

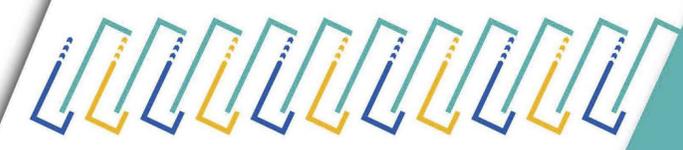
**Modelo Trayectorias Juveniles CR**

para la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad

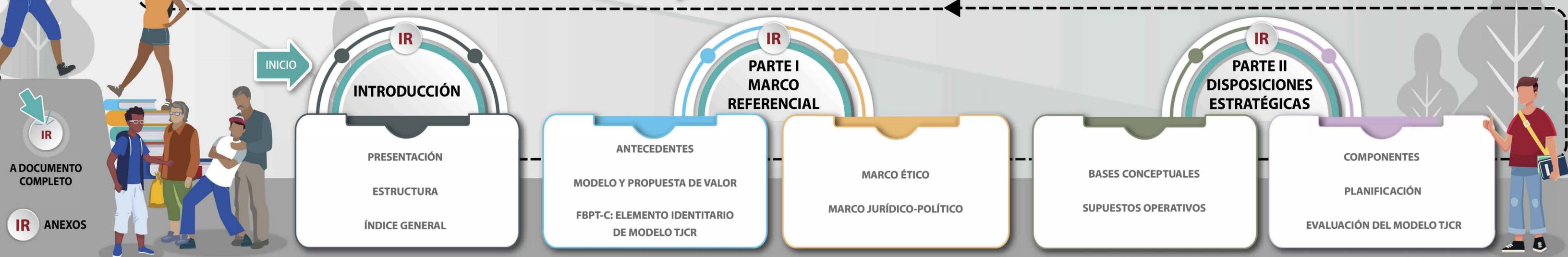
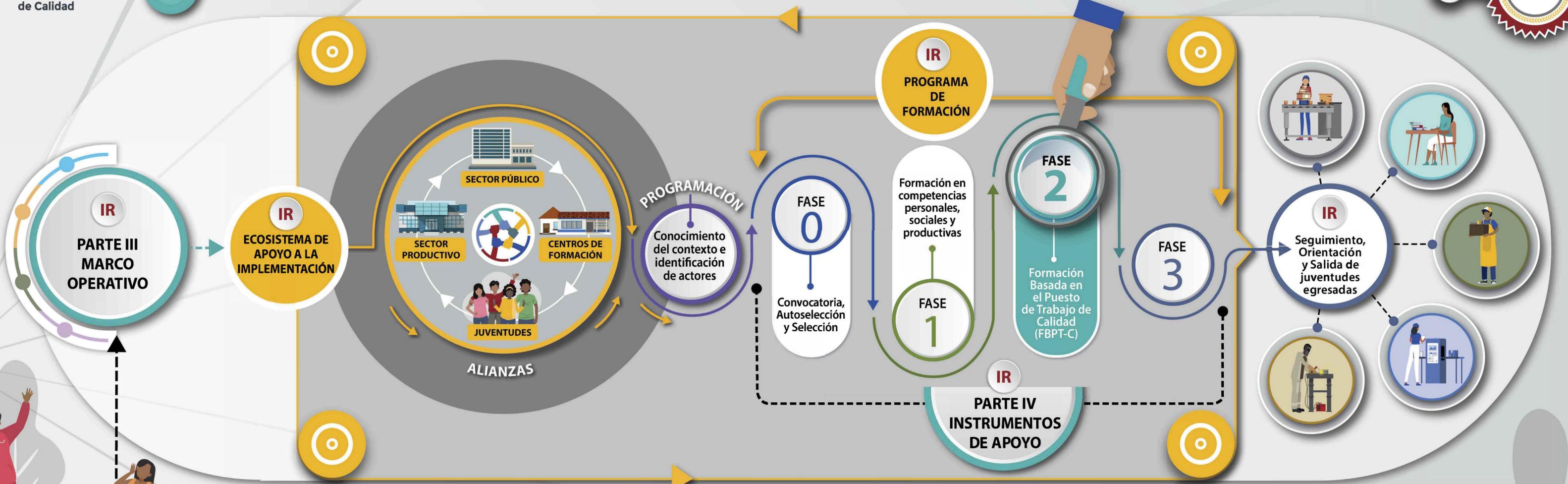
BLUEPRINT INTERACTIVO



Financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos bajo acuerdo de cooperación IL-29679-16-75-K



TJCR es un Modelo para la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad (FBPT-C), inclusiva de juventudes en condición de vulnerabilidad y basado en el Enfoque de Corresponsabilidad Social. Su diseño se sustenta en el análisis del conocimiento científico social disponible sobre la materia y enriquecido con la experiencia de más de treinta años de sus dos entidades proponentes YouthBuild International y Fundación Paniamor.



Modelo  
Trayectorias  
Juveniles **CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad

# Blueprint

*YouthBuild International y Fundación PANIAMOR hacen constar su inmenso aprecio para con las 122 personas adolescentes y jóvenes con edades entre los 15 y los 21 años, la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Limón (CCITUL), la Cámara Empresarial de Mujeres del Caribe (CEMCA), las 43 empresas locales parte, que no nos es posible mencionar individualmente, la Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria, Gastronomía, Hotelería y Afines (FENTRAGH), y las municipalidades de Limón Centro y Siquirres, Provincia de Limón, a quienes debemos aportes únicos y significativos en distintas fases de construcción del Modelo Trayectorias Juveniles CR para la Formación Basada en el Puesto de Trabajo, en adelante Modelo TJCR, que aquí se presenta.*

*Todas estas partes se reconocen como cogestoras del mismo y actúan en asocio y con el respaldo del Gobierno de la República de Costa Rica, representado para estos efectos por el Ministerio Trabajo y Seguridad Social, Dirección Nacional de Empleo.*

Costa Rica, Setiembre de 2020



**Modelo**  
**Trayectorias**  
**Juveniles CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



**PRESENTACIÓN  
Y ESTRUCTURA  
DEL DOCUMENTO**

## PRESENTACIÓN



Interesa señalar que este *Blueprint* forma parte y es pieza central del conjunto de productos educativos y comunicacionales que dan contenido a la Caja de Herramientas propia del Modelo TJCR, diseñada para estimular tanto su replicabilidad como un todo, como la implementación de la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad, en adelante FBPT-C, por sí misma, como mecanismo de política pública, en el marco de programas nacionales o locales con objetivos afines.

Desde esta aspiración las organizaciones responsables de esta iniciativa -YouthBuild International y Fundación Paniamor- esperan que esta publicación resulte en un recurso útil para distintas audiencias con intereses relacionados. En particular, el llamado a su estudio, consideración e implementación está dirigido a instituciones nacionales y locales con mandatos y desafíos en los ámbitos de la inclusión socioproductiva de juventudes con vulnerabilidades acumuladas, el cierre de brechas socioeconómicas con visión territorial y la prevención de la violencia social y la criminalidad organizada, en particular las distintas expresiones de explotación laboral y sexual a que está expuesto el grupo poblacional que inspira su propuesta.

Instituciones y organizaciones públicas o privadas interesadas en conocer más sobre el Modelo Trayectorias Juveniles CR y su potencial de adaptación e implementación en nuevos contextos con desafíos similares, en América Latina y más allá, pueden hacer llegar sus expresiones de interés y solicitudes de orientación general y/o asistencia técnica especializada, escribiendo a:

YouthBuild International  
[mrodriguez@youthbuild.org](mailto:mrodriguez@youthbuild.org)

Fundación PANIAMOR  
[dirplanificacion@paniamor.org](mailto:dirplanificacion@paniamor.org)

El presente documento se entrega en formato de *Blueprint* y desde este lugar se estructura como “una representación gráfica de la propuesta conceptual, metodológica y operativa que hace al Modelo TJCR, para todos los elementos que lo constituyen y sus relaciones” (Grillo, 2020)<sup>1</sup>. Su fin último es promover y facilitar la replicabilidad del Modelo TJCR por terceras partes con mandatos relacionados e intereses afines. Los contenidos del *Blueprint* del Modelo TJCR están organizados en cuatro secciones principales, como sigue:

## PARTE I

### IR MARCO REFERENCIAL

Aquí se presentan los antecedentes del Modelo TJCR y se introduce a la persona lectora sobre el qué y el porqué de la Propuesta de Valor que lo sustenta, entrando a elaborar sobre tres de sus elementos diferenciadores, como lo son, el concepto de vulnerabilidad que hace al perfil de la población destinataria, la FBPT-C como su elemento identitario y las bases normativas que amparan y dan legitimidad a su implementación en el país de origen del Modelo desde una perspectiva de interés público.

## PARTE II

### IR DISPOSICIONES ESTRATÉGICAS

Este acercamiento se profundiza y complementa con un recorrido sobre los paradigmas, las bases conceptuales y los supuestos operativos que caracterizan el Modelo TJCR y sus implicaciones en términos éticos, metodológicos y de intervención. Adicionalmente se introducen los Componentes que lo constituyen, los pasos para una Planificación que guíe su inserción en nuevos contextos y los aspectos a considerar para una Evaluación de Resultados de su gestión integral.

## PARTE III

### IR MARCO OPERATIVO

En esta sección se introduce a las partes interesadas en la propuesta metodológica y operativa que hace al Modelo TJCR, su propósito y beneficios, con una descripción detallada de los dos grandes componentes que le dan cuerpo e identidad, como lo son: a. el Ecosistema de Apoyo a su Implementación y b. el Programa de Formación que lo distingue.

<sup>1</sup> Grillo para Paniamor, 2020.

## Parte IV

### IR INSTRUMENTOS DE APOYO

#### A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

En esta sección se recogen los Instrumentos de Apoyo a la Implementación del Programa de Formación propio del Modelo TJCR, por ejemplo, el formato para la elaboración de un Convenio de Colaboración Educativa con las empresas de acogida, mediante el cual se formaliza la inserción de la persona joven en la FBPT-C y donde se establecen las pautas de la colaboración y las responsabilidades de todas las partes.



## Parte V

### IR ANEXOS

Esta Parte V contiene un conjunto de insumos base para la implementación del Modelo TJCR, que guardan relación y hacen posible el mejor cumplimiento de los lineamientos éticos, estratégicos y operativos que lo singularizan según quedan descritos en Partes I, II y III de este *Blueprint*. Entre estos cabe citar cuatro documentos metodológicos que se constituyen en elementos diferenciadores del Modelo TJCR, directamente relacionados con la efectividad que este reporta en términos del logro de los resultados esperados de su implementación. Estos son:

Ecosistema de Apoyo a la Implementación del Modelo: Pasos para la construcción de alianzas (Anexo 6).

Programa de Formación. Fase 0 Convocatoria, Autoselección/Selección: Actividades principales. (Anexo 7).

Programa de Formación. Fase 0 Convocatoria, Autoselección/Selección: Manual del Reto (Anexo 8).

Programa de Formación. Fase 1 Formación en Competencias: Malla Curricular (Anexo 9).



## PARTE I

### MARCO REFERENCIAL

[10](#)

#### 1 ANTECEDENTES

[12](#)

#### 2 EL MODELO TJCR Y SU PROPUESTA DE VALOR

[13](#)

##### 2.1 El qué y el porqué de este Modelo

13

##### 2.2 Propuesta de Valor

14

##### 2.3 El Modelo TJCR y su Programa de Formación para el desarrollo de competencias con juventudes en contextos de vulnerabilidad

16

##### 2.4 Innovaciones de política pública que dan sustento jurídico a la FBPT-C en Costa Rica

17

#### 3 LA FBPT-C COMO ELEMENTO IDENTITARIO DEL MODELO TJCR: CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS

[18](#)

#### 4 MARCO ÉTICO

[19](#)

##### 4.1 Enfoque de Derechos Humanos

19

##### 4.2 Enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia

19

##### 4.3 Enfoque de Inversión en Juventud

21

##### 4.4 Enfoque de Corresponsabilidad Social

23

##### 4.5 Perspectiva de Género

24

##### 4.6 Perspectiva de Curso de Vida

25

#### 5 MARCO JURÍDICO-POLÍTICO

[26](#)

## PARTE II

### DISPOSICIONES ESTRATÉGICAS

[28](#)

#### 1 BASES CONCEPTUALES

[30](#)

##### 1.1 Competencias

30

##### 1.2 Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad

33

##### 1.3 Paradigma de la Formación Complementaria

35

<b>2</b>	<b>SUPUESTOS OPERATIVOS</b>	<b><a href="#">37</a></b>
	2.1 Perfil de las personas facilitadoras	37
	2.2 Trabajo abierto a las familias	38
	2.3 Diseño basado en evidencia	38
	2.4 Enfoque geográfico-social	40
	2.5 Partes interesadas	40
<b>3</b>	<b>COMPONENTES DEL MODELO TJCR</b>	<b><a href="#">41</a></b>
	3.1 Mecanismos de intervención	41
	3.2 Plataforma de operación	42
<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b><a href="#">45</a></b>
	4.1 Levantamiento de información del contexto	45
	4.2 Afnamiento del Programa de Formación propio del Modelo y sus condiciones de operación	45
	4.3 Implementación del Modelo	46
	4.4 Monitoreo y Evaluación del Desempeño	46
<b>5</b>	<b>EVALUACIÓN DEL MODELO TJCR</b>	<b><a href="#">47</a></b>
<b>PARTE III</b>		
<b>MARCO OPERATIVO</b>		<b><a href="#">49</a></b>
<b>1</b>	<b>CONFORMACIÓN DE UN ECOSISTEMA BASADO EN LA CORRESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b><a href="#">51</a></b>
	1.1 Actores	52
	1.2 La construcción de alianzas	57
<b>2</b>	<b>EL PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>	<b><a href="#">59</a></b>
	2.1 Fase 0: Convocatoria, Autoselección/Selección	61
	2.2 Fase 1: Formación en competencias desde el local de operación del Modelo	63
	2.3 Fase 2: Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad	66
	2.4 Fase 3: Seguimiento, Orientación y Salida	70
	2.5 Educación técnica-vocacional	71
<b>PARTE IV</b>		
<b>INSTRUMENTOS DE APOYO</b>		
<b>A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>		<b><a href="#">74</a></b>
<b>PARTE V</b>		
<b>ANEXOS</b>		<b><a href="#">78</a></b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		<b><a href="#">80</a></b>

**Modelo  
Trayectorias  
Juveniles CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



PARTE

**I**

Marco  
**REFERENCIAL**

**PARTE I****MARCO REFERENCIAL**

		10
<b>1</b>	ANTECEDENTES	12
<b>2</b>	EL MODELO TJCR Y SU PROPUESTA DE VALOR	13
	2.1 El qué y el porqué de este Modelo	13
	2.2 Propuesta de Valor	14
	2.3 El Modelo TJCR y su Programa de Formación para el desarrollo de competencias con juventudes en contextos de vulnerabilidad	16
	2.4 Innovaciones de política pública que dan sustento jurídico a la FBPT-C en Costa Rica	17
<b>3</b>	LA FBPT-C COMO ELEMENTO IDENTITARIO DEL MODELO TJCR: CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS	18
<b>4</b>	MARCO ÉTICO	19
	4.1 Enfoque de Derechos Humanos	19
	4.2 Enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia	19
	4.3 Enfoque de Inversión en Juventud	21
	4.4 Enfoque de Corresponsabilidad Social	23
	4.5 Perspectiva de Género	24
	4.6 Perspectiva de Curso de Vida	25
<b>5</b>	MARCO JURÍDICO-POLÍTICO	26

El Proyecto Trayectorias Juveniles/Youth Pathways Costa Rica fue implementado por YouthBuild International (YBI) y la Fundación Paniamor (FP) (**Anexo 1**), con el auspicio del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL/ILAB), en el periodo 2016-2020. El propósito de este proyecto, como un todo, buscaba fortalecer la capacidad-país para implementar Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad (FBPT-C), dirigida a juventudes vulnerables, con énfasis en población excluida del proceso educativo y/o del mercado laboral formal.

El Proyecto que dio origen al Modelo aspiraba a responder a un desafío-país que Costa Rica comparte con muchas otras naciones, en la región de América Latina (ONU, 2020) y más allá. Esto es, el desempleo creciente que afecta al grupo poblacional con edades entre los 15 y los 21 años que, para el país de implementación del Proyecto, triplica la tasa nacional.

Desde esta perspectiva, la formulación del Modelo TJCR se asume como compromiso ético-jurídico-político

y de conveniencia nacional (Enfoques de Derechos y de Inversión en Juventud). Como punto focal actuó el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS), específicamente dos de sus dependencias directamente relacionadas con el propósito que anima su propuesta, como lo son la Dirección Nacional de Empleo (DNE) y la Oficina de Erradicación del Trabajo Infantil y Protección de la Persona Adolescente Trabajadora (OATIA).

De una aplicación rigurosa en campo -durante quince meses- de los elementos que hacen a la Propuesta de Valor propia del Proyecto Trayectorias Juveniles surge el Modelo Trayectorias Juveniles Costa Rica (Modelo TJCR) que se presenta en detalle en este documento. Es importante señalar que este Modelo fue desarrollado a manera de experiencia demostrativa, que tuvo como asiento la Provincia de Limón, en el Caribe costarricense, un contexto geográfico y social caracterizado tanto por su complejidad como por su potencialidad para generar soluciones locales ante el problema foco de la intervención<sup>2</sup>.

### Sobre el concepto de vulnerabilidad

*Resulta necesario precisar que para los efectos del Proyecto que dio origen al Modelo TJCR, la vulnerabilidad se entendió asociada a cuatro condiciones específicas, a saber, exclusión del sistema educativo, exclusión del mundo laboral formal, maternidades/paternidades jóvenes y convivencia en contextos de conflicto con la ley penal. Esto de ninguna manera significa el no reconocimiento de la multiplicidad de factores que intervienen en la producción social de las vulnerabilidades que afectan a determinadas personas y grupos de personas, no como rasgo identitario, sino como condición endémica o coyuntural que marca sus trayectorias de vida (Grillo, 2015). Sí obedece a un afán ético y a una necesidad operativa de concentrar el esfuerzo en validar formas de revertir tres factores dentro de esa multiplicidad que, según abundantes fuentes confiables, resultan prevalentes en el grupo etario que inspira esta propuesta. Estos factores son:*

- 1 *Percepción negativa recíproca que existe entre el sector productivo y las juventudes con estos perfiles.*
- 2 *Falta de experiencia previa que les descalifica de entrada o les coloca al final de la cadena de aspirantes al puesto.*
- 3 *La edad, en particular para el segmento comprendido entre los 15 y los 17 años que, por falta de información en el sector empleador, se confunde con trabajo infantil o se considera como edad no apta ni productiva para el trabajo.*

<sup>2</sup> Específicamente en el Cantón Central y Cantón de Siquirres, de esa provincia.

## 2.1 El qué y el porqué de este Modelo

TJCR es un Modelo para la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad (FBPT-C) inclusiva de juventudes en condición de vulnerabilidad y basado en el [Enfoque de Corresponsabilidad Social](#). Su diseño se sustenta en el análisis del conocimiento científico social disponible sobre la materia, según fuera recuperado de 3 fuentes de reconocimiento internacional y nacional (**Anexo 2**) enriquecido con la experiencia acumulada por las dos entidades proponentes, donde YouthBuild International atesta una trayectoria de 40 años de trabajo exitoso y la Fundación Paniamor logros similares en tres décadas de labor sostenida en línea con el objetivo del modelo.

Como tal, el Modelo TJCR surge de una experiencia demostrativa desarrollada por el Proyecto que le dio origen, en la que fue posible confirmar tanto su efectividad para atender desafíos asociados a la exclusión socioproductiva de juventudes en el contexto geosocial para el cual se desarrolló, como su

valor potencial para servir de buena práctica a replicar -en su integralidad o en sus elementos diferenciadores- con el fin de potenciar la incorporación de la FBPT-C como mecanismo innovador de política pública<sup>3</sup> para la inclusión socioproductiva de juventudes en contextos de vulnerabilidad social. Por FBPT de calidad se entiende que se trata de alternativas que observan los derechos humanos de las personas adolescentes y jóvenes involucradas, en línea con la Constitución y la ley nacional, y garantizan una formación de alto nivel, vinculada al mercado laboral.

En la última década, Costa Rica ha venido mostrando una tendencia al incremento significativo en su tasa de desempleo, relacionado principalmente con una desaceleración de la economía y cambios en el sistema productivo del país. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), específicamente de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), para el cuarto trimestre de 2019 la tasa abierta de desempleo en el país era de 12,4%.

### La Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad...

- *Asegura el cumplimiento de la legislación laboral.*
- *Ofrece contenido de aprendizaje ocupacional relevante para la demanda local y sensible a las potencialidades y desafíos de la población participante.*
- *Incorpora la excelencia en el desempeño como atributo, con apoyo de personas instructoras y mentoras calificadas, designadas por las empresas, que siguen los enfoques de aprendizaje experiencial y de la comunidad de aprendizaje.*
- *Conduce a credenciales reconocidas por la industria como atestado de experiencia previa de trabajo, lo cual da a las personas adolescentes y jóvenes una ventaja para su colocación en el mundo laboral formal.*

<sup>3</sup> La política pública de empleo tiene como sujetos al sector empleador y a las juventudes; al innovar la política se innova la relación entre estas partes y el Estado.

Para la población adolescente y joven la situación es aún más difícil. Según las fuentes antes citadas y para el mismo periodo, la tasa de desempleo en el grupo poblacional de los 15 a los 24 años de edad, que fue de 25,6% durante el tercer trimestre de 2018, se registra en 31,1% para el mismo período en 2019. Este dato segregado por sexo resulta en una tasa de desempleo de 27,5% para hombres y de 36,8% para mujeres para ese periodo y segmento etario.

Estos problemas estructurales han llevado a las juventudes de varias generaciones ya, a insertarse en la economía informal, lo que incrementa su exposición a la violencia y a la explotación, y mina, de raíz, ese potencial natural que yace en las nuevas generaciones de toda Nación para devenir en actores de primera línea en un nuevo orden que procure el logro de esas sociedades sostenibles e inclusivas que los países queremos, necesitamos y nos hemos comprometido a construir en el marco de la Agenda 2030 y más allá. Ese nuevo orden al que aspiramos, solo resultará viable si la ecuación virtuosa de capacidades más oportunidades para la generación de ingreso digno logra concretarse en nuestros países, lo que no ha venido ocurriendo en tanto las personas adolescentes y jóvenes pertenecientes a hogares de bajos ingresos se mantienen como el grupo sociodemográfico mayormente afectado por el desempleo (ENAH, primer semestre de 2019).

En su esencia, el Modelo TJCR propone la FBPT-C como mecanismo innovador de política pública, nacional o local, para el logro de esta aspiración. Para mayor precisión, cabe detallar que su población destinataria son personas adolescentes y jóvenes entre los 15 y los 21 años de edad, excluidas del sistema educativo y/o del mercado laboral formal, que conviven en contextos de conflicto social y/o con la ley penal, con aspiraciones demostrables de mejora de su condición de vida, vía su inserción en el sector productivo del contexto en el que conviven. Además, la población con este perfil que reporta condición de embarazo, maternidad o paternidad, configura un grupo de interés prioritario.



## 2.2 Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor del Modelo TJCR es como sigue:

La exclusión social que afecta a la población joven en condición de vulnerabilidad resulta inviable de resolver vía programas universales o focalizados si antes o en paralelo, no se reconoce y aborda de manera sensitiva y rigurosa, con propósito transformador y visión de proceso, el déficit en competencias esenciales que acumula este grupo poblacional, asociado a las barreras relativas que enfrentan en términos de capital familiar, educativo y social que caracteriza sus trayectorias de vida ([Paradigma de la Formación Complementaria](#)).

La implementación del Modelo TJCR debe asumirse, desde el día uno, como una acción afirmativa dirigida a una población con características específicas, a ser implementada en el marco -o en complemento- de políticas universales y focalizadas que entienden la inclusión socioproductiva de las juventudes con el perfil ya definido, como compromiso ético-jurídico-político y de conveniencia nacional ([Enfoques de Derechos Humanos](#) y [de Inversión en Juventud](#)).

Es principio ético y presupuesto de éxito para la implementación del Modelo TJCR, la consolidación de un ecosistema conformado por actores institucionales, económicos y sociales: a. con interés legítimo en modificar la condición de exclusión social, tanto educativa como laboral que afecta a la población que inspira su propuesta, y b. con poder suficiente para facilitar el acceso a una formación y vinculación de calidad de las juventudes sujeto de la intervención, según lo demande la dinámica económica particular del contexto en que se opera ([Enfoque de Corresponsabilidad Social](#)).

Vale notar que la educación técnica-vocacional le sirve a la persona joven para responder a una demanda específica del mercado; en cambio la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad que propone el Modelo TJCR le sirve a lo largo del tiempo, más allá del perfil de ocupación que pueda desarrollar o demanda laboral que pueda darse en el mercado. Además, para el empresariado, lo técnico-vocacional es algo que el sector puede aportar; pero lo que brinda el Modelo, la formación en competencias, es lo que convierte en una persona trabajadora que aporta valor al negocio, que es funcional y flexible, que puede responder a necesidades cambiantes.

#### Anotaciones necesarias...

*de la Propuesta de Valor aquí revisada se desprende el carácter estratégico del Modelo TJCR para que, ya sea en su integralidad o en sus elementos distintivos, la FBPT-C e inclusiva de juventudes vulnerables, pueda ser incorporada como mecanismo innovador de política pública por parte de los Estados, en lo nacional y lo local, a ser implementado desde el Enfoque de Corresponsabilidad Social.*

*Con esta aspiración, el Objetivo Estratégico del Modelo TJCR se define como:*

*Facilitar el conocimiento, la apropiación y la expansión de la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad (FBPT-C) como mecanismo de política pública nacional y/o local con Enfoque de Corresponsabilidad Social y orientado a fomentar una inclusión socioproductiva de calidad para juventudes vulnerables, en un contexto determinado.*





## 2.3 El Modelo TJCR y su Programa de Formación

En su esencia, el Programa de Formación propio del Modelo TJCR está sustentado en evidencia y estructurado en cuatro fases sucesivas, con una duración total de 10 meses. Estas fases son como sigue: **Fase 0:** Convocatoria, Autoselección/Selección; **Fase 1:** Desarrollo de competencias personales, sociales y productivas, desde el sitio donde opera el Modelo; **Fase 2:** Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad, desde empresas de acogida; **Fase 3:** Seguimiento, Orientación y Salida.

El cumplimiento exitoso del proceso de Convocatoria, Autoselección/Selección (**Fase 0**) permite a las juventudes incorporarse y conformar una comunidad de enseñanza-aprendizaje facilitada por un equipo profesional empático y conocedor en la materia, con momentos de aprendizaje experiencial asistidos por el empresariado y sus colaboradores. El proceso de autoselección refiere a la metodología del Reto adoptada por el Modelo, que coloca a la persona joven en el centro de un proceso intensivo tanto mental como físico, donde cada día debe lograr una meta y un compromiso. Se integra de procesos de reflexión–acción constantes, con cargas emocionales permanentes, que promueven un momento (de una semana) que puede significar un hito en la trayectoria de estas personas, quienes deciden si están preparadas para asumir compromisos que retribuirán en el logro de sus metas siguientes.

El Modelo TJCR se caracteriza por ser multicéntrico, por cuanto su Programa de Formación ocurre en dos escenarios que se espejan entre sí. Un primer escenario viene a ser el espacio seguro y de calidad donde opera el Modelo (**Fase 1**); las instalaciones o servicios aportados por empresas e instituciones de acogida se asumen como segundo escenario, donde estas empresas e instituciones resultan piezas esenciales para que se concrete la FBPT-C como el elemento identitario de la Propuesta de Valor que hace al Modelo TJCR (**Fase 2**). Esta Fase 2 se da en el marco de un Convenio de Colaboración Educativa (Fase 2, [Instrumentos 21 y 22](#)) del cual la persona joven es parte y que en ningún caso constituye relaciones de naturaleza laboral, según lo establecido por la legislación nacional e internacional vigente.

La última fase de Seguimiento, Orientación y Salida (**Fase 3**) es para acompañamiento y monitoreo a la población egresada de la Fase 2, para el buen cumplimiento de cualquiera de las salidas esperadas del Modelo, como lo son: la continuidad de estudios en la educación regular o técnica-vocacional; el empleo o el autoempleo ligado a cadena de valor;<sup>4</sup> y la acción comunitaria y social. El éxito de esta Fase requiere de un trabajo cercano y articulado con el MTSS para la derivación de personas adolescentes y jóvenes egresadas del Modelo TJCR a oportunidades de [educación técnica-vocacional](#) asistidas por el Estado, a la luz de los programas y estrategias que, en Costa Rica, implemente el Programa Nacional de Empleo (PRONAE) bajo la conducción de la Dirección Nacional de Empleo (DNE).

<sup>4</sup> Se entiende por ‘cadena de valor’ a la “gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final” (Nutz y Sievers, 2016, p. 2). El autoempleo ligado a una cadena valor promueve que los pequeños productores/empresarios se formalicen y gocen de una participación justa de las ganancias.

El Modelo TJCR, en su integralidad, opera soportado por un **Ecosistema** de actores nacionales y locales clave que tiene como valor impulsor el [Enfoque de Corresponsabilidad Social](#), el cual está a la base de su Propuesta de Valor, para todos sus elementos.



## 2.4 Innovaciones de política pública que dan sustento jurídico a la FBPT en Costa Rica

En Costa Rica, la intermediación laboral de poblaciones excluidas es competencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), en su mandato y vocación de impulsar la inclusión socioproductiva de segmentos significativos de juventudes que, según fuentes oficiales citadas en este mismo documento, cada año engrosan las cifras nacionales de exclusión social y marginación laboral. Al respecto y siempre desde la experiencia del Modelo TJCR, corresponde reconocer y celebrar al MTSS de Costa Rica por su apertura y buena disposición para incorporar innovaciones de política pública que le permitan cumplir mejor con este mandato y llevar adelante acciones afirmativas para las poblaciones más afectadas por el desempleo -juventudes y mujeres- según se argumenta en este mismo documento. En esta línea corresponde destacar, como resultado directo de la interacción del Proyecto con dicho Ministerio, dos nuevas disposiciones normadas vía Decreto Ejecutivo No. 41494 de diciembre 2018 (**Anexo 3**), en reforma del decreto de creación del Programa Nacional de Empleo (PRONAE, 2000), que produjeron efectos jurídicos determinantes para el logro del Modelo TJCR. Estas modificaciones son:

- ▶ Ajustar la edad mínima requerida para acceder a los servicios y beneficios PRONAE, que se fija en los 15 años de edad, dejando sin efecto el criterio original que establecía este mínimo en los 17 años cumplidos (Art. 7).

Con esta reforma el Estado costarricense adecua su normativa al marco jurídico nacional e internacional vigente en la materia<sup>5</sup> y reivindica el derecho de acceso de las personas adolescentes mayores de 15 y menores de 17 años, que así lo requieran, a una formación para el trabajo de calidad, asistida por el Estado, cuyo fin es incrementar sus posibilidades de incorporarse al mundo laboral formal y generar ingresos dignos. De igual manera esta modificación amplía el ámbito de protección para este grupo poblacional frente a los múltiples riesgos de explotación asociados a la condición de exclusión que la norma original producía.

- ▶ Incorporar como obligación del PRONAE el fomento a la capacitación y formación para el empleo en empresas situadas en todo el territorio, priorizando aquellas asentadas en zonas de menor desarrollo relativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 21 inciso a) de la Ley No. 7210 de 23 de noviembre de 1990 “Ley de Régimen de Zonas Francas” y en el Decreto Ejecutivo PLAN de 8 de febrero de 2018, que define el Índice de Desarrollo Social (Art. 2, inciso c).

A partir de esta segunda innovación al marco normativo, se crea un nuevo mandato específico al PRONAE, para direccionar estrategias de fomento a la capacitación y formación para el empleo implementadas en las empresas y con énfasis en las zonas de mayor desventaja social. Esta modificación viene a dar un soporte normativo directo para la implementación y el escalamiento de la FBPT-C inclusiva de juventudes vulnerables, como lo es el Modelo TJCR.



<sup>5</sup> Se refiere en particular al Convenio 138 de la OIT sobre Edad Mínima para Trabajar, ratificado por Costa Rica en 1976.



El Modelo TJCR postula que la FBPT-C es un mecanismo de especial valor para promover la inclusión socioproductiva de juventudes con el perfil que anima su propuesta, en tanto:

- ▶ Las características particulares de la FBPT-C están dadas para provocar encuentros significativos, en distintos momentos del Programa de Formación, entre personas adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad, empleadores y colaboradores del sector productivo, en una localidad determinada.
- ▶ La interacción sistemática y organizada que la FBPT-C produce entre las juventudes parte del Modelo y las personas empleadoras y colaboradoras en las empresas de acogida, que han sido preparadas y fortalecidas de previo adecuadamente para este encuentro, facilita que todas las partes tengan oportunidad de conocerse, de valorarse recíprocamente y de descubrir que una eventual futura relación de trabajo podría ser de beneficio mutuo, por encima de estereotipos y prejuicios que, la investigación nacional demuestra, existen en ambos lados.

- ▶ La permanencia en un sitio de trabajo, de calidad, proporciona a las personas adolescentes y jóvenes el aprendizaje experiencial que solo puede producir la convivencia en un clima estructurado, en el que hay un orden y unas relaciones interpersonales que cumplen cánones sociales, modelan la convivencia armoniosa y aportan contención en el marco de un acompañamiento informado y personalizado.
- ▶ Según los acuerdos a que se llegue con las empresas de acogida, existe la posibilidad de pactar la generación de un ingreso digno para la persona joven participante, ya sea vía beca asistida por el Estado o estipendio asignado por la empresa o por la misma entidad que opera el Modelo.
- ▶ La incorporación de juventudes en condiciones de vulnerabilidad a ambientes de trabajo formal reduce la exposición de esta población a entornos riesgosos y no constructivos, como puede ser la dinámica de la calle, protegiéndoles de la violencia de género, el trabajo peligroso, la explotación sexual y laboral, la trata de personas y su captación por el crimen organizado local.
- ▶ La práctica sostenida de la FBPT-C permite a sus gestores incubar buenas prácticas como insumo con potencial de réplica y/o escalamiento en el marco de políticas y programas nacionales y locales de superación de la pobreza y la exclusión social.

Desde lo ético, el Modelo TJCR parte de un marco fundamentado en los derechos humanos y, como tal, respetuoso del [Enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia](#), así como de las Perspectivas de Género y Curso de Vida. Al respecto, lo siguiente.

## 4.1 Enfoque de Derechos Humanos

El Enfoque de los Derechos Humanos está en la base del Modelo TJCR, según ha sido definido por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH, 2006), como:

*[...] un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo (p. 15).*

No hay una única receta para la aplicación de este Enfoque, pero de la doctrina sí emergen dos requisitos indispensables para su cumplimiento. Estos son: a. la realización de los derechos humanos como objetivo central de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo; y b. la identificación tanto de las personas y grupos titulares de derechos -y de aquello a lo que tienen derecho- como de la institucionalidad contraprestataria de obligaciones de hacer o no hacer, relacionadas con esos derechos. Esto con el fin de



fortalecer la capacidad de las primeras para reivindicar sus derechos y de las segundas para el debido cumplimiento de tales obligaciones.

## 4.2 Enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia<sup>6</sup>

Desde este Enfoque se reivindica a las personas menores de edad (-18 años, según la Convención sobre los Derechos del Niño) en su condición de titulares de derechos humanos generales como personas que son, así como de derechos específicos por su situación de seres en periodos sensibles de crecimiento y desarrollo y, finalmente, de derechos especiales de protección ante toda situación que atente contra dicho desarrollo. Este Enfoque se postula como un posicionamiento ético que “obliga a la progresiva redefinición de las prácticas institucionales orientadas al cumplimiento de los derechos a la provisión, la protección y la participación de la niñez y la adolescencia, y de sus alcances”.

<sup>6</sup> Grillo para PANIAMOR, 1998.

En sí mismo este Enfoque conlleva una redefinición del ejercicio del poder y de la autoridad en las relaciones de la institucionalidad y el mundo adulto, con las personas menores de edad, lo que a su vez implica reconocimiento de límites para el ejercicio de tal poder y autoridad, surgidos como contrapartida a la obligación de proteger los derechos de que es titular dicha población.

En síntesis, del cumplimiento de este Enfoque se deriva un nuevo orden de relaciones entre la institucionalidad y las familias hacia las personas menores de edad, donde estas ya no se ven como propiedad de sus progenitores, cuya función pasa a ser la del derecho-deber de cuidado, atención y orientación, en ejercicio de autoridades legítimas. De esto mismo se deriva la obligación para el Estado de la protección efectiva de estos derechos, siempre que la familia, como primera responsable, no pueda, no sepa o no quiera asumir su responsabilidad.

### Desde la experiencia de Paniamor...

#### **anotaciones en términos de implicaciones éticas y metodológicas del Enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia para el trabajo con población adolescente, desde el Modelo TJCR**

*El diseño de este Modelo parte de reconocer a la persona menor de edad desde sus potencialidades personales y sociales, para avanzar hacia la superación de desventajas acumuladas como resultado de su historia de vida y/o presentes en sus contextos inmediatos de socialización (familia, escuela, comunidad).*

*La planificación incorpora la participación de la población objetivo en la construcción de contenidos, actividades y normas de los procesos de interacción y formación, desde un espacio de interlocución respetuoso de sus derechos y responsabilidades, necesidades e intereses.*

*El conocimiento y ejercicio de los derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales es materia de reflexión y acción en cada uno de los procesos que se desarrollan, en línea con los principios de integralidad y universalidad.*

*El acompañamiento que se brinda a cada participante está amparado al Principio del Interés Superior, como orientación para la toma de decisiones que éste hace a lo largo de su vinculación con el Modelo.*

*La participación de la población objetivo es voluntaria en tanto se entiende como el ejercicio libre y responsable del derecho que toda persona menor de edad tiene a participar en procesos que le aporten en su desarrollo personal y su progreso social.*

*La familia y el centro educativo son incorporados como partes interesadas de primer nivel para el éxito de los resultados buscados (Primeros maestros), y la planificación prevé espacios y canales de intercambio y articulación con referentes familiares de sus participantes, en todo lo posible.*

*El equipo técnico a cargo de la gestión del Programa de Formación incorpora como obligación ética y legal, la referencia acompañada ante terceras instituciones, públicas y privadas con mandatos relacionados, de situaciones que demanden la protección de derechos y/o la atención de necesidades de su población objetivo, cuya resolución supere el ámbito de intervención del Modelo.*



### 4.3 Enfoque de Inversión en Juventud

Este enfoque parte del reconocimiento del deber de atención estatal a las nuevas generaciones que habitan su territorio, como un imperativo ético y legal, y lo complementa desde una perspectiva de beneficio en términos de desarrollo humano para ellas y para sus sociedades, el cual se entiende asociado al retorno esperado de dicha inversión en el corto, mediano y largo plazos. En este sentido, diversos estudios<sup>7</sup> atribuyen este retorno a beneficios individuales resultantes principalmente del impacto positivo de un acompañamiento sostenido y de calidad, para la superación de carencias acumuladas en lo personal y lo socioeconómico, en las personas que la reciben, que les facilita un punto de inflexión en sus trayectorias de vida hacia un mejor presente y un mejor futuro. Estas fuentes también documentan una relación positiva de esta inversión en la reducción de comportamientos delictivos, en las tasas de repitencia y desescolarización, así como en la ocurrencia de embarazos y maternidades forzadas o no deseadas, con el correspondiente ahorro en costo personal y material para su atención.

En complemento con lo anterior y desde la psicología del desarrollo, la adolescencia y la juventud temprana han sido reconocidas como el período del curso de vida de las personas, entre los 12 y los 21 años de edad, donde se produce la adquisición y consolidación de una identidad personal y social consistente en una conciencia moral autónoma, de reciprocidad, en línea

con ciertos valores significativos. Adicionalmente, abundantes investigaciones también coinciden en presentar a la adolescencia como la etapa más decisiva del desarrollo humano, en la que pueden producirse un mayor número de transformaciones que en las etapas anteriores o posteriores, ya sea la niñez, la adultez o la tercera edad<sup>8</sup>.

De los anteriores fundamentos se sostiene la determinación en cuanto a rango etario y perfil socioeconómico de la población que inspira el Modelo TJCR. Esta se compone de personas adolescentes y jóvenes, mujeres y hombres, entre los 15 y los 21 años de edad, excluidas del sistema educativo y/o del mercado laboral formal, que conviven en contextos de conflicto social y/o con la ley penal, y presentan aspiraciones demostrables de mejora de su condición de vida, vía su inserción en el sector productivo del contexto en el que conviven. Población con este perfil que además reporta condición de embarazo, maternidad o paternidad, configura grupo de interés prioritario.

Coincidiendo con este planteamiento, el Modelo TJCR asume este enfoque para postular que el ciclo de trasmisión intergeneracional de la exclusión social y de las violencias asociadas al género, edad y condición socioeconómica, que afecta a las adolescencias y juventudes en territorios marcados por la violencia y la desigualdad, según ha sido documentado, tenderá a quebrarse conforme cada país y cada región acumule capital humano y tejido social con una forma distinta de pensar el mundo, como resultado de este tipo de inversión.

<sup>7</sup> Cabe citar como fuentes importantes de estos estudios al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Estas fuentes documentan una relación positiva para el trabajo con y la inversión en la adolescencia, y la reducción en comportamientos delictivos, en las tasas de repitencia y desescolarización, y en la ocurrencia de embarazos tempranos, con el correspondiente ahorro en costo personal y material para su atención. Para la dimensión macro señalan el progreso reportado por la población que se beneficia de este tipo de inversión en cuanto a incremento en el nivel de ingreso, así como en los años promedio de estudio y nivel alcanzado. También en las tasas de empleo efectivo para las madres o de reingreso de éstas al proceso educativo formal a distintos niveles, comenzando por la conclusión de la enseñanza secundaria.

<sup>8</sup> Integrandos el Enfoque de Inversión en Juventud y la perspectiva género-sensitiva, abundante evidencia científica soporta que las mujeres adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad y exclusión social están en mayor riesgo de victimización sexual, en particular la violencia en los espacios familiares, comunitarios y laborales, al igual que la trata con fines de explotación sexual.

## Desde la experiencia de YBI...

### **anotaciones en términos de un enfoque de desarrollo positivo de las juventudes**

*Para YBI, el concepto de transformación es un proceso que implica un cambio interno, motivado, significativo e irreversible, que él o la joven decide para su vida y su entorno. Es un enfoque que adopta la perspectiva y práctica centrada en potenciar el bienestar físico, emocional y mental de las personas jóvenes. Mediante este enfoque se proporcionan los apoyos necesarios y las oportunidades para que el entorno sea constructivo, lo que permite propiciar el desarrollo o liberación de la energía positiva de las personas jóvenes hacia una transformación personal y de su entorno. En coincidencia con los enfoques y principios impulsores de Fundación Paniamor, desde este enfoque se propone garantizar el desarrollo de sus competencias, habilidades emocionales y sociales, en lugar de enfocarse como tradicionalmente se hace, en carencias o déficit.*

*Los elementos clave del enfoque son:*

- 1** *Está centrado en potenciar las fortalezas y competencias de las personas jóvenes.*
- 2** *Ve a las personas jóvenes como socios, ciudadanos importantes y agentes de cambio.*
- 3** *Alto grado de participación y compromiso de las personas jóvenes, quienes ejercen su rol de líderes.*
- 4** *Personal técnico que trabaja con la firme convicción de contribuir a facilitar la transformación de las juventudes.*
- 5** *Una cultura intencionada que promueve la transformación, esencia del trabajo y abordaje con las personas jóvenes.*

*En un Modelo de FBPT-C, las empresas de acogida se benefician de la participación de liderazgos jóvenes en sus espacios pues aunque aún estén aprendiendo, aportan su responsabilidad y compromiso, además que son expresión del éxito del Programa al dar testimonio de transformación y permitir que los proyectos tengan mayor impacto y visibilidad.*



## 4.4 Enfoque de Corresponsabilidad Social

El término “corresponsabilidad” se refiere a responsabilidad compartida. Al calificarla con el adjetivo “social” se entiende que aplica al conjunto de la sociedad, es decir, remite a la responsabilidad común de todas las personas e instancias que componen al conjunto de la sociedad sobre el bienestar del “colectivo” al que pertenece, directa o indirectamente.

La Corresponsabilidad Social no se circunscribe a un ámbito específico, puede ser aplicada a diferentes campos del quehacer social. Así, por ejemplo, se utiliza para referirse a la responsabilidad que comparten diferentes instituciones en razón de sus mandatos legales o constitutivos, en relación con el cuidado de niñas, niños, personas con afectaciones a la salud o con discapacidades, y personas adultas mayores, entre otras.

El Modelo TJCR asume este enfoque en su marco ético como base para convocar la participación significativa en apoyo a su implementación, por parte de actores clave de lo nacional y lo local, con mandatos e intereses convergentes en los ámbitos de la superación de la pobreza y la inclusión, la prevención de la violencia social y la promoción de un crecimiento nacional con equidad. En lo operativo, este enfoque permite procurar una articulación efectiva de competencias y recursos en torno a la implementación del Modelo TJCR como un todo y/o en el escalamiento de la FBPT-C como mecanismo de política pública en los ámbitos ya señalados. Esto por parte de instituciones públicas, incluido el gobierno central y los gobiernos locales, las cámaras y asociaciones empresariales, las organizaciones de la sociedad civil y las entidades de cooperación internacional.

### En síntesis...

*en la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR, este enfoque permitió aglutinar a todas las partes interesadas en el logro de su propósito final, como lo son las personas adolescentes y jóvenes parte del proceso y sus familias, las agremiaciones empresariales que contribuyeron a identificar y movilizar las alternativas de acogida, como lo son la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Limón (CCITUL), la Cámara Empresarial de Mujeres del Caribe (CEMCA), los gobiernos locales de los dos territorios de alcance del Modelo (Limón Centro y Siquirres), los centros públicos y privados de educación técnica-vocacional y la representación local del MTSS, en lo que refiere a servicios de intermediación laboral para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad social.*



## 4.5 Perspectiva de Género

Según ONU-Mujeres (2014), el [Enfoque de Derechos Humanos](#) debe siempre ir de la mano de la Perspectiva de Género al momento de diseñar, elaborar, ejecutar y evaluar políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo. Ello en la medida de que la igualdad de género y la no-discriminación son principios fundamentales y universales de los derechos humanos.

En su práctica, esta perspectiva se constituye en un posicionamiento analítico -una visión científica y política sobre las mujeres y los hombres de todas las edades- que posibilita reconocer y valorar desde sus similitudes y sus diferencias, las potencialidades vitales que cada uno de estos colectivos presenta, el sentido

de sus vidas, sus expectativas y oportunidades. De igual manera permite visibilizar y alertar sobre los patrones culturales que legitiman relaciones de dominio-propiedad de los hombres sobre las mujeres, en el contexto específico en que se opera y en las sociedades patriarcales en general. Estas relaciones generan múltiples formas de violencia física, sexual, emocional, simbólica y patrimonial, en perjuicio de las mujeres, al tiempo que producen y perpetúan inequidades y discriminaciones en sus vidas, en cuanto a igualdad en el acceso a oportunidades y servicios otorgados por el Estado, incluidas las prestaciones sociales.

### El principio de igualdad de género...

*este principio se encuentra a la base del diseño del Modelo TJCR y se asegura en todas las acciones previstas. Esto se trabaja en las siguientes dimensiones desde su Propuesta de Valor:*

- 1 *Procurar la participación mayoritaria de adolescentes y jóvenes mujeres en el logro de su objetivo con prioridad a las adolescentes madres.*
- 2 *Acceso equitativo, sin discriminación de género, a oportunidades de formación, donde las personas jóvenes son derivadas de acuerdo a sus talentos e intereses, y no en razón de su género.*
- 3 *Prevención y respuesta a situaciones de violencia de género en las relaciones entre pares, entre las personas jóvenes y el equipo técnico, y en las relaciones en el mundo del trabajo.*
- 4 *Gestión de la protección administrativa frente a situaciones de violencia de género e intrafamiliar, ligadas a las familias de origen de las personas participantes.*



## 4.6 Perspectiva de Curso de Vida

Esta perspectiva exige atender las potencialidades y necesidades de la población con que se propone trabajar, tomando en consideración las especificidades propias de cada una de las etapas de vida y las condiciones del contexto en que se desenvuelven. La misma encuentra sustento en un modelo de análisis que sugiere que la calidad de vida de individuos, familias y comunidades depende de la interacción de diversos factores protectores y de riesgo presentes a lo largo de su curso de vida.

Desde esta perspectiva se provee una visión más integral del desarrollo de las personas, que exhorta a la prestación de servicios centrados en las necesidades propias de cada etapa y sensibles a los determinantes sociales que condicionan su entorno de convivencia. En este mismo sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe plantea que “Cada etapa del ciclo de vida conlleva oportunidades, desafíos y riesgos específicos” (CEPAL, 2017). Así, la perspectiva de curso de vida se basa en la comprensión de cómo las influencias en determinados periodos pueden actuar como factores de protección o riesgo, de comportamientos relacionados con el desarrollo integral de las personas en sus etapas presentes y posteriores.

Con el propósito de comprender y afrontar la exclusión social y la violencia que afecta mayoritariamente a la población adolescente y joven en contextos de vulnerabilidad, resulta entonces indispensable primero entender la etapa del curso de vida en que se encuentran -adolescencia y juventud- como ese momento especial y esa oportunidad única para actuar sobre los factores de contexto y personales que propician su condición actual. Esto en tanto es evidente que la exclusión social que se busca superar no se da en el vacío y que su transformación requiere de un trabajo en paralelo, a dos vías, que el Modelo TJCR propone como sigue:

- ▶ En lo contextual, el establecimiento de alianzas con el Estado y el sector productivo, en sus expresiones locales y nacionales, para la identificación y activación de oportunidades de formación para el trabajo y de trabajo, de calidad, que sean accesibles para poblaciones con este perfil, en sus requisitos de ingreso y de cumplimiento.
- ▶ En lo personal y social, reconocer y abordar las brechas en capital familiar, educativo y social, que han venido trastocando logros y acumulando fracasos en las trayectorias de vida de estas adolescencias y juventudes, posiblemente desde su primera infancia, para vincularles en un proceso sistemático de desarrollo de competencias personales, sociales y productivas que les permita nivelar la situación de desventaja relativa en la que hoy viven estos grupos, por su condición particular, donde la FBPT-C es componente de valor singular.

### La Perspectiva de Curso de Vida...

*según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la adopción de esta perspectiva contribuye a detectar los factores de riesgo tempranos y a definir los momentos más oportunos de una intervención orientada a la promoción del desarrollo de las personas y a la prevención primaria del daño, centrada en los grupos de edad más sensibles (Cunha y Heckman, 2010).*



El marco jurídico y político del Modelo TJCR se compone de un *corpus iuri* conformado por instrumentos internacionales y nacionales, vigentes y vinculantes para el Estado costarricense, que en su conjunto amparan el ejercicio del derecho al trabajo -y, desde allí, a una formación para el trabajo asistida por el Estado- que, en acatamiento de dichas normas, rige para las personas jóvenes y adolescentes a partir de la edad mínima establecida para trabajar, que son los 15 años cumplidos en el caso de Costa Rica (**Anexo 4**).

Es necesario enfatizar que en el marco de la legislación aplicable a la materia, para el caso de las personas adolescentes mayores de 15 y menores de 18 años de edad, el trabajo queda permitido y es tutelado adecuadamente por la legislación laboral. Esto para todas aquellas actividades que no estén consideradas insalubres y/o peligrosas, siempre bajo un régimen especial, con disposiciones específicas que norman tanto el tipo de carga laboral como de jornada que pueden ser desempeñados por personas trabajadoras en este rango de edad. Lo anterior a fin de preservar tiempo que pueda ser dedicado por las personas menores de edad a ejercer su derecho a la educación continua apoyada por el Estado, en lo académico y/o lo técnico-vocacional.

Ante la certeza jurídica existente para Costa Rica -y para otros países con legislación laboral similar- en cuanto al derecho que asiste a las personas adolescentes mayores de 15 y menores de 18 años de edad para participar en el mundo del trabajo, bajo un régimen especial, procede invocar la máxima jurídica de que 'quien puede lo más, puede lo menos'. Ello para inferir, tal y como se postula al inicio de este acápite, que de este mismo marco jurídico y político se desprende la condición legítima de este grupo poblacional como receptor de pleno derecho, tanto de los beneficios de asistencia social como de los programas que el Estado costarricense gestiona, en el ámbito de la formación y la intermediación laboral.



Todo lo anterior a la luz del mandato que compete al MTSS, de promover la inclusión socioproductiva de población en condición de pobreza, pobreza extrema y riesgo social. Esto supone la realización de acciones afirmativas, dentro del marco legal y político vigente, orientadas a asegurar el acceso de la población entre los 15 y los 24 años de edad, como segmento más afectado por el desempleo en el país, a alternativas de

formación para el trabajo que resulten sensibles a sus perfiles de ingreso y revistan la calidad y pertinencia necesarias para propiciar el desarrollo de competencias que potencien a esta población para aprovechar mejor las oportunidades que se les presenten. También para desempeñarse exitosamente, llegada la oportunidad de integrarse al mercado laboral formal desde el empleo o el autoempleo ligado a cadena de valor.



### Como hito político...

*esto refiere a la concordancia que el Modelo TJCR guarda con la propuesta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por todos los Estados Miembros de la ONU en 2015, y la Agenda 2030 como llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de prosperidad para el 2030.*

*Siguiendo la promesa de “no dejar a nadie atrás”, Costa Rica como Estado firmante de los ODS se ha comprometido a acelerar el progreso para aquellos grupos poblacionales que presentan mayores rezagos en términos de Desarrollo Humano Sostenible. En este marco el Modelo TJCR responde a las premisas contempladas en los siguientes ODS:*

- ODS 1: fin de la pobreza.
- ODS 2: hambre cero.
- ODS 3: salud y bienestar.
- ODS 4: educación de calidad.
- ODS 5: igualdad de género.
- ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 10: reducción de las desigualdades.
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

*Especial significancia tiene para la propuesta de Valor del Modelo TJCR el ODS 17, en tanto es claro que para el logro de su propósito es necesario establecer alianzas estratégicas en lo nacional y lo local, que como se señala en otros apartados de este Blueprint se sustentan en valores compartidos, capacidades complementarias e intereses convergentes así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centran primero en las personas adolescentes y jóvenes en contextos de desventaja social, para trabajar junto a ellas en la transformación de las condiciones estructurales que producen su exclusión y su vulnerabilidad, de generación en generación.*



Modelo  
Trayectorias  
Juveniles **CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



PARTE

**II**

DISPOSICIONES  
ESTRATÉGICAS

## PARTE II

### DISPOSICIONES ESTRATÉGICAS

		28
<b>1</b>	<b>BASES CONCEPTUALES</b>	30
	1.1 Competencias	30
	1.2 Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad	33
	1.3 Paradigma de la Formación Complementaria	35
<b>2</b>	<b>SUPUESTOS OPERATIVOS</b>	37
	2.1 Perfil de las personas facilitadoras	37
	2.2 Trabajo abierto a las familias	38
	2.3 Diseño basado en evidencia	38
	2.4 Enfoque geográfico-social	40
	2.5 Partes interesadas	40
<b>3</b>	<b>COMPONENTES DEL MODELO TJCR</b>	41
	3.1 Mecanismos de intervención	41
	3.2 Plataforma de operación	42
<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	45
	4.1 Levantamiento de información del contexto	45
	4.2 Afinamiento del Programa de Formación propio del Modelo y sus condiciones de operación	45
	4.3 Implementación del Modelo	46
	4.4 Monitoreo y Evaluación del Desempeño	46
<b>5</b>	<b>EVALUACIÓN DEL MODELO TJCR</b>	47

## 1.1 Competencias

En la literatura se utilizan diferentes terminologías al momento de proponer una conceptualización para lo que llamamos ‘competencias’, con un manejo común que lo propone como término adscrito necesariamente al ámbito del desempeño laboral<sup>9</sup>. Tomando a la OIT como fuente experta para lo que interesa, importa adicionar aquí que en sus documentos se utilizan indistintamente y con mayor frecuencia, los términos “competencias clave” o “competencias de empleabilidad” (OIT, 2014). La propia Fundación Paniamor las conceptualizó al inicio de su trabajo en empleabilidad con adolescencias en desventaja social, proponiéndolas como “el conjunto de valores, conocimientos, habilidades y destrezas que hacen más empleable a una persona en un contexto dado” (Fundación Paniamor, 2006).

Sin embargo, con el interés de asegurar una mejor correspondencia entre las bases conceptuales y los enfoques y paradigmas que orientan su implementación, el Modelo TJCR opta por elaborar su propia conceptualización para efecto de las competencias que se trabajan en su Programa de Formación y que cubren las dimensiones de lo personal, lo social y lo productivo. Para esta conceptualización se retoman dos premisas derivadas de los escritos de la OIT<sup>10</sup> y se agregan cuatro principios impulsores postulados desde la experiencia de las organizaciones proponentes del Modelo, que

se asumen como esenciales para ampliar su validez y pertinencia en otros ámbitos clave más allá del laboral<sup>11</sup>. Estos principios son: el aprendizaje permanente, propuesto desde FP; el liderazgo comunitario, aportado desde YBI; la capacidad de agencia de las juventudes, como valor sustentado por ambas organizaciones y la transformación social, aportada desde YBI.

En consistencia con esta visión y para efectos del Modelo TJCR, las competencias que se persigue estimular en la población parte de su propuesta se entienden como el conjunto de valores, conocimientos, habilidades y relaciones que les habilitan para: a) identificar y aprovechar mejor las oportunidades de progreso personal y social presentes en su contexto de convivencia, teniendo el aprendizaje permanente como valor impulsor para su interacción en los ámbitos educativos y laborales; b) asumir y ejercer liderazgo comunitario en beneficio propio, de sus familias y de sus comunidades de referencia; y c) aplicar su capacidad de agencia en representación de sus derechos e intereses y para la gestión de riesgos prevalentes en su contexto de convivencia, de manera funcional para sus trayectorias de vida.

El detalle metodológico y operativo que explica el trabajo realizado para promover el desarrollo de las competencias promovidas por el Modelo TJCR, en las Fases 1 y 2 de su Programa de Formación, se presenta en la **Parte III. Marco Operativo**, de este *Blueprint*.

<sup>9</sup> Entre estos cabe citar: competencias clave, competencias o habilidades blandas, competencias transferibles o competencias esenciales.

<sup>10</sup> Como premisas basadas en OIT, se asumen las siguientes: 1. la empleabilidad refiere al conjunto de “[...] las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten, con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo (2014, p. 1); 2. la competencia esencial a trabajar con juventudes, resulta ser la competencia ‘aprender a aprender’. Esto en tanto se entiende que esta competencia: “[...] abarca los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que les permiten a las personas fijar, planificar y alcanzar sus propias metas de aprendizaje y lograr aprender en forma independiente y autónoma. Si los jóvenes cuentan con estas competencias significa que están capacitados para el aprendizaje permanente (2014, p. 2)”.

<sup>11</sup> Estos ámbitos son clave para el desarrollo de las personas adolescentes y jóvenes y refieren a los ámbitos de las relaciones familiares, los hechos educativos y las conexiones sociales.

**anotaciones acerca de sus implicaciones éticas y operativas para el desarrollo de competencias desde el Modelo TJCR**

*Desde la experiencia de la Fundación Paniamor, el aprendizaje permanente como principio impulsor refiere a la apertura para la adquisición y renovación de conocimientos, habilidades y relaciones a lo largo de la vida de una persona, como resultado de su interacción consciente en comunidades de enseñanza-aprendizaje, formales, no formales e informales. Así, remite a una actitud personal para convertir cada experiencia, cada espacio y cada oportunidad, en un momento de aprendizaje.*

*El fin último del aprendizaje permanente es la realización personal, la participación activa en sociedad y la procura del bienestar y bien progresar en el ámbito de lo productivo.*

*El Modelo TJCR asume el aprendizaje permanente como principio impulsor para el desarrollo de competencias en las dimensiones personal, social y productiva que dan cuerpo a su Programa de Formación, con significancia particular en tiempos de incertidumbre como los que se viven en Costa Rica al momento de presentar esta propuesta, cuando los parámetros para fijar horizontes en el campo del futuro del trabajo resultan impredecibles.*

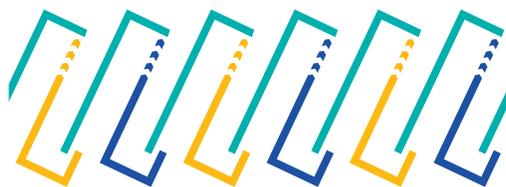
*En esta misma línea, la incorporación del liderazgo comunitario como elemento valórico en el trabajo con adolescencias y juventudes partícipes en el Modelo TJCR, surge del reconocimiento histórico, por parte de YBI, de estas personas como partes interesadas de sus acciones, no en razón de sus vulnerabilidades acumuladas, sino en aprecio a su condición potencial como agentes de cambio social duradero.*

*La incorporación del liderazgo comunitario como elemento a la base del Modelo TJCR, implica superar la percepción sobre las adolescencias y juventudes en condición de vulnerabilidad como víctimas impotentes de la adversidad social y ambiental, para interactuar con ellas como titulares que son de derechos y responsabilidades, con capacidad para tomar decisiones y con peso propio al momento de afrontar y transformar para bien, el impacto que las adversidades presentes en sus vidas puedan llegar a tener sobre su bienestar y el de sus familias y grupos de referencia.*

*El liderazgo resulta importante en cualquier etapa de la vida; sin embargo, para las personas adolescentes y jóvenes es un ejercicio central de responsabilidad, participación y compromiso. Es fundamental que se involucren y desempeñen en roles de liderazgo para que redescubran su potencial a nivel personal y de contribución social. YBI define a la persona líder como aquella que es responsable de lo que sucede en su vida, su familia (estos dos elementos a nivel personal), la comunidad, el Programa y el planeta (estos otros elementos involucran a la comunidad).*

*YBI y FP entienden que lo anteriormente planteado en cuanto a la incorporación del aprendizaje permanente y el liderazgo comunitario como principios impulsores de su Programa de Formación, necesariamente pasa por la activación de la capacidad de agencia en las adolescencias y juventudes partícipes de su propuesta, como habilidad esencial para ejercer una representación y defensa efectiva de sus derechos e intereses y los de sus grupos de referencia, ante la institucionalidad y la organización social con responsabilidades relacionadas.*

*Finalmente, las personas adolescentes y jóvenes necesitan fortalecer o desarrollar competencias para ser productivas. Así, requieren tener apertura y disposición para aprender estos conocimientos, habilidades y competencias. Su paso por el proceso formativo les permite alcanzar la transformación. Para YBI esto supone “un cambio interno, motivado, significativo e irreversible que él o la joven decide para su vida y su entorno” (Youthbuild International, s.f.). Cuando las personas adolescentes y jóvenes alcanzan esta transformación, están listas y dispuestas para la renovación y adquisición de nuevos conocimientos y, también, para establecer relaciones respetuosas y duraderas a lo largo de sus vidas, con su familia, con sus pares, con la comunidad y con el personal técnico del Programa, y para aportar ahí donde se necesite su contribución.*



## 1.2 Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad



Al igual que con el concepto de competencias antes revisado, en la literatura existen diversas acepciones para la FBPT-C. En general se puede afirmar que todas ellas refieren al aprendizaje que se obtiene en un entorno laboral formal, real o simulado<sup>12</sup>. Tomando en consideración esta gama amplia de situaciones comúnmente asociadas con el término aquí tratado<sup>13</sup>, el Modelo TJCR apropia y reconceptualiza la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad como:

*Una estrategia de formación para el empleo...*

- *específicamente direccionada a adolescencias y juventudes con el perfil que inspira su Propuesta de Valor...*
- *sustentada en el Enfoque de la corresponsabilidad social...*
- *formulada en total cumplimiento de la normativa vigente en la materia...*
- *con un diseño pedagógico que contempla como supuesto de éxito, el desarrollo previo de conocimientos, actitudes y prácticas en las dos partes interesadas -las juventudes en condiciones de vulnerabilidad y el empresariado local- por igual particulares de esta población...*
- *toma en cuenta las orientaciones del sector empleador local en lo que refiere al perfil de empleabilidad esperado de una persona trabajadora con potencial para crear valor al negocio...*
- *y propuesta para ser implementada en sincronía con otras modalidades más genéricas de formación para el trabajo, como lo puede ser la educación técnica-vocacional regular.*

Lo anterior por cuanto de la literatura especializada y los aprendizajes de la propia experiencia demostrativa



que origina el Modelo TJCR, se evidencia que el grupo de interés responde de manera muy exitosa cuando se le vincula en procesos de formación para el trabajo más personalizados, más acompañados, de naturaleza experiencial guiada, como lo es precisamente la FBPT-C.

Finalmente, vale precisar que la especificación constante que hace el Modelo TJCR en cuanto a que su planteamiento refiere siempre a una Formación Basada en el Puesto de Trabajo 'de Calidad' (FBPT-C), parte de una visión enteramente apegada al marco ético, jurídico y político que norma su Propuesta de Valor -según fuera detallado en la **Parte I. Marco Referencial**, de este *Blueprint*- y como tal se expresa en alternativas de FBPT-C que observan los derechos humanos de las personas adolescentes y jóvenes partícipes y de sus empleadores, y que garantizan una formación de excelencia, vinculada a las necesidades del mercado de trabajo en el contexto en que operan.

La FBPT-C da contenido a la **Fase 2** del Programa de Formación. En ella las personas adolescentes y jóvenes ponen a prueba el dominio de las competencias desarrolladas en la Fase 1, las fortalecen y las complementan con nuevos conocimientos y habilidades derivados de su interacción con las dinámicas laborales y las relaciones humanas que caracterizan al mundo del trabajo. Ambas fases se describen en detalle en la **Parte III. Marco Operativo** de este *Blueprint*.

<sup>12</sup> Se utilizan, además, otras expresiones con el mismo significado: aprendizaje basado en el empleo, aprendizaje basado en la empresa y aprendizaje en el puesto de trabajo.

<sup>13</sup> La FBPT-C se da en varias modalidades e igual contempla la práctica profesional en una empresa que realizan personas estudiantes o recién graduadas a nivel universitario, los procesos de aprendizaje que siguen personas estudiantes de educación secundaria para familiarizarse con un determinado oficio u ocupación o la capacitación in situ de personas empleadas en una empresa determinada, entre otras.

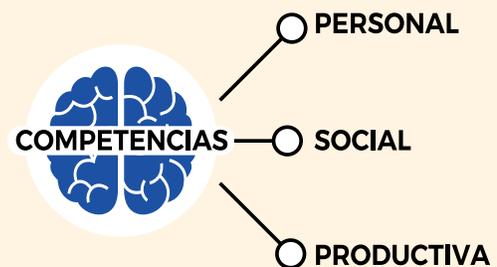
según el Modelo TJCR, la formación de competencias se da en dos entornos de aprendizaje que operan de manera sinérgica: el espacio de operación del Programa de Formación y las instalaciones o servicios de la empresa de acogida de la FBPT-C.

**Contempla tres niveles de dimensiones del desarrollo:**

**a. Lo personal**, donde se estimula el dominio de competencias intrapersonales necesarias para reconocer talentos y desafíos personales de forma que se puedan administrar en beneficio propio en función de un Plan de Desarrollo Personal (PDP, Fase 1, [Instrumento 8](#)). Tiene que ver con asertividad, autoconfianza, género y violencia, pero también con manejo del tiempo, de los sentimientos, de las expectativas, de la inclusión/exclusión, el autocuidado, la identidad y el arraigo... **Empoderamiento interno.**

**b. Lo social**, que construye sobre lo personal para estimular las competencias para interactuar con el ecosistema en que se desenvuelven de manera positiva para sí mismos, sus familias, sus pares y otras conexiones humanas. Lo interpersonal y lo colectivo. Se trabaja comunicación, expresión de sentimientos, manejo de la crítica, el conflicto, la frustración y la ira, se vive la colaboración, solidaridad, cuidado de sus personas significativas, respeto y aprecio por la diversidad, medio ambiente, habilidades digitales y redes sociales... **Empoderamiento para lo relacional.**

**c. Lo productivo**, que igual acumula sobre lo personal y lo social para impulsar competencias básicas para su interacción con la dinámica económica. Lo que sirve para ser y estar en el mundo del trabajo, no importa cuán cambiante. Se lista trabajo en equipo, toma de iniciativa, responsabilidad, cuidado de la propiedad privada, seguir instrucciones, relacionamiento con personas de distinto nivel, derechos laborales y aprendizaje permanente como principio de vida. Contempla orientación/educación técnica complementaria asistida por el Estado o terceras partes... **Empoderamiento para empleabilidad/emprendedurismo.**



### 1.3 Paradigma de la Formación Complementaria

La intervención del Modelo TJCR parte de reconocer a las adolescencias y juventudes partícipes como generaciones de cambio y aliadas idóneas para impulsar procesos de transformación social que rompan los ciclos de transmisión intergeneracional de la exclusión y la violencia que afectan el tejido social e inhiben el desarrollo local, en un territorio determinado. Con este propósito como horizonte, el Modelo sigue como enfoque pedagógico el Paradigma de Formación Complementaria propuesto por la Escuela de Posgrado en Educación de la Universidad de Harvard, en el marco de su Harvard Family Research Project<sup>14</sup>. Según esta propuesta se entiende que:

- ▶ *Las poblaciones procedentes de contextos de exclusión social enfrentan barreras importantes para su desarrollo en los planos afectivos, cognitivos y de recursos familiares, educativos y sociales que, de generación en generación, limitan significativamente sus posibilidades de aprovechamiento de los programas universales que opera el Estado si no cuentan con plataformas paralelas de nivelación de sus capacidades para poder participar en condiciones de mayor igualdad.*
- ▶ *De lo anterior se desprende que la desactivación de los ciclos intergeneracionales de desigualdad y exclusión social que afectan a estas poblaciones, requiere de su vinculación a espacios públicos de interacción, seguros y de calidad, que fomenten la integración social, con participación de grupos de origen y condición diversa.*
- ▶ *Una acción social es necesaria desde lo local para la generación de espacios sostenibles de esta naturaleza, donde la población en desventaja tenga acceso, como segundo maestro, a una oferta de formación complementaria a la dinámica familiar y*

*escolar de la que participan regularmente (primeros maestros). Esta oferta diseñada para acompañarles hacia la superación de estas desventajas y situarles así en una mejor condición para acceder y aprovechar, de manera óptima, los servicios y beneficios que ofrece el Estado y sus instituciones a través de sus programas universales y selectivos.*

Según la fuente, reconocer estas condiciones facilita el inicio de acciones afirmativas que llevan al rompimiento del círculo de exclusión social, empoderando a los sectores en vulnerabilidad con elementos que favorecen un mejoramiento de su condición. De ahí que la total alineación del Modelo TJCR -como un todo- con el paradigma aquí tratado, permite su incorporación como elemento orientador para el buen cumplimiento de su Propuesta de Valor.

Finalmente, vale señalar que el cumplimiento de este paradigma supone la habilitación y gestión de un espacio seguro y de calidad, que en sí mismo opera como tercer maestro en complemento de la oferta formativa propia del Modelo TJCR y se compone tanto de su lugar de operación como el de las empresas de acogida, cuyas instalaciones y programas sirven al cumplimiento de la FBPT-C.

En coincidencia con la revisión hecha sobre el lugar que ocupa el elemento del espacio y las relaciones que le dan vida, YBI postula la existencia de una cultura intencionada como esencia y como hilo conductor fundamental que guía todo el proceso de aprendizaje. El trabajo exitoso que se realiza con las juventudes, se logra por la cultura, desde sus (i) recursos humanos, (ii) su sistema de valores, (iii) el lenguaje que se utiliza, (iv) una orientación intencionada para tratar a las juventudes de forma respetuosa, permitiendo que desarrollen sus competencias y liberen su energía positiva, y finalmente

<sup>14</sup> Para un estudio amplio sobre los elementos que singularizan este paradigma y la investigación que sustenta su propuesta, ver: Bouffard, S., Malone, H. J., & Deschenes, S. (2008). Se sugiere visitar también la página del Global Family Research Project (<https://globalfrp.org/>).

y (v) un aula abierta donde las personas adolescentes y jóvenes pueden equivocarse y aprender, para que cuando salgan al mundo exterior hayan perfeccionado sus habilidades.

Hay tres elementos en la cultura para trabajar con éxito el resultado de cambio que se busca con las juventudes. Un equipo compacto, con un objetivo común, que es facilitar la transformación de las personas adolescentes y jóvenes, un sistema de valores que se practican con

el ejemplo y una cultura intencionada que promueve la transformación. Es así como las paredes ‘hablan de la cultura que se quiere impulsar para las personas adolescentes y jóvenes’, se ven plasmados los valores que se promueven, las frases intencionadas, las fotografías, las promesas, los murales, los colores, los muebles, el orden en que se colocan las cosas, los reconocimientos, las celebraciones, todo, absolutamente todo, tiene una intención deliberada.

### El espacio como tercer maestro<sup>15</sup>...

*el Modelo TJCR asume como supuesto operativo, el constructo del “espacio como tercer maestro”, postulado por el pedagogo Loris Malaguzzi (2001) como pieza central del Modelo Reggio Emilia para la primera infancia, que tiene aplicación para el aprendizaje permanente a lo largo de la trayectoria de vida de las personas. En su obra nos plantea que la gestión de los espacios como tercer maestro resulta en un lenguaje que refleja una identidad y una cultura de construcción conjunta, que se expresa, se reconoce y se celebra cada día, en tanto generadora de bienestar y bien progresar para cada integrante de la comunidad de aprendizaje de que se trate, y para esta como un todo. Se entiende entonces que la propuesta trasciende la organización y decoración de espacios ‘bonitos y bien equipados’ para pensarlos como un recurso de especial valor, puesto al servicio de una apuesta pedagógica diseñada para una audiencia específica y en función de objetivos concretos.*

*Abundando sobre la propuesta de Malaguzzi, las investigaciones realizadas por Nair (2016), llevan a proponer cuatro criterios basados en evidencia, para el diseño y la gestión de un espacio que sirva de múltiples formas, como tercer maestro en el logro de objetivos de aprendizaje previamente definidos:*

- ▶ *Su instalación, desde el día uno, como ambiente seguro y de calidad, elemento determinante para el estado anímico y la receptividad del grupo necesarios para el cambio buscado.*
- ▶ *Su versatilidad para recuperar e integrar, de la mejor forma posible, la diversidad cultural e identitaria representada en cada grupo, entendida esta como valor en sí misma.*
- ▶ *Su flexibilidad para el cambio en acomodo del mobiliario, recursos de iluminación, control de temperatura y ruido de ambiente, junto al aprovechamiento de espacios extramuros en todo lo posible, donde acoger y explorar metodologías disruptivas junto a las familias y otros aliados.*
- ▶ *La transmisión de mensajes positivos orientados a climas emocionales seguros y esperanzadores, sin los cuales el cambio en conocimientos, actitudes y prácticas no ocurre. Esto último tanto vía la documentación gráfica de aprendizajes y logros del grupo en lugares visibles del espacio, para su constante celebración y apropiación, en lo personal y lo colectivo, como a través del modelaje multidireccional, que se provoca intencionalmente entre todas las partes que integran el Programa de Formación.*

<sup>15</sup> Al respecto ver Malaguzzi (2001) y Nair (2016). Como fuente adicional de conocimiento sobre el tema, se sugieren trabajos de Mau (2010) y Barrett, P.S., et al.

En esta sección se abordan los supuestos ocultos del éxito del Modelo TJCR, es decir, los elementos estratégicos, metodológicos y operativos esenciales para la eficiencia y eficacia de su Programa de Formación, conformado por una oferta interna facilitada desde el equipo técnico a cargo de su implementación, sobre la base de una Malla Curricular (**Anexo 9**) diseñada en línea con los enfoques éticos, jurídicos, políticos y metodológicos que le son propios.



## 2.1 Perfil de las personas facilitadoras

La facilitación de la oferta interna del Programa de Formación propio del Modelo TJCR debe cumplir con ciertas premisas y estar a cargo de personas facilitadoras con determinadas características. Esto por cuanto, más allá de la transmisión de conocimientos, la facilitación está dirigida a promover una forma de ser y estar en las interacciones personales, sociales y productivas. Además, la facilitación de este Programa de Formación supone un aprendizaje de doble vía, de la persona facilitadora a las personas participantes y viceversa, lo que representa un reto para conseguir sus objetivos de aprendizaje, para cada joven participante, para el equipo a cargo de su implementación y para las personas del sector productivo que colaboran en la Fase 2, de FBPT-C, desde sus instalaciones o servicios.

Antes de iniciar su labor, la persona facilitadora debe familiarizarse con la población adolescente y joven participe y con las condiciones del contexto específico donde se implementará el Modelo TJCR. Debe estudiar y apropiar los enfoques, perspectivas, paradigmas, bases conceptuales y supuestos operativos que le dan contenido, las fases que informan su Programa de Formación, así como los Anexos e Instrumentos de Apoyo que el Modelo ofrece para la debida implementación y registro de los hechos educativos y disposiciones generales.



Luego, debe conocer al grupo con el que trabaja, a cada joven y sus vidas y procesos personales, en el marco de sus referentes familiares y comunitarios.

Como características esenciales, la persona facilitadora:

*[...] debe ser sensible, tolerante, buena interlocutora, con capacidad de dialogar y facilidad como mediadora, abierta y flexible. Entre otras muchas cualidades, también debe ser una persona con experiencia en manejo de grupos, generosa, paciente, comprensiva, inclusiva, dispuesta a aprender de los errores, dinámica y motivadora. Buena comunicadora y con capacidad de síntesis para resumir las ideas de las otras. Ser alegre y entusiasta para animar al grupo (Pacheco, 2018, p. 74).*

Esta persona se encarga de:

- Guiar a las personas adolescentes y jóvenes para que adquieran nuevos conocimientos.
- Facilitar un aprendizaje sencillo y respetuoso, a través de herramientas y técnicas que permitan desarrollar el potencial de las personas participantes.
- Convertirse en una figura de confianza que les ayuda a reflexionar, cambiar de actitudes, eliminar prejuicios y tomar sus propias decisiones.

► Ofrecer seguridad y la oportunidad de que desarrollen las competencias necesarias para encauzar su Plan de Desarrollo Personal.

Lo anterior se logra mediante el fortalecimiento del vínculo con las personas adolescentes y jóvenes que surge a partir de una convivencia respetuosa, no invasiva y cercana. Las personas adolescentes y jóvenes confían en la persona facilitadora porque no les juzga, se preocupa por su bienestar pero no les dice qué deben hacer. Son personas que confían en las juventudes porque saben que tienen la capacidad de superarse, poseen valores, emociones y talentos que les convertirán en agentes de cambio social.

A la vez, la persona facilitadora se convierte en un puente con la comunidad, hace posible que se reconozca el apoyo que brinda el Modelo: formación, recursos, vinculación con fuentes de empleo. Las personas adolescentes y jóvenes regresan ese apoyo a través de acciones con impacto social: voluntariado, renovación y rescate de lugares recreativos, centros culturales, etc., que las convierte en creadoras, solidarias y comprometidas con su entorno, dejando atrás el concepto de conflicto y estorbo con el cual eran estigmatizadas. Al motivar comportamientos que desarrollan las habilidades para ser personas activas y de transformación social, se favorece el sentido de pertenencia a la comunidad donde viven, la responsabilidad moral de mejorar su entorno y la adquisición de una actitud crítica sobre los conflictos que pueden romper con la calidad de vida que merecen tener.



## 2.2 Trabajo abierto a las familias

Esencial para el éxito del Modelo TJCR es la participación de referentes adultos en todos los momentos del proceso formativo. En ese sentido, la familia y otras personas adultas cercanas deben ser aliadas del

Programa, pues representan un apoyo central para lograr la participación continuada de las personas adolescentes y jóvenes.

El Modelo TJCR incluye acciones concretas que tienen el fin de involucrar a las familias y otras personas adultas en el proceso formativo. Desde el primer contacto, la persona adulta de referencia de cada joven integrante participa activamente mediante espacios formales e informales de interlocución, propiciados por el equipo que lleva adelante el Programa. Además, se mantienen las puertas abiertas para brindar apoyo y consejo cuando estas personas necesiten conversar sobre algún asunto que les esté afectando, por vía de tutorías grupales y/o de sesiones individuales en las que se trabaja Primeros Auxilios Psicológicos e Intervención en Crisis.



## 2.3 Diseño basado en evidencia

El Modelo TJCR está basado en los resultados de estudios especializados que muestran las necesidades de formación personal, social y para la vida laboral de las personas adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad, en Costa Rica y otros países con desafíos similares. La experiencia demostrativa de la que surge el Modelo TJCR mostró, además, que conocer el contexto y caracterizar a la población meta adecuadamente es la base para diseñar intervenciones informadas que alcanzan resultados alentadores en la formación de las personas adolescentes y jóvenes que inspiran su propuesta. El diseño basado en evidencias se complementa con un enfoque de proceso para su Programa de Formación, en cumplimiento de una Malla Curricular (**Anexo 9**), que previene las acciones de corto plazo y el activismo.

se realizaron los siguientes estudios con el fin de conocer las necesidades de formación personal, social y para la vida laboral de las personas adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad residentes en la zona de intervención de la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo:

- *Exploración del concepto de formación en el puesto de trabajo inclusiva de juventudes vulnerables. Estudio realizado con empresarios de Limón, San Carlos y el Gran Área Metropolitana UNIMER, 2017.*
- *Estado de la investigación sobre juventud vulnerable en Costa Rica: Meta análisis de los últimos 10 años. Ana Jimena Vargas, 2018.*
- *Conocimientos, actitudes y prácticas de la población adolescente y joven hacia los servicios municipales del cantón central de Limón, en el ámbito del empleo, formación para el empleo y asistencia social. Investigaciones Psicosociales S.A., 2019.*
- *Patrones y factores asociados a la exclusión educativa y del mercado laboral en zonas con alto grado de vulnerabilidad social, en los distritos de Limón, Siquirres y Pavas. Factores asociados a la exclusión, logro educativo, empleabilidad e inserción laboral de jóvenes. Estado de la Educación - Programa Estado de la Nación, 2020.*
- *Encuesta Nacional de Puestos de Trabajo en Establecimientos del Sector Comercio, cantón central de Limón y distrito central de Siquirres. INEC, 2020.*
- *Informe descriptivo de la oferta de capacitación técnica en los cantones central de Limón y Siquirres. Valeria Lentini Gilli, 2020.*

**El Anexo 2.** Estudios generadores de conocimiento científico social clave para el diseño e implementación del Modelo TJCR, contiene una tabla con el enlace de acceso a cada uno de los estudios aquí citados.

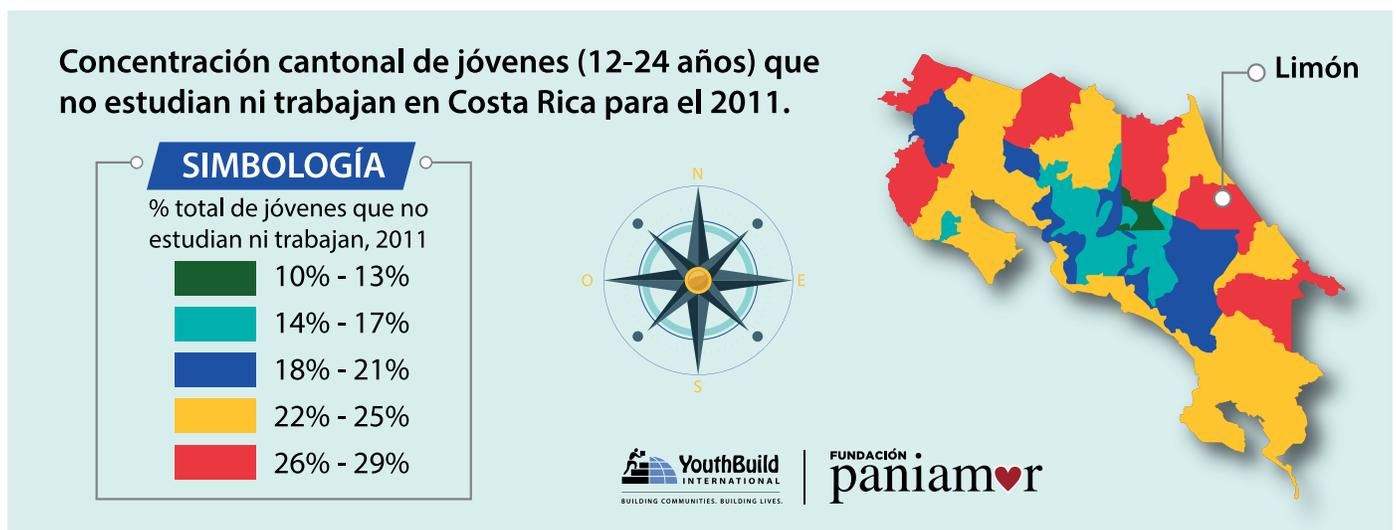


## 2.4 Enfoque geográfico-social

El enfoque geográfico-social es una aproximación que permite establecer la focalización de un conjunto de acciones a nivel cantonal y regional, al momento de diseñar una inversión que busca el desarrollo humano y social. Resulta consistente con los principios de equidad y eficiencia en tanto se basa en criterios objetivos de medición, como lo son el Índice de Desarrollo Humano, la densidad poblacional y la prevalencia territorial de aquellas brechas o condiciones de vulnerabilidad que se quieren impactar, según se encuentran documentadas en fuentes oficiales.

Vale resaltar que siempre se debe hacer un análisis de la información disponible en el país en términos de desarrollo y confluencia de problemáticas. A partir de este análisis, se trabaja en territorios con criterio de desigualdad, no de pobreza, que encierran en sí mismos tanto los desafíos como las potencialidades para trabajar con arraigo local, sin tener que depender de la intervención del Gobierno central.

El siguiente mapa de calor refleja la aplicación de este enfoque en la identificación de Limón como territorio sede para el desarrollo del Modelo TJCR.



## 2.5 Partes interesadas

Este supuesto determina que todo programa, modelo o intervención debe tomar en consideración y respetar los intereses de sus partes interesadas, entendidas éstas como las personas o colectivos cuyos derechos pueden verse afectados por sus decisiones o que tienen intereses legítimos en ámbitos directamente impactados por sus actividades y resultados. De este supuesto se deriva la obligación de la respectiva entidad de considerar los puntos de vista de sus partes interesadas, según hayan sido identificadas, aun cuando éstas no tengan un rol formal en la gobernanza de la intervención o no sean conscientes de su interés legítimo en las decisiones o actividades que ésta realiza o tiene previsto realizar (Grillo, 2011).

Para los propósitos del Modelo TJCR se consideran partes interesadas, en primer lugar, las personas adolescentes y jóvenes que constituyen su población de interés y sus familias, acompañadas de las empresas, la institucionalidad nacional y local, y de los centros de educación técnica-vocacional, como los cuatro pilares que sostienen y dan fuerza al ecosistema requerido para su adecuada implementación o que colaboran de distinta manera en su desarrollo, escalamiento y evaluación. Así mismo, se tiene a las fuerzas vivas que apoyan su gestión en las comunidades alcanzadas por su propuesta. Las partes interesadas son convocadas como actores legítimos en los procesos de planificación, evaluación y rendición de cuentas.

El Modelo TJCR se conforma de dos mecanismos de intervención y una plataforma de operación, que se describen como sigue.

### 3.1 Mecanismos de intervención

Los mecanismos de intervención del Modelo TJCR son:

- Un Programa de Formación con su oferta propia para el desarrollo de las competencias que hacen a su Malla Curricular (**Anexo 9**) y servicios a cargo de proveedores externos que aportan educación técnica-vocacional.
- Un Ecosistema de apoyo a la implementación del Modelo sustentado en cuatro pilares: las personas adolescentes y jóvenes partícipes y sus familias; las empresas y empresariado que apoya la FBPT-C; las entidades públicas con mandatos relacionados que dan aval y soporte a su gestión, en lo local y lo nacional; y los centros de educación técnica-vocacional públicos y privados, con ofertas de interés para el Modelo. En torno a estos pilares se aglutinan colaboradores que aportan al logro de los objetivos del Modelo de forma indirecta; entre estos se cuenta a programas locales de ayuda social, protección legal o administrativa y/o atención de la salud, de interés para la referencia de situaciones que así lo ameriten; medios de comunicación locales; organizaciones de la sociedad civil con intereses afines; espacios de cuidado de hijos/hijas de madres/padres adolescentes y jóvenes, etc.

Ver la **Parte III. Marco Operativo** de este documento para conocer sobre estos componentes y procesos.



### 3.2 Plataforma de operación

Compuesta de tres elementos clave que se constituyen en supuestos de éxito para la implementación del Modelo TJCR. Estos refieren a:

➤ **Equipo de profesionales con perfil idóneo** para llevar adelante la hermosa tarea que se le confía, de acompañar a las personas adolescentes y jóvenes parte del Modelo TJCR, en su proceso de cambio y transformación hacia una mejor versión de sí mismas y mejores oportunidades de crecimiento personal y progreso social.

➤ **Espacio seguro y de calidad** donde opera el Modelo TJCR, que es elemento clave para su Propuesta de Valor y cuyas características se describen ampliamente en la **Parte II. Disposiciones Estratégicas**, de este *Blueprint*. Está llamado a servir como tercer maestro que contribuye en el proceso de aprender lo que significa ser y estar, de manera consciente y con actitud abierta, en lugares y en interacciones donde la estructura, la seguridad, el orden, la convivencia democrática, el respeto a la diversidad, el trato empático y la solidaridad recíproca, cuentan y se espera sean la norma.

#### El personal requerido...

*este varía dependiendo de la población a atender, en una relación de dos profesionales por cada 100 personas/año, distribuidas en 4 cohortes de 25 personas cada una, así:*

- *Profesional en Psicología, Trabajo Social o Ciencias Sociales, cuya función es facilitar como líder; puede también asumir funciones de asistencia técnica y capacitación de cuadros internos de la entidad implementadora. Idealmente, contará con experiencia de trabajo con juventudes en condición de vulnerabilidad, con Enfoque de Derechos y de Inversión en Juventud.*
- *Profesional en Recursos Humanos, con experiencia de trabajo con el sector empresarial, cuya función es diseñar e implementar una estrategia de acercamiento a actores del sector productivo, gremiales e individuales. Esto con el fin de establecer Acuerdos de Colaboración Educativa que permitan su incorporación como empresa/institución de acogida para la realización de experiencias de FBPT-C en sus instalaciones y servicios. Adicionalmente, tiene bajo su responsabilidad el acompañamiento a las personas jóvenes egresadas de la FBPT-C en la Fase 3. Seguimiento, Orientación y Salida.*

*Asunto separado es la coordinación del Programa de Formación. Esta responsabilidad debe ser encargada a la instancia interna de cada entidad implementadora que tenga objetivos y funciones cercanas a los fines del Modelo. Así, por ejemplo, si se trata de una municipalidad, la recomendación es que la coordinación se adscriba como tarea de la Oficina de Gestión de Desarrollo y Proyección Social, la Oficina de Intermediación de Empleo y de Educación, u otras con funciones similares. Si se trata de una empresa, se sugiere que la coordinación la asuma el área de Recursos Humanos, de Responsabilidad Social Empresarial o sus equivalentes. En el caso de entidades de base comunitaria u organizaciones de la sociedad civil, la tarea puede ser asumida por un comité o gestionada por un proyecto de la organización, como un todo.*

➤ **Sistema de registro y seguimiento** a cada persona participante adolescente y joven, que funciona mediante una base de datos en línea. Esta plataforma consiste en un sistema de expedientes con interfaz amigable y capacidad para crear informes. Como mínimo, estos expedientes deben permitir la introducción de los datos personales, la creación de planes de desarrollo personalizados, la construcción del currículum vitae, el seguimiento y evaluaciones de desempeño periódicas.

Para mayor información  
consultar la  
Guía Técnico Operativa del Sistema  
disponible en la Caja de  
Herramientas propia del Modelo TJCR.

### *Un sistema de expedientes dinámico y en línea...*

*para la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo se diseñó y utilizó una aplicación web que permitió realizar consultas de forma rápida sobre el progreso de las personas adolescentes y jóvenes parte del Programa de Formación, y organizar y procesar los datos para producir informes de interés para los fines del Modelo. El sistema cuenta con una interfaz sencilla e intuitiva que facilita su uso sin demandas mayores de capacitación para quienes lo operen. Este sistema se estructura en siete secciones, como sigue:*

- *Expedientes (datos personales, domicilio, identificación, salud, contacto, prerregistro, perfil laboral -experiencia, habilidades, educación, idiomas-, evaluación de competencias, Plan de Desarrollo Personal-metas- y seguimiento).*
- *Servicios (listado de ofertas, detalles, agenda de sesiones y lista de personas inscritas).*
- *Programa de eventos y actividades, detalles y lista de participantes.*
- *Ofertas de vinculación (lista de ofertas y listas por categoría).*
- *Búsqueda avanzada de expedientes.*
- *Reportes (general, expedientes, vinculaciones, servicios, actividades y eventos).*
- *Administrador (alta / baja / edición de: ciudades, centros de atención, personas usuarias y categorías de servicios).*

► **Presupuesto**, lo primero en este rubro es definir tempranamente el alcance y cobertura de la experiencia a realizar. Los recursos y el presupuesto disponibles resultan los elementos base para decidir a este respecto. En el siguiente recuadro se presenta un ejercicio de costeo para la implementación del Modelo TJCR por un período de 12 meses y con una cobertura de hasta 100 adolescentes y jóvenes participantes.

### Estimación presupuestaria...

#### **para la operación del Modelo TJCR: 12 meses, 100 adolescentes y jóvenes participantes**

*La plataforma operativa que se detalla en esta sección se ha hecho a partir de una proyección de flujo de atención de 25 personas adolescentes o jóvenes por cohorte, con un tope de 100 participantes por año. La inversión ha sido calculada a partir de la experiencia demostrativa que le da origen al Modelo y se estima en USD 1,150.00 por participante, en el caso de contarse con un local propio que incluya los servicios básicos. Este monto resulta en USD 1,400.00 si se hace necesario presupuestar costos de alquiler de local y pago de servicios, incluido el internet.*

*La inversión requerida para implementar el Modelo puede expresarse en un aporte compartido entre distintos socios que asumen el costo de rubros específicos.*

*En el Anexo 5 se muestra una descripción de los rubros del presupuesto, con detalles sobre recursos humanos, materiales y otros.*



Instalar el Modelo TJCR en un nuevo territorio, contempla el cumplimiento de las siguientes actividades estratégicas.

#### 4.1 Levantamiento de información del contexto

Esta actividad contempla cinco focos de interés:

- El acopio de información disponible sobre las características y dinámicas de la población adolescente y joven con el perfil que interesa convocar a la oferta propia del Modelo.
- La realización de un mapeo sobre el parque empresarial que opera en el área de influencia, incluidos actores tradicionales y no tradicionales de la economía local, con potencial de incorporarse como socios de la iniciativa.
- El inventario de programas de formación para la empleabilidad y/o de educación técnica-vocacional disponibles en el área de influencia del Modelo.
- La organización de consultas con actores clave para el logro del propósito del Modelo, con el fin de recabar sus percepciones y recomendaciones para una puesta en marcha adecuadamente contextualizada.
- La realización de un estudio de conocimientos, actitudes y prácticas sobre educación, empleabilidad y trabajo, con juventudes locales con el perfil que busca el Modelo.

El **Anexo 2** contiene una tabla con el enlace de acceso a cada uno de los estudios antes referidos.

#### 4.2 Afinamiento del Programa de Formación propio del Modelo y sus condiciones de operación

Esto para ajustarlo a los requerimientos del contexto y de la población de interés, según hayan sido identificados en el levantamiento de información. Como pasos clave a seguir para generar las condiciones requeridas para la operación exitosa del Modelo TJCR se tienen los siguientes:

- Instalación y equipamiento del espacio de operación del Modelo.
- Conformación del equipo técnico que gestionará el Modelo e inducción de este en los elementos centrales a su Propuesta de Valor.
- Establecimiento de alianzas con entidades afines para la referencia y contrarreferencia de poblaciones.
- Identificación y establecimiento de relaciones con aliados del sector empresarial e institucional.
- Determinación de primera cohorte de población a ser convocada para ingresar en el Modelo.

### 4.3 Implementación del Modelo



La implementación del Modelo prevé el cumplimiento de las siguientes actividades:

- a) Lanzamiento del Modelo e inicio de campaña de promoción de su Programa de Formación.
- b) Ampliación de alianzas con el sector productivo y otros.
- c) Puesta en marcha del Programa de Formación con la primera cohorte de adolescentes y jóvenes participantes.
- d) Diseño y desarrollo de estrategias paralelas de capacitación continua a socios de gobiernos locales y sector empleador.
- e) Acompañamiento a adolescentes y jóvenes participantes en las cuatro fases que componen su Programa de Formación, desde la **Fase 0** de Convocatoria, Autoselección/Selección hasta la **Fase 3** Seguimiento, Orientación y Salida.
- f) Seguimiento a la conformación y operación de una Red de Juventudes Egresadas del Modelo TJCR como una alternativa grupal a la salida de Acción Comunitaria y Social, para quienes así lo deseen (**Fase 3**).



### 4.4 Monitoreo y Evaluación del Desempeño



Bajo esta línea se prevé el cumplimiento de las siguientes actividades:

- a) Elaboración y ajuste de la estrategia de inserción local del Modelo TJCR, desde el enfoque geográfico-social.
- b) Adaptación y puesta en marcha del Plan de Monitoreo según intervención.
- c) Identificación y preparación de los instrumentos para registro del proceso a utilizar para el seguimiento y medición de resultados (entre los disponibles en la **Parte IV. Instrumentos de Apoyo a la Implementación del Programa Formativo** de este *Blueprint*).
- d) Creación e instalación de base de datos que soporta el Sistema de Registro y Seguimiento de Participantes, referido anteriormente en esta misma sección del *Blueprint*.
- e) Puesta en marcha de la actividad de Monitoreo y Evaluación.
- f) Elaboración de informes de resultados anuales y rendición de cuentas a personas adolescentes y jóvenes, familias y socios del Modelo.

Para mayor orientación consultar el documento Guía para el monitoreo y evaluación del programa de formación del Modelo TJCR para la FBPT-C.



Más allá de la evaluación del desempeño de las personas adolescentes y jóvenes participantes en el Programa de Formación, al finalizar cada ciclo de implementación del Modelo se prevé evaluar la efectividad de su Propuesta de Valor como un todo. El interés es medir los resultados de la aplicación del Modelo en el contexto de intervención. Para planificar y medir estos resultados lo básico es partir de la naturaleza de la intervención y conocer si mediante su implementación se han generado las condiciones requeridas para su adecuada operación, por ejemplo, la participación del sector empresarial y otros actores clave en la ejecución de alternativas de FBPT-C dirigidas a personas adolescentes y jóvenes con el perfil definido. El diseño de esta evaluación contempla dos aplicaciones: una previo al inicio de cada ciclo de operación y otra a la salida, con una frecuencia anual.

**A partir de la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR, la siguiente lista de indicadores mostró relevancia para el propósito buscado:**

► **Cuantitativos:**

- Número de instancias del sector privado que participan en alternativas de FBPT-C en coordinación con la entidad implementadora.
- Número de empresas/instituciones de acogida, desagregadas según sector y tipo de actividad económica.
- Número de personas adolescentes y jóvenes que acceden a educación técnica-vocacional mediante programas asistidos por el Estado.
- Porcentaje de empresas que reportan disponibilidad para incorporar a personas adolescentes y jóvenes en FBPT-C en el futuro.

► **Cualitativos:**

- Grado de satisfacción de las empresas/instituciones de acogida con los resultados de la FBPT-C, desagregadas según rubro o actividad y número de personas adolescentes y jóvenes vinculadas, por sexo y edad.
- Grado de satisfacción de las personas adolescentes y jóvenes con el desarrollo y resultados del Programa de Formación en general y de la experiencia de FBPT-C en específico.
- Grado de satisfacción de madres/padres/representantes legales de las personas adolescentes y jóvenes con el desarrollo y resultados del Programa de Formación.
- Nivel de conocimiento del Modelo, sus objetivos y resultados, entre actores públicos locales clave para el logro de sus objetivos según sean definidas para cada contexto de operación.



## ¿Qué piensan sobre la FBPT-C?<sup>16</sup>

### Personas adolescentes y jóvenes egresadas del Modelo TJCR...

- ...es aprendizaje que ayuda a tomar decisiones.
- ... promueve asumir la responsabilidad, se aprende a ser responsables con las decisiones tomadas, *“genera oportunidades”*.
- ... provee un apoyo para el futuro, se convierte en aprendizaje base para enfrentar retos por venir, saca a relucir aptitudes antes no percibidas, pensadas, asumidas en áreas que agradan.
- ... impulsa la motivación hacia ponerse objetivos y metas particulares, da conocimientos para desempeñarse en un ambiente laboral.
- ... mucho aprendizaje, la oportunidad de implementar lo aprendido en la formación, sentirse apoyados, ser parte de una experiencia nutritiva, independientemente de lo vivido en cada empresa.



#### En primera voz:

*“Es el esfuerzo y dedicación que nos han enseñado acá para lograr nuestras metas, yo luché y me esforcé para poder estar ahí, ahora que estoy en la formación [FBPT-C] construyendo un mejor futuro, me siento más tranquilo”.*

### Madres y padres de juventudes egresadas del Modelo TJCR...

- ... lo asocian con esperanza, como un espacio que da oportunidades -evidentes- *y que posibilita el crecimiento, y un cambio positivo* en sus hijos e hijas.
- ... les genera confianza y seguridad en sus hijos e hijas, les ayuda a proveer una visión, una orientación, una guía.
- ... se percibe como un apoyo y un esfuerzo que se valora muy importante por el crecimiento que genera.



#### En primera voz:

*“Lo capacitaron, lo ayudaron, lo guiaron, aprendió paciencia y tolerancia, fue una experiencia productiva, aprendió flexibilidad, yo lo acompañé a actividades, me hablaron maravillas, le enseñaron a tener tolerancia y capacidad de reacción”.*



<sup>16</sup> Extractado de: Informe de Exploración cualitativa sobre percepciones y actitudes ante la Formación Basada en Puesto de Trabajo, y los cambios conductuales percibidos estimulados por la experiencia del Programa Trayectorias Juveniles en Limón y Siquirres. Proyecto Trayectorias Juveniles CR., marzo 2020, alcance del 25% de la población egresada y familias.

Modelo  
Trayectorias  
Juveniles **CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



PARTE  
**III**

Marco  
**OPERATIVO**

## PARTE III

## MARCO OPERATIVO

49

## 1 CONFORMACIÓN DE UN ECOSISTEMA BASADO EN LA CORRESPONSABILIDAD SOCIAL

51

## 1.1 Actores

52

## 1.2 La construcción de alianzas

57

## 2 EL PROGRAMA DE FORMACIÓN

59

## 2.1 Fase 0: Convocatoria, Autoselección/Selección

61

## 2.2 Fase 1: Formación en competencias desde el local de operación del Modelo

63

## 2.3 Fase 2: Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad

66

## 2.4 Fase 3: Seguimiento, Orientación y Salida

70

## 2.5 Educación técnica-vocacional

71



La operación del Modelo TJCR para la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad requiere, como premisa para el éxito la conformación de un Ecosistema de Apoyo a su Implementación, inspirado en el [Enfoque de Corresponsabilidad Social](#) y expresado en esa comunidad de actores institucionales y sociales, nacionales y locales, que perciben el logro de su objetivo como un fin compartido y aportan valores tangibles e intangibles a su consecución, de modo directo o indirecto, pero, en todo caso, significativo. Para que opere de manera articulada y sostenible como mecanismo propio del Modelo TJCR y a lo largo de su implementación, la responsabilidad por la conformación y consolidación de este ecosistema corresponde a la instancia que promueve y coordina la iniciativa.

Es indispensable crear una red de apoyo positivo y organizado para que las personas adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad logren vencer sus barreras y desarrollar sus competencias.

Por lo general, las juventudes que inspiran el Modelo TJCR provienen de ambientes conflictivos, de ser estigmatizadas, de recibir un trato irrespetuoso y desigual. Ante esto necesitan de un ambiente totalmente opuesto, donde las personas adultas les ayudan a establecer vínculos y relaciones de apoyo, incluyendo las instituciones y la relación con otras personas jóvenes y adultas, contribuyendo a un capital integral social positivo, que facilite las posibilidades de éxito. Durante el proceso formativo de este Modelo es posible establecer una relación transgeneracional de colaboración y respeto entre personas adultas y jóvenes, que permite integrar o complementar las perspectivas, experiencias y habilidades de unas y otras. Ambas partes tienen la oportunidad de sugerir, proponer, opinar y decidir, reconociendo la contribución de cada generación. Para lograr esto es necesario que las personas adultas vean a las juventudes como socias, ciudadanas importantes y agentes de cambio.

## Modelo...

### **las entidades implementadoras**

*El Modelo TJCR requiere ser impulsado e implementado por una instancia específica, que coordina y ejecuta. Ésta puede ser una dependencia del Gobierno nacional o de gobiernos locales, una cámara empresarial, organizaciones de trabajadores -sean sindicatos o cooperativas- empresas independientes, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias y centros de formación, entre otros. En suma, toda entidad que tenga intereses afines, capacidad de convocatoria y coordinación y los recursos, así como la claridad sobre las personas adolescentes y jóvenes a quienes desea llegar con el Programa de Formación.*

*El rol central de la instancia coordinadora es la construcción de las alianzas necesarias para ejecutar el Programa de Formación y la búsqueda de salidas exitosas para la población joven egresada, en las líneas que plantea el Modelo, que son: el retorno a la educación principalmente vía educación técnica-vocacional, el empleo formal, el autoempleo ligado a cadenas de valor y la acción comunitaria y social.*

# ACTORES

## 1.1 Actores

El Ecosistema del Modelo TJCR se compone principalmente de los siguientes actores:

- ▶ Las personas adolescentes y jóvenes parte del Programa de Formación y sus familias.
- ▶ El Estado, representado por el Gobierno nacional y/o gobiernos locales.
- ▶ El sector productivo: empresas y otras formas de organización propias de la dinámica económica del contexto de operación, como lo es la organización sindical.
- ▶ Los centros que brindan educación técnica-vocacional, ligados a programas públicos de apoyo a poblaciones en contextos de vulnerabilidad.

Los actores parte del Ecosistema del Modelo TJCR deben cumplir con ciertos roles y asumir determinadas responsabilidades para garantizar el éxito de sus objetivos, según se describe de seguido.

### ● Adolescentes y jóvenes parte del Programa de Formación y sus familias

Como se delimita en la **Parte I. Marco Referencial** de este *Blueprint*, la población destinataria del Modelo TJCR son personas adolescentes y jóvenes entre los 15 y los 21 años de edad, excluidas del sistema educativo y/o del mercado laboral formal, que conviven en contextos de conflicto social y/o con la ley penal, con aspiraciones demostrables de mejora de su condición de vida, vía su inserción en el sector productivo del contexto en el que conviven. Además, la población con este perfil que reporta condición de embarazo, maternidad o paternidad configura un grupo de interés prioritario.

Así, cada joven con el perfil establecido que se incorpora al Programa de Formación, una vez cumplida la Fase 0. Convocatoria, Autoselección/Selección propia de este Modelo, no es visto como aprendiz que ingresa para recibir conocimientos y optar por beneficios sino como la persona titular de derechos y responsabilidades que es, con capacidad para tomar decisiones, afrontar adversidades y asumir retos de manera funcional para su vida, en el hoy y en el ahora. El papel esencial de cada persona adolescente o joven partícipe en el Modelo TJCR es en su rol de integrante en un Programa de Formación en el que todas las partes tienen algo que

aprender y algo que enseñar. Las responsabilidades de las juventes como actores clave de este Programa y del Ecosistema que apoya su implementación no son otras que recibir, ofrecer, procesar, resonar y poner en práctica el conjunto de competencias personales, sociales y productivas que hacen a la propuesta pedagógica propia de este Modelo. Todo ello teniendo el aprendizaje permanente, el liderazgo comunitario, la capacidad de agencia y la transformación social, como principios de vida.



Ahora bien, estas personas adolescentes y jóvenes no están solas, pertenecen a una familia que, a su vez, convive en una comunidad con características específicas. El apoyo de esta familia y la movilización de los recursos que puedan estar disponibles en sus comunidades de pertenencia resultan esenciales para el buen aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el Modelo TJCR. De nuevo, como parte esencial del Ecosistema aquí tratado, las familias aportan el respaldo y apoyo necesarios para que la persona joven pueda dedicar tiempo y esfuerzo, libre de presiones, a cumplir el Programa de Formación, en todos sus alcances.

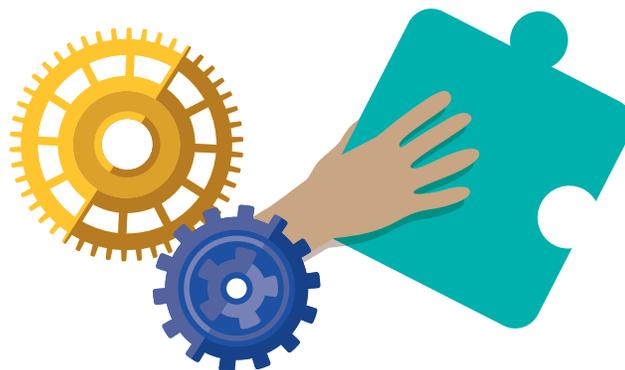


*Las familias como aliadas clave...*

***involucrando a padres, madres y personas cuidadoras***

*El Modelo TJCR comprende estrategias para lograr el involucramiento de las familias y de la comunidad en el proceso formativo de las personas adolescentes y jóvenes. Éstas pasan por dar a conocer el Programa y brindar espacios para la participación de padres, madres y actores locales, en momentos especiales del proceso a cumplir.*

*Durante la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR, se organizaron actividades informativas y recreativas para familiares de las cohortes participantes, en modalidades de "Open House" y "Café Familiar". Espacios de integración social como estos se aprovechan para mostrar el alcance y objetivos del Programa de Formación en un ambiente relajado, donde las juventudes presentan sus logros y dan vida a un encuentro cultural preparado por ellas mismas. El fin último es siempre promover una mejor comprensión del proceso para que las familias den más valor a la participación de sus jóvenes y asegurar un mayor y mejor involucramiento de las familias como aliadas del Programa de Formación.*



## ● El Estado

El Gobierno central y muchos de los gobiernos locales en Costa Rica -así como en la mayoría de los países de América Latina- cuentan con programas de asistencia social e intermediación laboral con capacidad suficiente para poner al servicio de sus sociedades, aquellos mecanismos y recursos necesarios para implementar la FBPT-C con juventudes residentes en territorios de mayor conflictividad social y, también, para darles sostenibilidad en el tiempo. La consideración de este actor político como pilar central del Ecosistema de Apoyo a la Implementación del Modelo TJCR, actuando junto a las juventudes, sus familias y el sector productivo, resulta de valor estratégico en tanto permite establecer conexiones directas entre el Modelo y los diversos servicios y beneficios que el Estado, como un todo, está en la obligación de proveer, a nivel nacional y local,

para impulsar la mejora en la condición de vida de la población joven con el perfil que inspira su propuesta.

Entre los servicios y beneficios que aporta el Estado como actor clave en el Ecosistema de Apoyo al Modelo TJCR cabe resaltar, por una parte, la vinculación de entidades públicas como sedes donde puede tener lugar la FBPT-C que el Modelo propone y, por la otra, el apoyo vía becas y subsidios públicos para el acceso de esta población a alternativas de educación técnica-vocacional costeadas por el Estado, que vienen a fortalecer su perfil de empleabilidad en complemento al desarrollo de competencias resultantes de su participación en el Programa de Formación propio del Modelo, donde la FBPT-C marca la diferencia.

### Beneficios del Modelo TJCR...

#### **para la institucionalidad nacional y local con mandatos relacionados**

*El Gobierno central y los gobiernos locales tienen entre sus mandatos legales promover un desarrollo económico y social inclusivo de todas las personas que habitan sus territorios, actuando de manera articulada o por sí solos. El Modelo TJCR puede aportar a estos fines en dos sentidos, como sigue:*

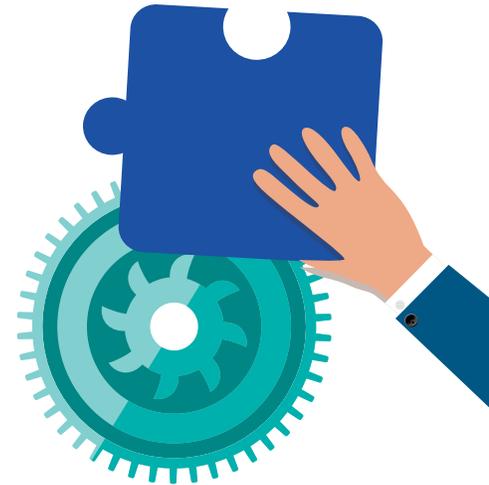
- ▶ *Primero, desde su potencial para ser replicado a escala local, en todos los elementos que conforman su Propuesta de Valor. Esto desde ese [Enfoque de Corresponsabilidad Social](#) que permite convocar al Gobierno central, gobiernos locales y otros actores clave de la dinámica económica propia de cada contexto, a invertir en conjunto en la generación de alternativas para la inserción productiva de su población meta, como grupo de mayor afectación ante el desempleo y la exclusión social. Los lineamientos orientadores que se recogen en este Blueprint precisamente se plantean en apoyo a esta posibilidad.*
- ▶ *Segundo, desde su valor para aportar buenas prácticas basadas en evidencia, útiles para orientar a las autoridades centrales y locales competentes hacia la progresiva incorporación de la FBPT-C -en sí misma y según la propone este Modelo- como mecanismo de política pública que potencie la efectividad de sus programas y estrategias regulares de formación e intermediación laboral en lo que refiere al trabajo con personas adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad. Esto para el mejor cumplimiento del mandato que, en el caso de Costa Rica, compete al MTSS según la propia normativa que rige al PRONAE, en particular lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 41494, artículo 2, de diciembre 2018, (**Anexo 3**).*



**del cantón de Siquirres: nuevo campeón del Modelo TJCR**

*Los resultados de la experiencia demostrativa desarrollada en el cantón central de Limón convencieron a las jerarquías y al personal clave de la Municipalidad de Siquirres, territorio vecino con desafíos socioeconómicos similares, incluido el desempleo juvenil, sobre la importancia de desarrollar una experiencia propia. Con asesoría de la organización ejecutora del Modelo, se instauró una réplica demostrativa del Programa de Formación propio del Modelo TJCR, en sede de dicho gobierno local y se le acompañó en su gestión con una primera cohorte de jóvenes residentes en ese cantón.*

*A la fecha de publicación de este documento se reporta como logro compartido con el Gobierno local de Siquirres, la realización exitosa de una primer réplica del Modelo TJCR, impartido desde las instalaciones municipales, con participación de 20 jóvenes residentes en ese cantón convocados al proceso por dicho Gobierno local. Esta réplica contó con personal del Área de Desarrollo Social propia de esta Municipalidad en la co-facilitación de esta experiencia. A la fecha de esta publicación, el interés expreso del Gobierno local se mantiene para la realización de nuevas experiencias lideradas desde su gestión de manera autónoma y con visión de dar sostenibilidad y escalamiento al Modelo TJCR desde su sede.*



## 🔗 El sector privado

Las organizaciones empresariales y sindicales con asiento en el contexto de operación del Modelo TJCR resultan esenciales para el éxito del mismo y están llamadas a acompañar su buena gestión de principio a fin, como actores clave que son del Ecosistema de Apoyo a su Implementación. En una cámara de industria, comercio, turismo, etc., se agrupan empresas con potencial de asociarse a la iniciativa y promoverla de distintas maneras, hasta eventualmente convertirse en empresas de acogida de las personas adolescentes y jóvenes para la FBPT-C que distingue al Modelo TJCR y da contenido a la **Fase 2** de su [Programa de Formación](#).

Lo anterior desde el análisis de necesidades y alineamiento de contenidos prioritarios en la Malla Curricular a seguir (**Anexo 9**) hasta la formulación y negociación de los Convenios de Colaboración Educativa para la realización de la FBPT-C en instalaciones o servicios de las empresas de acogida (Fase 2, [Instrumentos 21 y 22](#)). También brindan

acompañamiento informado a estas empresas, entre otros, para la definición de los roles del puesto de trabajo respectivo, los términos de la formación que derivarán las personas jóvenes de su paso por esta Fase del Programa, así como en el acopio de datos que evidencien los resultados obtenidos.

En el caso de la organización sindical como actor clave del Ecosistema al que refiere este apartado -representado por FENTRAGH- la participación se traduce en un compromiso sostenido con la instancia coordinadora del Modelo, soportado por un Convenio de Colaboración y concretado en una mediación efectiva frente al Estado y una entidad de educación técnica-vocacional -la Universidad San Juan de la Cruz- que aseguró el acceso de la población egresada a una oferta con certificación de habilidades para el trabajo acorde a las necesidades del mercado laboral local y financiada por el Estado, esta experiencia se constituyó en una buena práctica reconocida por la OIT Costa Rica, cuyos detalles se amplían en recuadro de esta misma sección.

**Sobre el sector productivo...****rol de las empresas de acogida**

*Es facilitar sus instalaciones o programas para la realización de oportunidades de FBPT-C. Personal de estas empresas brinda acompañamiento, coaching y mentoría para la puesta en práctica y el enriquecimiento de las competencias personales, sociales y productivas desarrolladas durante la Fase 1 del Programa de Formación propio del Modelo TJCR. Estas empresas pueden también brindar apoyo económico y/o en especie y facilitar la vinculación de las juventudes egresadas del Modelo a oportunidades de trabajo formal, lo que incluye recomendaciones directas, entre otras acciones.*

*Como parte del Ecosistema de Apoyo al Modelo TJCR, las empresas de acogida asumen la responsabilidad de aportar al logro de objetivos de aprendizaje previamente acordados con la Coordinación del Modelo, así como de asegurar su realización en un ambiente cálido y acogedor donde se reconoce y respeta la legislación laboral que asiste a las personas adolescentes y jóvenes participantes, desde una perspectiva género-sensitiva. Por último, asumen la responsabilidad de hacer una evaluación y reportar a la Coordinación sobre los resultados de aprendizaje y del rendimiento general de quien desarrolle su FBPT-C con ellas.*



## 🔧 Los centros de formación

En el Modelo TJCR los centros de formación son proveedores externos que ofrecen educación técnica-vocacional a las personas adolescentes y jóvenes parte de su [Programa de Formación](#). Su rol es esencial pues brindan herramientas técnicas concretas para la inserción laboral y productiva de estas personas.

Su compromiso es brindar una oferta con alternativas acordes con las necesidades del mercado laboral y de las personas adolescentes y jóvenes parte del Modelo. En otras palabras, en función de las posibilidades de estas personas, deben ofrecer procesos formativos pertinentes, que permitan adquirir habilidades laborales que fortalezcan sus posibilidades de inserción en un mercado de trabajo determinado.



**en la corresponsabilidad social**

*Un convenio establecido entre las organizaciones ejecutoras de la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR, el MTSS, vía su Programa Nacional de Empleo (PRONAE), un centro de formación privado (Universidad San Juan de la Cruz) y una federación sindical (FENTRAGH), dio el sustento formal necesario para que personas adolescentes y jóvenes participantes en dicha experiencia, que cumplían los requisitos de acceso a los beneficios contemplados bajo dicho programa estatal, recibieran educación técnica-vocacional costeadada por el Estado, con certificación de habilitación para el empleo.*

*Puntos a resaltar de esta experiencia son:*

- ▶ *Capacitación en cuatro áreas de formación para el trabajo alineadas con demandas identificadas en el mercado laboral local: logística, oficinista, servicio al cliente y productividad empresarial, durante 6 meses (390 horas por programa).*
- ▶ *Alcance a 33 personas jóvenes, con 30 de ellas cumpliendo satisfactoriamente el proceso formativo completo.*
- ▶ *Según el reporte del centro de formación sobre el desempeño general de las personas jóvenes parte del Modelo, la asistencia a clases fue siempre puntual, con pocas ausencias, y caracterizado por su responsabilidad en el pago de las cuotas de participación.*
- ▶ *Adicionalmente, el personal docente señaló que estas personas jóvenes mostraron interés y motivación durante el desarrollo de los cursos y participaron proactivamente en las lecciones.*



## 1.2 La construcción de alianzas



La creación de un Ecosistema de Apoyo a la Implementación del Modelo TJCR necesariamente refiere a la construcción de las alianzas requeridas para sentar las bases para la operación eficaz de este mecanismo. En esta tarea resulta de central importancia el contexto donde se desarrollará la experiencia pues se trata de reconocer y contactar aquellas instituciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil y liderazgos locales, entre otros actores, cuya participación se estima de valor especial y resulta posible en el marco de relaciones sustentadas en

valores comunes, capacidades complementarias e intereses convergentes, de las cuales se anticipan beneficios recíprocos (Grillo, 2013).

De los aprendizajes derivados de la experiencia demostrativa base del Modelo TJCR, se perfila un conjunto de pasos a cumplir para la concreción de cada una de estas alianzas, así como la construcción de vínculo basado en el aprecio y la confianza mutuos entre el Modelo y estos aliados estratégicos. Este proceso se describe en detalle en el **Anexo 6**.

**alianza estratégica con CCITUL**

La relación entre las organizaciones a cargo de la experiencia demostrativa base del Modelo TJCR y la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Limón (CCITUL) se instauró desde el momento de inserción de esta iniciativa en su territorio de influencia. Su fin fue consolidar relaciones de colaboración efectiva con el objetivo común de allegar empresas locales como aliadas estratégicas en la implementación de buenas prácticas de FBPT-C, como medio eficaz para promover la inclusión socioproductiva de adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad y excluidos del mercado laboral formal. Del convenio de colaboración suscrito para formalizar esta alianza, se derivan obligaciones recíprocas que vale la pena aportar como lineamientos a considerar por las partes interesadas en la replicabilidad local de este Modelo. También para el propio Estado al momento de procurar la conformación de ecosistemas regionales de apoyo a la incorporación de la FBPT-C como mecanismo de política pública al servicio de programas relacionados. Estas obligaciones son como sigue:

Para Fundación PANIAMOR como entidad promotora y coordinadora de la experiencia demostrativa:

- Promover un marco legal y de políticas públicas nacionales y locales orientado a la inclusión de jóvenes vulnerables en alternativas de FBPT-C.
- Establecer y fortalecer la relación con los programas públicos y privados existentes que promueven la adquisición de habilidades y capacidades por parte de jóvenes vulnerables, con el fin de promover su ingreso a alternativas de FBPT-C resultantes de su gestión.
- Cogestionar un modelo de intervención o experiencia demostrativa en Limón para promover el desarrollo de competencias y la creación de oportunidades de inclusión socioproductiva para jóvenes vulnerables de 15 a 21 años con urgencia de formación y de un ingreso digno.
- Promover la investigación y el conocimiento sobre el tema con el fin de nutrir el desarrollo y la ejecución del proyecto en general.

Para CCITUL como organización representante del sector empresarial local:

- Identificar y proponer los sectores dinámicos de la economía local donde la juventud vulnerable de la región tiene mejor oportunidad de insertarse, si fortalece su perfil de empleabilidad con competencias pertinentes para un buen desempeño en el ámbito laboral respectivo.
- Identificar y contactar potenciales empresas de acogida para la FBPT-C.
- Facilitar el ingreso de adolescentes y jóvenes parte del Modelo para la FBPT-C en estas empresas.
- Cogestionar el diseño e implementación de la experiencia demostrativa con miras de procurar el escalamiento a nivel regional y nacional, del Modelo resultante de la misma siempre que se demuestre su efectividad.
- Organizar seminarios de generación de conocimiento sobre marco legal, políticas públicas, análisis de situación y otros aspectos de interés para la Cámara y sus integrantes, en el ámbito de empleabilidad, empleo, emprendimiento y juventud vulnerable en Limón, dirigido a personal de niveles decisorios y recursos humanos de las empresas afiliadas a CCITUL.

Con base en este convenio se estableció un Plan de Trabajo, al que se le dio seguimiento durante el desarrollo de la experiencia demostrativa en la provincia de Limón.



Un Programa de Formación que se fundamenta en el Modelo TJCR para la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad (FBPT-C) tiene características particulares que lo diferencian de otros posibles diseños pedagógicos. Además de la estructura del ciclo de formación, el currículum y las agendas de trabajo en torno al desarrollo de competencias personales, sociales y productivas, la diferencia está dada y se refleja en los distintos elementos que caracterizan a este Modelo, desde el ambiente de calidez y respeto mutuo que se construye entre todas sus partes, del sentido de pertenencia y bienestar que se genera por ser parte de su propuesta y de una cultura organizacional que promueve el aprendizaje permanente, el liderazgo comunitario, la capacidad de agencia y la transformación social como principios impulsores de los Planes de Desarrollo Personal (PDP) que se asumen y de la calidad de las relaciones sociales que se procuran. Todo esto en función de un crecimiento personal, pero también familiar y social.

El Programa de Formación propio del Modelo TJCR parte de la construcción de capacidad de agencia y el desarrollo de un conjunto de competencias esenciales para una participación exitosa en la vida social y productiva del colectivo al que se pertenece, expresadas en tres dimensiones: personal, social y productivo. Estas competencias se derivan del marco ético que orienta la Propuesta de Valor de este Modelo y se desarrollan de manera acumulativa según se avanza en el cumplimiento de los tres niveles previstos en su Malla Curricular (**Anexo 9**). En síntesis se trata de un esfuerzo transversal iterativo que se consolida a lo largo de todo el ciclo formativo, que se enfoca en el ser interior y se pone en práctica de manera individual y colectiva.

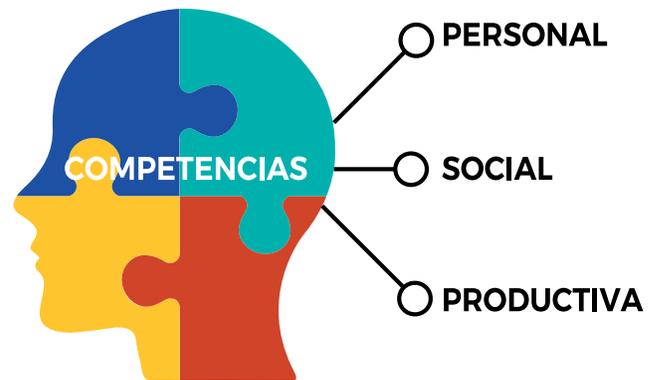
### Tres ámbitos de intervención...

#### **Modelo TJCR: marco para el abordaje curricular**

**Lo personal.** Enseñanza/aprendizaje para reconocer valores, atributos personales, aptitudes, actitudes, potencialidades, hábitos, derechos y responsabilidades, y actuar conforme a ellos, y para analizar las condiciones y demandas del contexto y desempeñarse asertivamente frente a ellas. Se estimula el dominio de las competencias intrapersonales necesarias para reconocer talentos y desafíos de forma que se puedan administrar en beneficio propio y en función de un Plan de Desarrollo Personal (PDP). Tiene que ver con asertividad, autoconfianza, género y violencia, pero también con manejo del tiempo, de los sentimientos, de las expectativas, de la inclusión/exclusión, el autocuidado, la identidad y el arraigo... Es el empoderamiento interno.

**Lo social.** Las competencias sociales se construyen a partir de las personales para interactuar con el ecosistema en que se desenvuelven, de manera positiva para sí mismos, sus familias, sus pares y otras conexiones humanas. Se trata de la relación entre lo interpersonal y lo colectivo. Aquí se trabaja la comunicación, la expresión de sentimientos, el manejo de la crítica, el conflicto, la frustración y la ira, se vive la colaboración, la solidaridad, el cuidado de sus personas significativas, el respeto y aprecio por la diversidad, el medio ambiente, las habilidades digitales y las redes sociales... Es el empoderamiento para lo relacional.

**Lo productivo.** Se acumula sobre lo personal y lo social para impulsar competencias esenciales para la interacción con la dinámica económica. Es lo que sirve para ser y estar en el mundo del trabajo, sin importar cuánto cambie. Considera el trabajo en equipo, la toma de iniciativa, la puntualidad, la responsabilidad, el cuidado de la propiedad privada, seguir instrucciones, el relacionamiento con personas de distintos niveles, los derechos laborales, el aprendizaje permanente. Contempla la orientación/educación técnica-vocacional a cargo del Estado... Es el empoderamiento para la empleabilidad y/o el emprendedurismo.



El Programa de Formación del Modelo TJCR está compuesto de cuatro fases: una para Convocatoria, Autoselección/Selección (**Fase 0**), dos para el desarrollo de competencias (**Fases 1 y 2**), y la última de Seguimiento, Orientación y Salida (**Fase 3**). La Fase 0 implica un mes de duración entre preparación y ejecución. Las otras tres fases tienen una duración de tres meses cada una, con una dedicación en tiempo de 15 horas semanales, para cada participante. Este Programa tiene, por ende, diez meses de duración, con un total de 200 horas lectivas por participante.



Se sugiere que cada grupo de jóvenes (cohorte) esté integrado por 25 personas, organizadas en periodos de 12 meses de implementación del Modelo. Si el Programa de Formación inicia en el mes 1 y se guardan tres meses de separación para fechas de inicio entre cohortes, en el plazo de 12 meses se puede cumplir con cuatro procesos formativos, para un total de 100 personas jóvenes egresadas del Programa de Formación.

Finalmente, es importante notar que los cursos de educación técnica-vocacional que ofrecen los centros de formación en calidad de proveedores externos del Modelo, en todo lo posible se realizan en paralelo al cumplimiento de las Fases 2 (FBPT-C) y 3 (Seguimiento, Orientación y Salida), previstas en el diseño propio del Modelo TJCR.



## 2.1 Fase 0: Convocatoria, Autoselección/Selección

La Fase 0 toma cuatro semanas y contempla las siguientes actividades:

**Identificación de posibles participantes.** Esto implica la construcción de listas de personas jóvenes con perfil base para optar como participante del Programa de Formación. Para ello, se sugiere que la entidad implementadora y sus aliados estratégicos elaboren una lista basada en las características que se buscan en las personas participantes.

**Taller informativo.** Las personas adolescentes jóvenes con el perfil de interés para el Modelo son convocadas a un taller con una duración de hora y media. En este taller se presenta el Programa de Formación, los requisitos de ingreso y el proceso de autoselección/selección mediante el cual las personas jóvenes pueden decidir participar del proceso (Fase 0, [Instrumentos 1 y 2](#)).

**Semana de Reto.** Con una duración de 5 días, 5 horas diarias, se expresa en una propuesta lúdica pero sobre todo –como su nombre lo indica– muy retadora para las personas adolescentes y jóvenes que se registran como aspirantes para ingresar al Modelo. Mediante una serie de actividades participativas de construcción colectiva, se pone a prueba la fortaleza mental de cada participante, su condición de resiliencia y su determinación para salir adelante contra todo obstáculo. En ese sentido, esta metodología sirve como filtro y permite constituir cada cohorte con personas jóvenes con el perfil definido para la población destinataria del Modelo TJCR, según sus elementos distintivos.

Esta metodología prevé que las personas adolescentes y jóvenes participantes en la Semana del Reto reciban una carpeta con los materiales necesarios para llevar adelante las actividades de la semana, según se detallan en el Manual del Reto que orienta su realización (**Anexo 8**).

### Sobre la autoselección...

#### el Reto

*Vale resaltar dos elementos que se estiman supuestos de éxito para la realización de esta metodología. El primero, disponer de un espacio acogedor y amigable para su realización y el segundo, contar con un equipo facilitador debidamente capacitado para seguir los lineamientos que se proporcionan en el Manual respectivo. Esto implica saber orientar la construcción del conocimiento y facilitar el aprendizaje de manera estructurada y relevante, tener un manejo óptimo de las dinámicas de grupos –lo que incluye saber mantener el orden y resolver conflictos sin resultar autoritario– fomentar la comunicación asertiva y la integración, hacer revisión diaria y ajuste al proceso según sea necesario, y observar y registrar los cambios que presenten las personas jóvenes participantes.*



**Entrevista personal.** Las personas jóvenes que concluyen de forma exitosa la Semana del Reto son convocadas a una entrevista individual por el equipo. Esta actividad tiene por objetivo conocer a profundidad a la persona joven, su contexto familiar, económico y social, así como identificar la resiliencia de la misma. Con esta entrevista concluye el proceso de autoselección/selección propio del modelo (Fase 0, [Instrumentos 3 a 6](#)).

El conjunto de actividades que dan contenido a esta Fase 0 se describen en el **Anexo 7** que acompaña esta sección del *Blueprint*.



### Sobre la identificación de las personas jóvenes...

#### **modalidades de convocatoria**

*Para dar inicio a la Fase 0, en la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR, se tomó contacto con instituciones públicas que trabajan con población con perfiles cercanos a su propuesta, en términos de edad y condición socioeconómica. Estas instituciones remitieron listas que el equipo técnico del Proyecto revisó contra el perfil de ingreso al Modelo. (Modalidad de referencia institucional).*

*En la convocatoria para dar inicio a la segunda cohorte se contó además con referencias por parte de jóvenes participantes de la primera cohorte. Muchas de estas personas tenían contactos-hermano o hermana, vecina o vecino, amistades- a quienes recomendaron participar en el programa. (Modalidad referencia par a par).*

*Una tercera modalidad se utilizó para llegar a personas con un perfil específico, como lo son las adolescentes madres, cuya referencia fue obtenida mediante el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y su programa de atención a esta población. (Modalidad convocatoria dirigida, por acción afirmativa).*

*En Costa Rica, una de las entidades que puede contribuir de manera importante a la identificación de población de interés para el Modelo lo es el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Esta institución cuenta con registros de personas con el perfil socioeconómico que les califica como beneficiarias de los programas sociales disponibles en el país y brindan los datos necesarios para hacer el contacto. Este registro se conoce como Ficha FIS (Ficha de Información Social) y se debe considerar siempre que la iniciativa no cuente con recursos propios y requiera del Estado para becas u otro tipo de asistencia social.*

*Las lecciones aprendidas llevan a recomendar que la confección de listas se cumpla al menos un mes antes de la fecha de convocatoria. Esto a fin de contar con el tiempo necesario para sustituir o depurar la información facilitada en lo necesario.*

En la **Parte IV** de este *Blueprint* se encuentran los Instrumentos de Apoyo a la Implementación de la Fase 0 citados anteriormente. De igual manera, en la **Parte V**, se compilan los Anexos correspondientes.

## 2.2 Fase 1: Formación en competencias desde el local de operación del Modelo

La Fase 1 del Programa de Formación propio del Modelo TJCR se centra en la adquisición de las competencias personales, sociales y productivas necesarias para insertarse exitosamente en las dinámicas socioproductivas prevalentes en el contexto de operación del Modelo. Esta fase, que sienta las bases para una gestión de la FBPT-C y consistente con el marco ético que orienta la Propuesta de Valor que distingue al Modelo TJCR, tiene una duración de tres meses que se distribuyen así:

- 5 horas por día – 15 horas por semana, distribuidas en 3 o 4 días calendario.
- 60 horas por mes, un mes para cada dimensión de competencias.
- 180 horas en total de formación para el desarrollo de competencias contenidas en la Malla Curricular propia del Modelo TJCR.

Esta fase del Programa de Formación se basa en una propuesta metodológica diseñada y validada como producto de la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo, fundamentada en el desarrollo positivo de la persona joven y la educación para adultos<sup>17</sup>, el aprendizaje permanente, las enseñanzas de especialistas tales como Paulo Freire y su pedagogía crítica, y Jean Piaget desde sus teorías psicopedagógicas. Destacan preceptos básicos como el autoconcepto vivencial, la experiencia del aprendiz joven y adulto, la disposición y motivación para aprender, la orientación del aprendizaje y la participación en la comunidad, la vinculación al contexto y al mercado laboral.

Esta propuesta metodológica se organiza en un formato de fácil comprensión, denominado Método RAF, cuyas siglas deben entenderse así:

➤ **R: Recuperación.** Hace referencia a lo que se tiene, lo que se trae cuando se empieza un curso o un proceso formativo. En ese sentido, un primer paso de la Fase 1 es ayudar a las personas adolescentes y jóvenes participantes a que recuperen lo que llevan dentro: sus valores, lo que las hace ser ellas mismas, lo que aprendieron en su infancia, en fin, todo lo que traen con ellas y pueden rescatar.

➤ **A: Alimentación.** Se refiere a lo que se obtiene del proceso formativo, lo que se recibe de este. El Programa alimenta a las personas con nuevos conocimientos mediante conceptos, teorías, experiencias de otros y dinámicas adaptadas a su tiempo. Las personas que participan en el Programa hacen descubrimientos y el equipo técnico las va guiando, las “alimenta” durante los tres meses.

➤ **F: Fusión.** Finalmente, la F se refiere a la fusión de lo que se trae con lo que se adquiere: las personas participantes fusionan los nuevos descubrimientos y conocimientos con sus potencialidades, sus ideales, sus valores... y los enhebran con su vida. Aquí lo esencial es comprender que lo que se llevan no viene de un vacío, viene de las bases que cada persona adolescente y joven tiene y su mezcla con lo adquirido.

Cada uno de estos momentos metodológicos está inserto en un marco de implementación denominado Malla Curricular, que cubre las tres dimensiones de competencias a desarrollar en la Fase 1 del Programa de Formación. Para su operacionalización el Modelo propone un conjunto de agendas y actividades concretas que se constituyen en Instrumentos de Apoyo a su Implementación (Fase 1, [Instrumento 7](#)).

La Malla Curricular propia del Modelo TJCR establece criterios pedagógicos de desempeño que se evidencian con rendimientos esperados durante cada semana y que van respondiendo a los niveles de desempeño diarios (informativo, analítico y demostrativo). Para fines ilustrativos en la tabla siguiente se pueden observar las tres dimensiones de competencias y los estadios de desempeño que se pretenden alcanzar. La Malla Curricular completa está contenida en el **Anexo 9**, de este *Blueprint*.

<sup>17</sup> Andragogía, cuyos referentes son Alexander Kapp, quien utilizó el término por primera vez, y Sheperd Knowels, quien dedicó su vida profesional a esta disciplina.

## MODELO TJCR. Extracto de Malla Curricular

	PERSONAL	+	SOCIAL	+	PRODUCTIVA
Competencia	Capacidad para actuar críticamente en función de mis potencialidades y las condiciones de mi entorno (familiar, local y global) desde un enfoque de género y derechos humanos.		Capacidad para gestionar mis trayectorias personales y productivas en función de mis potencialidades y el contexto sociolaboral, con igualdad de género.		Capacidad para relacionarme asertiva y responsablemente con el mundo laboral según mis potencialidades e intereses, en igualdad de condiciones.
Criterios de desempeño	Reconozco mi contexto personal, mis hábitos y responsabilidades dentro de mi entorno como mujer u hombre joven.		Comprendo mis potenciales rutas de desarrollo social y productivo en función de mis capacidades, habilidades e intereses personales, sin condicionantes de género.		Reconozco las oportunidades que se me brindan de aprendizaje permanente para el trabajo formal, sin distinción ni condicionamientos de género.
	Reconstruyo el concepto de mi misma/o, desde mis valores, derechos y responsabilidades sociales, con igualdad de género.		Propongo una ruta de desarrollo formativo y/o socioproductivo que integre mis potencialidades, retos y oportunidades del contexto, en igualdad de género.		Manejo ocupaciones específicas, sin condicionantes de género, asociadas a mis intereses y competencias.
	Comprendo el contexto social, educativo y laboral donde vivo, y mi potencial ubicación como persona joven productiva, en igualdad de oportunidades.		Fortalezco mis competencias, sin estereotipos de género, según mi ruta socioproductiva.		Aprendo conceptos y adquiero herramientas para mi incorporación al mundo del trabajo como hombre o mujer empleable.

La Malla Curricular propia del Modelo TJCR se constituye en un recurso de uso por terceras partes interesadas en su réplica. Esta Malla brinda las bases para aplicar estos criterios de desempeño al rendimiento de las personas jóvenes participantes en las actividades programadas para el cumplimiento de la Fase 1 del Programa.

Es importante señalar que existe una coherencia absoluta entre la Metodología RAF, la Malla Curricular y las Agendas que permiten organizar las sesiones de la Fase 1 del Programa de Formación. Así, los “Criterios de desempeño” emergen directamente de esta metodología y representan el objetivo de aprendizaje para cada semana de formación en esta Fase. Por su parte, el objetivo específico de cada sesión sale de la columna “Desempeño” de la Malla Curricular, según nivel: Informativo, Analítico y Demostrativo.

Importa en este punto comentar sobre la validez de plantear cambios o adaptaciones a la Malla Curricular como elemento central del Programa de Formación que hacen al Modelo TJCR. El Modelo prevé la posibilidad de introducir cambios y adaptaciones a las Agendas propuestas para las sesiones diarias, siempre desde la recomendación técnica de no realizar cambios y adaptaciones a la Malla Curricular en sí, para no afectar el logro de los resultados esperados de su implementación.

Con base en la experiencia demostrativa, se recomienda que el equipo técnico a cargo de la implementación del Modelo TJCR se reúna y converse una vez a la semana para revisar el avance, distribuir tareas regulares y emergentes, discutir propuestas de cambio en las agendas y anotar información sobre el desempeño de cada participante.

## Malla Curricular...



### **y su relación con las agendas**

*La mejor manera de comprender esta relación es con vistas al encabezado de una de las agendas:*

#### **Sesión 3: Reconstruyendo para crear**

- *Competencia personal: Capacidad para actuar críticamente en función de mis potencialidades y las condiciones de mi entorno (familiar, local y global) desde un enfoque de género y derechos humanos.*
- *Objetivo general de la semana 1 (Criterio de desempeño): Reconocer el contexto personal, hábitos y responsabilidades dentro de su entorno como mujer y hombre.*
- *Objetivo específico de la sesión (Desempeño): Propongo alternativas y herramientas internas para alcanzar metas personales, sin los condicionantes de género.*
- *Nivel de desempeño: Demostrativo.*
- *Tiempo: 5 horas.*

En la **Parte IV** de este *Blueprint* se encuentran los Instrumentos de Apoyo a la Implementación de la Fase 1 citados anteriormente. De igual manera, en la **Parte V**, se compilan los Anexos correspondientes.



## 2.3 Fase 2: Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad (FBPT-C)

La Fase 2 del Programa de Formación propio del Modelo TJCR tiene lugar en las instalaciones o servicios de la empresa o entidad pública seleccionada para servir como empresa de acogida de una o varias de las personas adolescentes o jóvenes participantes.

Esta fase de formación construye sobre lo aprendido y aprovechado en la Fase 1 y permite poner en práctica las competencias adquiridas durante esta fase. Para esto se acuerda y se cumple con un plan de formación *in situ* -Plan de FBPT-C (Fase 2, [Instrumento 23](#)) - implementado con apoyo de dos personas designadas por la empresa/institución de acogida, una que asume el rol de -mentor/a- y otra que modela la parte técnica-laboral -instructor/a- ambas actuando en coordinación con la organización impulsora del Modelo TJCR.

El cumplimiento de la FBPT-C no supone el establecimiento de relaciones de carácter laboral entre la empresa y la persona adolescente y joven participante. Se trata de una relación de naturaleza educativa, sustentada en un Convenio de Colaboración Educativa (Fase 2, [Instrumentos 21 y 22](#)) suscrito entre las partes, incluida la persona joven. Como tal no genera relación de subordinación, no ocurre en sustitución de un puesto de planta y no crea obligación de compensación salarial para la empresa parte. Se trata, y así lo entienden todas las partes, de un proceso formativo que busca la puesta en práctica de las competencias trabajadas en la Fase 1 del Programa de Formación, el enriquecimiento de las mismas a partir del aprendizaje experiencial que se adquiere sobre la forma de ser y estar en el mundo del trabajo y desempeñarse de forma que se contribuya a generar valor al negocio de que se trate. Los costos de alimentación y transporte de las personas participantes quedan a cargo de la entidad coordinadora del Modelo, con presupuesto propio o fondos aportados por terceras partes aliadas de la iniciativa, como lo puede ser la propia empresa/institución de acogida, el Gobierno local, el Gobierno central u otras fuentes.

La Fase 2 tiene una duración de tres meses, que se distribuyen así:

- 5 días por semana (6 horas por día – 30 horas por semana).
- 120 horas por mes.
- Total: 360 horas en FBPT-C.

Antes del desarrollo de la Fase 2, en un momento previo a la participación de las personas adolescentes y jóvenes, se selecciona y prepara a las empresas/instituciones de acogida para recibir a quienes harán su FBPT-C con ellas. Esta preparación es considerada un supuesto de éxito y un requisito para el logro de una FBPT-C como la que propone el Modelo, en tanto permite que en las empresas/instituciones parte se generen los conocimientos, actitudes y prácticas necesarias para el logro de los objetivos de aprendizaje buscados. De esta mediación es responsable la persona encargada de la gestión empresarial en el equipo implementador del Modelo e incluye la capacitación al personal de las empresas/instituciones de acogida en materia de FBPT-C y de trato sensible y empoderado en su relación con las personas adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad, incluida la implementación de mentorías a cargo de personal de la empresa.

Para refrescar los criterios que permiten discriminar una FBPT-C ver [Parte II. Disposiciones Estratégicas](#), 1. Bases Conceptuales, 1.2. Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad.



*La correcta selección...***sobre el perfil de las empresas/instituciones de acogida**

*La entidad implementadora del Modelo TJCR debe hacer un estudio prospectivo para identificar a las empresas e instituciones que pueden acoger a las personas adolescentes y jóvenes para realizar su FBPT-C. La meta es desarrollar una base amplia que le permita elegir a los aliados adecuados para el Programa.*

*Un primer paso es establecer contacto con tantas empresas/instituciones como le sea posible, para sensibilizarles sobre el Programa y los beneficios que puede traerles. Cuando se identifica un posible aliado se procede a hacer una breve investigación sobre el mismo para recabar la información básica -ubicación, sector, potencial de crecimiento, entre otros-. También para detectar condiciones que la descalificarían como aliado del Modelo, por ejemplo, la existencia de conductas poco éticas por parte de la administración, corrupción, no cumplimiento del marco legislativo o de los derechos humanos, etc. Finalmente es importante identificar a la persona correcta de contacto dentro de la empresa/institución. Idealmente, será quien toma las decisiones sobre recursos humanos y contratación, o tenga peso en ellas.*

*En la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR en la provincia de Limón se utilizaron los siguientes criterios para la selección de las empresas/instituciones de acogida:*

- *Interés en participar del Programa de Formación.*
- *Clima organizacional de la empresa.*
- *Sector y pertenencia a alguna cámara u otro tipo de asociación.*
- *Existencia de un plan de formación para las personas colaboradoras (deseable).*
- *Puestos disponibles para la formación.*
- *Horario adecuado para los requerimientos del Programa.*
- *Contacto y posibles personas encargadas de la formación.*

A partir de los aprendizajes resultantes de la experiencia demostrativa base del Modelo TJCR, se recomienda que la mediación para colocar a las personas adolescentes y jóvenes participantes en las empresas/instituciones de acogida, se dé de acuerdo a los siguientes pasos:

**Paso 1: Preparación del portafolio de personas candidatas.**

Se elabora una lista de las personas jóvenes a colocar en las empresas/instituciones. Cada joven prepara un portafolio con sus documentos personales, entre otros, el currículum vitae revisado y actualizado.

**Paso 2: Determinación de cupos en las empresas/instituciones de acogida.**

Se realizan reuniones con las empresas/instituciones de acogida para la elaboración de una lista de cupos disponibles. Se coordinan visitas de las personas adolescentes y jóvenes a estas empresas para conocer en detalle las condiciones laborales, para luego compartir sus observaciones con el grupo y el equipo técnico.

### **Paso 3: Conjunción entre cupos y participantes.**

En líneas generales, se elabora una lista definitiva de cupos y se hace una conjunción entre participantes y cupos, en función del perfil de cada persona candidata. El que se logre hacer una conjunción exitosa depende de la consideración como mínimo, de las siguientes acciones:

- Revisar el perfil de competencias necesario en cada espacio disponible para la FBPT-C en las empresas.
- Evaluar a cada una de las personas que hayan concluido la Fase 1, con el objetivo de adecuar sus competencias con los requerimientos del espacio disponible, así como de su conducta con la cultura de la empresa o institución respectiva.
- Informar a quien tenga a cargo la supervisión de la FBPT-C sobre las competencias que la persona participante trae consigo, de cuales carece o cuales necesita trabajar más, y conocer las expectativas que la empresa tiene del rendimiento de la persona joven y de la experiencia como un todo.
- Coordinar una sesión de inducción para que la persona participante que está siendo colocada en la empresa o institución de acogida conozca los valores, cultura, sector, estructura, etc., de la misma.

### **Paso 4: Selección y notificación.**

Entre cada empresa/institución y la persona encargada de la gestión empresarial en el equipo implementador del Modelo TJCR se selecciona la persona o personas adecuadas para el o los cupos disponibles. Luego, se informa a estas personas sobre la empresa/institución en que realizarán su FBPT-C y se organiza una reunión con madres/padres de familia y/o personas responsables de cada participante, para informarles al respecto.

Vale recordar que para cada caso se debe firmar un Convenio de Colaboración Educativa entre la empresa/institución de acogida, la entidad implementadora del Modelo y la persona a realizar la FBPT-C -o su representante legal en caso de ser persona menor de edad- (Fase 2, [Instrumentos 21 y 22](#)). Se hace entrega del portafolio de cada participante a la persona encargada en la empresa.

### **Paso 5: Taller de inducción.**

Se hace un taller dirigido a las personas jóvenes participantes en el Programa de Formación para dar a conocer los lineamientos y pormenores logísticos y administrativos de lo que conlleva la FBPT-C.

### **Paso 6: Plan de Trabajo y presentación.**

La persona encargada de la gestión empresarial elabora un Plan de FBPT-C en conjunto con quien es responsable por parte de la empresa/institución para definir funciones, habilidades y competencias a desarrollar durante esta Fase. Luego, acompaña a cada participante a su primer día en la empresa/institución de acogida para hacer la presentación formal (Fase 2, [Instrumento 23](#)).

### **Paso 7: Evaluación del desempeño.**

Al finalizar la FBPT-C, se realiza una evaluación en doble vía: por un lado la persona supervisora de la FBPT-C evalúa el desempeño de la persona joven parte y, por otro, las personas adolescentes y jóvenes evalúan el aprendizaje derivado de la FBPT-C y la calidad de la experiencia cumplida como un todo.



**Seguimiento ...*****a las personas adolescentes y jóvenes en FBPT-C***

*En la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR se siguió una ruta para acompañar a las personas adolescentes y jóvenes durante su FBPT-C y así potenciar el aprendizaje en las empresas/instituciones de acogida.*

*Esencial es dar seguimiento a la implementación del Convenio de Colaboración Educativa que se haya suscrito, lo que supone hacer visitas periódicas a cada lugar. Esto se complementa con una sencilla bitácora de registro diario que cada persona joven toma la responsabilidad de llenar (Fase 2, [Instrumento 24](#)).*

*Para el logro de una experiencia exitosa se necesita contar con el apoyo de personas tutoras, instructoras y mentoras. Las personas tutoras son parte del equipo implementador del Modelo y permanecen disponibles para brindar asesoría individual y grupal, vía Sesiones de Tutoría (fase 2, [Instrumento 25](#)). Las personas instructoras y las personas mentoras son aportadas por las empresas/instituciones de acogida. Las primeras dan guía y orientación técnica/vocacional para el adecuado desempeño de las personas jóvenes en los lugares de trabajo que les van siendo asignados. Sobre las segundas -personas mentoras-, interesa resaltar su especial relevancia para el logro de los fines que persigue la FBPT-C, en tanto brindan orientación especializada necesaria para apoyar a las personas jóvenes participantes en mejorar sus competencias en lo personal, lo social y lo productivo, así como en establecer conexiones y relaciones de valor para su inserción socioproductiva en el futuro.*

*Para mayor información sobre el proceso de consolidación de mentorías para la FBPT-C según lo propone este Modelo, consultar el documento 'La Mentoría Empresarial en Alternativas de FBPT-C. Lineamientos conceptuales y orientaciones metodológicas para su implementación presencial o virtual' disponible en la [Caja de Herramientas propia del Modelo TJCR](#).*

En la **Parte IV** de este *Blueprint* se encuentran los Instrumentos de Apoyo a la Implementación de la Fase 2 citados anteriormente. De igual manera, en la **Parte V**, se compilan los Anexos correspondientes.



## 2.4 Fase 3: Seguimiento, Orientación y Salida

La tercera y última Fase del Programa de Formación propio del Modelo TJCR tiene también una duración de 3 meses y su objetivo es brindar orientación y apoyo para la incorporación de las personas adolescentes y jóvenes egresadas de la Fase 2, en cuatro posibles salidas que no son excluyentes entre sí. Estas salidas son: la continuidad del proceso educativo con énfasis en lo técnico/vocacional, el empleo formal, el autoempleo

ligado a cadenas de valor, y la acción comunitaria y social.

Dos procesos son distinguibles en esta fase: i) el que lleva a la selección de una salida específica por parte de cada persona; y ii) el seguimiento y acompañamiento necesarios para que cada persona cierre su ciclo formativo de manera provechosa.

### Orientación ...

#### **la elección de una salida**

*Según los aprendizajes derivados de la experiencia demostrativa que dio origen al Modelo TJCR, el acompañamiento que se da a las personas adolescentes y jóvenes en su elección de una o más salidas, prevé el cumplimiento de los siguientes pasos:*

**Paso 1: Entrevista y realimentación.** El equipo implementador del Modelo realiza una entrevista con cada joven que concluye la Fase 2 donde le brinda información sobre sus fortalezas, oportunidades de desarrollo y potencial, según se desprenden de la evaluación que la empresa/institución de acogida hizo de su desempeño durante la FBPT-C (Fase 3, [Instrumentos 28 a 30](#)).

**Paso 2: Selección de salida e indagación sobre alternativas.** A cada joven se le presentan las opciones de salida sugeridas de acuerdo a su perfil, para que haga su elección. Se indaga sobre las posibilidades de la salida seleccionada y se le presenta la información recabada.

**Paso 3: Conformación de grupos.** Se forman grupos de jóvenes de acuerdo a las salidas seleccionadas y a las opciones disponibles, para unificar y enfocar acciones. Se prepara una lista por cada salida y se recogen los documentos individuales necesarios para poder gestionar cada una de estas (portafolio personal con CV).

**Paso 4: Orientaciones grupales.** Se convoca a entidades aliadas del Modelo, implicadas en cada una de las salidas para que, según su especialidad, brinden talleres y charlas orientadoras a las personas adolescentes y jóvenes egresadas del Programa de Formación.

**Paso 5: Inserción.** Con el apoyo del equipo implementador del Modelo, cada joven recibe la guía y acompañamiento necesario para lograr insertarse de manera exitosa en la salida o salidas que seleccione.

**Paso 6 (opcional): Incorporación a la Red de Juventudes Egresadas propia del Modelo TJCR.** Todas las personas egresadas de Modelo reciben la invitación para incorporarse a esta Red, lo que se registra como salida bajo la línea de Acción Comunitaria y Social.

La Fase 3 supone el cumplimiento de una serie de acciones que quedan consignadas en el documento 'Orientaciones metodológicas para la Fase de Seguimiento, Orientación y Salida'. Destaca en ese sentido la realimentación puntual, que se hace como respuesta a acciones o comportamientos que han sido observados por el equipo implementador del Modelo durante todo el Programa, con el fin de brindar a cada joven información sobre sus fortalezas, oportunidades de desarrollo y potencial. También se retoma el Plan de Desarrollo Personal formulado en la Fase 1 y se actualiza con el nuevo portafolio de evidencias, CV y otros atestados de interés. Esta Fase también prevé la realización tanto de sesiones personales como de tutorías grupales a participantes o grupales a jóvenes que según la evaluación recibida necesitan más apoyo, ya sea en materia de competencias personales, sociales y/o productivas como en razón de afectaciones en su estado de bienestar y salud mental que requieran una intervención en la línea de Primeros Auxilios Psicológicos o Intervención en Crisis, desde el equipo del Modelo o vía referencia a entidades externas especializadas.

También como acciones grupales la Fase de Seguimiento, Orientación y Salida contempla la organización de reuniones de jóvenes interesados en optar por un mismo tipo de salida para definir actividades específicas de interés común. Por último, a cada persona egresada del programa, se le entrega por escrito una devolución de los resultados obtenidos junto a una carta constancia de salida.

En la **Parte IV** de este *Blueprint* se encuentran los Instrumentos de Apoyo a la Implementación de la Fase



3 citados anteriormente. De igual manera, en la **Parte V**, se compilan los Anexos correspondientes.

## 2.5 Educación técnica-vocacional

Con el fin de mejorar las oportunidades de inclusión social y laboral de las personas adolescentes y jóvenes participantes en su Programa de Formación, el Modelo TJCR, además de brindar formación en competencias clave, incluye una oferta externa que facilita el acceso de las personas jóvenes parte de su propuesta, en oportunidades de educación técnica-vocacional suministradas por centros de formación que operan en el ámbito local.

Desde el Modelo se establecen acuerdos de colaboración con estos centros de formación, públicos o privados, para definir una oferta de cursos que responda tanto a las oportunidades de trabajo del mercado laboral como a los intereses de las personas adolescentes y jóvenes del Programa. En función de las oportunidades identificadas se abren opciones pertinentes que permiten a las personas participantes adquirir competencias laborales y mejorar su perfil de empleabilidad frente a la dinámica económica de su contexto.

Esta línea de acción puede suceder en cualquiera de las Fases 1 a 3 del Programa de Formación, lo que permite que se aprovechen las oportunidades a medida que se vayan presentando. Sin embargo, idealmente sucederá una vez completada la Fase 1, cuando ya las personas participantes tengan sus competencias personales, sociales y productivas, fortalecidas.

Como se trata de personas adolescentes y jóvenes en condición de vulnerabilidad, para el financiamiento de los costos respectivos, se requiere de la asistencia del Estado costarricense a través tanto del MTSS como de los Gobiernos locales y sus respectivos programas en ámbitos relacionados. Para ello resulta eficiente la triangulación de coordinaciones entre el MTSS, los Gobiernos locales interesados, los centros de formación con presencia en la zona donde se desarrolle el Programa y la entidad implementadora del Modelo.



### **algunos datos que atestan a la efectividad del Modelo Trayectorias Juveniles Costa Rica para la FBPT-C con juventudes vulnerables**

(Basada en los resultados de la Experiencia Demostrativa que dio origen al Modelo TJCR, realizada en Limón, Costa Rica, setiembre 2018 – mayo 2020).

#### **En cuanto al Programa de Formación**

- La meta de población establecida para la Experiencia Demostrativa fue de 120 personas jóvenes entre los 15 y los 21 años de edad, con el perfil acordado para su implementación. El diseño permitió alcanzar esta meta de manera progresiva y acumulativa, trabajando con cuatro cohortes, con un promedio de 25-30 participantes cada una, en un plazo de 15 meses no continuos.
- De un total de 137 personas jóvenes inscritas, 122 (68,85% mujeres 31,14% hombres), superaron la Fase 0. Convocatoria, Autoselección/Selección (Semana del Reto) y calificaron para ingresar en el Programa de Formación.
- De las 122 personas inscritas, 105 personas jóvenes (86%), completaron satisfactoriamente la Fase 1. Formación de Competencias en sede del Programa.
- La incorporación de 43 empresas/instituciones locales como aliados en la construcción del Modelo TJCR, permitió que 70 personas jóvenes (67% egresadas de la Fase 1), cumplieran satisfactoriamente la Fase 2. Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad, en sus instalaciones y/o servicios.
- 89 adolescentes y jóvenes (73% del total de 122 personas inscritas) culminaron con éxito la Fase 3. Seguimiento, Orientación y Salida, con la siguiente distribución en una o más de las líneas de salida:

#### **Educación.**

Con becas otorgadas por el MTSS-PRONAE, personas jóvenes egresadas del Modelo TJCR Fases 2 y 3, participaron en una o más ofertas de educación técnica certificada, según área de conocimiento:

- 24 jóvenes – *Habilitación para el empleo: logística, oficinista, servicio al cliente y productividad empresarial.* Cursos de 6 meses de duración, 390 horas por programa.
- 88 jóvenes – *Computación*
- 17 jóvenes – *Inglés*
- 87 jóvenes – *Manipulación de alimentos*
- 66 jóvenes – *Servicio al cliente*

#### **Empleo.**

8 personas jóvenes registran salida por empleo, 7 de ellas al finalizar la Fase 2 FBPT-C, y una por salida anticipada al cumplir la Fase 1 Formación en Competencias del Programa de Formación.

#### **Acción comunitaria y social.**

89 personas jóvenes integradas en la Red de Juventudes Egresadas de Trayectorias Juveniles y participando de forma diversa, activa y autónoma, en acciones de liderazgo comunitario, al cierre de la Experiencia Demostrativa, Junio 2020.

### **En cuanto al Ecosistema de Apoyo a la Implementación**

- ▶ Cuatro centros de educación técnica/vocacional con oferta dirigida a la población del Modelo TJCR, con financiamiento a cargo del MTSS vía Programa Nacional de Empleo (PRONAE).
- ▶ Convenios de cooperación formalizados con actores clave del Ecosistema, con resultados específicos reportados en cada caso, como sigue:
  - ▶ Ministerio de Trabajo- Dirección Nacional de Empleo (MTSS-DNE) – becas para educación técnica-vocacional certificada.
  - ▶ Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Limón (CCITUL) y Cámara Empresarial de Mujeres del Caribe (CEMCA) – movilización de 43 empresas afiliadas para su incorporación como socias en el diseño e implementación del Modelo TJCR, incluida su participación como empresas de acogida para la FBPT-C.
  - ▶ Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria, Gastronomía, Hotelería y Afines (FENTRAGH) – gestión de alternativas de educación técnica-vocacional con centro de formación privado- 24 becas.
  - ▶ Municipalidad de Limón y Municipalidad de Siquirres – acuerdos para el aval municipal a la implementación de réplicas demostrativas del Modelo TJCR en sus respectivos cantones, en el marco de sus políticas / programas de desarrollo juvenil y/o intermediación para el empleo.

A la fecha de esta publicación se reporta como logro compartido con el Gobierno local de Siquirres, la realización exitosa de una primera réplica del Modelo TJCR operado desde las instalaciones municipales, con participación de 20 jóvenes residentes en ese cantón convocados al proceso por dicho Gobierno local y con la co-facilitación del Programa de Formación por personal del Área de Desarrollo Social propia de esta Municipalidad.



Modelo  
Trayectorias  
Juveniles **CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



PARTE  
**IV**

**INSTRUMENTOS  
DE APOYO A LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL  
PROGRAMA DE FORMACIÓN**

# Tabla de instrumentos

Para acceder a un instrumento de interés hacer *click* en **IR**

IR		FASE 0
#	INSTRUMENTOS	UTILIDAD
1	Agenda para Taller Informativo	A utilizar en el primer taller informativo del Modelo TJCR para personas adolescentes y jóvenes con el perfil establecido.
2	Ficha para Registro de Participantes	Recoger datos sociodemográficos de las personas adolescentes y jóvenes interesadas en participar del Programa de Formación.
3	Guía para la Entrevista Inicial	Conocer a la persona adolescente y joven interesada en ingresar al Programa de Formación, su compatibilidad con los criterios de ingreso establecidos, incluida su motivación para continuar el proceso hasta finalizar.
4	Rúbrica de Entrevista Inicial	Valorar y consignar el nivel de vulnerabilidad en que se encuentra la persona. Se utiliza en conjunto con la Guía de Entrevista Inicial.
5	Carta de Compromiso	Hacer una devolución de sus resultados a las personas adolescentes y jóvenes que cumplieron exitosamente la Fase 0, y promover y confirmar su compromiso de participación en el Programa de Formación.
6	Carta de Cesión de Derechos de Imagen	Obtener autorización de cada persona participante o su padre/madre/representante legal, para que las fotografías y videos tomados durante su participación en el Modelo puedan ser usadas para fines de difusión y promoción. Se utiliza en conjunto con la Carta de Compromiso.

IR		FASE 1
#	INSTRUMENTOS	UTILIDAD
7	Agendas para la Formación en Competencias	Orientar sobre metodologías a utilizar en el proceso de desarrollo de competencias personales, sociales y productivas.
8	Plan de Desarrollo Personal (PDP)	Identificar y registrar las metas de corto y mediano plazo de la persona participante. El PDP abarca los ámbitos: familiar, educativo, laboral, social y comunitario.
9	Carta de Acuerdos con Personas Participantes	Identificar y registrar necesidades de intervención personalizada de apoyo psicosocial por parte del equipo y acordar bilateralmente con la persona adolescente y joven sus alcances y compromisos recíprocos.
10	Hoja de Evaluación de Participantes. Dimensión Competencias Personales	Identificar fortalezas y debilidades que presenta cada persona joven al cierre del mes uno del Programa de Formación para acordar y poner en marcha un plan remedial.

**FASE 1**

#	INSTRUMENTOS	UTILIDAD
11	Hoja de Evaluación de Participantes. Dimensión Competencias Sociales	Identificar fortalezas y debilidades que presenta cada persona joven al cierre del mes dos del Programa de Formación para acordar y poner en marcha un plan remedial.
12	Hoja de Evaluación de Participantes. Dimensión Competencias Productivas	Identificar fortalezas y debilidades que presenta cada persona joven al cierre del mes tres del Programa de Formación para acordar y poner en marcha un plan remedial.
13	Formato de Curriculum Vitae	Orientar la elaboración de CV que será presentado a las empresas de acogida por las personas adolescentes y jóvenes candidatas a FBPT-C.
14	Hoja de Autoevaluación de Participantes. Dimensión Competencias Personales	Realizar un control cruzado entre el resultado que reporta la persona joven y el resultado de la evaluación hecha por el equipo técnico sobre las competencias que se han desarrollado durante el mes uno del Programa de Formación.
15	Hoja de Autoevaluación de Participantes. Dimensión Competencias Sociales	Realizar un control cruzado entre el resultado que reporta la persona joven y el resultado de la evaluación hecha por el equipo técnico sobre las competencias que se han desarrollado durante el mes dos del Programa de Formación.
16	Hoja de Autoevaluación de Participantes. Dimensión Competencias Productivas	Realizar un control cruzado entre el resultado que reporta la persona joven y el resultado de la evaluación hecha por el equipo técnico sobre las competencias que se han desarrollado durante el mes tres del Programa de Formación.
17	Evaluación Integral de la Fase 1	Establecer el perfil de competencias desarrolladas por la persona participante y aquellas a fortalecer para su paso exitoso a la Fase 2 FBPT-C. Permite una colocación más acertada en las empresas de acogida.

**IR**

**FASE 2**

#	INSTRUMENTOS	UTILIDAD
18	Ficha de Registro de Empresa/Institución de Acogida	Recoger la información pertinente sobre potenciales empresas/instituciones de acogida: puestos disponibles, contactos, sector y detalles para la concreción de entrevistas.
19	Formato para Lista de Empresas	Organizar la información sobre las entidades que se incorporan como empresas/instituciones de acogida en la FBPT-C.
20	Guía para Portafolio de Personas Candidatas a FBPT-C	Orientar sobre los documentos a entregar como parte del portafolio de la persona participante a la hora de la colocación en las empresas de acogida.
21	Convenio de Colaboración Educativa con Empresas, jóvenes mayores de edad	Establecer las pautas de colaboración en el proceso y responsabilidades de cada una de las partes.

**FASE 2**

#	INSTRUMENTOS	UTILIDAD
22	Convenio de Colaboración Educativa con Empresas, adolescentes	Establecer las pautas de colaboración en el proceso y responsabilidades de cada una de las partes.
23	Plan de FBPT-C	Determinar, en conjunto con la empresa, el contenido de la formación a recibir por la persona participante y las tareas que cumplirá.
24	Bitácora semanal	Identificar las actividades que realizan las personas participantes durante su FBPT-C. Debe ser completado por ellas mismas, de manera semanal.
25	Agenda para Tutorías Grupales y Sesiones Individuales	Orientar sobre metodologías a utilizar en Tutorías Grupales y principios y elementos a considerar en las Sesiones Individuales de cuando resulten necesarias.
26	Evaluación de la persona empleadora a participantes	Conocer el desempeño de la persona participante durante la FBPT-C. Debe ser completado por la empresa de acogida.
27	Evaluación desde la persona participante sobre su experiencia en FBPT-C	Conocer las percepciones de las personas adolescentes y jóvenes sobre su vivencia de la Fase 2 como insumo para acordar afinamientos y mejoras con las empresas/instituciones de acogida.

**IR**

**FASE 3**

#	INSTRUMENTOS	UTILIDAD
28	Orientaciones metodológicas para la Fase de Seguimiento, Orientación y Salida	Establecer los pasos a seguir para realizar el seguimiento a cada persona participante y su identificación de salidas de mayor conveniencia para un Plan de Desarrollo actualizado y con visión de corto y mediano plazo.
29	Entrevista inicial Fase 3	Identificar y registrar las metas de la persona participante con respecto a las salidas del Modelo: educación, empleo, autoempleo ligado a cadenas de valor y acción comunitaria y social.
30	Rúbrica de entrevista de seguimiento	Clasificar a la persona participante de acuerdo a niveles con código de color -verde, amarillo y rojo- según intensidad del seguimiento requerido, para así establecer el acompañamiento que se le brindará durante este periodo. Se utiliza en conjunto con la Entrevista Inicial Fase 3. Permite recuperar la información base para el cumplimiento de esta fase.
31	Carta de salida	Registrar la salida anticipada con motivo, de personas adolescentes y jóvenes del Programa de Formación.
32	Carta de Devolución de Resultados	Brindar una devolución formal a las personas participantes sobre su desempeño durante el Programa de Formación, sus competencias más fuertes y aquellas en las que aún puede mejorar.

Modelo  
Trayectorias  
Juveniles **CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



PARTE

V

ANEXOS

## ÍTEM

**RELACIONADO CON INTRODUCCIÓN**

IR

1

Sobre las organizaciones impulsoras del Modelo TJCR: Youthbuild International y Fundación Paniamor.

**RELACIONADOS CON PARTE I. MARCO REFERENCIAL  
Y PARTE II. DISPOSICIONES ESTRATÉGICAS**

IR

2

Estudios generadores de conocimiento científico social clave para el diseño e implementación del Modelo TJCR.

IR

3

Decreto Ejecutivo No. 41494-MTSS-COMEX de diciembre 2018. Modificación a 15 años como edad mínima de acceso a servicios y beneficios ofertados por el PRONAE.

IR

4

Normativa nacional e internacional relacionada con la FBPT-C.

IR

5

Proyección presupuestaria de costos directos asociados a la implementación del Modelo TJCR. Para 12 meses de operación y 100 jóvenes participantes.

**RELACIONADOS CON PARTE III. MARCO OPERATIVO**

IR

6

Ecosistema de Apoyo a la Implementación del Modelo. Pasos para la construcción de alianzas.

IR

7

Programa de Formación. Fase 0. Convocatoria, Autoselección/Selección: Actividades principales.

IR

8

Programa de Formación. Fase 0. Convocatoria, Autoselección/Selección: Manual del Reto.

IR

9

Programa de Formación. Fase 1. Formación en Competencias: Malla Curricular.

**Modelo  
Trayectorias  
Juveniles CR**

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



**BIBLIOGRAFÍA**



Barrett, P.S., et al. (2017). The holistic impact of classroom spaces on learning in specific subjects. *Environment and Behavior* 49(4).

Bouffard, S., Malone, H. J., & Deschenes, S. (2008). *Complementary Learning: Recommended and Related Readings*. Recuperado 20 de mayo de 2020, de <https://archive.globalfrp.org/complementary-learning/publications-resources/complementary-learning-recommended-and-related-readings>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2017). *Panorama social de América Latina 2016*. Chile: CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41598-panorama-social-america-latina-2016>

Cunha, F., y Heckman, J. (2010). Investing in our young people. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 117 (3). Recuperado de <https://www.nber.org/papers/w16201.pdf>

Fundación Paniamor. (2014). *Modelo Base de Atención. Centros Cívicos por la Paz (CCP)*. Costa Rica: MJP/BID.

Fundación Paniamor. (2006). *Modelo Detener la Exclusión, Crear Valor: Adolescencia y Empleabilidad*. Costa Rica: Fundación Jacobs y Fundación Paniamor.

Gil García, K. (Enero 2020). *Propuesta de transferencia. Modelo de Formación Basada en el Puesto de trabajo*. [Documento de trabajo del Proyecto YPCR].

Grillo, M. (1998). Fundación Paniamor: Ideario. Recuperado de <http://www.paniamor.org/ideology>

Grillo, M. (2011). Fundación Paniamor: Ideario. Recuperado de <http://www.paniamor.org/ideology>

Grillo, M. (2013). Fundación Paniamor: Ideario. Recuperado de <http://www.paniamor.org/ideology>

Grillo, M. (2015). Fundación Paniamor: Ideario. Recuperado de <http://www.paniamor.org/ideology>

Grillo, M. (2020). Fundación Paniamor: Ideario. Recuperado de <http://www.paniamor.org/ideology>

Proyecto Trayectorias Juveniles CR. (Diciembre 2018). *Currículo del programa de Formación Basada en el Puesto de Trabajo (FBPT)*. [Documento de trabajo del Proyecto YPCR].

Guzmán, V., y Irigoín, M. E. (2000). *Módulos de Formación para la empleabilidad y la ciudadanía. Documento de base para diseño curricular*. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/doc\\_base.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/doc_base.pdf)

Instituto de Estadística y Censos (INEC). (2019). *Encuesta Continua de Empleo al cuarto trimestre de 2019. Resultados Generales*, 4(8). Costa Rica: INEC. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/receivt2019.pdf>

Malaguzzi, L. (2001). *La educación infantil en Reggio Emilia*. Barcelona: Rosa Sensat-Octaedro.

Mau, B. (2010). *The third teacher: 79 ways you can use design to transform teaching & Learning*. New York: Harry N. Abrams, Inc.

McLaughlin, P., y Dietz, T. (2008). *Structure, Agency and Environment: Toward an Integrated Perspective on Vulnerability*. *Global Environmental Change*, 18, pp. 99-111.

Minic, B. (10 de agosto de 2018). *Guía de implementación. Formación basada en el lugar de trabajo para juventud vulnerable en Costa Rica*. [Documento de trabajo del Proyecto YPCR].

Nair, P. (2016). *Diseño de espacios educativos: Rediseñar las escuelas para centrar el aprendizaje en el alumno*. España: Biblioteca Innovación Educativa.

Nutz, N., y Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*. Ginebra: OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/--ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos – OACNUDH. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Nueva York y Ginebra: OACNUDH. Recuperado de <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). *Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave*. Ginebra: OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_371815.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf)

Organización de Naciones Unidas (2020). El desempleo juvenil es alarmante en América Latina. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/01/1468672>

ONU-Mujeres. (Noviembre 2014). *Gender Mainstreaming in Development Programming*. Nueva York: ONU-Mujeres. Recuperado de <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/gendermainstreaming-issuesbrief-en%20pdf.pdf?la=en&vs=747>

Pacheco, G. (Coord.). (2018). *Modelo Girasoles. Una oportunidad para vos*. Costa Rica: Fundación Paniamor.

Sánchez Martínez, V.A. (2019). *Guía operativa para la ejecución de los ciclos de la formación basada en el puesto de trabajo*. [Documento de trabajo del Proyecto YPCR].

Youthbuild International. (Junio 2019). *El reto. Adaptación del proceso Mental Toughness*. [Documento de trabajo adaptado para el Proyecto YPCR de original en inglés autoría de Sunil Qusba].

UNIMER. (Diciembre de 2017). *Exploración del concepto de formación basada en el puesto de trabajo. Informe de entrevistas a profundidad con empresarios de Limón, San Carlos y Gran Área Metropolitana*. [Documento de trabajo del Proyecto YPCR].

Vargas C., A.I. (Noviembre de 2017). *Juventud vulnerable en Costa Rica: Una caracterización general*. [Documento de trabajo del Proyecto YPCR].

Voytek, S., y Zimmermann, A. (2015). Work-Based Learning in Policy and Practice. *Techniques*, 90(1).

Youthbuild International y Fundación Paniamor (2020) *YouthPathways CR Project*. Technical Progress Reports 2017, 2018, 2019, 2020.

Youthbuild International y Fundación Paniamor- (Marzo de 2017). *Project to Promote Workplace-Based Training fo Vulnerable Youth in Costa Rica* [Project Document].



**CRÉDITOS***Edición General:**Milena Grillo R.**Maria Soledad Molestina G.**Asistencia en la edición general:**Sthefannie Morales E.**Reconocimientos:*

*En Fundación PANIAMOR, a Kattia Gil, José Luis Álvarez, Claudia Quirós, Vanessa Coto, Edward Rivas y Orlando Carvajal, Equipo Técnico responsable del diseño, coordinación e implementación de la Experiencia Demostrativa que dio origen al Modelo Trayectorias Juveniles Costa Rica para la Formación Basada en el Puesto de Trabajo de Calidad (Modelo TJCR), presentado en este Blueprint. También por su participación en el desarrollo de los Instrumentos metodológicos que dan contenido a su Parte III: Anexos, y Parte IV: Instrumentos de Apoyo a la Implementación; así como en el logro de la Caja de Herramientas que acompaña al Modelo TJCR, en apoyo a su réplica por terceras partes interesadas.*

*En YouthBuild International, a Miguel Rodríguez, Lorena García, Berenice Arroyo, Eduardo Lomelí, Verónica Sánchez, Sunil Qusba, Joel Miranda y Jeremy Hanson-Gutiérrez, por su acompañamiento a PANIAMOR en el proceso de implementación de la Experiencia Demostrativa antes referida, al proporcionar insumos teóricos, herramientas metodológicas, rutas y estrategias, que hoy dan contenido y eficacia a este Blueprint, en especial en su Parte III: Marco Operativo.*

*Un agradecimiento especial a Lorena García, Berenice Arroyo y Miguel Rodríguez, colegas en YBI que dedicaron tiempo a revisar el contenido de este documento y brindados aportes fundamentales.*

*Costa Rica, septiembre 2020*



*Funding is provided by the United States Department of Labor under cooperative agreement number IL-29679. These statements do not necessarily reflect the views or policies of the United States Department of Labor, nor does mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by the United States Government. 100 percentage of the total costs of the project or program is financed with federal funds, for a total of \$3,000,000 dollars.*

# Modelo Trayectorias Juveniles CR

para la Formación Basada  
en el Puesto de Trabajo  
de Calidad



YouthBuild International  
[mrodriguez@youthbuild.org](mailto:mrodriguez@youthbuild.org)  
[www.youthbuild.org](http://www.youthbuild.org)



Fundación PANIAMOR  
[dirplanificacion@paniamor.org](mailto:dirplanificacion@paniamor.org)  
[www.paniamor.org](http://www.paniamor.org)