias escolares deficientes ven una oportunidad laboral, sin importar lo precaria e inestable que ésta sea, la toman y abandonan el sistema educativo. Éste es el patrón más común que se observa en los jóvenes NiNi.

La experiencia en el mercado laboral de estos jóvenes suele ser negativa: trabajos mal remune-

⁴A nivel mundial son alrededor de 260 millones de jóvenes los que no estudian ni trabajan, correspondientes al 22% de la población entre 15 y 24 años.

⁵Población de Chile en 2015: 17,95 millones; Población de Uruguay en 2015: 3,432 millones.

rados, de corto plazo y en el sector informal, de modo que la exclusión del mercado laboral es una realidad probable. Estas trayectorias configuran un escenario en que la reinserción en el sistema educativo puede ser muy difícil, o directamente imposible.

“Alguien que es NiNi hoy, dentro de 20 años, cuando esté en sus mayores años de productividad, es mucho más propenso a tener menos ingresos que quien no lo fue”.

Banco Mundial (2016)

Esta situación contribuye a perpetuar la transmisión de la disparidad de género y de ingresos entre una generación y la siguiente, obstruyendo la movilidad social y la reducción de la pobreza en la región. Como se muestra en un estudio del Banco Mundial (de Hoyos et al., 2016), casi el 60% de los NiNis de la región provienen de hogares pobres o vulnerables localizados en el 40% inferior de la distribución del ingreso, y el 66% son mujeres.

La condición de NiNi tiene un efecto negativo de largo plazo sobre el desempeño en el mercado laboral. Estar fuera del sistema educativo y sin empleo durante la juventud interrumpe la generación de habilidades o competencias necesarias para la vida y el trabajo, lo que tiene secuelas negativas sobre la empleabilidad y los salarios de los jóvenes, inclusive 20 años en el futuro (Székely y Karver, 2015).

En el caso de los hombres, un aumento de un punto porcentual en la tasa de ninis durante la adolescencia (entre 15 y 20 años) reduce 7% los salarios de esa misma generación cuando tienen entre 35 y 40 años de edad. Entre las mujeres el efecto negativo sobre los salarios es menor (3%), pero al ser NiNi durante la adolescencia, su probabilidad de tener trabajo entre los 35 y los 40 años de edad desciende en 0,5%.

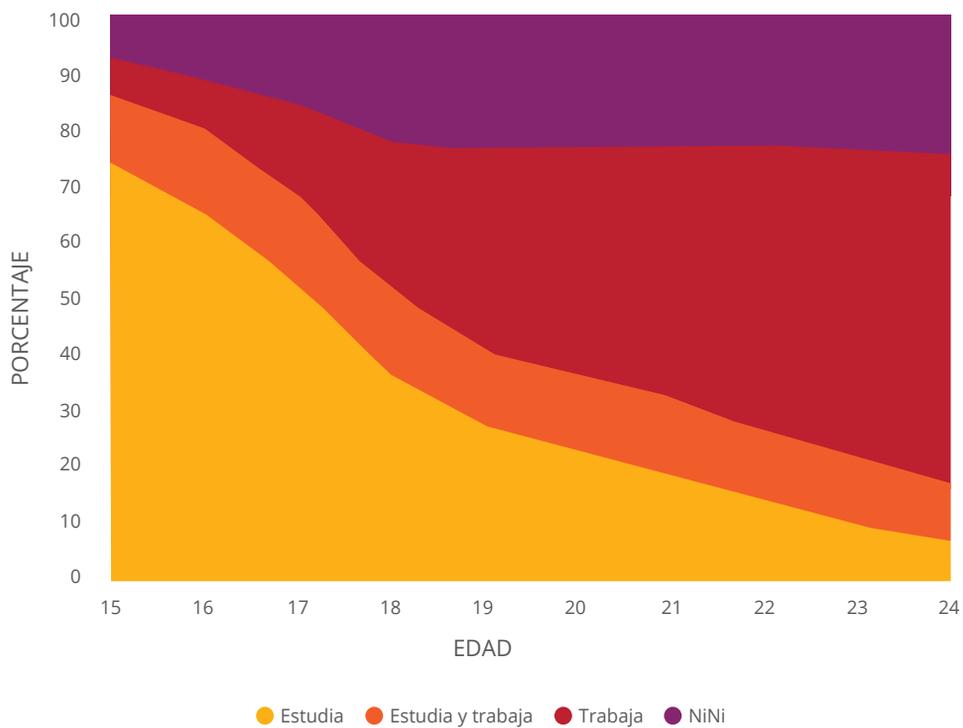
En algunos contextos, con presencia generalizada de crimen organizado, el problema de los NiNis se podría vincular a la delincuencia y a la violencia, lo que aumenta los riesgos para la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, como se muestra en “Desconectados” (BID, 2012), existe demanda por parte de los empleadores que no está siendo cubierta por la oferta laboral de los jóvenes. Las deficiencias que presentan los sistemas educativos de la región, las carencias de los jóvenes en términos de habilidades socioemocionales, y los desafíos que éstos enfrentan en los procesos de búsqueda, explican parte de este descalce.

Las habilidades socioemocionales resultan ser tan valoradas por los empleadores como las habilidades cognitivas o el conocimiento específico. La educación formal no está preparando a los jóvenes con las habilidades necesarias para satisfacer la demanda de los empleadores.

GRÁFICO_2

Transiciones de la educación y el mercado laboral en América Latina (alrededor del año 2010)



Fuente: de Hoyos, Rogers y Popova (2015)

03





HABILIDADES SOCIOEMOCIO- NALES Y EMPLEABILIDAD

03

HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Y EMPLEABILIDAD⁶

En la década de 1990, cuando el concepto empleabilidad se desarrolló ampliamente en el marco de la gestión integrada de Recursos Humanos, surge el concepto de “habilidad blanda” como traducción literal de la expresión en inglés *soft skill*, término que también se introdujo rápidamente en el mundo educativo.

Las “habilidades blandas” se caracterizan por ser transversales, aplicables en diferentes contextos y manifestarse en el desempeño. No se puede demostrar plenamente liderazgo en un documento escrito, o capacidad de trabajo en equipo en una presentación individual. Junto con lo anterior, este tipo de competencias necesita del soporte de las competencias específicas o técnicas.

Luego, como parte de un proceso de evolución en torno a este concepto, surge la noción de “habilidades socioemocionales”, referidas de manera amplia a un conjunto de comportamientos que se manifiestan en situaciones interpersonales y que pueden ser desarrolladas a lo largo de toda la vida.

Estas habilidades son muy relevantes tanto para el desempeño de las personas en la escuela como en el trabajo. Como señalan Kautz y Zanoni (2014), “completar la educación media requiere de muchas otras habilidades, además de aquellas que se miden con pruebas de aptitud académica, incluyendo asistir a la escuela, prestar atención y comportarse en clase”. De la misma forma, el desempeño laboral está tan condicionado por las

⁶ Esta sección recoge algunas ideas contenidas en el informe de la consultoría sobre habilidades socioemocionales realizada por Red CreaSur en el marco del proyecto regional BID-FOMIN “Métodos de Formación Innovadores para Jóvenes en Riesgo: El circo social como alternativa para mejorar la empleabilidad”.

competencias técnicas, como por habilidades como el trabajo en equipo, la empatía, la creatividad, la comunicación efectiva, o la autoestima.

Adicionalmente, el desarrollo de habilidades socioemocionales para la empleabilidad se hace más pertinente si consideramos la tendencia en la que seguirá evolucionando el mercado laboral como resultado de los avances tecnológicos, donde las habilidades creativas y socioemocionales serán cada vez más importantes para los trabajadores en todo el espectro de niveles educativos (no sólo para jóvenes en riesgo social), llegando a ser imprescindibles para desempeñar las tareas menos susceptibles de ser automatizadas (Benedikt Frey & Osborne, 2013).

Es por esta razón que el programa Cuerda Firme nace, para dar respuesta al desafío de la empleabilidad juvenil en América Latina, en el marco de la Agenda para el trabajo con jóvenes del FOMIN. El programa se alinea con el criterio de innovación de la Agenda, en tanto mejora la llegada a los jóvenes en riesgo a nivel comunitario, refuerza las habilidades socioemocionales y la inserción laboral, y construye o fortalece alianzas público-privadas.

La enseñanza del circo, además de generar habilidades artísticas, también promueve otras potencialidades, como la identidad grupal, el respeto, la disciplina, el centrarse en los logros y aminorar los fracasos, el fortalecimiento del autoestima, la

aceptación de sí mismo (Pérez, 2008), habilidades calificadas como positivas por los empleadores.

La pedagogía del circo social permite ir más allá de las artes circenses para interesarse también por crear un vínculo entre la sociedad y las personas con las cuales trabaja. Las personas que pasan por este proceso, adquieren la posibilidad de expresarse y ser escuchadas, tomar conciencia de su propio potencial y aportar su contribución como ciudadanos del mundo (Cirque du Soleil, 2011).

Para lograr lo anterior, las escuelas de circo social aplican un modelo de educación que recoge elementos de la teoría del “aprendizaje social” desarrollado por Bandura (1977), a fines de la década de 1970, y también próximo a la educación popular, entendida como proceso participativo y transformador, en el que el aprendizaje y la conceptualización se basan en la experiencia práctica de las propias personas y grupos (Freire, 1983).

Así también, BID-FOMIN (2012) ha evidenciado que, dada la situación de precariedad de los jóvenes, los programas de capacitación e inserción laboral necesitan adoptar enfoques innovadores (en términos de contenido, pedagogía, involucramiento familiar, nuevas metodologías, seguimiento a los jóvenes beneficiados, etc.) para captar y mantener el interés de los jóvenes, disminuir la deserción, fortalecer su empleabilidad y alcanzar los objetivos de empleo y creación de empresas deseados.

Ahora bien, aun cuando se han implementado numerosos programas de empleabilidad para jóvenes, éstos generalmente se han centrado en la inserción laboral sin considerar como variable central el desarrollo de este tipo de habilidades.

En este sentido, Cuerda Firme aborda la problemática específica de los jóvenes asociada a su situación de vulnerabilidad y genera evidencia empírica relevante para estos efectos. Su relevancia radica en la introducción de una metodología innovadora de formación a partir del circo social, con especial énfasis en el desarrollo de habilidades socioemocionales para aumentar la empleabilidad de jóvenes en condición de vulnerabilidad.

La experiencia de Cuerda Firme ha demostrado que el circo social pone énfasis en la experiencia de quienes lo practican, más que en su desempeño técnico, permitiendo durante su práctica formarse y asumir responsabilidades desde una perspectiva creativa, profesional y social. Todos estos factores contribuyen a fortalecer las competencias socioemocionales necesarias para ingresar al mercado laboral o establecer emprendimientos de negocio (Circo del Mundo, 2016).

Este programa propone una metodología innovadora de formación, ofreciendo un espacio lúdico y práctico en donde jóvenes desarrollan, entre muchas otras cosas, habilidades socioemocionales. A su vez, este programa establece una implementación propicia para la medición y

seguimiento de un conjunto de estas habilidades, las cuales se reconocen como relevantes para un buen desempeño en el trabajo.

RECUADRO 1

Habilidades socioemocionales y la reducción del abandono escolar

Cuando pensamos en los desafíos de empleabilidad de América Latina, y en particular en los de los jóvenes que no trabajan ni estudian, existen dos conjuntos de políticas para abordarlos:

1. Ayudar a los jóvenes que ya abandonaron el sistema educacional a insertarse en el mercado laboral y, antes que eso,
2. Evitar que los jóvenes abandonen el sistema escolar.

En torno a esto último, hay una escasa, pero prometedora bibliografía sobre la importancia de las intervenciones socioemocionales: programas que tienen como objetivo fortalecer las habilidades como el esmero, la perseverancia y la estabilidad emocional, muestran ser relevantes para mejorar la permanencia y la finalización de los estudios.

Aunque la mayoría de estos programas no han sido evaluados rigurosamente, dos evaluaciones experimentales de programas de apoyo a jóvenes en riesgo en Chicago han comenzado a llenar ese vacío.

Una intervención multifacética de este tipo redujo los arrestos por crímenes violentos en un 44% durante el año de implementación del programa y mejoró sustancialmente la asistencia, el promedio general de las calificaciones y la permanencia en la escuela.

Otro programa más modesto, que combina la terapia cognitivo-conductual con el apoyo académico por medio de tutoría individualizada, aumentó drásticamente el aprendizaje de los participantes y se prevé que aumente la tasa de graduación del bachillerato.

Fuente: de Hoyos et al. (2016)

04





**CUERDA
FIRME**
CIRCO PARA TRANSFORMAR



¿QUÉ ES CUERDA FIRME?

04

¿QUÉ ES CUERDA FIRME?

Cuerda Firme es un programa de carácter regional, iniciado en América del Sur, que tiene como objetivo aumentar la empleabilidad de jóvenes vulnerables utilizando métodos no tradicionales de capacitación laboral, que puedan ser posteriormente incorporados en programas públicos o privados. El resultado esperado es el desarrollo de un modelo sostenible de empleabilidad e inserción laboral juvenil a través del circo social.

La iniciativa, impulsada por el BID-FOMIN en conjunto con las escuelas de circo, Circo del Sur, Circo del Mundo y La Tarumba, comenzó el año 2014 con la adopción de la experiencia en los países de estas instituciones: Argentina, Chile y Perú.

Para el desarrollo de este proyecto, FOMIN contribuyó con financiamiento que permitió a las escuelas trabajar en base a un modelo unificado, logrando así tener mayor impacto en la instalación de la temática a nivel regional. Junto con lo anterior, también aportó su experiencia y conocimiento técnico en lo referente a empleabilidad juvenil y a gestión empresarial.

Adicionalmente, el proyecto se estructuró con el *Cirque du Soleil* como socio estratégico, para actuar como facilitador de capacitaciones en temáticas de circo social y en el intercambio de experiencias entre las escuelas participantes.

Cirque du Soleil definió aportar recursos y conocimientos, además de difundir el modelo a otras

organizaciones de circo social, constituyéndose como potencial socio clave para la etapa de transferencia del proyecto, gracias a su red de alrededor de 280 organizaciones en todo el mundo y sus más de 20 años de experiencia utilizando al circo social como un medio para trabajar con víctimas de violencia doméstica, prevenir VIH y adicciones, y atender a jóvenes en condición de vulnerabilidad.

Cuerda Firme es el nombre que se ha definido como marca del proyecto, con el fin de posicionarlo a nivel internacional. La iniciativa, en su primera experiencia, benefició a más de 1.000 jóvenes en condición de vulnerabilidad social y económica, utilizando la práctica de las artes circenses como herramienta para su empoderamiento y para el desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades socioemocionales, mejorando de esta forma su empleabilidad a través de la obtención y permanencia en puestos de trabajo, inserción a una práctica pre-profesional o por medio del establecimiento de sus propios emprendimientos. Adicionalmente, el proyecto busca propiciar la adopción de esta metodología en programas de empleabilidad juvenil públicos y privados en América Latina y el resto del mundo.

Si bien el carácter regional del proyecto ha conllevado una carga de trabajo adicional para los involucrados, éste contribuye a la generación de aprendizajes en la interacción entre las organizaciones ejecutoras.

La ejecución del proyecto se llevó a cabo en dos ámbitos: regional y local. En el ámbito regional, la coordinación ejercida por La Tarumba, y liderada por una Coordinadora Regional se ha encargado de generar documentos de conocimiento, contratación de consultorías, garantizar que el modelo represente la identidad de los tres países ejecutores, crear un equipo regional de trabajo, facilitar un sistema de seguimiento y comunicación permanente con los tres países, además de supervisar el cumplimiento de las metas del proyecto.

El rol de la Coordinadora Regional, designado por el Comité Ejecutivo del Proyecto, consistían en: la supervisión general del proyecto y la gestión de relaciones con FOMIN y coordinadores nacionales de cada entidad ejecutora, realizar el seguimiento de indicadores de desempeño establecidos en el marco lógico, supervisar los registros estadísticos y contables del Proyecto, supervisar los planes operativos nacionales y su implementación, seleccionar a los consultores de las actividades regionales, impulsar el cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas en el Programa y por ende en los Planes Operativos Anuales, entre otras actividades relacionadas a la ejecución general del proyecto, y la presentación de resultados a FOMIN.

A nivel local el proyecto contó con un equipo técnico en cada entidad ejecutora, los cuales tienen una estructura similar, con algunas diferencias en base al contexto de cada país. El equipo es



liderado por la Directora de la institución de circo, cuenta con un coordinadora nacional, una coordinadora de pedagogía, un gestor laboral y un equipo de profesores.

Esta forma de desarrollar el proyecto fue también una experiencia nueva para el FOMIN, dado que en este caso se involucraron las especialistas de los tres países donde éste se ha llevado a cabo. Finalmente, es sumamente importante destacar que el desarrollo del proyecto ha permitido validarlo, con adaptaciones locales, en distintos contextos; lo cual brinda mucha más confianza respecto a las posibilidades de posterior replica.

UN MODELO, TRES VERSIONES, MÚLTIPLES OPORTUNIDADES

Los componentes centrales del modelo de implementación son:

- (1) formación en circo social para el desarrollo de habilidades socioemocionales,
- (2) formación complementaria para el empleo,
- (3) intermediación para una experiencia laboral.

Si bien estos componentes están bien definidos y presentes en todas las intervenciones, las formas en que cada uno de ellos se desarrolló permite abordar distintas vías de implementación del proyecto y abre múltiples oportunidades para responder a las especificidades que pueda tener una organización ejecutora, la población beneficiaria, el contexto país, así como también a las distintas ambiciones en las metas establecidas.



LA EXPERIENCIA DEL CIRCO DEL SUR

La ejecución del proyecto en Argentina comenzó el año 2014, producto de las conversaciones entre Circo del Sur y el FOMIN que datan desde el año 2011, acerca de la oportunidad de generar un proyecto en conjunto que fomente las habilidades socioemocionales y la inserción laboral en jóvenes de condición socioeconómica vulnerable.

El Circo del Sur planteó a FOMIN la propuesta de regionalizar el proyecto junto a otros integrantes de la Federación Iberoamérica de Circo (FIC)⁷, considerando la trayectoria común y mirada pedagógica compartida que existe. Las organizaciones de Chile y Perú aceptaron la invitación a ser ejecutoras del proyecto en sus países.

El proyecto en Argentina fue desarrollado en menor tiempo (30 meses versus 36), con financiamiento y meta de beneficiarios inferiores a los otros países de ejecución. Entre las metas asociadas a formación, inserción y alianzas, se establecieron las siguientes:

- » Número de jóvenes que completan la formación básica y/o la avanzada (120).
- » Número de alianzas establecidas por el circo con entidades públicas o privadas para incorporación de jóvenes al mercado laboral (5).

- » Porcentaje de jóvenes egresados de la formación básica se insertan al mercado laboral. Al menos 40% de ellos son mujeres. (40%).

El Circo del Sur comenzó la ejecución de este proyecto con un llamado abierto a jóvenes interesados, lo que generó dificultades en la convocatoria de participantes y en el ajuste de expectativas de los jóvenes inscritos. Por ello, el modelo de ejecución fue transitando hacia una convocatoria semi-cerrada en alianza con un actor estratégico.

A través de una alianza con el Ministerio de Trabajo y Empleo de la Nación, este organismo se convierte en socio y contrapartida de Cuerda Firme en Argentina. La alianza con este organismo del Estado ha sido estratégica y ha acompañado la convocatoria a través de las Mesas de Empleo, financiado los cursos de Cuerda Firme, el acompañamiento de los jóvenes con el tutor laboral, adquisición de equipamiento para la formación circense, y la capacitación en la reglamentación laboral para los profesores de Cuerda Firme.

Si bien se produjeron dificultades iniciales en la transmisión del mensaje y la comunicación con los jóvenes, producto de la articulación con un organismo de esta naturaleza, hoy esa dificultad ha sido mitigada, generando a su vez aprendizajes en la articulación con una entidad importante como este Ministerio. Junto con lo anterior, la currícula del programa ha sido evaluada y aprobada para otorgar a los egresados de Cuerda

⁷ Los lazos entre las escuelas de la FIC se han fortalecido a través de años, remontándose al Primer y Segundo Encuentro Latinoamericano de Circo realizado en 1998 en Chile y 2000 en Argentina. La Federación Iberoamericana de Circo se funda en 2010 durante el Festival del Círculo en Perú, instancia en la que participaron como fundadores la Escuela de Carampa, España; Crescer e Viver de Brasil, Circo para todos de Colombia de Bogotá, Chapito de Portugal, Circo del Mundo, Chile; La Tarumba de Perú y el Circo del Sur Argentina.

Firme la certificación por parte del Ministerio de Trabajo y Empleo (Taller de Orientación Laboral Cuerda Firme).

El proyecto presentó dificultades para transmitir correctamente la relación entre circo y trabajo, sin embargo, se logró generar convocatorias específicas, transitando a una convocatoria semi-cerrada, dando relevancia a la inserción laboral definiendo socios estratégicos para la formación técnica, fortaleciendo alianzas para brindar ofertas formativas más completas.

De esta forma, la formación técnica y la inserción laboral, se gestionaron en alianza con empresas, que proveían esta formación, y luego se comprometían a considerar en sus procesos de selección a los jóvenes formados.

También se gestionaron alianzas para la formación complementaria con instituciones formativas, ya sea en emprendimiento o en oficios, e incluso en una ocasión sobre preparación y planificación laboral.

El Circo del Sur gestionó cada taller como un desafío en sí mismo, es decir, para cada taller se buscaron aliados que contribuyeran a la convocatoria, formación complementaria e inserción laboral.

En Argentina, el Circo del Sur llevó a cabo la formación por medio de una pareja pedagógica compuesta por un profesional de circo y un profesional con experiencia en trabajo social o psicológica, que también sea profesor de circo,

con el objetivo de garantizar la estrategia de anclaje y reflexión sobre las HSE, ampliar las miradas pedagógicas en el desarrollo efectivo de las HSE y los objetivos del taller de circo social. La formación se dicta en 22 clases repartidas en 3 meses, dos veces a la semana. Éstas se dividen en módulos en los que se trabajan habilidades socioemocionales específicas, a través de técnicas circenses y tutorías laborales.

La tutoría laboral estaba a cargo de una profesional que entregaba herramientas a los jóvenes y los acompaña en su búsqueda laboral, además de presentarles ofertas provenientes de los aliados o de bolsas de empleo. Además, asumió la gestión de las relaciones con los aliados, en conjunto con la coordinadora nacional.





Foto: Circo del Mundo

LA EXPERIENCIA DEL CIRCO DEL MUNDO

La ejecución del proyecto en Chile, a manos del Circo del Mundo, se inicia en enero del año 2014, tras responder a la invitación del Circo del Sur en la Federación Iberoamericana de Circo. El Circo del Mundo se preocupó de establecer una visión estratégica en el marco del programa Cuerda Firme, a través de la cual se definió que el aliado principal debía ser el Estado, y que el objetivo del proyecto era mejorar la calidad de vida de los jóvenes. Esto determinó la decisión de aliarse con Liceos Técnico-Profesionales.

Chile generó alianzas con entidades gubernamentales para la ejecución del proyecto (Ministerio de Educación, Consejo de la Cultura y la Artes), con lo cual la realización de los talleres se realiza en instituciones educacionales (liceos técnico profesionales). La entrada a los liceos se propició con la firma de un patrocinio por parte del Ministerio de Educación.

El proyecto en Chile se desarrolló en 36 meses, y se establecieron las siguientes metas asociadas a formación, inserción y alianzas:

- » Número de jóvenes que completan la educación básica y/o avanzada (500)⁸.
- » Número de alianzas establecidas por el circo con entidades públicas o privadas para incorporación de jóvenes al mercado laboral (6).

- » Porcentaje de jóvenes egresados de la formación básica se insertan al mercado laboral. Al menos 50% de ellos son mujeres (50%).

Al asociarse con liceos técnico profesionales, la ejecución del Programa en Chile no realizó convocatorias, sino que comenzó con el desarrollo de los talleres de circo como una actividad optativa extra-programática en las instituciones formadoras, para luego transitar a un curso obligatorio de la malla curricular. La formación del Circo del Mundo se concentró únicamente en el desarrollo de HSE, ya que son los liceos técnicos los encargados de formar laboralmente a los jóvenes y de intermediarlos a una práctica laboral. Aun cuando los beneficiarios estaban obligados a asistir al taller cuando éste se implementó en modalidad de malla curricular, se observó un interés real por parte de los alumnos, de participar en ellos.

Para la formación, el Circo del Mundo trabajó con una pareja de profesores por curso, los que debían tener experiencia en circo social y experiencia técnica. La formación se dictó durante 6 meses, a pesar de que existió diversidad en la duración de los cursos, con 1 clase semanal de 90 minutos, correspondiente a dos horas pedagógicas.

Los jóvenes participantes debían escoger una especialidad en sus instituciones para titularse con el grado de técnico profesional, la cual se concreta con una práctica laboral, que se reconoce como inserción laboral.

⁸ Esta meta fue superada por la organización ejecutora.



ERÚ

VE
CIRCO
LA TARUMBA

LA EXPERIENCIA DE LA TARUMBA

El proyecto en Perú fue ejecutado por La Tarumba, institución que comenzó el proyecto en marzo de 2014 y su implementación en agosto del mismo año. La Tarumba decidió utilizar su experiencia en gestión con actores clave para gestar alianzas con el mundo privado, en pos de fortalecer la empleabilidad de los jóvenes que participaron del programa formativo. Adicionalmente, decidió gestionar alianzas para la convocatoria de jóvenes con organizaciones sociales que trabajan con el mismo grupo objetivo, facilitando un modelo integrado que le permite asegurar resultados a través de la convocatoria.

El proyecto fue desarrollado en 36 meses y se establecieron las siguientes metas asociadas a formación, inserción y alianzas:

- » Número de jóvenes que completan la educación básica y/o avanzada (380)⁹.
- » Numero de alianzas establecidas por los circos participantes con entidades público privadas para la incorporación de jóvenes al mercado laboral (5).
- » Porcentaje de jóvenes egresados de la formación básica y/o avanzada se insertan al mercado laboral. Al menos 40% de ellos son mujeres (40%).

El establecimiento de alianzas con socios estratégicos que trabajan con el mismo público objetivo facilitó la atracción de jóvenes a los talleres y aseguró un conjunto de participantes acorde al fin del proyecto. Lo anterior ha favorecido también en el seguimiento a los participantes, a través de su monitoreo, asistencia, seguimiento pos intervención en el taller y la capacidad de resolver conflictos o problemas que se le presenten a los jóvenes participantes del programa.

El equipo de La Tarumba, a través de su Coordinadora de proyecto y Gestora laboral, realizó visitas a los jóvenes de las entidades asociadas donde comunicaron los principales objetivos y actividades del programa. Esto permitió que los jóvenes participantes tuviesen una comprensión absoluta del proyecto, estableciendo un canal de comunicación directo con el equipo del circo.

La formación estaba dividida en cuatro clases que se impartían simultáneamente: Circo, Música, Teatro, y Gestión (laboral y humana). Cada clase contó con una pareja formativa, la cual se enfocó en desarrollar habilidades socioemocionales según corresponda. En el caso de las clases de gestión laboral, también hubo una dupla conformada por la Gestora laboral y un profesional de apoyo quienes dictaban las clases. La Tarumba además tuvo a disposición de los alumnos atención psicológica para cuando la necesitaran, junto con orientación psicolaboral.

⁹ Esta meta fue superada por la organización ejecutora.

En el caso de Perú, destacaba su marcado uso de la técnica de anclaje (bajada de habilidades socioemocionales), donde explicitaban la conexión entre los ejercicios realizados y el mundo del trabajo. Los profesores encargados de la formación básica en circo, música y teatro tenían experiencia en la disciplina correspondiente, además de experiencia en la metodología de La Tarumba que incluye el juego, el afecto y la creatividad; así como un compromiso y consciencia de su rol de maestros que otorgan sobretodo habilidades para la vida, además de capacidades técnicas.

La intermediación laboral se realizaba por medio de la gestión de alianzas para la inserción, las que luego de asegurar la calidad de la oferta laboral, seleccionaban a los egresados de La Tarumba, considerando el programa como un sello de calidad.

El seguimiento de los participantes del curso era constante, se monitoreaba su asistencia, su formación, inserción y permanencia en el trabajo obtenido, actividad realizada por la coordinadora de proyecto, la gestora laboral y el profesional de apoyo a la gestión; quienes, de acuerdo a la situación y necesidades, también podían ser acompañados por profesionales del área psicológica, por la coordinadora de profesores o por profesores.

Adicionalmente, destacan las permanentes reuniones del equipo pedagógico para monitorear el avance de cada grupo y las situaciones que fuese necesario considerar con el área psicológica.



05



A woman in a white t-shirt and grey leggings is performing a handstand on a vertical rope. She is upside down, with her legs spread wide and arms supporting her weight. The background shows a gym setting with other people and equipment.

★ ★ ★

ADOPTANDO CUERDA FIRME

05

ADOPTANDO CUERDA FIRME

Para replicar el programa Cuerda Firme en su institución, además de considerar los aspectos previamente mencionados, es necesario que siga una serie de pasos que le permitirán hacerlo de forma efectiva. Estos pasos a seguir fueron contruidos en base a las buenas prácticas levantadas de las experiencias de las escuelas de circo de Argentina, Chile y Perú apoyadas por el BID-FOMIN y el Cirque du Soleil, y se presentan a continuación organizados en cinco grandes fases:



Planifique



**Comunique
y Convoque**



Seleccione



**Desarrolle
HSE para la
empleabilidad**



Evalúe

PLANIFIQUE



La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el definir cursos de acción para alcanzar dichos objetivos, a partir de un diagnóstico de la situación actual¹⁰.

La definición de los objetivos estratégicos, indicadores y metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la planificación operativa y el presupuesto. La planificación operativa corresponde a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo y lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario.

De esta forma, antes de adoptar Cuerda Firme, se debe considerar que el objetivo del programa es mejorar la empleabilidad e inserción laboral juvenil a través del circo social, y evaluar si es que esto coincide con el propósito de adoptarlo, **¿para qué queremos hacerlo?**

Junto con lo anterior, es necesario preguntarse **¿para quién queremos desarrollar este programa?**, y **¿con quién podríamos hacerlo?**, es decir, quiénes constituirán nuestra población objetivo, ya sea como beneficiarios o, potencialmente, como

clientes; y también quiénes serán los aliados que nos apoyarán de una forma u otra en distintos ámbitos del proyecto.

Teniendo eso claro, corresponde preguntarse **¿qué resultados queremos lograr con esto?**, y también **¿qué posibilidades tenemos para hacer esto realidad?**, para lo que es muy recomendado realizar un análisis FODA de cara a la ejecución del proyecto. Se deben especificar indicadores de desempeño, de forma tal de poder ir midiendo lo logrado.

A continuación, se debe definir la forma en que el proyecto creará, proporcionará y captará valor, es decir, se deben definir el “modelo de implementación”¹¹ y las estrategias asociadas. Para esto recomendamos utilizar el lienzo de modelos de negocio desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), haciendo algunas adaptaciones pertinentes para un proyecto de impacto social.

Como parte de lo anterior se debe revisar la relación entre los recursos y las actividades clave con la estructura de costos del proyecto, así como también el rol de nuestros aliados en esto. De la misma forma, es sumamente importante definir la estrategia y el cronograma de convocatoria y comunicación, y del resto de etapas de la implementación del proyecto: selección, formación e intermediación.

¹⁰ Revisar en Herramientas el “Esquema de Planificación Estratégica” desarrollado por CEPAL.

¹¹ Alusivo al concepto de “modelo de negocio”.

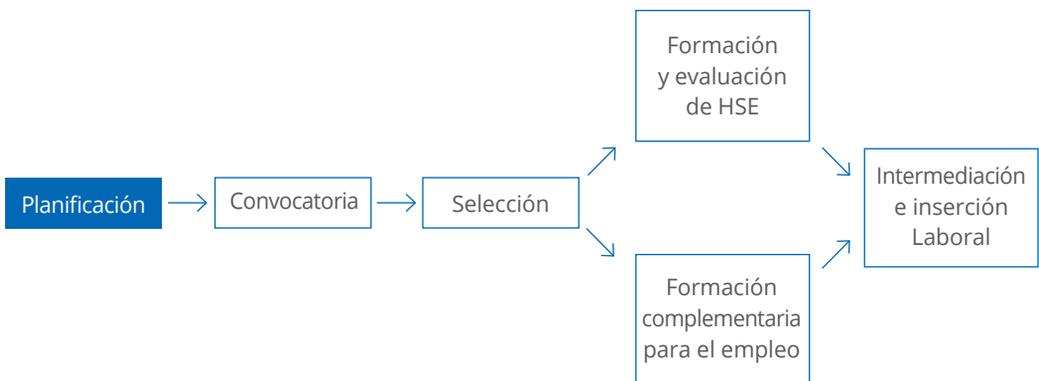
Como ya hemos visto, no existe una forma de implementar este proyecto que sea exclusivamente apropiada en todos los contextos. Si bien este manual entregará luces respecto a buenas prácticas resultantes de las experiencias del Circo del Sur, Circo del Mundo, y La Tarumba en la ejecución que han llevado a cabo con el apoyo del BID-FOMIN y el Cirque du Soleil, éste no busca dar respuestas predefinidas, sino abrir preguntas sobre ámbitos que es importante considerar.

¿QUÉ? Y ¿CÓMO?

¿Qué tenemos que hacer para llevar a cabo este proyecto? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Qué acciones son las más importantes para cumplir con nuestro propósito? ¿Qué recursos requieren nuestra propuesta de valor, canales, relaciones con beneficiarios, relaciones con aliados, y nuestras fuentes de ingresos?

Parte central de la planificación es revisar y definir cuáles son nuestras acciones clave, nuestros

FIGURA_1
Actividades clave del modelo
Cuerda Firme



Fuente: Fundación Chile (2016)¹²

¹² La metodología del programa (Métodos de formación innovadores para jóvenes en riesgo: el Circo Social como alternativa para mejorar la empleabilidad), considera actividades de inserción laboral para complementar los efectos del desarrollo de habilidades socioemocionales en la empleabilidad de los jóvenes. Este manual se concentra en la transferencia de la innovación de desarrollar HSE a través del circo social, por lo que esta otra dimensión no se profundizará.

recursos clave y cuál es la estructura de costos que resulta de la estrategia de intervención que elegimos.

Las acciones clave son las actividades más importantes que debe emprender la organización ejecutora para desarrollar el proyecto de forma satisfactoria. La figura 1 presenta la estructura genérica de actividades clave del modelo de Cuerda Firme.

Por su parte, los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los productos del proyecto mediante una serie de actividades estratégicas. Éstos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Es muy importante entender que, el que estos recursos sean “clave” para el modelo, no implica que necesariamente la organización ejecutora tenga que ser dueña de éstos. Ésta puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios estratégicos; lo importante es que estén disponibles para permitir el desarrollo de las actividades en cuestión. De esta forma, estos diferentes elementos del modelo conforman la estructura de costes del proyecto.

¿Cuáles son los recursos clave del modelo de Cuerda Firme?

- » Metodología de desarrollo de HSE a partir del circo social.
- » Profesores de circo social.
- » Lugar donde impartir talleres de circo.
- » Materiales de circo para las clases.
- » Profesores de formación complementaria.
- » Lugar donde impartir formación complementaria.
- » Marca “Cuerda Firme”¹³
- » Facebook (canal de difusión y comunicación con beneficiarios)

La forma en cómo el Circo del Sur, el Circo del Mundo y La Tarumba estructuraron su estrategia de implementación para que se desarrollaran las actividades clave que complementan a la formación y evaluación de habilidades socioemocionales, varió entre una y otra, lo que nos servirá para ejemplificar cómo se pueden construir distintas versiones del programa para responder a distintas realidades de la organización ejecutora, de la población beneficiaria, del contexto país, y de distintas ambiciones en las metas establecidas. Analicemos entonces cómo estos elementos (actividades, recursos y costos) se fueron estructurando en cada una de las implementaciones locales que se recoge en este manual.

¹³ Durante el desarrollo de este proyecto, el recurso sería más bien la marca de cada uno de los circos; ahora que “Cuerda Firme” ya existe y ha sido posicionada, se constituye en un activo en sí misma para todos los que quieran adoptar el programa.



VIVE
CIRCO
LA TARUMBA

VIVE
CIRCO
LA TARUMBA

VIVE
CIRCO
LA TARUMBA

A grandes rasgos, podríamos agrupar las distintas actividades involucradas en el desarrollo de este proyecto como actividades de “formación” por un lado y, por otro, actividades de “plataforma/red”, en las que las organizaciones de circo se dedicaron a convocar a distintas organizaciones y beneficiarios, así como también servir de puente entre ellos.

El núcleo y gran diferencial del proyecto, en concordancia con la especialidad de las organizaciones ejecutoras, es la actividad de formación en circo social para desarrollar habilidades socioemocionales.

La metodología de formación, los profesores de circo social y los materiales de circo para las clases en los tres casos fueron recursos de las escuelas de circo. El lugar donde impartir los talleres de circo se gestionó de forma distinta en cada una de las versiones del proyecto.

En el caso del Circo del Mundo, si bien éste cuenta con sus propias instalaciones completamente equipadas, como decidieron trabajar con jóvenes en el último año de secundaria, se aliaron con escuelas e impartieron los talleres en las instalaciones de estas instituciones. De esta forma, el espacio de trabajo no fue un elemento activo en el presupuesto del proyecto.

El Circo del Sur en algunos casos realizó los talleres en su sede, y en otros en las instalaciones de una

organización aliada. Esto se decidió conjuntamente con los socios para la Formación Técnica, para facilitar la participación de los jóvenes y la integración de los contenidos y equipos de trabajo. La Tarumba desarrolló los talleres en sus propias instalaciones, las que cuentan con una excelente calidad y ubicación. Adicionalmente, el reunir a todos los alumnos y a los profesores en este espacio que les es tan propio, les permitió reforzar variables culturales, como valores y sentido de pertenencia. El sello Tarumba es algo muy poderoso. En este caso, como efectivamente se hizo, corresponde que la organización ejecutora incorpore el costo de oportunidad de los espacios utilizados en el presupuesto del proyecto.

La formación complementaria y la intermediación laboral también fueron abordadas de forma diferente por cada una de las organizaciones de circo.

El Circo del Mundo buscó insertarse en un proceso de empleabilidad que ya estuviese establecido, como es el de los liceos técnicos, donde la formación para el empleo y la práctica laboral ya están consideradas. La formación para el empleo también se impartía en las instalaciones de los liceos. Con esto, el Circo del Mundo se integró complementando el quehacer de los establecimientos y delegando en ellos la responsabilidad sobre actividades y recursos clave para que el desarrollo de los talleres. Sobre esto, sus actividades principales fueron las de coordinación y monitoreo, las que recayeron sobre su gestor

laboral.

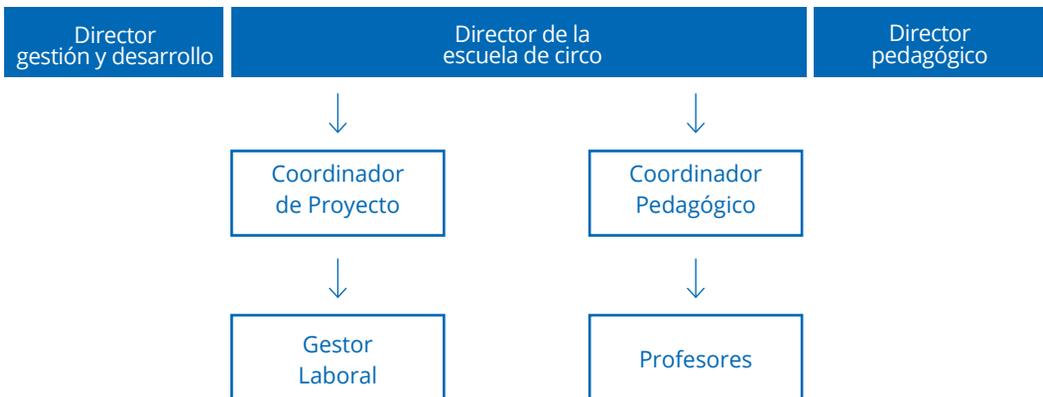
El Circo del Sur utilizó una metodología mixta en la que, por una parte, los aliados que buscaba para cada una de las versiones que desarrolló, se hacían cargo de impartir formación complementaria para el empleo y además abrían, en su mayoría, posiciones laborales para algunos de los participantes de los talleres. La formación para el empleo también se impartía en las instalaciones de sus aliados, las que en ocasiones eran el lugar de trabajo. Por otra parte, el Circo del Sur, a tra-

vés de su gestora laboral, también impartía a los beneficiarios talleres de apresto laboral¹⁴, junto con realizar las actividades de intermediación.

Finalmente, La Tarumba en su modelo central¹⁵, era quien se responsabilizaba por impartir clases de gestión laboral y de preparación para la vida. Esta formación también era impartida en las propias instalaciones del circo. Al mismo tiempo La Tarumba se encargó de articular una red de empresas aliadas que abrían posiciones que ellos les iban comunicando al grupo de jóvenes que habían concluido la formación.

FIGURA_2

Estructura equipo Cuerda Firme



Fuente: Fundación Chile (2016)

¹⁴ Por apresto laboral se entiende al trabajo de formación dirigido a personas que están buscando empleo, donde se trabaja la manera de enfrentar la búsqueda de empleo, de organizar, planificar y evaluar las búsquedas; recibiendo orientación, herramientas e información actualizada para ello.

¹⁵ En algunas ocasiones también generó alianzas con otras organizaciones que complementaban su trabajo.

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo es un recurso imprescindible para el desarrollo de este proyecto. Con algunas diferencias en base al contexto de cada país, a nivel local cada organización contó con un equipo de estructura similar.

Dicho equipo es liderado por la Directora de la institución de circo, cuenta con un coordinador de proyecto, un coordinador de pedagogía, un gestor laboral y un equipo de profesores.

Las labores de los cargos del equipo fueron definidas en la génesis del proyecto, y su tareas responden a los objetivos planteados en un comienzo, sin embargo, fueron modificadas para adecuarse al contexto de cada país y para fortalecer la definición de roles en base a las experiencias surgidas con el avance del proyecto.

Los roles de los distintos perfiles se especifican a continuación:

Director de escuela de circo

Encargado de la dirección de la entidad ejecutora. Es partícipe de la coordinación con los otros países para la toma de decisiones regionales. Participa de la toma de decisiones estratégicas para el proyecto local, junto con el levantamiento de alianzas locales.

Director de Gestión y Desarrollo

Encargado de la estrategia general de la institución, ofrece una mirada crítica sobre el proyecto y establece relaciones con BID-FOMIN. Adicionalmente, se encarga de dar los lineamientos comunicacionales en la institución, e impulsar relaciones con socios estratégicos.

Director Pedagógico

Apoya la coordinación nacional, la implementación del proyecto, junto con la planificación general y la definición de los planes operativos anuales, trabaja en la definición de convocatorias, en la realización de vínculos con posibles organizaciones asociadas, y acompañamiento a jóvenes. Define junto al Coordinador de Profesores, el equipo de profesores que formará parte del proyecto, verifica que el programa cumpla con los objetivos y provee una mirada estratégica de todo el Programa.

Coordinador de Proyecto

Rol de coordinación a nivel local, se preocupa de la implementación del proyecto, la definición de convocatorias, de fortalecer el vínculo con las alianzas generadas, además de mantener un seguimiento a los jóvenes y aportar en el reporte de data del proyecto. También realiza la planificación y definición del plan operativo anual, seguimiento y reformulación del mismo, de ser necesario. Adicionalmente, trabaja en la definición de convocatorias, en la realización de vínculo con las organizaciones asociadas, y

acompañamiento a jóvenes.

Coordinador Pedagógico o Coordinador de Terreno

Es el puente de coordinación entre el Programa y los profesores. Se encarga de supervisar los espacios de taller, de la coordinación de los profesores, de la planificación de las clases y del seguimiento a los jóvenes.

Gestor Laboral

Es la persona encargada de la intermediación laboral de los jóvenes. Además, cuando es el caso, es quién dicta clases de temáticas relacionadas al mundo laboral. Es también quien realiza el seguimiento de los jóvenes que participan en los talleres, y se preocupa de gestar alianzas para la inserción laboral.

Profesores

Equipo de educadores con formación en circo social, y muchas veces en otras disciplinas, que tienen como labor la formación de los jóvenes en técnicas circenses, pero con foco en el desarrollo de las habilidades socioemocionales.

¿PARA QUIÉN?

DELIMITACIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO

¿Cuál es el grupo de personas que necesita, o quiere, lo que nosotros podemos ofrecer? De este grupo, ¿quiénes son las personas que podríamos beneficiar con la implementación de este proyecto?

Estas son definiciones fundamentales al comenzar a trabajar el diseño y la planificación, y en las que es importante diferenciar entre los siguientes aspectos (Dipres, 2015):

- » Población Potencial: corresponde a la población que presenta una necesidad o problema.
- » Criterios de Focalización: condiciones o características que deben cumplir los integrantes de la población potencial para ser considerados como parte de la población objetivo del programa.
- » Población Objetivo: es aquella parte de la población potencial que cumple con los criterios de focalización y que, por lo tanto, el programa planifica atender en el mediano y largo plazo.
- » Criterios de Priorización: criterios objetivos que permiten ordenar el flujo de beneficiarios, determinando en forma no arbitraria a quiénes se atiende antes y a quiénes después.
- » Población Beneficiaria: es aquella parte de la población objetivo que cumple los criterios de priorización y que, por lo tanto, el programa planifica atender en un momento específico.

Es natural que ocurra que la población que nos gustaría atender sea mayor que la que podemos comenzar atendiendo, por lo que la definición de criterios de focalización y priorización en concordancia con nuestras capacidades y el contexto en que operaremos es de suma importancia para lograr el máximo impacto con nuestros recursos.

La determinación de las poblaciones objetivo y beneficiaria, junto con el de las capacidades disponibles, permite dimensionar el tamaño y duración del programa, condicionando la eficacia y la eficiencia de nuestro trabajo. Por otro lado, el análisis de éstas dará las bases para la estrategia comunicacional de nuestro proyecto.

La población se puede caracterizar en términos de: edad (tramos etarios si corresponde); educación (años de estudio, nivel educacional); género (incluyendo categorías como: solamente mujeres, solamente hombres, preferentemente mujeres, preferentemente hombres, sin distinción de género); nivel socio-económico (percentil de ingreso); localización (rural/urbana); tamaño, región; principales actividades económicas, características culturales u otros atributos que sean pertinentes.

Las especificaciones base del modelo de Cuerda Firme señalan que éste se enfoca en jóvenes de bajos ingresos en barrios urbano vulnerables. Sin embargo, esto sigue siendo un segmento demasiado amplio en el que conviven muchas realidades.

Por ejemplo, el Circo del Mundo se enfocó principalmente en jóvenes en su último año de educación secundaria, por lo que, consecuentemente, desarrolló su intervención en colaboración con el Ministerio de Educación y con liceos técnicos, realizando los talleres en las mismas instalaciones educativas.

La Tarumba trabajó con jóvenes que habían terminado la escuela secundaria para que pudieran integrarse al mundo laboral al terminar su participación en los talleres de circo. Junto con esto, impartió los talleres en sus propias instalaciones ubicadas en el centro de Miraflores, Lima; lo que, si bien representaba una exigencia para gran parte de los participantes al tener que desplazarse desde la periferia, también servía como transición para lo que sería su rutina en el mundo del trabajo, donde también tendrían que realizar desplazamientos similares. Además, La Tarumba enfatizó la conexión de sus beneficiarios con una red de aliados para el empleo y les proveyó una importante formación para el trabajo y la vida, complementada por materiales especialmente desarrollados.

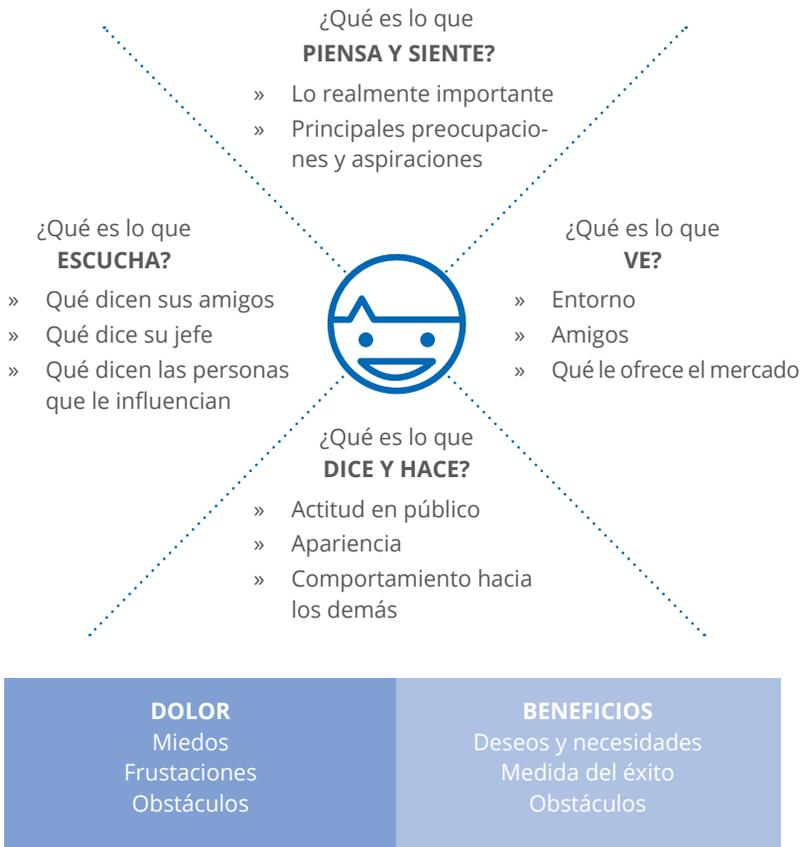
El Circo del Sur decidió trabajar con una población más amplia: jóvenes entre 18 y 29 años, cursando o con secundaria terminada. De esta forma, pudo desarrollar versiones del programa junto a diversos aliados, los que se establecieron en consideración a los perfiles laborales más requeridos entre jóvenes, identificados a partir del análisis

de la Consultoría de Demanda Laboral, realizada en el marco de este proyecto.

Ahora bien, criterios como los antes mencionados (edad, género, educación, nivel socio-económico, etc.) son sólo una parte de los aspectos que necesitamos saber de las personas con las que queremos trabajar, para así definir de mejor forma dónde y cómo desarrollar la intervención.

Por esta razón se recomienda complementar este trabajo con el “Mapa de Empatía”, una herramienta útil para entender otras dimensiones más subjetivas de nuestra población objetivo. Como su nombre lo dice, esta herramienta nos ayudará a desarrollar empatía con nuestro público objetivo, para así poder sentir el mundo desde su lugar, entender cómo vive, qué es lo que lo motiva, qué es lo que lo complica.

FIGURA_3
Mapa de empatía



Fuente: Xplane (2016)

RECUADRO 2

Los millennials

Se define como *millennials* a los nacidos entre 1982 y 1996, es decir, quienes actualmente tienen entre 20 y 34 años de edad. Hoy en día son más de 1.700 millones de personas en todo el planeta y se proyecta que para 2025 representen el 75% de la fuerza laboral (ABC, 2016).

Ésta clasificación surge desde los esfuerzos por modelar patrones de comportamiento, en particular de consumo, los que han derivado en la creación de etiquetas para las generaciones que comparten características nuevas a las anteriores: primero se habló de los *Baby Boomers* y luego de la Generación X. Ahora, a la Generación Y, se ha denominado también *millennials*, por ser la generación del nuevo milenio (BBVA, 2016).

Al trabajar con este segmento de la población es conveniente tener en cuenta sus particularidades, dado que destacan por ser más exigentes con las instituciones con las que interactúan, por querer estar informados de las decisiones que se toman y participar en los procesos, así como por su alto grado de desenvolvimiento a través de las redes sociales, por lo que están acostumbrados a dinámicas de comunicación constantes y horizontales.

De acuerdo a lo que se señala en el periódico español ABC (2016), los *millennials* tienen un inconformismo innato, por lo que quieren retos que les aporten valor a su trayectoria profesional, de tal forma que si un proyecto no les motiva, abandonarán sin temor en busca de nuevos desafíos.

Los resultados de la encuesta realizada por Deloitte (2016) en 29 países para recoger las inquietudes laborales de este grupo de personas, muestran que los *millennials* buscan compañías que giren en torno a las personas y no sólo centren sus esfuerzos en la obtención de beneficios. Su trabajo ideal estaría dado por valores compartidos con la empresa, programas de mentoring que les permitan crecer profesionalmente, poder desarrollar habilidades de liderazgo, flexibilidad laboral en torno a horarios y lugar de trabajo, y equilibrio entre las necesidades profesionales y personales.

Junto con lo anterior, Deloitte (2016) señala que una de las principales características de estas personas sería su "falta de lealtad" hacia las empresas que no giran en torno a las personas

y que sólo centran sus esfuerzos en la obtención de beneficios. En línea con esto, el reporte "How Millennials Want to Work and Live" de Gallup, muestra que quienes nacieron entre 1982 y 1996 tienen más probabilidades de buscar y cambiar de empleo (HBR, 2016).

Se recomienda revisar el siguiente vídeo realizado por la empresa Box1824:

<https://vimeo.com/44934359>

Fuente: Fundación Chile (2016)

Consideraciones de género

Un enfoque de género es una orientación del programa o política destinada a considerar y modificar una diferencia injusta que existe entre las posibilidades de hombres y mujeres para vivir y desarrollarse. El enfoque se direcciona a la mujer por ser el grupo históricamente más desmedrado.

¿Corresponde entonces la incorporación de un enfoque de género en la definición de las poblaciones objetivo y beneficiaria de este proyecto?

Esta es una pregunta muy necesaria. Como ya revisamos dentro de los desafíos de empleabilidad juvenil en América Latina, las mujeres representan dos tercios de la población que no realiza actividades ni de estudio ni de trabajo (de Hoyos et al., 2016).

En este contexto es necesario tener presente que, más allá de la existencia de discriminación en los mercados laborales, existen diversas variables que dificultan a las mujeres completar su educación e integrarse al mercado del trabajo. El Banco Mundial (2016), reconoce que los factores de riesgo más importantes son el matrimonio precoz y el embarazo adolescente. A lo anterior podemos agregar otras condicionantes socioculturales, como la responsabilidad sobre el cuidado de niños, ancianos y del hogar en general, así como las relaciones de poder al interior del núcleo familiar.

Por todo esto, tanto al momento de diseñar como de implementar el programa, se hace muy necesario buscar mecanismos especiales para velar por la participación femenina, entendiendo que su incorporación es un proceso que va más allá del nivel cuantitativo y que requiere se tengan en cuenta consideraciones a la realidad de las mujeres con quienes se quiere trabajar, sus situaciones específicas y sus condicionantes de entorno.

En el caso de Cuerda Firme, incorporar un enfoque de género en el diseño de los indicadores del proyecto fue una consideración importante. Las organizaciones ejecutoras establecieron como meta que al menos 40% de los egresados de su formación básica, que se incorporasen al mercado laboral, fuesen mujeres.

Esto las llevó a orientar conscientemente sus esfuerzos de convocatoria y establecimiento de alianzas para lograr esta meta, lo que resultó en niveles incluso más altos de participación femenina.

Al comenzar a preparar la adopción del modelo de Cuerda Firme, se recomienda abordar las siguientes preguntas para asegurar que la dimensión de género sea incorporada de manera pertinente:

¿Cuál es la forma más adecuada de incorporar un enfoque de género en la definición del objetivo del proyecto?

¿Qué implica esto respecto de los servicios y/o bienes entregados por el programa, así como también en los procesos involucrados en su producción o provisión?

Junto con lo anterior, hay que considerar que la incorporación del enfoque de género genera información para las organizaciones ejecutoras y sus aliados, que les ayudarán a cumplir de mejor manera con su propósito. Sin embargo, para que esto sea así, deben asegurarse de capturar y medir esta información en sus registros de monitoreo.

¿Qué indicadores se deben incorporar para monitorear la conveniencia de lo anterior? ¿Cómo puedo medir la forma en que influirá esto en los efectos del programa sobre la situación de hombres y mujeres, sobre las relaciones entre ellos, y si es que existe algún grado de desigualdad entre hombres y mujeres en el acceso a los servicios y bienes que entregue el programa?

RECUADRO 3

Consideraciones de género a lo largo de las etapas de formulación del proyecto

Diagnóstico: el análisis de género en esta fase de la planificación debe abocarse a determinar cómo el problema que se identifica afecta diferenciadamente a hombres y mujeres, y las características particulares que éste toma en cada caso. Si el diagnóstico es en base a estadísticas, la información se debe desagregar por género.

Beneficiarios/as: el análisis de género debe caracterizar a los beneficiarios respondiendo las siguientes preguntas ¿Quiénes son? ¿Quiénes participan? ¿Mujeres, hombres, ambos? ¿Cuáles son los obstáculos para la participación de mujeres y hombres?

Componentes (bienes y servicios): el análisis de género a nivel de componentes debe identificar

con exactitud diferencias necesarias de considerar en la definición específica de cada componente, dependiendo de si los beneficiarios son hombres, mujeres o ambos, para que efectivamente se logre el propósito del programa. Estas diferencias pueden corresponder a las características de los bienes o servicios, al modo de acceso o provisión de éstos y/o los procesos vinculados.

Indicadores: al aplicar análisis de género, los indicadores deben medir los efectos que han tenido las intervenciones realizadas en la situación de hombres y mujeres y en las relaciones que entre ellos se establecen. Entre otros resultados, deben medir el grado de desigualdad que pudiese existir entre géneros.

Fuente: Dipres (2015)

¿CON QUIÉN? GENERACIÓN DE ALIANZAS

Mapeo de actores clave

Para comenzar a planificar su proyecto, y luego poder comunicar y convocar, es fundamental que su organización realice un levantamiento de los actores clave existentes en el ecosistema donde se desarrollará el programa. Para ello, un ejercicio que puede favorecer este levantamiento de información es construir un Mapa de Actores.

Primero es importante comprender que los actores clave o *stakeholders*¹⁶ son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades, y un mapa de actores, es un listado de los actores de una iniciativa, proyecto o programa, por medio del cual podemos conocer sus acciones, inclinaciones y objetivos de su participación, en consideración a otras dimensiones, como por ejemplo: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia, representación.

La utilización del mapeo de actores, también llamado sociograma o mapa de poder, ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con los actores identificados. La utilización del mapa es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar o construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapa de actores permite

conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento (Corfo, 2015).

El mapeo de actores debe ser considerado como un primer paso para lograr la convocatoria en acciones participativas (socios estratégicos, socios para la convocatoria, alumnos), y con ello asegurar representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar (Corfo, 2015).

Es importante considerar que no hay una lista genérica de *stakeholders*, ni siquiera para una misma institución, ya que los actores clave cambian con el tiempo y para cada proyecto. Los grupos e individuos afectados y que afectan a nuestra iniciativa dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión, entre otros factores. Las nuevas estrategias de implementación y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de *stakeholders*.

¹⁶ También denominados "grupos de interés".

RECUADRO 4

Dimensiones de la identificación de actores clave

Por responsabilidad: actores con los que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

Por influencia: personas y organizaciones que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de actores con influencia informal o con poder de decisión formal.

Por cercanía: actores con los cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende

en sus operaciones cotidianas, o que tienen una proximidad geográfica.

Por dependencia: se trata de las personas y organizaciones que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias; los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar dependen de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

Por representación: actores que, a través de estructuras regulatorias o culturales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Fuente: UNEP (2006)

Pasos a seguir para la construcción de un Mapa de Actores

1 Propuesta inicial de clasificación de actores

Su organización debe definir desde un inicio qué instituciones, grupos organizados o personas individuales formarán parte de su proyecto, se debe identificar en forma concreta los posibles actores con los que se vinculará, y qué tipo de relaciones se establecerá con ellos, además de definir cuál será el nivel de participación de cada uno de los actores.

Recomendamos crear un listado de los diferentes actores que tienen una influencia positiva o negativa en el programa. Luego clasificarlos por grupos de actores sociales, con la finalidad de hacer un reconocimiento de los stakeholders más importantes que intervienen en la propuesta. Para el caso del programa Cuerda Firme se propone la siguiente clasificación de grupo de actores:

- » Instituciones públicas: conformadas por las entidades de gobiernos locales y/o centrales.
- » Empresas: conformadas por organizaciones o instituciones dedicada a actividades de fines económicos o comerciales, que puedan contribuir y/o participar en el proyecto.
- » Organizaciones sin fines de lucro: conformadas por las Organizaciones No Gubernamentales.

- » Organizaciones sociales: instituciones que trabajen con el mismo grupo de intervención que el del programa.
- » Instituciones educativas: instituciones del sistema formal de educación (escuelas, colegios, institutos y universidades).
- » Instituciones cooperantes: organizaciones internacionales aliadas para el financiamiento, administración o gestión del proyecto.

2 Identificación de funciones y roles de cada actor

El objetivo de esta etapa es reconocer las principales funciones de los actores sociales e institucionales en el programa; así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar.

Por ejemplo, el rol de una institución pública (Ministerio de Educación) puede ser certificar el programa de formación, otorgándole un patrocinio o sello de calidad que permita un acercamiento a organizaciones sociales que trabajen con nuestro público objetivo (instituciones académicas, organizaciones sociales, entre otras). Un rol de la institución privada puede ser promover el programa a través de sus redes de contacto, un rol de una organización sin fines de lucro puede ser facilitar espacios para la formación de los jóvenes, entre otros roles.

3 Análisis de los actores

Es necesario realizar una clasificación de los actores en base a dos categorías: i) relaciones predominantes y ii) niveles de poder. Con ello se busca generar un análisis cualitativo de los diferentes actores de cara a los procesos participativos.

i) Relaciones predominantes, se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en el desarrollo del programa. Se considera los siguientes tres aspectos:

- » A favor: predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua.
- » Indeciso/indiferente: predominan las relaciones de afinidad pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.
- » En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

ii) Jerarquización del poder, se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprendan con el programa. Se considera los siguientes niveles de poder:

- » Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.
- » Medio: la influencia es medianamente aceptada.
- » Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

4 Elaboración matriz del mapa de actores

Para elaborar una matriz de Mapa de Actores, se recomienda realizar un listado de los actores ya identificados en una planilla, la cual estará dividida por “tipo de actor o categoría”, “actor o nombre”, “rol en el proyecto”, “relación con la iniciativa”, “jerarquización de poder”. Esta matriz nos permitirá ordenar a nuestros actores, e ir agrupándolos según queramos para generar actividades de intervención en el caso de ser necesario.

Luego, se recomienda elaborar un cuadro de doble entrada en donde cada fila (eje horizontal) esté determinada por los tres grados de poder que puede poseer cada actor (alto, medio, bajo) y cada columna (eje vertical) esté identificada por la posición de cada actor respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos).

Para favorecer este análisis, recomendamos realizar una discusión con el equipo de trabajo en su institución, por medio de la cual se procederá a la ubicación de cada actor identificado en el cuadro, de acuerdo con su nivel de posición y grado de poder de tal manera de ir elaborando el Mapa de Actores.

FIGURA_4
Matriz del mapa de actores

Grupo de Actores Sociales	Actor	Rol en el Proyecto	Relación Predominante	Jerarquización de su poder
Categoría de los diferentes actores sociales en un espacio específico	Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proyecto o propuesta	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con su accionar	Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto) 1. A FAVOR 2. INDIFERENTE 3. EN CONTRA	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones 1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO

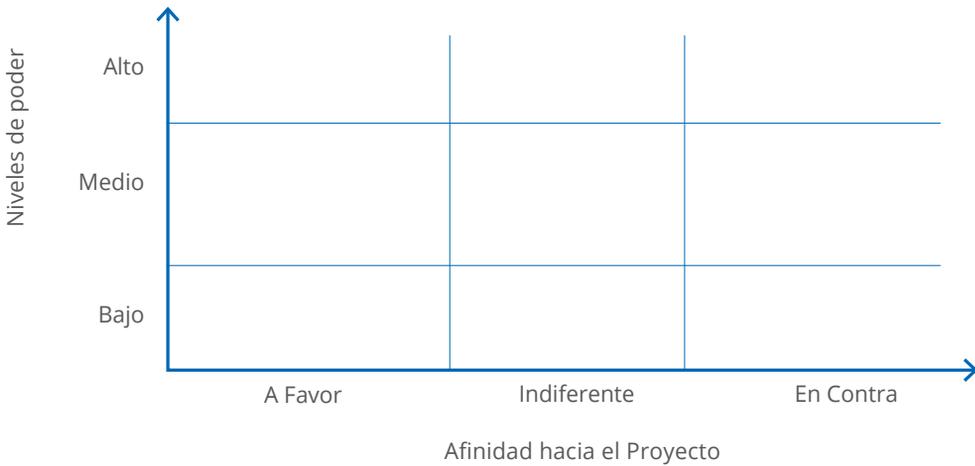
Fuente: Corfo (2015)

5 Identificación de interés con la iniciativa

En esta etapa debemos establecer el grado de interés que los actores identificados poseen con la iniciativa, con el objetivo de posicionarlos en el posterior gráfico de Mapa de Actores. Recomendamos medir el grado de interés en una escala

de 1 al 100, donde 1 es más interesado y 100 es menos interesado, para posicionar a sus actores en el gráfico bajo la premisa de que mientras más cerca esté de la iniciativa, mayor será su interés.

FIGURA_5
Sociograma mapa de actores



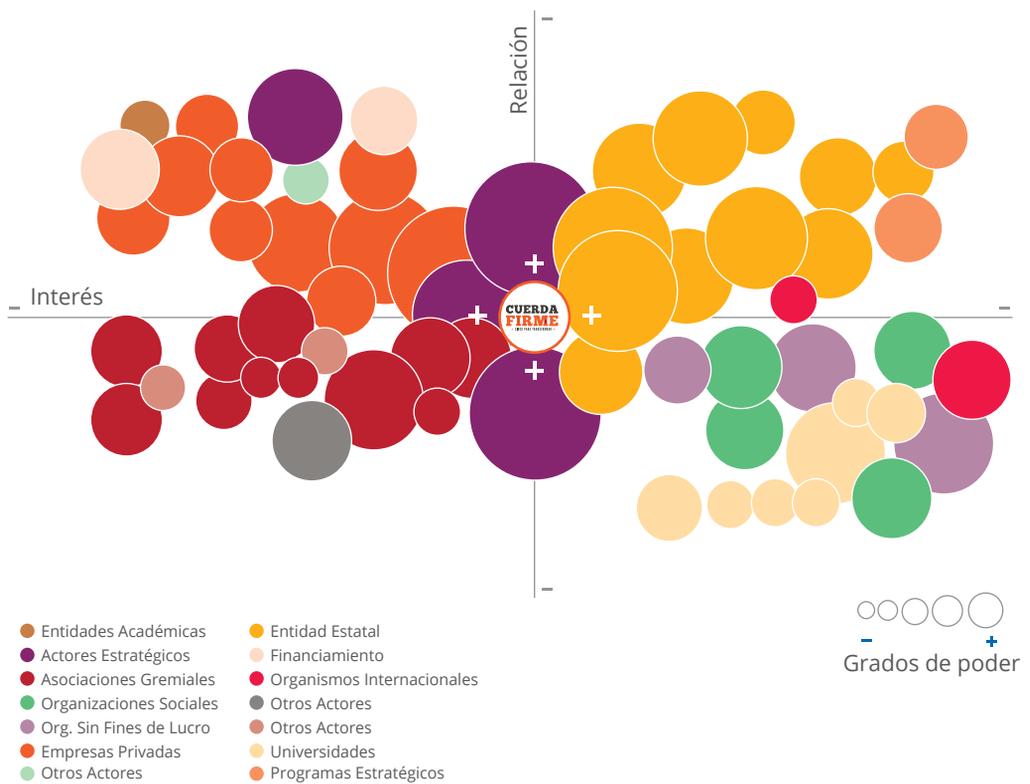
Fuente: Corfo (2015)

6 Construcción gráfico Mapa de Actores

La construcción del gráfico de Mapa de Actores, nos permitirá visibilizar cómo nuestros principales stakeholders se relacionan con nuestro proyecto, este gráfico será una herramienta adicional para generar intervenciones en pos de mejorar relaciones, aumentar el interés, motivar la participación, entre otras acciones que favorezcan a nuestro programa.

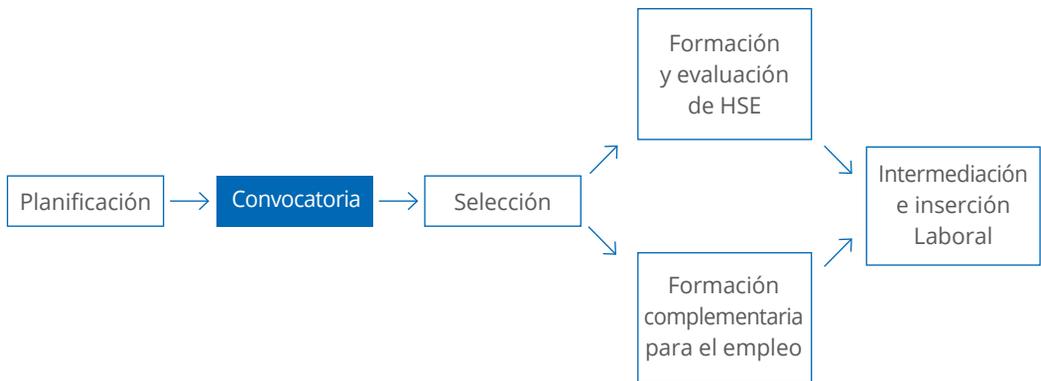
Se propone un gráfico de cuatro cuadrantes, donde nuestra iniciativa este ubicada al centro y los actores sean representados por círculos de diferentes colores. Cada círculo corresponderá a una tipo o categoría de actor, y su tamaño dependerá del nivel de poder que tenga en nuestro programa. El gráfico se leerá en base a los ejes de relación e interés, donde los actores que estén más cerca de nuestra iniciativa tendrán mayor interés y una mejor relación, y los que estén más alejados representarán todo lo contrario.

FIGURA_6
Gráfico de Mapa de Actores



Fuente: Fundación Chile (2015)

COMUNIQUE Y CONVOQUE



ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES Y GENERACIÓN DE DISCURSOS Y MENSAJES

Una buena comunicación y correcta transmisión del objetivo del programa aumenta la visibilidad del mismo y permite una atracción más certera de los socios estratégicos y de los jóvenes a participar. Es necesario comunicar a todos los actores involucrados en el proyecto, sobre la iniciativa que están apoyando y el valor que agrega tanto para su institución, como para los jóvenes participantes.

Una vez mapeados los actores clave y posibles aliados para la difusión, es importante desarrollar una Estrategia o Plan Comunicacional, que permita definir el mensaje a entregar, los canales por los

cuáles se difundirá este mensaje, además de los principales voceros y encargados de la gestión comunicacional.

El objetivo de una iniciativa, proyecto o idea, es la piedra angular de un plan de comunicación, y esta puede ser: buscar notoriedad, posicionarse o cambiar un comportamiento. Una vez fijados los objetivos, se deben marcar los plazos y las acciones de comunicación, para ello la eficiencia es fundamental. Con un plan de comunicación queremos conseguir que los demás se involucren en nuestros intereses, o que vean lo que noso-

tros queremos que vean, y en ello es importante considerar que comunicación interna y externa son las dos caras de una misma moneda, ya que todo plan de comunicación externa tiene también una dimensión de comunicación interna.

Para comenzar a elaborar un plan comunicacional es importante fijar los objetivos principales, claros y explícitos del programa; realizar una auditoría inicial de comunicación (análisis FODA), fijar un plazo para la realización de las acciones, establecer los recursos o recoger los resultados, valorándolos cualitativa y cuantitativamente, y no olvidar informar dentro de la misma institución. En definitiva, hay que trabajar con planes de comunicaciones eficaces y eficientes, para conseguir los máximos resultados con los mínimos recursos. Ello también implica, cómo no, dosis de creatividad (Duro, 2011).

El diseño de un plan de comunicación permite organizar las acciones en función de los objetivos. Por ello, se recomienda elaborar un plan basado en canales de difusión, que permita contextualizar a los convocados dentro de la iniciativa fácilmente, estableciendo roles y procesos clave para esta etapa. Como se mencionó en el capítulo Planifique, es necesario tener a los actores clave mapeados, para definir dónde enfocar nuestra comunicación y cómo hacerlo.

En la Herramienta N°5, anexada a este manual, se desprende una plantilla que puede ayudarlo a elaborar un plan de comunicaciones, con los siguientes pasos a seguir:

- 1 Definición del alcance.
- 2 Identificar el objetivo de la iniciativa.
- 3 Identificar los tipos de público a quienes se le transmitirá el mensaje.
- 4 Crear discursos y mensajes a difundir para cada público.
- 5 Planificar las actividades o acciones comunicativas.
- 6 Establecer voceros o encargados de la gestión comunicativa.
Definir los canales de difusión (Presencial, reuniones, medios de prensa, redes sociales, a través de socios estratégicos, entre otros).
- 8 Mecanismos de retroalimentación.
- 9 Cronograma o calendario de trabajo.
- 10 Presupuesto.

Es importante considerar que en un plan de comunicaciones los mensajes deben ser coherentes para todos los públicos receptores, y deben converger hacia el objetivo identificado, facilitando su realización. La comunicación es una herramienta de gestión fundamental a la hora de involucrar la participación de los actores.

RECUADRO 5

¿Qué y cómo comunicar?

Para difundir y convocar actores al programa Cuerda Firme, es importante realizarlo en función de:

- » El impacto general del programa.
- » Los posibles beneficios que traerá a los participantes.
- » Las experiencias previas, casos de ejemplo y éxito.
- » Los objetivos del curso y los aprendizajes que éste entregará.

Fuente: Fundación Chile (2016)

DEFINICIÓN DE TIPO DE CONVOCATORIA

Una convocatoria es un llamado o aviso que se hace generalmente a un grupo determinado de personas para que asistan o participen en una actividad. Así también por medio de ella, se promueve la participación en donde los individuos asisten para ser parte o incidir (Universidad Autónoma de Madrid, 2008).

Para establecer el tipo de convocatoria a realizar en un programa como este, un insumo esencial es el plan comunicacional construido, en que se detallan los canales de difusión y la estrategia a seguir para la emisión de los mensajes definidos. Sin embargo, es importante considerar que existen distintos tipos de convocatorias, y según el público objetivo establecido, se puede determinar cuál es la que converge con el plan comunicacional.

Convocatoria abierta

En este tipo de convocatoria no hay un determinado grupo de atracción, la invitación está dirigida a todas las personas que puedan asistir, sin un filtro establecido.

*Ejemplo: ¿Te interesa el circo social? ¡Te invitamos a participar de un taller ideal para ti!
Si buscas aprender un poco más de este arte escénico, visítanos y conoce nuestro programa.*

Convocatoria cerrada

Este tipo de convocatoria está dirigida a un grupo

de personas en específico, el que cumple con ciertas características previamente definidas. Por ende, las invitaciones son más delimitadas, personales y a través de canales específicos, como correo electrónico, cartas, entre otras.

Ejemplo: Estimado Juan, te invitamos a participar del taller Cuerda Firme, una instancia de aprendizaje, que a través técnicas de circo, te permitirá explorar opciones laborales para tu futuro y fortalecer tus habilidades de interacción social y emocional. Para confirmar tu participación, escríbenos a cuerdafirme@taller.com o visítanos en las instalaciones de nuestro Circo, todos los martes y jueves de 18:00 a 20:00 horas.

Convocatoria semi cerrada

Este tipo de convocatoria es una combinación de las dos anteriormente mencionadas, donde se establece un perfil del tipo de personas a las que queremos atraer, pero la información se entrega por diversos canales, ya sea formal o informalmente. Este tipo de convocatoria permite asegurar la llegada de participantes con un filtro previo de selección.

Ejemplo: Invitamos a jóvenes entre 18 a 29 años, con secundaria en curso o finalizada, a participar de un taller de circo social. Enfocado para aquellos jóvenes que busquen insertarse laboralmente y quieran aprender sobre las artes circenses. Más información en www.tallercircosocial.com o a través del correo cuerdafirme@taller.com.

Una vez establecido el tipo de convocatoria que realizará, es importante definir si lo hará en conjunto con sus socios estratégicos o si preferirá ser el único vocero de su plan comunicacional.

CONVOCATORIA A TRAVÉS DE SOCIOS ESTRATÉGICOS

Si en su plan comunicacional define que la convocatoria de jóvenes participantes se realizará en conjunto con socios estratégicos, es fundamental involucrar a estos aliados en la preparación e implementación del Plan Comunicacional, con el objetivo de asegurar que comprendan de qué trata el programa y cuáles son sus principales objetivos.

Un riesgo posible en la convocatoria a través de socios estratégicos es la transmisión de un mensaje incorrecto o confuso, para ello, es importante facilitar las oportunidades de difusión presencial en caso de que sea posible, a través de un vocero o responsable de la gestión comunicacional de su institución. Por ejemplo, en el caso de que el socio estratégico sea una organización social que trabaje con el público objetivo definido, un vocero de su institución puede organizar una ronda de actividades de convocatoria directa.

Otra forma de evitar la transmisión de mensajes confusos o erróneos, es preparar un kit comunicacional que contenga material gráfico, así como mensajes ajustados para distintos tipos de públicos, el que su socio pueda utilizar como insumo a la hora de convocar.

Con respecto a los beneficios de la convocatoria a través de socios, destaca el trabajo con el mismo grupo objetivo, facilitando un modelo integrado que permita resultados a través de la convocatoria, apalancándose en las capacidades y redes del aliado para hacerla más eficiente. Otra ventaja se encuentra en el seguimiento, ya que al realizar la convocatoria a través de socios estratégicos, éstos pueden conocer mejor a los beneficiarios y pueden realizar un mejor seguimiento dado que muchas veces pertenecen a la misma comunidad y el joven asume un compromiso por ambos lados.

Se ha observado en experiencias anteriores, que la convocatoria semi-cerrada por medio de socios estratégicos, públicos o privados, resulta más efectiva en términos de participación e interés de los jóvenes.

En la sección herramientas, encontrará la Herramienta N°6, donde se lista una serie de actividades que puede realizar en conjunto con un socio estratégico, si decide realizar una convocatoria conjunta.

TABLA_1

Pasos a seguir para la convocatoria
con socios estratégicos

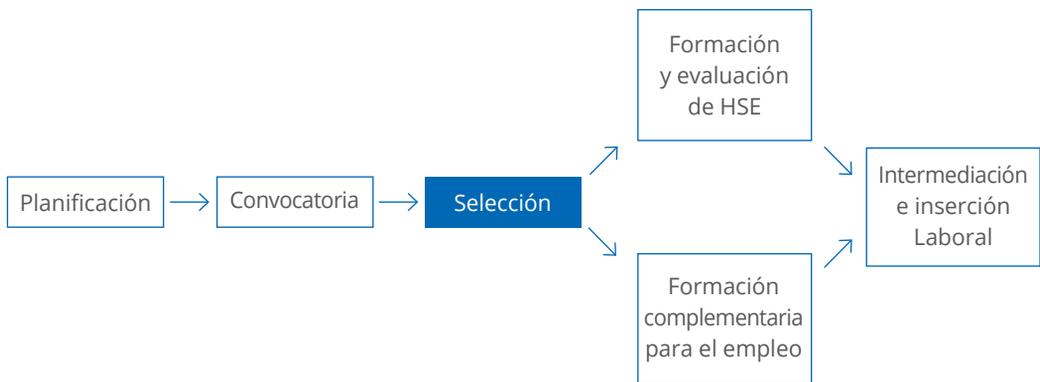
1. Construcción o presentación de plan comunicacional a socio estratégico.
2. Ronda de actividades de difusión directa en las instituciones asociadas.
3. Construcción y transmisión de mensajes dirigidos al público objetivo.
4. Disponibilidad para atender dudas y consultas de parte de los jóvenes.
5. Redes sociales como plataforma de contacto.

Fuente: Fundación Chile (2016)





SELECCION



Una vez realizada la convocatoria, ya sea abierta, cerrada, semi-cerrada y/o por medio de socios estratégicos, se debe pasar a la etapa de Selección de jóvenes participantes. Ésta se basa en los criterios de priorización y el perfil del joven establecido en la fase Planifique.

Se recomienda definir en base a la estructura e infraestructura de la organización el número de jóvenes a inscribir, en el caso de las experiencias previas, los cursos variaban entre 15 a 40 alumnos.

Para conocer y seleccionar de manera efectiva a los alumnos, además de realizar el cruce entre los datos recolectados y el perfil establecido, es

importante también considerar una entrevista inicial con los pre-seleccionados.

Una vez que el grupo definitivo ha sido seleccionado, se recomienda realizar ciertas actividades que reafirmen el compromiso y la motivación del joven a la hora de participar del taller:

1. Construcción de ficha personal: ficha informativa con datos de contacto, intereses, estudios, experiencias laborales, entre otros.
2. Fotografía inicial: fotografías individuales y grupales que al final del taller permitan mostrar un antes y después a los alumnos participantes. Además facilita el seguimiento,

ya que permite que los profesores puedan recordar y reconocer a los participantes y evaluarlos en grupo.

3. Formulario de compromiso y responsabilidad: carta firmada por los alumnos donde manifiestan el compromiso asumido al momento de comenzar el taller, lo que los hace responsables de su participación y del cumplimiento de las tareas que la actividad requiere.
4. Identificación de las características del grupo: todos los grupos de alumnos serán distintos, la diversidad será constante, por esto es importante identificar las principales características del grupo formado y en base a ello tomar decisiones sobre cómo es mejor abordarlo. Es posible que un grupo sea más entusiasta, otro más tímido, puede que un grupo sea más hábil versus uno que necesite mayor acompañamiento.
5. Modificación de la programación según características del grupo: la programación debe ser flexible. Una vez identificadas las características que hacen único al grupo seleccionado, o alguna situación particular que puede presentarse en una clase o en algún momento, es importante revisar la programación establecida, y en caso que sea necesario, ajustar los ítems que puedan favorecer su formación.

6. Seguimiento telefónico o en redes sociales: al comienzo de todo el taller se recomienda realizar seguimiento telefónico o por medio de redes sociales a los alumnos seleccionados, para monitorear su asistencia o las razones de sus ausentismos según cada caso. De este modo mostramos preocupación y la importancia de su participación.

En la sección herramientas, encontrará las Herramientas N°7 y N°8, con ejemplos de cartas de compromiso y fichas de información de los jóvenes.

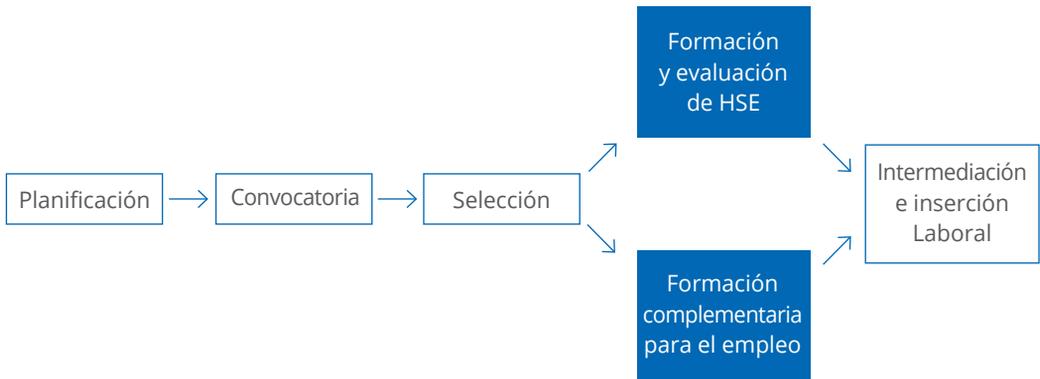
Adicionalmente, se recomiendan una serie de actividades de entrada para conocer en más detalle al grupo. La siguiente tabla muestra los talleres sugeridos de entrada para medir las conductas asociadas a cada competencia:

TABLA_2
Talleres de entrada

Nombre de la Actividad	Competencia Activada	Tipo de Participación	Cantidad de Participantes	Materiales	Duración
Presentación personal		Individual	Ilimitada	Sin materiales	2 minutos por persona
Valores compartidos	Comunicación/ compromiso	Grupal	Grupos entre 5 y 10 participantes	Papelógrafo, plumones, hojas de papel y lápices.	30 minutos
Pásame la carta	Compromiso / Trabajo en equipo / Comunicación	Grupal	Grupos de 8 participantes	un juego de cartas por cada grupo de trabajo	25 minutos
La sogá humana	Compromiso / Trabajo en equipo / Comunicación	Grupal	Grupos de 8 participantes	Sin materiales	25 minutos

Fuente: Redcrea Sur (2015)

DESARROLLE HSE PARA LA EMPLEABILIDAD



Uno de los factores que explican el desajuste entre la demanda por parte de empleadores y la oferta laboral de jóvenes, son las carencias de habilidades socioemocionales (HSE), las que en ocasiones son más valoradas por los empleadores que las habilidades cognitivas o el conocimiento específico (Fundación Chile, 2016).

Este escenario plantea el desafío de diseñar e implementar programas de capacitación y emprendimiento de forma innovadora y que conjuguen en su intervención el desarrollo de habilidades socioemocionales. Cuerda Firme es un ejemplo de ello.

Las habilidades socioemocionales, son las facultades personales relacionadas a las capacidades intrapersonales e interpersonales suscritas de la teoría de inteligencias múltiples de Howard Gardner (1983). En términos generales, se relacionan con la capacidad que tienen las personas de poder gestionarse a sí mismas y lograr buenas relaciones. A nivel laboral, son las competencias no técnicas que los trabajadores necesitan para desempeñarse adecuadamente en distintos contextos, complementándose con sus atributos naturales. Estas incluyen cuatro grupos: cualidades personales y ética personal, resolución de problemas y capacidades cognitivas, comunicación y trabajo en equipo e inteligencia interpersonal (Wentz, 2012).

LAS CINCO HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES DE CUERDA FIRME

El programa Cuerda Firme, a través de sus experiencias en Argentina, Chile y Perú, ha confirmado la hipótesis de que los talleres de circo social pueden constituir un mecanismo efectivo para desarrollar habilidades socioemocionales en jóvenes.

La cultura circense, compuesta por dinámicas, formas de comunicación, filosofía intrínseca, entre otros factores únicos de su espectro, promueve con facilidad cinco habilidades socioemocionales: trabajo en equipo, compromiso, autoestima,

comunicación y creatividad (Destreza, 2015). Sin embargo, también se podrían fomentar o desarrollar otras habilidades.

Las experiencias anteriores delimitaron un listado de cinco habilidades socioemocionales, esenciales para el mundo del trabajo y para la vida, que pueden ser desarrolladas a partir de este programa. Estas habilidades fueron identificadas por los equipos circenses de cada país, calificándolas en distinto rango de importancia, según el contexto cultural de cada uno y apoyadas por un estudio de demanda laboral realizado a nivel regional. Recomendamos analizar el contexto de su país

TABLA_3
habilidades socioemocionales desarrolladas en Cuerda Firme

Competencias
Trabajo en equipo
Compromiso
Comunicación
Autoestima
Creatividad

Fuente: Redcrea Sur (2015)

y las características del grupo de trabajo, para determinar el orden en el cual estas habilidades serán profundizadas.

- 1 Trabajo en equipo:** capacidad para formar parte de un grupo y colaborar con los demás, trabajando con otros en condición de iguales, entendiendo y aplicando que las metas grupales o propósito común prevalecen sobre la individualidad. Implica subordinar los intereses individuales frente a los del grupo, implica tener opinión positiva sobre los demás y sentido de pertenencia, así como adoptar una actitud adecuada para conseguir el clima de colaboración. Implica sensibilidad interpersonal y facilidad para relacionarse socialmente.
- 2 Compromiso:** capacidad para mostrar interés por aprender, comprometerse con el equipo, con el trabajo, con la empresa, con uno mismo, mantener el nivel de atención, asumir iniciativas y mantener su participación en un nivel (tiempo e intensidad) necesario para asegurar el aprendizaje. Implica asumir como desafío personal el proceso de aprendizaje y asumir la responsabilidad de poner todo lo necesario para lograr el resultado esperado dedicando el tiempo y la intensidad necesaria para ello (perseverancia), responsabilidad frente a acuerdos y decisiones tomadas.
- 3 Comunicación:** deseo y habilidad para entender a otras personas y lograr hacerse entender (transmitir) de manera efectiva. Conlleva capacidad para escuchar con atención y entender los argumentos de los demás, pensamientos, sentimientos, emociones y preocupaciones no expresadas verbalmente, y para mantener los canales de comunicación abiertos. Es la capacidad de explicarse de manera estructurada, con datos para generar el impacto esperado en el interlocutor.
- 4 Autoestima:** concepto que se tiene de uno mismo a través del autoconocimiento. Disposición a considerarse competente frente a los desafíos básicos de la vida y sentirse merecedor del logro, de la felicidad. Es sentirse confiadamente apto para la vida. Implica confianza en la capacidad de aprender y mejorar lo que hacemos, de tomar decisiones y hacer elecciones adecuadas. Implica capacidad para afrontar el cambio con actitud positiva.
- 5 Creatividad:** capacidad para generar soluciones nuevas o adaptadas dirigidas a resolver problemas tomando en cuenta los recursos disponibles. Implica capacidad de adaptarse a la disponibilidad de recursos y a situaciones diferentes, manteniendo o mejorando el resultado esperado, y tomar iniciativas para introducir cambios con el objetivo de generar valor.

CURRÍCULO

El término currículum (en ocasiones también currículum o currícula) se refiere al conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza y aprendizaje), ¿qué, cómo y cuándo enseñar? y ¿qué, cómo y cuándo evaluar? El currículum permite planificar las actividades académicas de forma general, ya que lo específico viene determinado por los planes y programas de estudio. Mediante la construcción curricular la institución plasma su concepción de educación. De esta manera, la currícula permite la previsión de lo que se hará para poder lograr el modelo teórico práctico de educación al que se quiere llegar (Redcrea Sur, 2015).

El concepto de currícula se refiere no solamente a la estructura formal de los planes y programas de estudio, sino a todos los aspectos que implican la elección de contenidos, disposición de los mismos, necesidades de la sociedad y tecnologías disponibles.

El programa Cuerda Firme posee una currícula definida, la que recomendamos utilizar para replicar la experiencia, en particular en la fase de definición de criterios metodológicos.

La Herramienta N°10 anexada a este manual, contiene la definición de cada campo de la propuesta de currícula.

TABLA_4

Formato Currícula Cuerda Firme

COMPETENCIA GENERAL (perfil de egreso)	
Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad laboral. Debe establecerse en términos de resultados precisos y concretos.	
UNIDADES DE COMPETENCIA (5 habilidades socioemocionales)	
Elementos de la competencia que establecen el comportamiento esperado de la persona, en forma de consecuencias o resultados de las actividades que realiza.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO (criterios de evaluación)	
Enunciados evaluativos que demuestran el desempeño del egresado y, por tanto, sus habilidades sociomocionales. Como se dirigen a los aspectos más importantes de la habilidad socioemocional, expresan las características de los resultados esperados. Son la base para diseñar la evaluación.	
CAMPOS DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN
Incluye las diferentes circunstancias, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	Especifica el conocimiento que permite a los estudiantes lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr las realizaciones descritas.
GUÍA DE EVALUACIÓN	
Establece los métodos y la utilización de las evidencias para la evaluación de la habilidad socioemocional.	

Fuente: Redcrea Sur (2015)



Foto: Buenos Aires, Argentina

METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN DE LOS TALLERES DE HSE

Para la implementación de los talleres, la currícula es un insumo fundamental, donde se establecerá el orden de los contenidos y la planificación general del curso. Junto con ésta, para replicar la experiencia, es necesario considerar la metodología Cuerda Firme ya utilizada por las escuelas de circo en Argentina, Chile y Perú, la que ha sido adaptada al contexto de cada país:

búsqueda laboral, además de presentarles ofertas de trabajo provenientes de los aliados y bolsas de empleo. Adicionalmente, se encarga de sostener la interlocución con las alianzas estratégicas para inserción laboral realizadas.

Argentina

En Argentina, el Circo del Sur llevó a cabo la formación por medio de una pareja pedagógica compuesta por un profesional de circo y un profesional con experiencia en trabajo social o psicológica que también fuese profesor de circo, con el objetivo de garantizar la estrategia de anclaje y reflexión sobre las HSE, ampliar las miradas pedagógicas en el desarrollo efectivo de dichas habilidades y los objetivos del taller de circo social. La formación se dictó en 22 clases repartidas en 3 meses, dos veces a la semana. Éstas se dividieron en módulos en los que se trabajan habilidades socioemocionales a través de técnicas circenses y tutorías laborales.

La gestión laboral está a cargo de una profesional especializada. En esta función, la tutora entrega herramientas a los jóvenes y los acompaña en su



Chile

El Circo del Mundo en Chile generó alianzas con entidades gubernamentales para la ejecución del proyecto (Ministerio de Educación, Consejo de la Cultura y la Artes), con lo cual la realización de los talleres se lleva a cabo en instituciones educativas (liceos técnico profesionales).

Al asociarse con liceos técnico profesionales, la ejecución del Programa en Chile no realizó convocatorias, sino que comenzó con el desarrollo de los talleres de circo como una actividad optativa extra-programática en las instituciones educativas, para luego transitar a un curso obligatorio de la malla curricular. El trabajo del Circo del Mundo se concentró únicamente en el desarrollo de HSE, ya que fueron los liceos técnicos los encargados de formar para el trabajo a los jóvenes y de intermediarlos a una práctica laboral.

Aun cuando los beneficiarios estaban obligados a asistir al taller implementado en modalidad de malla curricular, cabe destacar que se comprobó un interés real de parte de los alumnos por participar en ellos.

Para la formación, Chile trabaja con una pareja de profesores por curso, los que deben tener experiencia en técnicas de circo y en trabajo social. La formación se dicta durante 6 meses, a pesar de que hay diversidad en la duración de los cursos, con 1 clase semanal de 90 minutos, correspondiente a dos horas pedagógicas.



Foto: Lima, Perú

Perú

La Tarumba operó bajo la premisa de que el establecimiento de alianzas con socios estratégicos que trabajasen con el mismo público objetivo, facilita la atracción de jóvenes a los talleres y asegura un grupo de postulantes acorde al objetivo del proyecto. El equipo de La Tarumba, a través de su Coordinadora Nacional y Gestora laboral, realiza visitas a los jóvenes de las entidades asociadas donde comunican los principales objetivos del taller y actividades. Esto permite que los jóvenes participantes tengan una comprensión absoluta del proyecto, estableciéndose un canal de comunicación directo con el equipo del circo.

La formación está dividida en cuatro clases: circo, música, teatro, gestión (laboral y humana). Cada clase cuenta con una pareja formativa, la cual se enfoca en desarrollar habilidades socioemocionales según corresponda. En el caso de las clases de gestión laboral, también hay una dupla conformada por la Gestora Laboral y un profesional de apoyo quienes entregan los contenidos. La Tarumba, además, cuenta con atención psicológica para cuando los alumnos la requieran, además de orientación psicolaboral. Destaca su marcado uso de la técnica de anclaje (“bajada” de las habilidades socioemocionales), donde explicitan la conexión entre los ejercicios realizados y desenvolvimiento en el mundo del trabajo.

Mientras que los profesores encargados de la formación básica en circo, música y teatro tienen experiencia en una de las disciplinas mencionadas, los profesores de formación avanzada destacan por poseer una carrera profesional en circo, y en la mayoría de los casos, pertenecer al elenco artístico de La Tarumba. Cabe destacar que también poseen experiencia en la metodología y propuesta pedagógica de La Tarumba, la cual apunta no solamente al conocimiento técnico de las disciplinas de circo, teatro y música, sino también a la formación de habilidades para la vida.

Consideraciones

Algunas prácticas observadas en las experiencias anteriores, han demostrado éxito y han apoyado a la efectividad del programa en esos países. Por ello, se recomienda considerar las siguientes actividades en su implementación:

- » Sesiones lúdicas: considerar que tratándose de jóvenes vulnerables es fundamental trabajar la identidad, el afecto y el sentido de pertenencia de los jóvenes participantes. Que las sesiones de trabajo sean lúdicas y les permitan ahondar en estos aspectos es clave para el éxito de la implementación.
- » Muestra inicial y muestra de clausura: contar con un espectáculo de circo al comienzo del taller, así como una actividad de clausura con la participación de los mismos alumnos, denota trabajo en equipo, desarrollo de la identidad, y les permite a los jóvenes mostrar a sus familiares y amigos los logros obtenidos en el proceso, aportando además una sensación de proceso concluido, de cierre.
- » Proceso de cierre: después de la muestra final es importante tener una última sesión de cierre con los jóvenes. En ella se trabaja en conjunto con los alumnos, el proceso de duelo inherente a toda intervención, sumado a la construcción de puentes de comunicación para el proceso de seguimiento y monitoreo post; los que tienen como objetivo principal la inserción laboral.
- » Entrega de certificado: entregar con solemnidad un documento que certifique la participación y finalización del taller, le permita al joven sentir que ha concluido el curso con éxito, el mérito que esto significa, y que es un elemento que sumar a su experiencia laboral, ya sea en instancias de entrevistas o de presentación de curriculum vitae.

El perfil del Profesor Cuerda Firme

El profesor Cuerda Firme es parte fundamental de la ejecución de esta iniciativa. Contar con un equipo educativo que posea conocimiento técnico es importante, pero aún más vital es la capacidad humana de los profesores para trabajar y educar a jóvenes como los que participan de este programa. En las tres experiencias anteriores, los educadores

del programa contaban con formación en técnicas de circo, y esto se integraba a su conocimiento u orientación en trabajo social. También se observa la utilización de parejas pedagógicas que se complementen, por ejemplo 1 profesor de circo social y 1 profesional del área social por curso, donde lo fundamental es que ambos educadores posean experiencia en trabajo social o con jóvenes.

FIGURA_7

Características de un profesor Cuerda Firme



Fuente: Fundación Chile (2016)

El profesor debe ser capaz de cuidar la integridad y seguridad física de los participantes, debe estar preparado para realizar un acompañamiento socio-emocional al momento de traspasar una técnica artística, y debe estar preparado para dar soporte emocional a los alumnos que lo necesiten.

El profesor Cuerda Firme será el encargado de traspasar los conocimientos y la metodología a los alumnos, y por ello, seleccionar a un equipo capaz y comprometido con la iniciativa asegurará una implementación eficaz y eficiente, además es importante que posea las competencias de: liderazgo (de equipo), comunicación, integridad, manejo de conflicto y motivación.

En este contexto el rol de Coordinador Pedagógico se hace indispensable, ya que será el puente de organización entre el programa y los profesores. Se encargará de los lineamientos pedagógicos, de la articulación del equipo de profesores, la planificación de las clases, supervisión de los espacios de taller, monitoreo y seguimiento a los jóvenes, así como de su desarrollo.

Adicionalmente, se recomienda que el equipo cuente con un psicólogo, para aquellos casos que requieran un tratamiento especial. Y que pueda acompañar a los profesores durante la intervención, orientando y guiando al profesor que muchas veces debe otorgar un soporte emocional a los alumnos.

RECUADRO 6

Cómo debe ser un profesor Cuerda Firme

- » Debe ser **coherente**, el profesor de Cuerda Firme debe enseñar con el ejemplo porque es un modelo y referente para los jóvenes.
- » Debe ser un buen ciudadano y ser humano, no solamente durante las clases sino en todos los ámbitos de su vida. Más aún cuando trabajamos con jóvenes con dificultades que nos presentan situaciones de vida difíciles en donde la ética y los valores son muy importantes. Por eso es tan importante la coherencia.
- » Debe ser **creativo**, no solamente porque utiliza el arte como herramienta transformadora; sino que debe ser creativo para siempre tener la capacidad de sorprender a los jóvenes y captar su atención. Ser creativo le permite también resolver las dificultades que se le presentan, y flexibilizar la programación, ya que muchas veces esta debe ser modificada porque ha sucedido algo en el grupo, en el espacio, con el material, etc. La programación debe estar “viva” y adecuarse a la situación y momento de cada grupo de jóvenes en particular.
- » Debe tener **compromiso**, no solamente con los jóvenes, sino también con la institución, la metodología, el programa. Muchas veces el profesor deberá preparar material, hacer seguimiento, evaluar, investigar otras formas/técnicas/dinámicas, etc.
- » Debe ser **consciente de su realidad**, el profesor debe estar enterado de lo que está pasando, de la realidad social, política, cultural de su ciudad, su país y el mundo, con la capacidad de comunicar su postura con una opinión informada, cuando sea necesario.
- » Debe ser **proactivo**, tener iniciativa.
- » Debe ser **sensible** en el ámbito social.

Fuente: La Tarumba (2016)

Cuántos alumnos tendrá mi curso

Teniendo en cuenta que las personas participantes son jóvenes en situación de vulnerabilidad, se recomienda generar un ambiente de confianza y trato individual, por lo que se aconseja un número que oscile entre 8 y 15 personas por profesor. Si el número de participantes es menor, las dinámicas pierden muchas veces su función, y si es mayor puede afectar la profundización de los contenidos y necesitará trabajar más el clima grupal y la comunicación.

En las experiencias anteriores, los cursos han estado formados por grupos de 15 a 40 personas, considerando siempre dos profesores a cargo de los jóvenes participantes. Se debe tener en cuenta además que, al desarrollar la técnica del circo, el cuerpo del participante se pone en riesgo; por lo tanto, la cantidad de alumnos debe permitir que el profesor pueda cuidar la seguridad e integridad física del participante.

Es importante considerar también, que dado que se trata de jóvenes vulnerables; el profesor debe hacer también un acompañamiento socioemocional al momento de enseñar una técnica artística; por lo tanto la relación de cantidad alumnos por profesor debe ser aquella que le permita al educador desempeñar bien este proceso.

El tiempo destinado al programa

Es necesario establecer el tiempo que se destinará a los programas de enseñanza. Estos abarcan la técnica circense, juegos teatrales, actividades laborales, intervenciones psicológicas, entre otros. Cabe señalar la importancia que este campo tiene para la determinación de las competencias finales, ya que el tiempo que se le destina al proceso de enseñanza/aprendizaje es crítico en la obtención de resultados.

La siguiente tabla muestra el tiempo aproximado invertido por cada una de las escuelas de circo que impulsó este programa.

Es pertinente mencionar que no hay evidencia para definir cuánto tiempo se debe destinar a los procesos de enseñanza/aprendizaje para el desarrollo de habilidades socioemocionales.

TABLA_5

Tiempo de implementación de programa
Cuerda Firme

Escuelas	Tiempo
	<p>15 horas para otras actividades 72 horas totales aproximadas de trabajo 3 meses de duración 2 veces por semana 58 horas de técnicas circenses, dinámicas de anclaje, reflexiones, evaluaciones de HSE. 8 horas abc laboral. 6 horas para actividades varias de convocatoria, ensayos muestra final, reuniones extras, salidas a empresas.</p>
	<p>60 horas totales aproximadas de trabajo 6 meses de duración 1 vez por semana 25 horas de técnica circense 15 horas para otras actividades 12 horas de actividades de cierre</p>

Escuelas	Tiempo
 <p data-bbox="320 753 438 775">LA TARUMBA</p>	<p data-bbox="637 536 1076 565">108 horas totales aproximadas de trabajo</p> <p data-bbox="637 568 858 596">3 meses de duración</p> <p data-bbox="637 599 847 626">3 veces por semana</p> <p data-bbox="637 630 933 657">22 horas de técnica circense</p> <p data-bbox="637 660 832 688">22 horas de teatro</p> <p data-bbox="637 691 844 719">22 horas de música</p> <p data-bbox="637 722 923 749">22 horas de gestión laboral</p> <p data-bbox="637 753 937 780">11 horas de gestión humana</p> <p data-bbox="637 783 1140 901">09 horas libres para otras actividades (convocatoria, ensayos muestra final, muestra final de graduación, día de cierre de la intervención en formación en HSE)</p>

Fuente: Circo del Sur, Circo del Mundo, La Tarumba (2016)

Anclaje como herramienta

En aquellas instancias en las que un aprendizaje es internalizado y una conducta se hace parte de la estructura cognitiva, motriz y afectiva de los participantes, hablamos de “anclaje”. El anclaje constituye un elemento fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje de Cuerda Firme, el que permite generar aprendizajes duraderos y visualizar el impacto que tendrá aquello que se está trabajando en la vida personal y laboral del joven.

Para fortalecer el proceso de aprendizaje en el marco del programa, se recomienda utilizar la técnica de anclaje, justo antes o justo después de cada ejercicio o práctica de desarrollo de la competencia. El anclaje pierde efecto cuando el ejercicio de reflexión se hace sin un punto de referencia fresco al cual dirigir el pensamiento.

A continuación, se recomiendan una serie de reflexiones para lograr un aprendizaje duradero y consciente, a través del anclaje. Cabe señalar que cada equipo de profesores tendrá que preparar con anticipación cuál de todos estos ejercicios recomendados u otros que consideren más apropiados, son los correctos para utilizar en el momento de clase (Destreza, 2015):

- » ¿Por qué es importante para mí adquirir esta competencia?
- » ¿Cómo esta competencia o sus conductas me ayudarán a ser una mejor persona?

- » ¿Cómo ésta competencia o sus conductas me ayudarán en el mundo laboral?
- » ¿Qué significa comportarse según la competencia “x”?
- » ¿Qué experiencias personales tengo que hagan referencia a la competencia?
- » ¿Qué ejemplos tengo que demuestren que me he comportado de esa forma antes?
- » ¿Qué pensarán de mí si me comporto de esta forma?
- » ¿Cómo sería el mundo si todos nos comportamos de esta forma?
- » ¿Qué esperan de mí dentro de la empresa donde voy a trabajar?
- » ¿Qué puedo hacer para siempre comportarme de esta forma?
- » ¿Cómo puedo ayudar a otros a comportarse de esa forma?
- » ¿Qué puede impedir que me comporte de esta manera?

Es importante trabajar la mayoría de estas reflexiones en subgrupos y que éstos presenten sus conclusiones en forma de exposición al resto de los participantes. Este proceso mental ayuda a generar aprendizajes duraderos ya que despierta la motivación intrínseca (el deseo personal de aprender).

CAMARÓN
QUE SE
DUERME...

La importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las principales habilidades socioemocionales a desarrollar en el marco del programa. Independiente de si una clase se dedica únicamente a esta habilidad, casi todas las dinámicas del programa estarán reforzando el trabajo en equipo de una u otra manera. En base a ello, es importante considerar que el grupo le da "la vida" a las dinámicas. Será muy difícil que se repita exactamente el desarrollo de una dinámica en otro contexto. La dinámica se debe adaptar al grupo, no el grupo a la dinámica. Por ello, saber identificar qué beneficia al grupo y conocer sus características es fundamental al momento de conducir los talleres.

Herramientas para el desarrollo de HSE

A continuación se presenta una serie de herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales, indicando qué habilidad está

asociada a cada actividad, además de la dinámica, el tiempo que se debe destinar y los materiales necesarios para realizarla.

TABLA_6
Asociación de recursos metodológicos y habilidades socioemocionales

Habilidad	Dinámica	Tiempo	Materiales
Comunicación, Compromiso	Presentación del taller e ideas fuerza	10 m	Papelotes o papelógrafos, plumones
Creatividad	Iniciales de cualidades	15 m	-----
Creatividad	Mi nombre, mi-gesto	10 m	-----
Comunicación, Autoestima, Compromiso	Triángulo con Expectativas, Temores y Aportaciones	35 m	Post it, Lapiceros
Compromiso	¿Qué eres más? Pueblo / Ciudad Hablar / Escuchar Perro / Gato Serie / Película	20 m	-----

Creatividad	¡Reservado!	20 m	-----
Trabajo en equipo, Compromiso	El intermitente precipicio con: - Nombres - Edad - ¿Cuánto tiempo tardarías en ir en carro hasta el sitio en que has nacido?	35 m	-----
Creatividad	Hagamos nuestro carnet	35 m	Cartulinas, lapiceros, papel bond
Creatividad, Autoestima	Dictar un dibujo	20 m	Pizarra, plumones, papelotes o papelógrafos
Comunicación	La historia del elefante	20 m	Historia
Creatividad, Autoestima	El escudo heráldico: Superpoder / Una vez que hayas ayudado a alguien / Personaje al que admiras / Algo que te caracteriza... El lema	20 m	Papeles, plumones, Escudo fotocopiado
Comunicación, Compromiso,	El antidoto	30 m	Naranja, Instrucciones

Autoestima, Compromiso	¿Quién siente qué?	30 m	Proyector, Imágenes, Lista de emociones
Autoestima	¿Cuál es tu canción favorita?	15 m	-----
Trabajo en equipo	Agruparse por.... Edad/Gustos musicales/Horóscopo / número de hermanos /número de zapato / Lugar de nacimiento	15 m	-----
Autoestima, Compromiso	El hexágono de la última vez (risa, llanto, rabia, asco, miedo, tranquilidad)	30 m	Un dibujo de un hexágono, Lapicero
Autoestima, Compromiso	Las medallas	30 m	Papel, lapicero, cinta adhesiva
Autoestima	Lo más bonito del mundo	15 m	Espejo
Trabajo en equipo, Compromiso	El lazarillo	25 m	Venda
Trabajo en equipo, Compromiso, Comunicación	La ganancia	50 m	Cartulinas rojas y verdes, las x y las y, papelotes
Trabajo en equipo, Creatividad	Río de lava	45 m	Pañuelos

Trabajo en equipo, Compromiso, Comunicación, Creatividad	El puente	1 hora	Cartulinas del mismo color, 4 plumones, 2 lápices y 2 tijeras
Compromiso, Trabajo en equipo, Creatividad	Cuadrado ciego	20 m	Vendas, Cuerda
Trabajo en equipo, Creatividad, Compromiso	Salir de la cárcel	30 m	Cuerdas, Palo
Trabajo en equipo, Creatividad, Comunicación	El arco iris	15 m	Cartulinas de distintos colores y formas, cinta adhesiva
Autoestima, Trabajo en equipo	El árbol	15 m	Fotocopia del árbol, plumones

Fuente: Redcrea Sur (2015)

En la sección herramientas, la Herramienta N°11 detalla las dinámicas recientemente listadas.

El rol de la formación para el empleo

Las experiencias anteriores de Cuerda Firme, incluyen en sus horas pedagógicas, algunas destinadas a Talleres de Orientación Laboral, espacios de aprendizaje dedicados a conocimientos básicos del mundo laboral, como elaboración de currículum, preparación de entrevistas, presentación personal, entre otros contenidos.

Si bien dependerá de los socios estratégicos con los que se realice el programa cómo abordar las temáticas de formación para el empleo, se recomienda generar una currícula de contenidos para este ámbito, ya que lo aprendido, sobre todo en población de alta vulnerabilidad, es fundamental para un futuro laboral exitoso. En el caso de Chile, al estar aliados con instituciones educacionales, los contenidos de inserción laboral son otorgados por parte de este socio, en Argentina y en Perú, fue el equipo de las escuelas de circo quiénes abordaron estas materias, generando actividades y sesiones específicamente para ello.

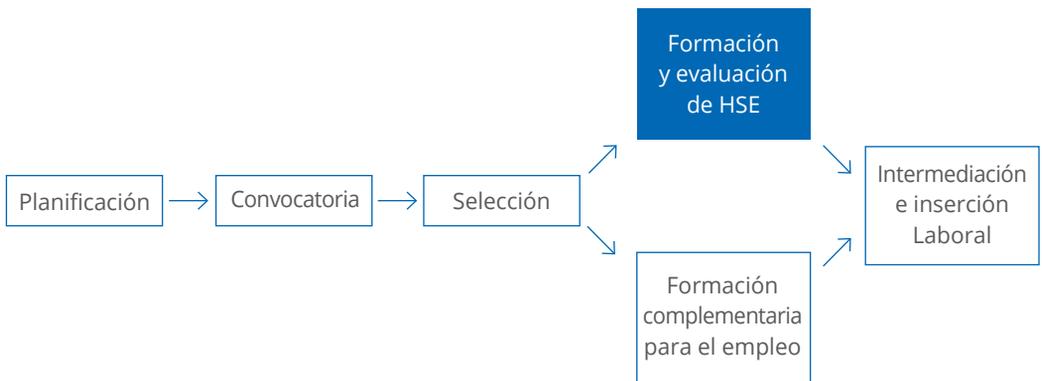
A continuación un listado de actividades recomendadas para los Talleres de Orientación Laboral:

1. Análisis FODA.
2. Preparación de una entrevista de trabajo.
3. Preguntas frecuentes en una entrevista.

4. Mundo laboral: beneficios según contrato y otras consideraciones.
5. Cómo preparar un C.V.
6. Portales de búsqueda de empleo.
7. Documentos solicitados por un empleador.
8. Imagen personal.
9. Recomendaciones

En la sección herramientas, encontrará la Herramienta N°12, donde se profundiza en estas actividades, incluyendo definiciones y propuestas para guiar su uso.

EVALÚE



El modelo de evaluación adecuado a las experiencias de las escuelas de circo de Argentina, Chile y Perú, ha sido enfocado tanto a procesos como a resultados de la práctica formativa, un modelo que incorpora participación de los actores de la comunidad social específica generada (la Escuela, el docente, el estudiante), e introduce enfoques de variedad y contraste de los mismos para la obtención de conclusiones.

TABLA_7

Tipos de evaluación para modelo formativo de habilidades socioemocionales

Perspectiva de evaluador	Momento en que se realiza	Instrumentos que se utilizan
Autoevaluación	Al inicio y al final	Escala likert con niveles de dominio y criterios de evaluación para cada habilidad socioemocional
Coevaluación	Al final	
Heteroevaluación	Al inicio, durante y al final	

Fuente: Redcrea Sur (2015)

Para la aplicación de la Herramienta de evaluación de HSE (anexada en este manual), las escuelas de circo que ya han tenido experiencia en el programa, la complementaron con técnicas de monitoreo para una evaluación más precisa.

En casos anteriores, el equipo formativo optaba por grabar algunas clases para luego analizar el comportamiento de los jóvenes participantes en más profundidad a la hora de evaluar, algunos utilizaban etiquetas con los nombres de los alumnos para una fácil identificación, entre otras prácticas.

Cabe mencionar que la evaluación es importante para el monitoreo de los avances de los alumnos, pero este proceso no debe ser más extenso o costoso que el proceso de aprendizaje, sino que debe ser proporcional con el esfuerzo dedicado a los grupos.

En la sección herramientas, encontrará la herramienta de evaluación de HSE para ser aplicada por su institución.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA POR PERSPECTIVA DE EVALUADOR

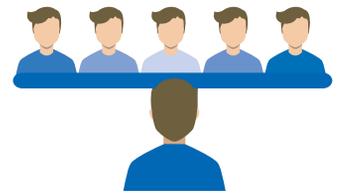
FIGURA 8
Tipos de evaluación
Cuerda Firme



Autoevaluación



Coevaluación



Heteroevaluación

Fuente: Fundación Chile (2016)

Autoevaluación

Se puede considerar que este tipo de evaluación tiene valor destacado para medir el logro de determinadas habilidades socioemocionales, aquellas para las que es necesaria autoconciencia de su logro (autoestima, creatividad). Por ello se propone la realización de dos autoevaluaciones, una al comienzo del taller y otra al concluirlo,

utilizando en ambos casos el mismo instrumento para generar comparabilidad.

Se recomienda que la autoevaluación de entrada no se aplique durante la primera sesión de trabajo. El momento adecuado para su aplicación debe ser definido por los docentes, según su análisis del

grupo. Se recomienda superar la etapa de adaptación inicial, pero que se mantenga en el bloque del primer tercio de las clases. Sin embargo, en base a la experiencia del trabajo en Perú, se detecta que cuanto antes se realice esta evaluación se obtienen mejores resultados, ya que el proceso de intervención influye lo menos posible en las respuestas que proporcionará el joven.

La autoevaluación de entrada determina la línea de base, y el resultado obtenido permite identificar la necesidad específica del grupo, las diferencias entre sus integrantes, y hacer analogías con grupos anteriores o que estén trabajando en paralelo. Y en consecuencia, implementar estrategias diferenciadas si se identifica como necesario. Es importante considerar que en el caso de Perú, los jóvenes mostraron una sobre-valoración de sí mismos en la autoevaluación de ingreso; se cree que esto pueda ser porque sienten que si no, no podrán hacer el programa.

La autoevaluación de salida sirve para establecer la auto-consideración de lo aprendido, y también medir o graduar la autoevaluación de entrada. Si en la autoevaluación de entrada el estudiante se evaluó a sí mismo con unos puntajes elevados, esto no es relevante. Lo importante de este tipo de evaluación es que a la salida sepa identificar sus logros, sea consciente de ellos, y en consecuencia, identifique con claridad si la valoración que hizo a la entrada sobre sus habilidades socioemocionales estuvo o no bien dimensionada. Se trata de tomar

conciencia del propio aprendizaje, del logro del aprendizaje asociado al proceso formativo vivido.

Coevaluación

La coevaluación se puede considerar de especial valor para medir las competencias que tienen una referencia más social (trabajo en equipo, comunicación y compromiso).

Se recomienda que se realice después de un proceso de conocimiento del grupo, después de haber superado alguna crisis de aprendizaje, debe haberse producido interacción entre los integrantes, algún proceso de colaboración inducido por la necesidad del aprendizaje de alguna técnica de circo, de preparación de alguna presentación. Por ello, sugerimos algunos momentos para la aplicación: al finalizar el proceso formativo de cada técnica y si este se da en paralelo, después de una presentación a público externo, si es que esta se produce, y siempre al final del proceso formativo, como evaluación sumativa.

Se sugiere que la coevaluación sea de grupo a grupo, nunca de individuo a individuo, para evitar sesgos provocados por "antipatías" que deben permanecer ajenas al proceso.

Heteroevaluación

Se refiere a la evaluación de un externo, el cual en una instancia única, evalúa los comportamientos

del sujeto. Para ello las categorías de evaluación “nunca” y “siempre” no aplicarán, ya que no es posible observar continuidad o periodicidad en los comportamientos por medio de una única evaluación.

Bajo el enfoque de progresividad en el logro de la habilidad socioemocional se introduce el concepto de nivel o grado de dominio. Al hacerlo, y asociando un grado de dominio determinado a un conjunto de criterios de evaluación que se manifiestan en comportamientos observables, se introduce un incremento de la sensibilidad en la escala de medición, puesto que los comportamientos que el estudiante va desarrollando, asociados éstos a los niveles de progresión del aprendizaje, permiten medir con más exactitud el avance.

MONITOREO

Durante el proceso de formación y consiguiente evaluación, es importante el seguimiento a los jóvenes participantes. En base a las experiencias de las escuelas de circo, se observa que un acompañamiento por parte del equipo formativo, a nivel grupal e individual, es fundamental para el progreso de los jóvenes, así como también de los profesores y otros actores clave.

Considerando al público objetivo, las experiencias anteriores han demostrado que las redes sociales, como Facebook, son una buena herramienta para esta tarea, dado que muchos jóvenes cambian de teléfono rápidamente. Una recomendación es generar un grupo de Facebook con los alumnos participantes para la entrega de datos e información relevante. Este grupo de Facebook debe ser de control de la organización; para regular las publicaciones y administrar a las personas que forman parte del grupo.

El acompañamiento se demuestra a través de la preocupación por la asistencia de los jóvenes, las razones de sus inasistencias, la motivación a participar, el involucramiento en temáticas personales, y el apoyo psicológico por medio de profesionales o a través de los mismos profesores, marcan una diferencia en los jóvenes participantes, y son factores de éxito al momento de analizar la permanencia en el programa.

LECCIONES APRENDIDAS DE LAS EXPERIENCIAS PREVIAS

★ En América Latina y el Caribe existe demanda laboral enfocada en jóvenes por los empleadores, pero que no está siendo cubierta, a pesar de que en la región una de cada cinco personas en esta etapa de la vida ni estudia ni trabaja. Lo paradójico es que muchos de quienes llegan a esta situación lo hacen al abandonar su educación para comenzar a trabajar, sin embargo, por la inestabilidad y precariedad del sector informal, terminan excluidos del mercado laboral, en un contexto en el que la reinserción al sistema educativo es muy difícil.

★ Otra dimensión del problema es la carencia de habilidades socioemocionales, las que resultan ser tan valoradas por los empleadores como las habilidades cognitivas o el conocimiento específico, pero que no están siendo trabajadas por la educación formal. El desarrollo de habilidades socioemocionales para la empleabilidad se hace más pertinente si consideramos la tendencia en la que seguirá evolucionando el mercado laboral como resultado de los avances tecnológicos, donde las habilidades creativas y socioemocionales serán cada vez más importantes para los trabajadores en todo el espectro de niveles educativos, llegando a ser imprescindibles para desempeñar las tareas menos susceptibles de ser automatizadas.

★ El circo social es un planteamiento centrado en las artes circenses y en la intervención social, que ha mostrado ser un efectivo mecanismo de educación y transformación social que potencia el desarrollo de habilidades y principios tanto a nivel individual como colectivo. Esta disciplina va más allá de las habilidades artísticas, y llega a representar una conexión con lo humano, creando vínculos que fortalecen el sentido de comunidad, y promoviendo el desarrollo de dimensiones como la autoestima, el compromiso, la comunicación, la creatividad y el trabajo en equipo.

★ Para replicar el programa Cuerda Firme se recomienda seguir una serie de pasos relacionados a planificación, comunicación y convocatoria, selección, desarrollo de HSE para la empleabilidad, y evaluación.

★ Al planificar corresponde preguntarse qué y cómo se implementará. De esta forma, se debe considerar que el objetivo del programa es mejorar la empleabilidad e inserción laboral juvenil a través del circo social. Se deben revisar y definir cuáles serán nuestros recursos clave, acciones clave y cuál es la estructura de costos que de esto resultará. Es muy importante entender que los recursos clave no necesariamente tienen que ser propiedad de la organización ejecutora, sino que pueden ser conseguidos a través de un aliado. Las actividades a las que todas las escuelas de circo se dedicaron fueron las de educación para el

desarrollo de habilidades socioemocionales y las actividades de “plataforma”, en las que convocaron y articularon a grupos de aliados y beneficiarios.

★ Para definir la población beneficiaria es necesario establecer un conjunto de criterios objetivos que permitan ordenar el flujo de participantes de la población objetivo, determinando en forma no arbitraria a quiénes se atiende antes y a quiénes después.

★ Para definir cómo desarrollar la intervención, junto con caracterizar a la población a partir de criterios como edad, género, educación, nivel socio-económico, también es necesario abordar dimensiones más subjetivas que nos permitan sentir el mundo desde el lugar de nuestro futuro beneficiario, entender cómo vive, qué es lo que lo motiva, qué es lo que lo complica. En este análisis, las características propias de la generación millennial no pueden ser obviadas.

★ Es necesario buscar mecanismos especiales para velar por la adecuada participación femenina. Incorporar un enfoque de género en los indicadores del proyecto fue una consideración importante que llevó a las escuelas de circo a orientar esfuerzos de convocatoria y establecimiento de alianzas para cumplir con su propósito. Es de suma relevancia que esta información sea capturada en los registros de monitoreo de las organizaciones ejecutoras. Por otro lado, se debe tener presente que un enfoque de género va más

allá de lo cuantitativo, y que no estará completo si no se tienen en cuenta consideraciones a la realidad particular de las mujeres con quienes se quiere trabajar, sus situaciones específicas y sus condicionantes de entorno.

★ Adicionalmente, dentro de la planificación se debe realizar un mapeo de los actores clave del ecosistema para identificar a los potenciales aliados. Se recomienda clasificar a los actores de acuerdo a su nivel de poder, su afinidad u oposición hacia el programa y su interés en el mismo. A partir de este análisis también es útil construir una representación gráfica del mapa de actores.

★ En caso de contratar consultorías externas se debe asegurar que el desarrollo de éstas estén alineadas con los cronogramas de implementación de la organización ejecutora, revisando junto a los consultores la importancia que cada una de estas etapas tiene para el proyecto, y adicionalmente cuál es el apoyo que se necesitará para aprovechar completamente los productos de las consultorías; incorporando estas consideraciones en los contratos de las mismas, es decir, al contratar consultorías se debe poner tanta atención en los productos como en los procesos.

★ Una buena comunicación y correcta transmisión del objetivo del programa permite una mejor atracción de socios estratégicos y jóvenes postulantes. Es necesario comunicar a todos los actores involucrados en el proyecto. Las convo-

catorias de participantes muestran haber sido mucho más efectivas cuando se realizaron en una modalidad semi-cerrada y en colaboración con otros actores.

★ Se observa que si desde un inicio tanto aliados como beneficiarios son capaces de describir el proyecto, estar alineados a los conceptos oficiales de éste, y entender claramente el objetivo del proyecto del que están participando (desarrollar habilidades socioemocionales a través del circo social para mejorar la empleabilidad), se facilita el trabajo con ambos grupos. Se recomienda a las organizaciones ejecutoras generar un plan comunicacional para la transmisión clara del mensaje.

★ Las instancias de reunión presencial entre participantes del proyecto se identifican como muy valiosas, especialmente en la etapa inicial del proyecto.

★ Para conocer y seleccionar de manera efectiva a los alumnos, además de realizar el cruce entre los datos recolectados y el perfil establecido, es importante también considerar una entrevista inicial con los postulantes. Una vez seleccionados, se recomienda construir una ficha informativa con datos de contacto, intereses, estudios, laborales, y fotografías individuales y grupales de los participantes. A partir de lo anterior se recomienda identificar y analizar formalmente las características del grupo, para también modificar la programación en caso de ser necesario. Además se

recomienda pedir a los participantes que firmen una carta en donde manifiestan el compromiso que adhieren al momento de comenzar el taller, lo que los hace responsables de su participación y del cumplimiento de las tareas que éste requiera.

★ El profesor Cuerda Firme es parte fundamental. Contar con un equipo educativo que posea conocimiento técnico es importante, pero aún más vital es la capacidad humana de los profesores para trabajar y educar a jóvenes como los que participan de este programa. En las tres experiencias anteriores, los educadores del programa contaban con formación en técnicas de circo, y esto se integraba a su conocimiento u orientación en trabajo social. El profesor debe ser capaz de cuidar la integridad y seguridad física de los participantes, debe estar preparado para realizar un acompañamiento socioemocional al momento de traspasar una técnica artística, y debe estar preparado para dar soporte emocional a los alumnos que lo necesiten. Se recomienda que los educadores puedan contar con un psicólogo en su equipo, para aquellos casos que requieran un tratamiento especial.

★ Para la implementación de los talleres, la currícula desarrollada en el marco de Cuerda Firme es un insumo fundamental para desarrollar las habilidades socioemocionales autoestima, compromiso, comunicación, creatividad y trabajo en equipo. A partir de la currícula podrá organizar el orden de los contenidos y la planificación general del curso.

★ Aquellas instancias en las que un aprendizaje es internalizado y una conducta se hace parte de la estructura cognitiva, motriz y afectiva de los participantes, hablamos de “anclaje”. El “anclaje” constituye un elemento fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje de Cuerda Firme, el que permite generar aprendizajes duraderos y visualizar el impacto que tendrá aquello que se está trabajando en la vida personal y laboral del joven. Esta técnica debe ser realizada justo antes o justo después de cada ejercicio, ya que pierde su efecto cuando el ejercicio de reflexión se realiza sin una experiencia de referencia cercana.

★ A través de la preocupación por la asistencia de los jóvenes, las razones de sus inasistencias, la motivación a participar, el involucramiento en temáticas personales, y el apoyo psicológico por medio de profesionales y de los mismos profesores, se puede disminuir exitosamente la tasa de deserción del programa.

★ Las redes sociales como Facebook han mostrado ser una herramienta útil para el seguimiento a los jóvenes, quienes suelen cambiar de teléfono frecuentemente.

★ El modelo de evaluación ha sido enfocado tanto a procesos como a resultados, considerando distintas modalidades de acuerdo a las características de la habilidad socioemocional que se desea medir y a la perspectiva del evaluador: autoevaluación para aquellas habilidades respecto de las cuales

es necesario tener conciencia de su logro, como la autoestima y la creatividad; coevaluación para aquellas habilidades que se despliegan en un contexto social, como el trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso; y heteroevaluación para complementar con la perspectiva de un externo respecto a los comportamientos observables.

★ La forma de llevar a cabo la medición de habilidades socioemocionales (es decir: las dinámicas que son observadas, la cantidad de observadores que interviene, cómo intervienen esos observadores, si la dinámica se evalúa presencialmente o se graba la actividad, si se identifica a los evaluados explícitamente con su nombre o si es que se hace de alguna otra forma más disimulada, etc.) es tan importante como la herramienta que se diseñó para medirlas. Es importante conocer al grupo a evaluar para definir de qué forma aplicar la herramienta, y mantener rigurosidad.

★ El acompañamiento a los participantes por parte del equipo formativo, a nivel grupal e individual, es fundamental para el progreso de los jóvenes.

★ Los procesos de monitoreo, tanto a los estudiantes, como a los profesores y aliados, muestra ser de suma importancia para dar respuesta pertinente a las dinámicas que se van presentando, junto con ir incorporando de manera sistemática los aprendizajes de la propia experiencia.

06





HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE APOYO



06

HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE APOYO

HERRAMIENTA_1
Esquema de planificación estratégica

¿Quiénes somos?
¿Qué hacemos y para quiénes?
¿Dónde estamos?

Marco Normativo e Institucional

Análisis de las leyes y normativas

Prioridades Gubernamentales

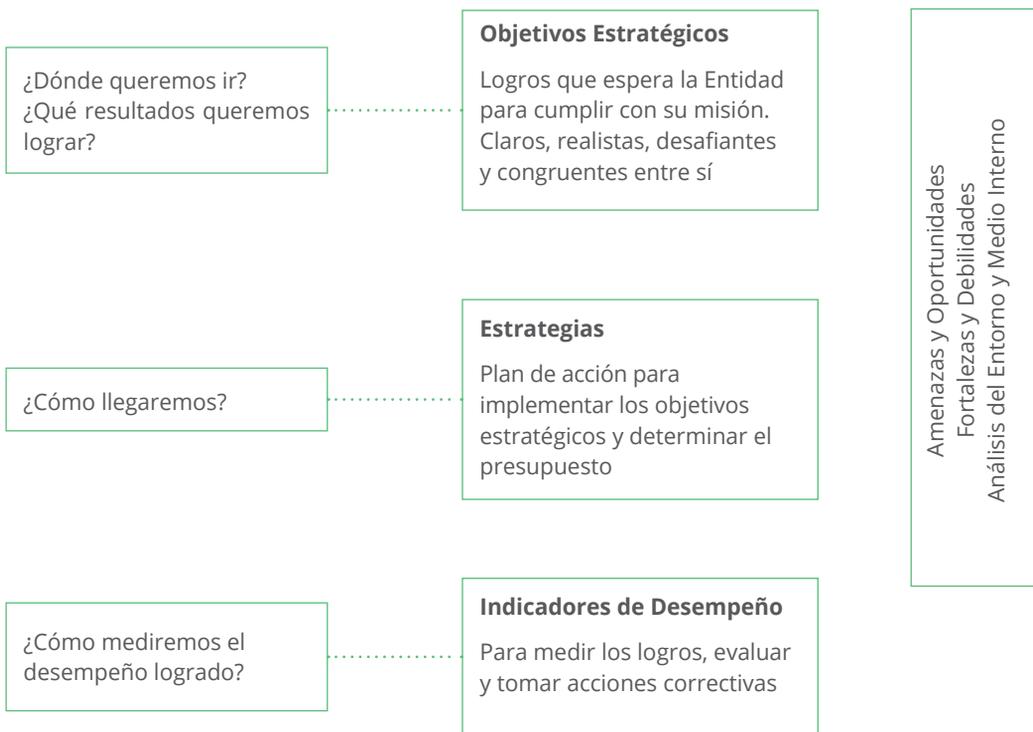
Identificación de la contribución de la organización a las prioridades del PND

Misión

Descripción concisa y clara de la razón de ser de la Entidad, propósito fundamental

Visión

Valores de la organización, cómo espera ser reconocida, futuro deseado de la organización



Fuente: ILPES/CEPAL (2009)

HERRAMIENTA_2

Lienzo para Modelos de Negocios

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios clave?</p> <p>¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p>	<p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales?</p> <p>¿Nuestra relaciones con los clientes?</p> <p>¿Nuestras fuentes de ingresos?</p>	<p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes?</p> <p>¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?</p> <p>¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p>	<p>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?</p> <p>¿Qué relaciones hemos establecido?</p> <p>¿Cuán costoso son?</p> <p>¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p>	<p>¿Para quién estamos creando valor?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Recursos Clave</p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales?</p> <p>¿Nuestra relaciones con los clientes?</p> <p>¿Nuestras fuentes de ingresos?</p>			<p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?</p> <p>¿Cómo los estamos alcanzando ahora?</p> <p>¿Cómo están integrados nuestros canales?</p> <p>¿Cuáles funcionan mejor?</p> <p>¿Cuáles son los más rentables?</p> <p>¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?</p> <p>¿Cuáles recursos clave son los más costosos?</p> <p>¿Cuáles actividades clave son las más costosas?</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?</p> <p>¿Actualmente por qué se paga?</p> <p>¿Cómo están pagando?</p> <p>¿Cómo prefieren pagar?</p> <p>¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

HERRAMIENTA_3

Plantilla de presupuesto

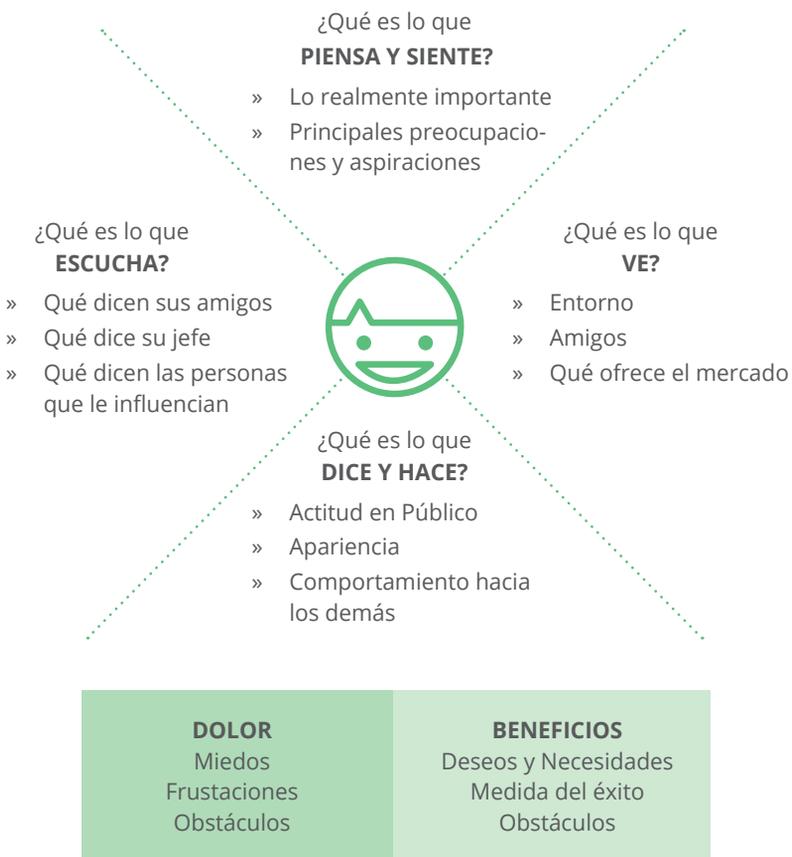
(*Plantilla de trabajo utilizada en Perú, que puede servir como guía para generar una adaptada al contexto de su programa).

Componentes	Monto
Componente 1: Formación para el trabajo e intermediación laboral	
1.1. Capacitación de formación básica circense	
Equipo psicopedagógico	
Convocatorias formación básica	
Actividades en formación básica para potenciar la inserción laboral	
Acompañamiento y supervisión de la Dirección Pedagógica de la Unidad Ejecutora	
1.2. Actividades de promoción de la formación	
Muestras y clausuras de los talleres de formación	
Marketing, difusión y promoción	
1.3. Gestión laboral	
Gestor Laboral	
Apoyo a la gestión	
Herramientas de gestión y soporte logístico	
1.4. Transporte	
1.5. Materiales de capacitación en circo social	
1.6. Local e infraestructura	

1.7. Coordinación de Formadores	
Componente 2: Marketing	
2.1. Diseño e implementación de plan de marketing y posicionamiento de marca y del circo social a nivel local	
2.2. Administración e implementación de la plataforma de emprendimientos, demanda y aprendizajes	
1.2. Actividades de promoción de la formación	
Componente 3: Gestión del conocimiento	
Componente 4: Fortalecimiento de la gestión	
4.1. Desarrollo de un plan estratégico para implementar un modelo integral	
4.2. Certificación de los circos como entidades oficiales para formación	
5. Coordinación	
5.1. Coordinador del Proyecto	
5.2. Asistente administrativo	
5.3. Contador	
5.4. Oficina de la Unidad Ejecutora	
5.5. Comunicaciones	
5.6. Gastos bancarios	
5.7. Asesoría Financiera	
5.8. Dirección de Gestión	
6. Evaluación	
7. Imprevistos	
TOTAL	

Fuente: La Tarumba (2016)

HERRAMIENTA_4
Mapa de la empatía



Fuente: Fuente: Xplane (2016)

HERRAMIENTA_5

Pasos a seguir de un Plan Comunicacional

DEFINICIÓN DEL ALCANCE

El Plan debe construir un conjunto de relaciones entre los diferentes públicos (internos y externos) de la organización, donde sea posible lograr el nivel de eficiencia y eficacia deseado; con el fin de alcanzar el objeto social de la misma, sin olvidar que todo es posible mediante la interacción de personas.

Por lo tanto el alcance estará determinado, por el conjunto de públicos que serán objeto de dichas comunicaciones. Esto debe abarcar canales, medios, mensajes, periodicidad, mecanismos de retroalimentación y análisis de impacto.

OBJETIVOS

Es necesario establecer qué se pretende alcanzar con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben ser cuantificables, realistas y alcanzables, con el fin de determinar el progreso; esto tiene una relación directa con que sean realistas.

ACCIONES

Representan la ejecución de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el Plan de Comunicación. Estas acciones deben tener un responsable definido, el cual deberá

PÚBLICO(S) OBJETIVO

La selección del público objetivo, es un proceso evolutivo; es fácil seleccionar múltiples grupos de personas a las que se quiere dirigir, pero es necesario realizar filtros continuamente, con el fin de depurar los grupos de personas que deben recibir los diferentes comunicados.

Cada público debe estar relacionado con la organización, de esta forma se establecerá el tipo de comunicación y estilo comunicativo más indicado con el cual se deberá relacionar con dichos grupos.

MENSAJES

Cada uno de los mensajes estará relacionado con actividades particulares de los procesos organizacionales. Es conveniente que se desarrolle una estructura que permita determinar el tipo y estilo de comunicación que se utilizará para los diferentes públicos versus los escenarios donde serán utilizados.

utilizar por lo menos un mecanismo de retroalimentación para determinar el grado de eficacia de la acción realizada. El conjunto de acciones deberán ser verificadas continuamente, con el fin de garantizar el uso de las más apropiadas.

VOCEROS

Es primordial definir quiénes dentro de su organización, o de las organizaciones aliadas, serán los encargados de la gestión comunicativa, esto quiero decir, los responsables de dar declaraciones en medios de prensa, de presentar su proyecto en instituciones y atraer socios estratégicos.

CANALES DE DIFUSIÓN

Una vez definido el alcance de la iniciativa será necesario limitar los medios por los cuales el mensaje será transmitido, este puede ser presencial, reuniones, medios de prensa, redes sociales, a través de socios estratégicos, entre otros.

MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN

Los mecanismos de retroalimentación son equivalentes a acciones, que se deben llevar a cabo para determinar si las diferentes comunicaciones realizadas alcanzaron el propósito para el que fueron desarrolladas. Estas acciones deben ser cuantificables, con el fin de determinar qué porcentaje del público objetivo recibió el mensaje; y en qué grado se generó una interacción con él mismo.

CRONOGRAMA O CALENDARIO

El cronograma debe listar los elementos más importantes (que pueden ser identificados inicialmente) con sus fechas previstas de comienzo y final. Es necesario que este se soporte en el calendario de eventos más relevantes para la organización, con el fin de no desconocer actividades que se encuentran relacionadas con otros departamentos dentro de su institución o con sus socios estratégicos.

PRESUPUESTO

Con el fin de calcular los anticipos de ingresos y egresos que producirá el diseño y desarrollo del Plan de Comunicaciones, es necesario desarrollar un plan de acción dirigido a cumplir dicha meta, este debe estar expresado en términos financieros, enmarcado en un tiempo (cronograma) y bajo un conjunto de condiciones previstas. El presupuesto deberá ser evaluado continuamente versus el cronograma de trabajo, con el fin de verificar la alineación o no de los dos; analizando los objetivos propuestos versus los alcanzados.

HERRAMIENTA_6

Actividades a realizar en la convocatoria por medio de socio estratégico

- 1** Muestra de espectáculo de circo para jóvenes a convocar: una presentación breve de profesionales de circo que permita a los jóvenes conocer un poco sobre este arte escénico, se recomienda un número que contenga algunas técnicas que los jóvenes participantes aprenderán en su paso por el programa, para no crear falsas expectativas.
- 2** Charla informativa en dependencias de socio estratégico: los voceros definidos por su organización presentan los detalles del programa a los jóvenes postulantes, indicando los principales objetivos, actividades y fines del taller.
- 3** Entrevista con vocero de programa (jóvenes preguntan): uno de los voceros de su organización se dispone a responder dudas y consultas que los jóvenes postulantes puedan tener sobre el programa, con el objetivo de que contengan la mayor cantidad de información posible sobre el programa.
- 4** Entrevista a jóvenes interesados a nivel grupal e individual: en la etapa de preselección, se recomienda invitar al primer grupo de jóvenes interesados a su institución y realizar una entrevista grupal y/o individual que sirva de filtro a la selección definitiva.

Fuente: Fundación Chile (2016)

HERRAMIENTA_7

Carta de compromiso inicial

ACTA DE COMPROMISO

Código		Cuerda Firme	
Nombre del Alumno			
DNI No.		Edad	

Como alumno del Programa de Formación del Proyecto CUERDA FIRME conozco las condiciones para permanecer en el Programa y me comprometo a lo siguiente:

1. A asistir rigurosa y puntualmente a todas las clases en el horario asignado. Entiendo que la acumulación de tardanzas o faltas pueden significar la suspensión y/o expulsión del Programa.
2. Entiendo que mi formación incluye horas de prácticas que se desarrollarán en horarios distintos a los del Taller.
3. Mantener permanentemente una buena actitud para aprender y trabajar en grupo.
4. Ser un buen representante del circo (incluir el nombre de su institución), respondiendo a sus valores y filosofía.
5. Cuidar mi higiene e imagen dentro y fuera del Programa así como a asistir con ropa adecuada para el trabajo que se requiere.
6. Conozco las características de los ejercicios físicos que se desarrollarán en el Programa y declaro que me encuentro en las condiciones físicas adecuadas para soportar el rigor de las mismas.
7. No utilizar fuera del (incluir el nombre de su institución) alguna técnica o disciplina aprendida en la Escuela; salvo autorización expresa.

FIRMA

Fuente: La Tarumba (2016)

HERRAMIENTA_8

Ficha de información inicial

Código		ID	
Cohorte		N° de Curso	

Rellenar por la Institución



I. DATOS DE CONTROL			
Fecha	N° Encuesta <small>Rellenar por la Institución</small>		
Nombre de la Institución:			
País:	Estado:	Ciudad:	
II. DATOS PERSONALES			
Nombres y Apellidos			
Fecha de Nacimiento		Edad	
Sexo	F	M	DNI N°/ C.I. N°
Nacionalidad			
E-mail			Teléfono Fijo
Facebook			Celular
Dirección			
Distrito		Cód. Postal	Ciudad - País

Estado Civil	Soltero (a)	Divorciado (a)	
	Casado (a)	Separado (a)	
	Conviviente	Viudo (a)	
¿Tiene hijos?	Sí	Cuántos	No
III. ORGANIZACIÓN DE REFERENCIA			
Nombre de la Organización			
Persona de referencia en la Organización			
¿Cuántas personas viven en su hogar? <small>(Si vive solo/a escriba un "1")</small>			
IV. PERFIL SOCIO DEMOGRÁFICO			
Señale con una cruz:	¿Con quién vive usted actualmente?	¿A cuál de estas personas identifica como jefe/a de hogar? <small>(Respuesta única)</small>	
1. Padre			
2. Madre			
3. Hermanos			
4. Hijos			
5. Cónyuge / Conviviente			
6. Tíos			
7. Abuelos			
8. Amigos			
9. Cónyuge actual del Padre			
10. Cónyuge actual del Madre			
11. Hermanastros			

12. Otros			
13. Nadie			
¿Cuántas personas de este hogar tienen un trabajo remunerado?			
V. NIVEL EDUCATIVO			
Estudia Actualmente	SI	NO	
En el Sistema Educativo	Formal	No Formal	Ambos
Grado de Instrucción <small>(Antes de ingresar al curso)</small>	Primaria:	Completa	Incompleta
	Secundaria:	Completa	Incompleta
	Técnico:	Completa	Incompleta
	Superior/Universitaria:	Completa	Incompleta
	No sabe / No contesta:		
Actualmente estudio en			
Carrera/ Especialidad			
¿Cuántos años de educación formal tiene aprobados?			
¿Cuál es el último nivel de educación formal de quién a identificado como el jefe/a del hogar?	Primaria:	Completa	Incompleta
	Secundaria:	Completa	Incompleta
	Técnico:	Completa	Incompleta
	Superior/Universitaria:	Completa	Incompleta
	No sabe / No contesta:		

VI. SALUD			
Alguna enfermedad de riesgo	¿Cuál?		
Alguna dificultad física	¿Cuál?		
Alergias	¿A qué?		
Alguna lesión física	¿Cuál?		
Recibes o has recibido tratamiento médico, psicológico o psiquiátrico	SI	NO	
Otros (atención, lenguaje, concentración, etc.)			
¿Tomas algún medicamento?	SI	NO	Cuál
CarSeguro Médico	SI	NO	Cuál
En casos de problemas de salud ¿A dónde se dirige para recibir asistencia?			
VII. EN REFERENCIA A LOS TALLERES			
¿Qué te motivó a participar y cuáles son tus expectativas?			
¿Has recibido algún curso relacionado o similar? Describe cuándo y dónde			
¿Cómo te enteraste de la convocatoria?			

VIII. EN CASO DE EMERGENCIA	
PERSONAS DE CONTACTO	
Nombre	
Parentesco	Teléfono
Nombre	
Parentesco	Teléfono

FIRMA

FECHA

Fuente: La Tarumba (2016)

HERRAMIENTA_9
Perfil de entrada

La siguiente tabla muestra los talleres sugeridos de entrada para medir las conductas asociadas a cada competencia:

Nombre de la Actividad	Competencia Activada	Participantes		Materiales	Duración
Presentación personal	Comunicación/ compromiso	Individual		Sin materiales	2 minutos por persona
Valores compartidos		Grupal	Grupos entre 5 y 10 participantes	Papelógrafo, plumones, hojas de papel y lápices.	30 minutos
Pásame la carta	Compromiso / Trabajo en equipo / Comunicación	Grupal	Grupos de 8 participantes	Un juego de cartas por cada grupo de trabajo	25 minutos
La sogu humana	Compromiso / Trabajo en equipo / Comunicación	Grupal	Grupos de 8 participantes	Sin materiales	25 minutos

Presentación personal:

Objetivo: hacer que el participante se comunique contando brevemente su historia personal.

Proceso:

1. Pedir al grupo que se presenten individualmente.
2. Otorgar unos dos minutos para que preparen su exposición.
3. Proponer una guía de presentación. Ejemplo: "Buenos días, mi nombre es, vengo de, estudio o trabajo en, mis expectativas de este programa son, etc.
4. Al finalizar cada presentación el facilitador/monitor y/o los observadores podrán hacerle preguntas a los demás participantes sobre la presentación y observar las respuestas y sus conductas.

Valores compartidos:

Objetivo: en equipos de trabajo los participantes concluirán en común acuerdo cuales son los más importantes valores que comparten.

Proceso:

1. Separar al grupo en equipos de trabajo.
2. Pedirles que hagan una lluvia de ideas respecto a los valores que comparten, primero de forma individual y luego concluir los 5 más importantes.
3. Cada equipo de trabajo explicara a los demás porque esos valores son los más importantes. Todos deben de exponer.
4. Los facilitadores u observadores podrán apoyar a los equipos de trabajo formados.

Actividad: pásame la carta

Objetivo: a través de una competencia generar cooperación y trabajo en equipo entre los participantes.

Proceso:

1. Distribuir los participantes en equipos de 8 participantes.
2. Sentar a los equipos en sillas lado a lado.
3. Poner una baraja de cartas (de cualquier tipo) en el piso al lado derecho de la primera silla.
4. Explicar las reglas de juego.
5. El primer participante del lado derecho cogerá una carta y se la pasará con la mano izquierda al compañero que tiene al lado el cual recibirá la carta con la mano derecha. Luego este último la pasara al de su costado izquierdo.
6. El último participante irá armando nuevamente la baraja de cartas.
7. Nadie puede tener dos cartas a la vez.
8. Se hará un primer conteo de cartas luego de 1 minuto de juego.
9. Luego de este primer intento permitir que los equipos se reúnan y generen estrategias de mejora.
10. Repetir el ejercicio.
11. Contar las cartas.
12. Permitir que los participantes expresen sus vivencias.

Actividad: la soga humana

Objetivo: en equipos hacer una cadena humana para generar trabajo en equipo, compromiso y comunicación.

Proceso:

1. Dividir el grupo en equipos de 8 participantes.
2. Explicar las reglas de juego incentivando el ejercicio como si fuese una competencia (que no lo es) siempre mencionando que es un trabajo en equipo.
3. La idea es que los equipos formen una cadena humana para llegar de un punto de partida a otro (debe ser amplio el espacio entre punto y punto para que no puedan llegar como equipos individuales).
4. Los equipos solo podrán hacer la cadena humana usando lo que llevan puesto.
5. Supuestamente como equipos individuales no podrán llegar al punto de llegada.
6. No negar la posibilidad de que se unan entre equipos porque el final debería ser que sí se junten para llegar a la meta aunque tampoco se debe mencionar.
7. Observar una vez estancados como resuelven el problema.
8. Al final del tiempo sugerir que se unan entre equipos muy ligeramente.

HERRAMIENTA_10

Formato Currícula, definición de conceptos

COMPETENCIA GENERAL (perfil de egreso)	
Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad laboral. Debe establecerse en términos de resultados precisos y concretos.	
UNIDADES DE COMPETENCIA (5 habilidades socioemocionales)	
Elementos de la competencia que establecen el comportamiento esperado de la persona, en forma de consecuencias o resultados de las actividades que realiza.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO (criterios de evaluación)	
Enunciados evaluativos que demuestran el desempeño del egresado y, por tanto, sus habilidades sociomocionales. Como se dirigen a los aspectos más importantes de la habilidad socioemocional, expresan las características de los resultados esperados. Son la base para diseñar la evaluación.	
CAMPOS DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN
Incluye las diferentes circunstancias, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	Especifica el conocimiento que permite a los estudiantes lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr las realizaciones descritas.
GUÍA DE EVALUACIÓN	
Establece los métodos y la utilización de las evidencias para la evaluación de la habilidad socioemocional.	

Competencia General

Podemos entenderlo como el perfil del egresado (egresada). Describe, el perfil a través de lo logrado en el proceso formativo. Caracteriza aquello que el paso por las escuelas de circo aporta al joven, hace énfasis en el valor agregado para la persona y en el proceso formativo como motor de cambio. Se trata de una competencia general única para el conjunto del proceso formativo.

Unidades de Competencia

Para el caso, creemos que deben asociar este concepto con las cinco habilidades socioemocionales ya identificadas y caracterizadas: tres directas y dos indirectas (Trabajo en equipo, Compromiso, Comunicación efectiva, Autoestima y Creatividad). Esta información ya ha sido generada en documentos de las propias escuelas, utilizada principalmente como soporte para la realización de las evaluaciones (“evaluación de competencias FOMIN”) mediante una escala de Likert en cinco niveles. Creemos que al ser creada a partir de la experiencia de las propias escuelas, posee un gran valor. A partir de este punto se sugiere abrir el cuadro en cinco, uno para cada habilidad socioemocional.

Criterios de desempeño (criterios de Evaluación)

Entendidos como los efectos o conductas observables que el proceso de formación genera en el joven en el marco de cada una de las habilidades socioemocionales.

Campos de aplicación

Aplicado a la realidad del mundo del circo social y del proyecto que se está implementando, estaría referido a la los campos de empleabilidad con el que los jóvenes salen preparados al finalizar el proceso de formación.

Cuáles son sus principales capacidades fortalecidas para poder trabajar, en qué ámbito laboral y de qué manera podrían estar mejor capacitados. Aunque no hay una documentación explícita que trate con detalle estos aspectos, las escuelas son conocedoras de cuáles son estos campos de aplicación, tanto por la experiencia que tienen durante el trabajo directo en las sesiones, como por la experiencia que están teniendo los propios jóvenes con las empresas donde están desempeñando sus habilidades. Qué tipo de empresas son, en qué funciones se desarrollan los mejores desempeños, o cuál es el grado de desempeño alcanzado por cada joven durante su experiencia laboral.

Evidencia de conocimiento y comprensión

Las principales evidencias que obtienen las escuelas y que reportan habitualmente en sus informes y reuniones periódicas donde evalúan el proceso es mediante la observación directa que tienen en el trabajo diario con los jóvenes. A esto, hay que añadir las pruebas de entrada y salida que se les hace así como el registro de entrevistas laborales al que asisten y el índice de jóvenes que han conseguido un empleo al finalizar el proceso.

Guía de evaluación

Es posiblemente donde las tres escuelas han generado más herramientas y homogeneizado una metodología común. No existe una mala herramienta, lo importante es la manera en la que ésta se use. En el caso de las tres escuelas de circo en cuestión, las herramientas encontradas y facilitadas, para la recogida de información y la metodología utilizada para tal fin, nos parecen oportunas para el trabajo que se están realizando. Tanto las autoevaluaciones, como las evaluaciones externas, obteniendo fuentes primarias como secundarias de los propios jóvenes participantes al programa, son métodos que creemos que deben estar plasmados en la curricula tal y como ya lo están haciendo actualmente. De igual manera, la herramienta utilizada para el análisis de la información (escala Likert) parece adecuada.

HERRAMIENTA_11

Asociación de recursos metodológicos
y habilidades socioemocionales

Habilidad	Dinámica	Tiempo	Materiales
Comunicación, Compromiso	Presentación del taller e ideas fuerza	10 m	Papelotes, plumones
Creatividad	Iniciales de cualidades	15 m	-----
Creatividad	Mi nombre, mi-gesto	10 m	-----
Comunicación, Autoestima, Compromiso	Triángulo con Expectativas, Temores y Aportaciones	35 m	Post it, Lapiceros
Compromiso	¿Qué eres más? Pueblo / Ciudad Hablar / Escuchar Perro / Gato Serie / Película	20 m	-----
Creatividad	¡Reservado!	20 m	-----

Trabajo en equipo, Compromiso	El intermitente precipicio con: - Nombres - Edad - ¿Cuánto tiempo tardarías en ir en carro hasta el sitio en que has nacido?	35 m	-----
Creatividad	Hagamos nuestro carnet	35 m	Cartulinas, lapiceros, papel bond
Creatividad, Autoestima	Dictar un dibujo	20 m	Pizarra, plumones, papelotes
Comunicación	La historia del elefante	20 m	Historia
Creatividad, Autoestima	El escudo heráldico: Superpoder / Una vez que hayas ayudado a alguien / Personaje al que admiras / Algo que te caracteriza... El lema	20 m	Papeles, plumones, Escudo fotocopiado
Comunicación, Compromiso,	El antídoto	30 m	Naranja, Instrucciones
Autoestima, Compromiso	¿Quién siente qué?	30 m	Proyector, Imágenes, Lista de emociones

Autoestima	¿Cuál es tu canción favorita?	15 m	-----
Trabajo en equipo	Agruparse por.... Edad/Gustos musicales/Horóscopo / número de hermanos /número de zapato / Lugar de nacimiento	15 m	-----
Autoestima, Compromiso	El hexágono de la última vez (risa, llanto, rabia, asco, miedo, tranquilidad)	30 m	Un dibujo de un hexágono, Lapicero
Autoestima, Compromiso	Las medallas	30 m	Papel, lapicero, cinta adhesiva
Autoestima	Lo más bonito del mundo	15 m	Espejo
Trabajo en equipo, Compromiso	El lazarillo	25 m	Venda
Trabajo en equipo, Compromiso, Comunicación	La ganancia	50 m	Cartulinas rojas y verdes, las x y las y, papelotes
Trabajo en equipo, Creatividad	Río de lava	45 m	Pañuelos
Trabajo en equipo, Compromiso, Comunicación, Creatividad	El puente	1 hora	Cartulinas del mismo color, 4 plumones, 2 lápices y 2 tijeras

Compromiso, Trabajo en equipo, Creatividad	Cuadrado ciego	20 m	Vendas, Cuerda
Trabajo en equipo, Creatividad, Compromiso	Salir de la cárcel	30 m	Cuerdas, Palo
Trabajo en equipo, Creatividad, Comunicación	El arco iris	15 m	Cartulinas de distintos colores y formas, cinta adhesiva
Autoestima, Trabajo en equipo	El árbol	15 m	Fotocopia del árbol, plumones

DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS Y DINÁMICAS

Presentación del taller e Ideas fuerza

Consiste en colocar en una superficie visible (papeletes, trozo de tela, Pizarra...) Una serie de frases que contienen ideas fuerza que acompañarán al grupo durante todas las sesiones y que se irán revisando en forma de recordatorio periódicamente. Se le consulta al grupo sobre cada una de ellas y se decide dónde colocarlo y quienes se encargan de cuidarlo. Algunos ejemplos:

SOÑAR

Busca lo que realiza el 100% de los sueños. Todo está en constante cambio.
Mantente en la pregunta y vive el camino hacia la respuesta.
100% observador 100% presente.

PLANIFICACIÓN

Existen dos tipos de personas: las que separan y las que unen.
Acentúa lo positivo y elimina lo negativo.
No te tomes nada personal. A la única persona que puedes cambiar es a ti mismo.
Confía en el proceso.

ACCIÓN

Todo necesita más tiempo del esperado.
El límite del caos donde surge la máxima creatividad. Fíngelo y lo conseguirás.
No lo intentes, simplemente hazlo.
La perfección es el enemigo de lo bueno.
La confusión es el puente al progreso.

CELEBRACIÓN

Un SI tiene un mismo valor que un NO
Práctica la No Violencia, el respeto y la comprensión.
No esperes a que sea perfecto.
Tu cuerpo nunca miente.
Practica la comunicación auténtica y la escucha activa.

Iniciales de cualidades

Consiste en memorizar nombres. Cada uno/a dice su nombre y a la vez un calificativo positivo que lo defina y tenga sus misma inicial. Por ejemplo, Antonio - amable.

Mi nombre, mi gesto

Se trata de presentarse unas personas a otras, asociando cada nombre a un gesto característico (ya sea de afición, o simplemente inventado). Comienza una persona y hace su gesto, la siguiente repite la de la anterior y aporta el suyo, así hasta que se dé la vuelta.

Triángulo Expectativas / Temores / Aportaciones

Hay muchas dinámicas que podemos hacer para conocer las expectativas, temores y aportaciones y teniendo este objetivo cualquiera es válida. Aquí simplemente se reparten triángulos a cada persona y en cada parte se escribe esos tres ítems. Luego se pone en un triángulo más grande y existe una puesta en común para que el grupo sepa qué es lo que hay. Los profesores también pueden participar porque seguro también tienen expectativas, temores y aportaciones y es una manera de ir conformando la idea de grupo.

¿Qué eres más?

Es una dinámica sencilla de conocimiento en la que se dan dos opciones y las personas tienen que situarse físicamente en uno de los dos extremos de la sala que representa esa opción. Se pueden dar opciones específicas (playa o montaña) o más abstractas relacionadas con la personalidad (Hablar/ escuchar). En definitiva, hay tantas opciones como queramos, lo que se trata después es compartir en grupo los motivos (las personas que quieran) e ir comenzando el conocimiento del grupo.

Reservado

Es un juego que tiene como objetivo seguir recorriendo nombres, pero también es de distensión porque requiere movimiento y concentración. Hay una persona en el centro que quiere sentarse; hay una silla vacía de tal manera que la persona que tiene esa silla vacía a su izquierda reserva el sitio poniendo su mano sobre ella y diciendo el nombre de alguien del círculo, entonces en ese momento se queda otro sitio libre que debe ocupar la persona del centro antes de que la persona que está a la izquierda del sitio liberado diga de nuevo otro nombre. Si la persona del centro es más rápida la que debía reservar el sitio pasa al centro y el juego continúa.

El precipicio intermitente

La idea es que las personas se coloquen en lo alto de sus sillas, después se les propone que están en un precipicio, tanto por delante como por detrás y del susto se han quedado sin poder hablar. De

esta manera, se les pide que se ordenen de una determinada forma sin pisar el suelo, sin poder hablar y yendo por encima de las sillas: por edad, por orden alfabético de sus nombres, etc... Es una prueba colectiva de tal manera que si alguien cae, todas las personas retoman el lugar inicial. En un momento, y siempre que la dinámica lo requiera, se puede dar una palmada y entonces recuperan el habla hasta la próxima palmada, debe ser poco tiempo, pero lo suficiente para que todos/as intenten hablar a la vez, "chillen", observemos los liderazgos, entre otras habilidades. Posteriormente se evalúa la cooperación, las dificultades de la comunicación, entre otras.

Hagamos nuestro carné

Cada persona tiene un papel bond en blanco al cual coloca su nombre, en un momento suena una música y los participantes van andando por la sala cambiándose indistintamente el papel. Cuando la música para, hay que dirigirse a la persona que pone en el papel que te ha tocado. De esta manera hay que dibujarle el contorno de la cara y el pelo; suena de nuevo la música y de nuevo vamos intercambiando los papeles, hasta que de nuevo para y ahora hay que buscar a la persona que nos ha tocado y pintarle los ojos en esa silueta; luego va la nariz y las orejas; luego la boca. Y así finalmente cada persona tiene una "foto de carnet". Ahora con la última pareja vamos a completar el carnet, para ello como es un documento de felicidad, se le pregunta a la otra persona que describa un momento muy feliz de

su vida; la última vez que se ha reído muchísimo; su chiste favorito y luego se coloca en el carnet. Los resultados se comparten con todo el grupo.

Dictar un Dibujo

Se colocan en parejas de tal manera que una persona está mirando a una pizarra y la otra está pegada a la espalda de la otra con un folio y un bolígrafo. En la pizarra hay un dibujo (normalmente alguno geométrico y que no represente nada) y la idea es que la persona que mira va dando instrucciones a su compañera de lo que ve, pero sin poder girarse. La persona que dibuja no puede hacer preguntas, sólo interpretar lo que está escuchando.

Luego se cambian las funciones con otro dibujo. Se evalúa cuáles han sido los problemas en la comunicación.

La historia del elefante

Se trata de trabajar las percepciones, pero también la escucha activa. Para ello se pide a tres o cuatro personas (depende del grupo) que salgan fuera de la sala. Se llama a la primera, se relata la historia del elefante (esto se puede sustituir por otra historia, que pueda ser lo suficientemente ambigua para que haya diferentes percepciones). De tal manera que cuando se le ha relatado la historia, se le pregunta si quiere oír la una vez más y luego se le pide a la persona que escuchaba que ahora tiene que contársela a otra persona de las que están fuera y que va a entrar, así sucesivamente

hasta que hayan entrado todas las personas y la última cuenta al grupo entero lo que se ha enterado de la historia. Con esto evaluamos el poder de los “chismes”, “cómo se va perdiendo información”, “la impotencia de que alguien no transmite exactamente lo que has dicho”, la capacidad de escucha y paráfrasis; por último, también se puede trabajar sobre el significado de la historia.

Historia de un elefante:

Esta historia ocurrió hace muchos años a seis ciegos en un pueblo de Kenya cuando el rey fue a visitarlos. Estos seis ciegos se enteraron que el rey estaba de camino al pueblo montado en un elefante. Ninguno había visto un elefante. ¡Un elefante! ¿Cómo será? Se preguntaron. Y se fueron en su búsqueda. Cada uno fue por su lado. El primero se encontró con la trompa. El segundo con un colmillo. El tercero una oreja. El cuarto una pata. El quinto la tripa. Y el sexto la cola. Todos ellos regresaron a casa seguros de que sabían cómo era un elefante.

Tan pronto volvieron, empezaron a charlar sobre lo que habían descubierto. “¡Qué fantástico es un elefante!” dijo el primero “tan blando y bajo”. “No, es muy duro y alargado”, dijo el segundo que había tocado el colmillo. “¡Qué va!” dijo el tercero que se había encontrado con la oreja, “un elefante es plano y delgado como un filete”. “¡Qué dices!, si era como un gran árbol!” dijo el que tocó la pata. Los otros dos se habían encontrado por el camino y venían discutiendo, uno decía que era como la pared de una

cueva y el otro que era como una cuerda. Discutieron y discutieron, y cada vez, se hacía más violenta y absurda la conversación, incluso comenzaron a pegarse. Entonces llegó un vecino que sí podía ver y les dijo, "todos tenéis razón, todas esas partes forman un elefante".

Escudo Heráldico

Es una dinámica de conocimiento en la que se les proporciona un escudo heráldico o se les pide que lo dibujen y se divide en cuatro partes de tal manera que cada parte corresponda a algo. Aquí ya pueden señalar algo que les pueda interesar, por ejemplo: un superpoder; alguien a quien admiran; alguna característica de ellos; una vez que ayudaron a alguien. Se puede dibujar o escribir. Abajo del escudo hay un espacio para un lema que sería la frase favorita de cada una. Los escudos se comparten con el grupo.

El antídoto

Se puede hacer de varias formas o una persona contra otra, o una pareja contra una persona, o dos parejas. La idea es que se les va a proporcionar un papel en el que indican que ha ocurrido una catástrofe nuclear y que necesitan una parte de una naranja. Luego de que lo lean se les sienta alrededor de una mesa con una naranja en el centro. En principio, si lo han leído rápido, las dos personas querrán la naranja, cuando en el texto se especifica que cada una necesitará una parte (una la pulpa y otra la piel). Se trata de intentar llegar a un acuerdo. Se eva-

luará al final la idea de que hay conflictos que en realidad no son nada más que percepciones y que tal vez la comunicación está fallando.

Texto A.

Finalmente y como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido "Día Después". Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden establecido está desarticulado. Tú y los tuyos se han salvado, pero desgraciadamente tu hijo está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarte es esta naranja que tienes delante.

Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de su piel, y no tendrás ningún efecto la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes utilizar todas tus habilidades verbales para conseguir salvar a tu hijo.

Texto B.

Finalmente y como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido "Día Después". Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden establecido está desarticulado. Tú y los tuyos se han salvado, pero desgraciadamente tu pareja está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarte es esta naranja que tienes delante.

Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de la pulpa, y no tendrás

ningún efecto la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes utilizar todas tus habilidades verbales para conseguir salvar a tu pareja.

¿Quién siente qué?

Se trata de iniciar en la identificación de emociones y en la importancia que tienen los elementos no verbales a la hora de expresar una emoción. Con lo cual se van proyectando diferentes imágenes, de personas o personajes con distintos gestos: alegría, enfado, tristeza, vergüenza, asco, miedo, entre otras. Se trata de ir señalando de qué sentimientos se trata y porqué lo sabemos, de esta manera lo podemos conectar con sus gestos cuando muestran enfado, aburrimiento, alegría, e identificar que aunque su expresión verbal pueda decir lo contrario, también nos podemos fijar en esas señales no verbales.

Agruparse por...

Se trata de un juego rápido de conocimiento que consiste en hacer diferentes tipos de agrupaciones: por edad, por horóscopo, por número de pie, u otras características.

El hexágono de la última vez

De manera individual se les entrega un papel bond que tienen seis frases que comienzan con "La última vez que..." y ahí se añade: que reí; que lloré; que tuve rabia; que sentí asco; que tuve miedo; que me sentí relajado. Se les pide que hagan un esfuerzo para recordar y que lo rellenen. Posteriormente

en el mismo papel bond entregado hay dibujado un hexágono de manera que se indican los sentimientos que más se repiten en los jóvenes, en la parte superior (en los dos lados); luego otros dos en la parte central; por último los que menos se repiten en la parte inferior.

De este modo tendremos un sentimiento por lado, ordenandos según frecuencia con la que se repitan. Esto se comparte luego en pareja y quien quiera comparte a todo el grupo. Se les advierte que nos vamos a quedar con los hexágonos, porque nos puede dar mucha información sobre el grupo. Los profesores pueden observar si hay diferencia entre chicos y chicas.

Las medallas

Se comienza pidiendo que cada persona, en tres papelitos (medallas) se pongan tres características positivas (si hay dificultades para ello, se puede sustituir una, por alguna habilidad); posteriormente se pegan esas medallas en el pecho y se comienza a dar vueltas por la sala leyendo las que han puesto las demás. En una segunda fase se pide a otras personas una medalla con alguna característica que tal vez carezcamos y necesitamos más: por ejemplo, si alguien ha escrito cariñosa y yo me considero que podría ser más cariñosa, se la pido y me la coloco yo. En una tercera fase colocamos medallas al resto de compañeras/os de las que no se hayan puesto, sólo se consideran medallas los sentimientos positivos, no aquellos que lleven un "pero" o estén disfrazado de bromas. De esta

manera todas terminaremos con medallas. En esta dinámica trabajamos por lo tanto la autoestima, pero también la estima. Es conveniente evaluar qué parte ha costado más y cual menos.

Lo más bonito del mundo

Se pide a los participantes que no realicen comentarios al final, la dinámica se realizará en silencio. Dejamos un tiempo para escuchar la música y relajarse. A continuación, con voz suave le pedimos al grupo que empiecen a imaginar el contenido de la caja dándoles los siguientes mensajes (o aquellos que se nos ocurran): En esta caja se encuentra algo muy valioso, se trata del mayor tesoro que cada uno de ustedes pueda tener. Es algo único en el mundo, lleno de cualidades maravillosas que si empezáramos a contar nunca terminaríamos...

Poco a poco se pide a cada participante que se levante y se dirija individualmente a la caja y se asome, allí habrá un espejo. La dinámica puede terminar aquí o se puede hacer también una evaluación: ¿Alguien imaginó que podía encontrarse su rostro?, ¿Qué sintieron cuando vieron su cara?

La ganancia

Durante cinco rondas sucesivas (también puede ser 7 o 10) cada grupo (existen 4) podrá elegir sacar una tarjeta con una X o una tarjeta con una Y que se les ha repartido con la intención de sacar la máxima ganancia. La consigna es "Sacar la máxima puntuación posible".

El resultado de cada grupo depende directamente de la elección de los demás (esta tabla estará visible para todas las personas participantes): Sólo una persona de cada grupo saca la tarjeta, de manera que la otra tarjeta tiene que estar en un

4X	Cada X pierde 10
3X - 1Y	Las X ganan 10 Las Y pierden 30
2 X - 1 Y	Las Y pierden 30 Cada X gana 20
1 X - 3 Y	Cada Y pierde 20 La X gana 30
4 Y	Las Y pierden 10 Las Y ganan 10

lugar visible boca abajo, por ejemplo en el suelo. Las tarjetas se sacan todas al mismo tiempo. Cada grupo designa una persona como representante para las rondas de bonificación. Se puede cambiar de representante.

Se dibuja en la pizarra el siguiente cuadro donde se anotarán las puntuaciones conseguidas por cada grupo:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Ronda 1				
Ronda 2				
Ronda 3				
Ronda 3 (x3)				
Ronda 4				
Ronda 5				
Ronda 5 (x5)				
TOTAL				

Cada ronda se deja un poco de tiempo, la primera un poco más (1 minuto como máximo) y después unos 30-40 segundos para que cada grupo decida qué tarjeta sacar. En las rondas 3 y 5 las personas representantes de cada grupo y sólo ellas se reunirán en la mesa de negociación durante un par de minutos para decidir qué tarjetas sacan. Las rondas 3 y 5 también son rondas de bonificación, en la 3 se multiplican por 3 los resultados, en la 5 se multiplican por 5 (esto se dice una vez que hayan terminado de negociar y puede variar la multiplicación dependiendo como vaya la dinámica).

En la evaluación hay que pedirles que traten de tomar un poco de distancia del juego (e incluso

si el ambiente está muy tenso podemos hacer algún jueguito para hacerlo más liviano). Esta es realmente la parte más interesante del juego. La estructuramos en tres partes fundamentalmente:

1ra parte, Expresión de sentimientos: pedimos que se haga una recopilación de los sentimientos vividos durante el juego y enfatizamos en distinguir qué son y qué no son sentimientos. Por ejemplo: me he sentido traicionada no es un sentimiento. Hay que tratar de sacar sentimientos y no reproches. Indignación, tristeza, alegría, felicidad... En esta fase también se tiende a pasar a la siguiente (¿qué ha pasado?), es importante que distingamos.

2da parte, ¿Qué ha pasado?: Ahora lo que recopilamos son todas las acciones que han pasado durante las rondas, resultados, cómo han ido las negociaciones. Podemos también preguntar por la forma de trabajar dentro de cada grupo, cómo se ha hecho la elección de la persona representante, cómo se han tomado las decisiones ¿Cuál era la máxima puntuación posible? ¿Por qué hemos elegido el camino de la X y no el de la Y? ¿A qué nos hubiera llevado?

3ra parte, ¿Qué tiene que ver esto con nuestra vida cotidiana?: ¿Qué sacamos normalmente en nuestra vida X o Y? En qué ámbitos cooperamos más, porqué. Es importante no caer en una visión fatalista del mundo de que cada cual vela por su interés, sino enfatizar en las situaciones en las que se coopera y ver los beneficios que esto nos reporta. Imaginar si las relaciones, en general, se basaran en la cooperación e incluso nos podemos fijar en la importancia de la cooperación en la propia evolución humana.

El lazarillo

Se trata de una dinámica de confianza. A la mitad del grupo se le venda los ojos, la otra mitad le va a acompañar en un paseo de forma tranquila y agradable siendo su lazarillo. Se trata de confiar en la persona que te lleve. Luego se intercambian los papeles. Por último se evalúa.

El río de lava

Se delimitan dos orillas que encierra un imaginario río de lava (al menos de 6 metros). Se sitúa al grupo ante una de las orillas, y se les comenta que tienen que atravesar el río de lava. Para ello sólo pueden atravesarlo con ayuda de unos zapatos mágicos (los dos pañuelos atados cada uno a un tobillo). No obstante, se les informa que los zapatos mágicos sólo pueden ser usados una vez por persona y por viaje, de tal forma que si una persona atraviesa con los dos zapatos el río no podrá regresar junto a sus compañeros puesto que los zapatos habrán perdido su magia.

El grupo ha de pasar al completo, es decir, no puede dejar nadie atrás. En cuanto alguien pise con un pie que no esté calzado con los zapatos mágicos el río de lava, todo el grupo tendrá que volver a empezar desde la misma orilla.

No vale arrojar los zapatos de una orilla a otra (se supone que el río es inmensamente ancho), así como tampoco vale atarse entre dos personas y dos pies un zapato (la regla es un zapato por pie y por viaje). Se les dará un tiempo de media hora, apremiándoles a medida que pasa el tiempo.

En la evaluación debemos evitar hacer juicios de valor sobre las actitudes surgidas durante la dinámica, ya que lo que se pretende es que sean los mismos participantes quienes la interioricen y reflexionen sobre ellas. Las preguntas pueden ser del tipo: ¿cómo te has sentido?, ¿cómo te

sentías antes y después de atravesar?, ¿cómo se resolvió el problema?, ¿hubo muchas ideas?, ¿qué soluciones fueron desechadas y por qué?, ¿hubo comunicación en el grupo?, ¿todo el mundo estaba de acuerdo en el método para pasar?, ¿se intentaron varias formas?, ¿se tomó en cuenta a la gente que no estaba de acuerdo con los métodos propuestos?, ¿quiénes ya habían atravesado continuaban participando de orilla a orilla en la toma de decisiones?, ¿qué elementos del juego tienen que ver con la realidad?

El puente

En dos subgrupos deben construir un mismo puente. Para ello cada grupo deberá construir una mitad de ese mismo puente, al igual que si se tratara de un puente levadizo. El puente ha de ser en sus dos mitades de la misma altura y del mismo ancho, y una vez construido y juntadas las dos mitades, ha de ser capaz de aguantar, en su punto medio, el peso de una botella llena de un litro de agua, así como debe tener una altura suficiente para permitir que pase por debajo un barquito de papel". Se divide entonces al grupo en dos subgrupos de igual número de miembros, y nombra a un observador u observadora por cada subgrupo.

Para ello se habrán dispuesto previamente los dos espacios en los que van a trabajar. En uno de ellos debe haber dos cartulinas del mismo color, 4 plumones, 2 lápices y 2 tijeras. En el otro espacio habrá el mismo material, salvo que las cartulinas

serán de otro color, así, este grupo dispondrá, además, de cinta adhesiva. Cada grupo no sabrá lo que tiene en su propio espacio hasta que no se haya desplazado hasta allí. No obstante, antes de llegar a ese espacio, se les detalla el resto del juego, el cual se desarrolla en tres fases:

1ra fase: cada grupo se aísla en su espacio de trabajo. Una vez allí sus integrantes han de nombrar un o una portavoz, que será su único nexo de comunicación con el otro grupo. A los 10 minutos de iniciada la dinámica se reunirán en un lugar aparte y durante 5 minutos a los portavoces de cada grupo (se supone que en este momento ambos portavoces han de transmitirse las ideas que tienen en su propio grupo acerca de cómo debe ser la construcción).

2da fase: tras este primer encuentro cada portavoz regresa a su grupo y expone lo intercambiado con el portavoz del otro grupo. Ahora el grupo dispone de 20 minutos para trabajar hasta que se dé un segundo encuentro entre los portavoces, también de cinco minutos y en un espacio aparte. Se supone que éste ha de ser el último encuentro de portavoces.

3ra fase: tras este último encuentro cada portavoz regresa y cuenta al resto lo intercambiado. Ahora únicamente dispondrán de 10 minutos para trabajar en los grupos, tras los cuales cada grupo ha de tener construida su parte del puente para ensamblarla con la del otro grupo.

Únicamente en caso de emergencia y a solicitud de los portavoces pueden reunirse entre ellos dos durante 1 minuto final, dejando después otros 2 minutos para trabajar en grupo, si bien debe haber unanimidad por parte de los dos grupos cuando se les pregunte por separado si lo quieren.

Pasado el tiempo los grupos se reúnen para pasar a la evaluación. Los portavoces se sitúan en el centro con su mitad del puente y el resto de los participantes forman un círculo alrededor. Después, dándole emoción y suspenso al momento, se comprueba si realmente puede pasar el barco de papel por debajo y si aguanta el peso de la botella llena de agua.

Las consignas a tener en cuenta son:

- » No pueden utilizar para la construcción ningún material aparte del entregado.
- » Ante algunas preguntas al educador se limitará a repetir las consignas.
- » Sí es posible intercambiar material a través de los encuentros con los portavoces, pues como se recordará más tarde sólo uno de los grupos tiene cinta adhesiva.
- » Cada grupo tiene que construir SU MITAD del puente.

Evaluaremos cómo ha funcionado la comunicación, la confianza con el otro grupo, la toma de decisiones.

Cuadrado ciego

Se les venda los ojos a todas las participantes y se les coloca en línea, a partir de ahí se les da una cuerda lo suficientemente larga para que todas las personas lo agarren. De esta manera deben hacer un cuadrado en el suelo con la cuerda que se les ha dado. Esta dinámica sirve de nuevo como reto colectivo y para ver como es el funcionamiento en equipo.

Salir de la cárcel

Esta dinámica se puede hacer en el exterior, se necesitan cuatro puntos fijos (pueden ser árboles, pero si estamos en interior columnas o sillas) y hacemos un cuadrado con cuerdas a la altura de la cintura. El grupo está en el interior y se les facilita un palo. El objetivo es salir del cuadrado sin tocar la cuerda, de tal manera tienen que ir ayudándose o ideando una solución común, porque si alguien toca la cuerda todas las personas tienen que volver al círculo.

El arco iris

Se pone el grupo de pie en círculo mirando hacia el centro. Les pedimos que no miren para atrás. Nosotros vamos pasando y le vamos colocando en su espalda diferentes trozos de cartulina que forman diferentes figuras geométricas y de distinto color (ejemplos: cuadrado rojo, triángulo celeste, triángulo rojo, rectángulo verde, cuadrado verde). Les pedimos que se tienen que agrupar sin hablar cómo ellos consideren (cuidado que en la sala no haya reflejos donde puedan mirarse la espalda sin preguntar).

Así, pueden optar por colores, por figuras, o como quieran, siempre puede haber alguien que no encaje en principio en color o en figura con el resto. Luego se analiza con la idea de cómo nos etiquetamos y porqué hacemos ciertos grupos y discriminamos a ciertas personas según qué criterios.

El árbol

La idea de esta dinámica es que se les proporciona un árbol donde hay diferentes figuras en diferentes posturas y en diferentes lugares del árbol gigantesco, se trata de ver con qué figura se identifica más cada persona si tuviéramos en cuenta que el árbol fuese este proyecto, explicando el por qué (también se puede usar como dinámica de evaluación).

HERRAMIENTA_12

Actividades recomendadas para los Talleres de Orientación Laboral

Las siguientes actividades han sido realizadas por el equipo de La Tarumba en su experiencia con Cuerda Firme. Toda la información proviene del Taller Gestión laboral, La Tarumba (2016).

1. EL ANÁLISIS FODA PERSONAL

El análisis FODA es una técnica que nos permite diagnosticar nuestra situación actual, es una foto del momento presente, y puede ser un punto de partida para emprender un negocio también. Esta herramienta nos ayudará a definir estrategias a partir de reconocer los puntos fuertes y débiles que tenemos, las amenazas que nos pueden afectar y las oportunidades que existen en nuestro camino. Esta herramienta puede desarrollarse siempre que necesites ver los pros y los contras de algo determinado, por ejemplo, si tienes que tomar una decisión, el Análisis FODA te ayudará a tener una mejor visión de la situación.

Fortalezas

Se trata de detectar las características o circunstancias que existen en nosotros mismos y que pueden favorecer o facilitar nuestro éxito. Para reconocer tus fortalezas, responde a las siguientes preguntas:

¿Con qué talentos cuento?

¿Qué estudios tengo? ¿Con qué experiencia cuento?

¿Cuáles son mis cualidades sobresalientes?

¿Qué se hacer bien? Habilidades.

¿Qué valores tengo?

(Por ejemplo: responsabilidad, honestidad, lealtad, respeto, equidad, solidaridad, etc.)

¿Cuáles son mis actitudes?

(Por ejemplo: proactivo, diligente, trabaja en equipo, etc.).

Oportunidades

Se trata de detectar las situaciones o circunstancias que existen en el entorno que podemos aprovechar en función de nuestras fortalezas, por ejemplo: tengo acceso a un préstamo; califico para una beca.

Las oportunidades son aquellas vías que podemos encontrar para avanzar con éxito en nuestro desarrollo profesional.

Debilidades

Se trata de detectar las características o circunstancias que existen en nosotros mismos y pueden ser obstáculos en el camino, ¿Qué factores debo mejorar que me limitan al momento de actuar? Por ejemplo: tengo poca paciencia; tengo pocos recursos económicos.

Amenazas

Se trata de detectar las situaciones o circunstancias que existen en el entorno y que nos afectan negativamente en función de nuestras debilidades. Por ejemplo: pocas vacantes de trabajo disponibles para mi carrera; problemas familiares que limitan el cumplimiento de mis objetivos; personas mal intencionadas que quieren detener mi crecimiento laboral.

¡Recuerda que éste análisis lo puedes desarrollar también para cualquier proyecto que tengas!

Opciones estratégicas

Para planificar las estrategias a seguir debemos pensar:

¿Cómo puedo minimizar cada debilidad?

¿Cómo puedo aprovechar cada fortaleza?

¿Cómo puedo explotar cada oportunidad?

¿Cómo me puedo defender de cada amenaza?

Diagnóstico final y estrategias. Resumen de mi situación.

Este cuadro, matriz resumen de nuestro FODA puede orientarnos ante la elección de las estrategias de nuestro proyecto personal.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

2. CURRICULUM VITAE

Presentar el CV en hoja limpia, formato ordenado y en folder manila o en una carpeta. Deberá ser llenado en orden cronológico inverso; es decir, destacando en primer lugar los últimos logros y la ocupación más reciente

TIPS PREVIOS:

Lo bueno es breve

Demuestra tu capacidad de sintetizar, comunicar y priorizar, cualidades muy valoradas.

No hay puestos para los que buscan “trabajo”

Leer tu CV desde el final hasta el principio, ya que nos ayudará a “centrarnos en cada dato, en cada línea”, y encontrar errores de ortografía.

Ni información confidencial ni mentiras

A los mentirosos se los descubre enseguida.

Despídate de los diseños estrafalarios

Al igual que cuidamos nuestra apariencia para dar una buena impresión cuando realizamos una entrevista, nuestro currículum tiene la misma misión.

Funciones en la empresa y resultados medibles

Describir exactamente qué funciones has desempeñado, proporcionar datos numéricos sobre tus logros y explicar cómo conseguiste alcanzar resultados.

BOLSAS DE TRABAJO:

Construir un listado de páginas web en las que los alumnos pueden subir su Curriculum Vitae y así acceder a empleos vía internet.

BOSQUEJO DE CURRICULUM VITAE

Nombre:

Fecha de Nacimiento:

Distrito de residencia:

Teléfonos de contacto:

Correo electrónico (profesional):

Foto
**Opcional*

EXTRACTO

(Resumen de puntos relevantes de educación, experiencia laboral y aptitudes)

EXPERIENCIA LABORAL

(Incluir fechas, nombre de empresa, cargo y funciones)

FORMACIÓN ACADÉMICA

(Incluir fechas, nombre de Centro de Estudios, nombre de carrera o curso y estado – ciclo, culminado, inconcluso)

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

(Incluir fechas, nombre de Centro de Estudios, nombre de curso o taller - pueden ser cursos no académicos)

IDIOMAS E INFORMÁTICA

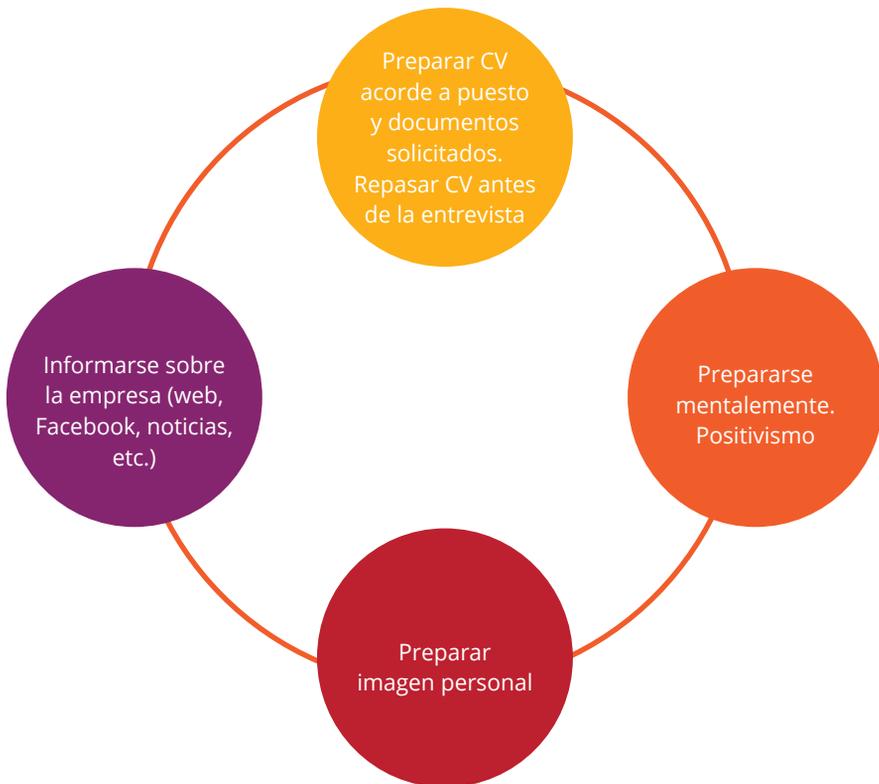
(Incluir fechas, nombres de Centro de Estudios, nivel escrito y hablado)

REFERENCIAS

(Incluir nombre, empresa, cargo y teléfono)

3. IMAGEN

Ir bien vestido a la entrevista de trabajo es fundamental. La imagen que proyectes dice mucho de ti, por lo que hay que procurar transmitir una imagen profesional y fiable. A continuación te indicamos unos pequeños consejos sobre los que deberías y no deberías hacer en cuanto a la vestimenta.



Vestuario para una entrevista de trabajo

SI

Casual con cuello



Zapatos lustrados

Corbata que vaya acorde al color del terno



En la manga debe verse solo un poco de la camisa

****Tip:**
Lleva una chaqueta en caso de mayor formalidad

NO

Cabello despeinado



Ropa muy ajustada o rota

Camisa fuera del pantalón

Medias blancas. Siempre oscuras

****Tip:**
Asegúrate de no tener brillos en tu vestuario. Cabello y uñas limpias

SI

Blusa unicolor
y bijoutería de
estilo sobrio

Largo de
pantalón apropiado

Mejor usar tacos
o balerinas para
mayor formalidad



Cabello ordenado
y maquillaje suave

Chaqueta a cadera

Vestido formal no
muy corto. También
deberá usar panties



NO

Collares
muy largos

Muy ajustada

Demasiado casual



Lo que NO dices es lo que cuenta

¿Esconde algo?



¿Amenazante?

¿Miente?



Sin interés de comunicarse

¿Burlón?



Impaciente

¿Interesada?
¿Sincera?



A la defensiva

Actitud
hostil







4. PREGUNTAS FRECUENTES

- » Háblame de ti
- » ¿Qué sabes de nosotros?
- » ¿Por qué quieres trabajar para nosotros?
- » ¿Por qué va a dejar (o dejó) su anterior empleo?
- » ¿Qué buscas en un trabajo?
- » ¿Háblame de tus fortalezas?
- » ¿Cuáles son sus puntos débiles?
- » ¿Dónde se imagina usted dentro de cinco años?
- » ¿Cuál ha sido el mayor desafío al que ha tenido que hacer frente?
- » ¿Ha pensado alguna vez en poner su propia empresa?

5. CARTA DE MOTIVACIÓN / INTENCIÓN

NOMBRE Y APELLIDOS
PROFESIÓN
DOMICILIO
CIUDAD
TELÉFONO

Ciudad, fecha
Nombre y Apellidos del destinatario
Cargo
Empresa
Domicilio
Ciudad

Estimados/as Sres/as:

Primer párrafo:

Motivo de la carta (Indicar que has visto la convocatoria para X puesto y que estás interesado(a) en postular.

Segundo Párrafo:

Presentar tus capacidades y cualidades para el puesto solicitado. Un breve resumen de lo estudiado, la experiencia profesional y puntos clave.

Tercer Párrafo:

Debido a lo mencionado anteriormente, solicitar entrevista de trabajo.

Cierre y despedida:

Indicar que estas muy agradecido por la lectura, que cuentas con disponibilidad inmediata para aclarar cualquier duda, etc.

Nombre, DNI y Firma

Fuente: Taller Gestión laboral, La Tarumba (2016)

HERRAMIENTA_13

Planilla de evaluación de habilidades socioemocionales

CUESTIONARIO EVALUACIÓN: COMUNICACIÓN	Es capaz de comunicar en privado (uno a uno) y realiza preguntas para asegurar la comunicación, manifestando voluntad de entendimiento	Realiza preguntas para asegurar la comunicación
		Manifiesta la voluntad de entendimiento (expresa expectativas positivas de comprensión mutua, recíproca)
	Comunica frente al grupo y con todos los actores involucrados	Se comunica con compañeros, profesores y terceros (Comunicación 360°)
		Hace contacto visual
	Utiliza la comunicación con la mirada puesta en la mejora de los resultados, ha desarrollado la capacidad de escuchar al otro	Escucha a los otros y permite que los demás se comuniquen
		Tiene un manejo efectivo de la comunicación no verbal
	Ha desarrollado capacidad para argumentar con claridad, incluso cuando su opinión no es mayoritaria y adapta su registro de comunicación en función del interlocutor o interlocutores	Adapta estilo de comunicación en función del interlocutor
		Es capaz de argumentar en contra de opinión mayoritaria

CUESTIONARIO EVALUACIÓN: COMPROMISO	Se compromete con el programa respetando las normas del grupo	Respeto las normas de convivencia (como compromiso con las reglas)
	Acepta el marco de desarrollo del trabajo y tiene claridad en lo que quiere en relación a su participación en la actividad (proceso formativo)	Se muestra parte del grupo en el que desarrolla su aprendizaje (compromiso como pertenencia) Completa las rutinas de ejercicio propuestas por el profesor
	Permanece en estado de búsqueda de soluciones y superación de dificultades consigo mismo y con el grupo	Toma iniciativa (desarrolla acciones sin necesidad de ser instruido) Aporta soluciones a los problemas o dificultades encontradas
	Manifiesta un alto grado de autodeterminación para el desarrollo del trabajo, mediante la constancia, la perseverancia	Tiene voluntad manifiesta (autodeterminación) para lograr lo que persigue Repite ejercicios cuando falla (perseverancia)
CUESTIONARIO EVALUACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO	Respeto las normas de convivencia, a los demás integrantes del grupo, reconoce los éxitos de los otros y los celebra	Respeto la opinión de los demás Reconoce y expresa satisfacción por el éxito de otros
	Se identifica como parte de algo mayor: el equipo (grupo con fines colectivos), con el que se comunica y comparte información (grupal; no uno a uno)	Mantiene comunicación fluida con los compañeros y con el profesor Manifiesta confianza en sus compañeros

CUESTIONARIO EVALUACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO	Realiza críticas y las explica a los otros integrantes del equipo, con el fin de alcanzar acuerdos con la mirada en el bien común	Apoya y ayuda a otros
	Persigue opciones integradoras para beneficio colectivo, frente a sus metas individuales	Prioriza el beneficio colectivo frente al individual
		Fomenta el aprendizaje de los demás
CUESTIONARIO: AUTOESTIMA	Muestra un conocimiento básico de sí mismo, identificando sus límites y opina de manera natural sobre su situación y su entorno	Es capaz de describirse positivamente a sí mismo
		Expone sus opiniones con seguridad
	Reflexiona sobre sus avances, reconociendo sus errores, asumiendo el cuidado de su cuerpo y sus responsabilidades a futuro	Identifica y acepta los errores que comete (autocrítica)
		Se preocupa por el cuidado de su cuerpo (relación positiva con su cuerpo)
	Acepta las correcciones que el profesor propone e intenta corregirlos, además de presentar opciones de mejora	Acepta los errores que comete e intenta corregirlos
		Se expresa espontáneamente sin necesidad de que le pregunten
No tiene miedo al fracaso, porque está seguro de sus avances y posibilidades, enfrentando desafíos con actitud positiva y tomando conciencia de los cambios que la actividad genera en él o ella	Identifica sus avances y logros en el proceso de aprendizaje	
	Enfrenta con confianza los desafíos (actitud positiva para alcanzar metas)	

CUESTIONARIO EVALUACIÓN: CREATIVIDAD	Analiza las situaciones y manifiesta interés por explorar situaciones nuevas	Manifiesta curiosidad (interés por descubrir)
		Prueba cosas nuevas (tendencia a la innovación)
	Se adapta bien a los cambios introducidos por otros y los adapta de manera adecuada a sus posibilidades	Se adapta a los cambios propuestos por otros y los acepta
		No presenta resistencia al cambio
	Ha desarrollado la capacidad de proponer ideas que conduzcan a mejoras, mediante la incorporación de aprendizajes de otras actividades	Adapta e incorpora aprendizajes de otras actividades
		Propone ideas orientadas a la mejora de las actividades
	Es capaz de adaptar sus técnicas a la disponibilidad de recursos manteniendo el resultado, introduce los aprendizajes de otras actividades y realiza innovaciones de manera natural	Mantiene resultados con menores o distintos recursos o medios
		Logra integrar los aprendizajes para introducir mejoras

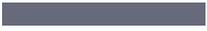
07





ANEXOS

07



ANEXOS

ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES ALIADAS DURANTE EL PROCESO 2014/2016

Cuerda Firme, a través de las escuelas ejecutoras de Argentina, Chile y Perú, agradece la participación de instituciones públicas y privadas, cuya colaboración fue fundamental para el desarrollo de la iniciativa.

En Argentina, Circo del Sur, agradece el apoyo de:

Accentur, Fundación Impulsar, Ministerio de Trabajo y Empleo de la Nación, SOS Aldeas Infantiles, Asociación Argentina de Marcas Y Franquicias, Aportes de Gestión, Globant, Le BLé, Ministerio de Desarrollo Social.

En Chile, Circo del Mundo, agradece el apoyo de:

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Ministerio de Educación, Municipalidad de Lo Prado.

En Perú, La Tarumba, agradece el apoyo de:

Organizaciones

Aldeas infantiles, Aniquem, Fundación Ankey, Arte Show Urbano, Asociación de Artistas Aficionados, Bigote de Gato, Casa Gracia, Casa Javier, Centro Juvenil San Juan de Miraflores, Circoluzion, Encuentros Jesuitas, Escuela de Teatro y Circo el Agustino, Fundación Pachacútec, Fundación Forge Perú, Fundación Anar, Innova Acción, Instituto

Educación Superior Avansys, Kallpa Pachacútec, Laboratoria, Llaqta Raymi, Pachayoung, Programa Don Bosco del Poder Judicial, Prosa, Puericultorio Perez Aranibar, Senati Surquillo, Teatro del Vinagre, Techo Perú, Universidad Cayetano Heredia – Prog. Educación Intercultural Bilingüe, Waytay

Empresas

Atento, Casa&Ideas Perú, Cencosud Perú, Delosi Franquicias Del Perú, Embarcadero 41 Fusión, E-Store | Phone Advisors – Claro, Marka, Perfumerias Unidas, Spraywash, Isadora & Tm.

08





BIBLIOGRAFÍA

08

BIBLIO- GRAFÍA

ABC (2016). ¿Pero qué quieren los «millennials»? Recuperado de: http://www.abc.es/economia/abci-pero-quieren-millennials-201609190131_noticia.html

Banco Mundial (2016). Global Economic Prospects: Divergences and Risks. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/842861463605615468/Global-Economic-Prospects-June-2016-Divergences-and-risks.pdf>.

Bandura (2011). Social Learning Theory. Recuperado de: http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura_SocialLearningTheory_ger.pdf

Bassi M., Busso M., Urzúa S., Vargas J.(2012). Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/educacion/desconectados-descargas,6114.html>

BBVA (2016). ¿Cómo retener el talento de los millennials? Recuperado de: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/retener-el-talento-los-millennials>

Bokyopinion (2016). Historia de Bemposta y el Circo. Recuperado de: <http://bokyopinion.blogspot.cl/2016/05/historia-de-bemposta-y-el-circo.html>

CEPAL; OIT (2015). Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_480311.pdf

Circo del Mundo (2016). Cuerda Firme. Recuperado de: <http://www.elcircodelmundo.com/cuerdafirme/>

Cirque du Soleil (2011). Guía para el Trabajador Social de las lecciones de circo a las lecciones de vida. Québec.

Corfo (2015) Mapa de Actores. Santiago

de Hoyos, R., Halsey, R., Székely, M.(2015). Out of School and Out of Work. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22349>

de Hoyos, R., Halsey, R., Székely, M.(2016). Nini en América Latina. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22349/K8423.pdf?sequence=5>

Deloitte (2016). The Deloitte Millennial Survey 2016. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html#>

Destrategia. (2014). Malla Curricular Regional: Métodos de formación innovadores para jóvenes en riesgo: El Circo Social como alternativa para mejorar la empleabilidad. Lima

Dipres (2015). Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías. Recuperado de: http://www.dipres.gob.cl/572/articles-135135_doc_pdf.pdf

Duro, E. (2011)La Importancia de un plan de comunicación en la empresa. Recuperado de: <https://mediosycomunicacionempresarial.wordpress.com/2011/03/28/la-importancia-de-un-planes-de-comunicacion-en-la-empresa/>

FMI (2015). Perspectivas de la economía mundial”, Estudios económicos y financieros. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/texts.pdf>

FOMIN (2016). Empleo y emprendimiento juvenil. Recuperado de <http://www.fomin.org/es-es/portada/proyectos/accesoamercadosycapacidades/j%C3%B3venes.aspx>

Frey, C., Osborne, M. (2013) The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?. Recuperado de: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Gryski, C., Koller, D. (2007) El poder curativo de la risa. Recuperado de: <http://www.kindsein.com/es/22/1/505/>

González-Velosa, C., Ripani, L., Rosas-Shady, D. (2008) ¿Cómo mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes en América Latina?. Recuperado de: <http://dds.cepal.org/gasto/publicaciones/ficha/?id=2505>

HBR (2016). What Millennials Want from a New Job. Por Brandon Rignoni y Amy Adkins en Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/05/what-millennials-want-from-a-new-job>

Hanushek, E.; Woessmann, L. (2008). The Role of Cognitive Skills in Economic Development. Recuperado de: [http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BWoessmann%202008%20JEL%2046\(3\).pdf](http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BWoessmann%202008%20JEL%2046(3).pdf)

ILO (2016). Empleo juvenil en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.ilo.org/americas/temas/empleo-juvenil/lang-es/index.htm>

Kautz, T., Zannoni, W. (2014) Measuring and Fostering Non-Cognitive Skills in Adolescence: Evidence from Chicago Public Schools and the OneGoal Program. Recuperado de: http://home.uchicago.edu/~tkautz/OneGoal_TEXT.pdf

La Tarumba (2010). La Tarumba, 25 años. Lima, Perú: Planeta.

La Tarumba (2016). Material Taller Gestión Laboral. Lima, Perú: La Tarumba.

OIT (2015). Informes Tendencias de Empleo Juvenil. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_412025.pdf

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. Recuperado de: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

Pérez (2008). El circo social; como herramienta de intervención comunitaria para la prevención de conductas de riesgo psicosocial: un estudio cualitativo a partir de las vivencias de adolescentes y jóvenes del programa Previene-Conace de circo social de la comuna de Maipú. Recuperado de: http://www.redcircosocial.cl/descargas/tesis_circo_social%20marcelo_circo%20ambulante.pdf

RedcreaSur. (2015). Evaluación de HSE: Modelo adecuado y viable para la medición del logro de habilidades socioemocionales. Lima

RedcreaSur. (2015). Glosario de términos. El Circo Social: escenarios para el logro de competencias blandas. Lima

RedcreaSur. (2015). Guía Metodológica: Condiciones y recursos didácticos para facilitar el logro de HSE. Lima

RedcreaSur. (2015). Herramienta de medición de habilidades socioemocionales. Lima

Székely, M., Karve, J (2015). Youth Out of School and Out of Work in Latin America. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22844>

Xplane (2016). Empathy Map. Recuperado de: http://xplane.com/visual_alignment_dl





CUERDA FIRME

★ CIRCO PARA TRANSFORMAR ★

ESCUELAS EJECUTORAS:



SOCIO ESTRATÉGICO:

CIRQUE DU SOLEIL



ENTIDADES FINANCIADORAS:

