

# Entre caminos de la formación para el trabajo, un relato

---





---

ESTE CAPÍTULO CON el que se cierra este volumen no tiene pretensiones conclusivas, intenta más bien ser un relato de relatos, un dar cuenta analíticamente de las diferentes dimensiones que están presentes en el conjunto de relatos de experiencias que conformaron este proyecto. Pretende así dar una visión global, platicar sobre algunas de las riquezas que se encuentran en cada una de estas experiencias. Busca también señalar algunos de los caminos, estrategias podría decirse, que se han perfilado en los diferentes programas, y que de alguna manera van abriendo caminos y nuevos horizontes en el campo de la formación para el trabajo. Uno de los objetivos centrales de este proyecto fue hacer visibles las nuevas incursiones, las nuevas estrategias utilizadas, los senderos que se van abriendo en el campo de la formación para el trabajo que desarrollan los Icat. Había un interés por responder a las siguientes preguntas: ¿qué hay de nuevo en lo que se está haciendo en los diferentes Icat? ¿De qué nuevas maneras se está enfrentando la formación para el trabajo? ¿Qué lecciones se pueden derivar de lo que ya se está haciendo que permitan renovar y enriquecer las prácticas? ¿Cómo romper las inercias? ¿Qué nuevos caminos se van perfilando? Y bien, consideramos que al final del camino, al final de este proyecto, los aprendizajes pueden ser muchos.

Entre los caminos que se han trazado y que han ido cobrando forma, se ubican nuevos referentes, nuevas apuestas, nuevas consideraciones que permiten ver el interés en que la formación para el trabajo llegue a sectores aislados,

en que incida en las condiciones de vida de las personas. Detrás de cada camino trazado, subyace una intención firme por brindar una formación para el trabajo que sea significativa para las personas a las que llega. Más allá de perspectivas cuantitativas que se centran en el impacto económico (número de cursos, comunidades atendidas, inserciones en el mercado laboral, ingresos percibidos, etc.), la mirada está puesta en el significado que estas experiencias tienen para las personas, por ello el énfasis en el rescate de experiencias significativas. Interesa la dimensión subjetiva, el cómo se vive un curso de capacitación, qué le dice a una persona de 70 años que hasta esa edad pudo cumplir su deseo de tomar un curso de corte y confección: su primera experiencia escolar en la vida; igualmente, qué le significa a una comunidad un proceso de participación colectiva y entusiasta en la construcción de su centro de formación, qué representa esto en términos de fortalecimiento del tejido social, de la participación, de liderazgos comprometidos.

Esos son algunos de los interrogantes que animaron este proyecto, y que este capítulo pretende responder a partir de mostrar algunas de las dimensiones más importantes que se entrecruzan en los diferentes relatos. Éstas constituyen ya en sí diferentes senderos por los que ha ido caminando la formación para el trabajo. Son nuevas estrategias, nuevos sujetos, diferentes impactos. Nos muestran la importancia de la vinculación institucional, los nuevos énfasis y apoyos al desarrollo de emprendimientos, las modificaciones realizadas al proceso curricular y pedagógico, la importancia de la dimensión social y comunitaria como trasfondo de las diferentes actividades, la incidencia de un curso en el ámbito local, la medida en que los programas enfrentan el problema del desempleo, la focalización de los jóvenes como sujetos prioritarios, la cercanía de los programas con las necesidades y las expectativas de la población que vive en situaciones de pobreza extrema. Éstas son algunas de las dimensiones de las que nos interesa dar cuenta en este capítulo.

## **La vinculación institucional: dimensionando la formación**

Un elemento afortunadamente presente en casi todas las experiencias es el de la vinculación institucional. Muchas de ellas han logrado trascender la simple capacitación, han podido incidir en otros ámbitos y han logrado que los aprendizajes

tengan una mayor repercusión debido al establecimiento de redes con organismos y programas de apoyo. Las estrategias de vinculación son muy diversas y están referidas a diferentes rubros, tales como: la obtención de becas de capacitación y de certificación en áreas específicas; la gestión de apoyos financieros para la adquisición de equipos y materiales, de capacitación complementaria para ampliar la incidencia de los proyectos en otras áreas; la contratación de asesoría en gestión de microemprendimientos, etcétera.

Entre las diferentes experiencias relatadas, hay una que se distingue particularmente por el énfasis puesto en el desarrollo de vínculos institucionales, y fue debido a ello que la experiencia trascendió. Se trata de Calzado Ocampo, una experiencia de formación de jóvenes en el campo de la elaboración de calzado en una comunidad de Guanajuato donde no existía esta tradición. Participaron jóvenes que sin tener conocimientos previos, después de capacitarse se encuentran actualmente trabajando en una empresa que ellos mismos formaron. Esto, como señala el autor de ese relato, “representa una oportunidad de desarrollo no sólo para ellos, sino también para toda la región”. Ahora bien, ¿cómo se logró esto? Se logró inicialmente a partir de las visitas que se realizan a las diferentes dependencias de gobierno para promover servicios y detectar necesidades de capacitación, tanto de ellos como de personas que acuden a ellos. Fue así como se tuvo conocimiento de un proyecto promovido por la Dirección de Desarrollo Económico para capacitar a personas a fin de que atendieran la demanda de calzado solicitada por la Presidencia Municipal, para dotar de un par de zapatos a todos los estudiantes de preescolar y primaria al inicio del ciclo escolar 2010-2011. Se propuso que en lugar de comprar el calzado en la ciudad de León, se capacitara en el ramo a personas del municipio de Ocampo, de tal modo que fueran ellos quienes fabricaran los zapatos, con lo que se generarían nuevas fuentes de empleo. Este primer vínculo llevó al contacto con programas como el de la Dirección de Empleo de la Secretaría de Desarrollo Económico, Bécate, que otorga becas de capacitación para personas desempleadas. A esta misma dependencia se le solicitó apoyo para que se proporcionara el equipo necesario para comenzar a laborar, a través del programa de Fomento al Autoempleo, que otorga este tipo de apoyos para emprendedores. Fue así como se aprobó un plan de negocios que permitió obtener cinco máquinas de pespunte, mesas de trabajo y una compresora. Este equipo, después de un año de supervisión por parte de la Dirección de Empleo, pasó a ser propiedad del grupo, toda vez que este programa otorga apoyos a fondo perdido. Al culminar el compromiso con la Presidencia Municipal, se

desarrolló un último vínculo con la empresa Bambino, cuyos directivos se acercaron con las intenciones de instalarse en el municipio. Actualmente, ya Calzado Ocampo (así se constituyó la empresa) confecciona zapatos para la empresa Bambino.

Esta red de vinculaciones institucionales es lo que lleva al relator de esta experiencia a comentar que

[...] el éxito del proyecto se debe principalmente a las labores de vinculación que se tuvieron antes, durante y posteriormente a la capacitación. Dentro de las administraciones tanto federales como estatales y municipales, existimos diferentes instancias que podemos complementar los servicios que cada una ofrecemos a la ciudadanía; sólo hace falta investigar qué dependencia puede darle valor agregado a los servicios que ofrecemos y gestionar su apoyo.

Además de la importancia que tuvo la vinculación institucional en el desarrollo y el éxito de esta experiencia, Calzado Ocampo se distingue por otros elementos, entre ellos:

- i) La incidencia del proyecto en el desarrollo local. Es decir, a raíz del proyecto se siembran las semillas en la comunidad para la formación de jóvenes en el oficio de la elaboración de calzado, lo que abre las puertas para el desarrollo de una nueva actividad económica en el municipio. La comunidad de Ocampo da los primeros pasos para convertirse en otro centro de manufactura en contrapeso a la ciudad de León, lo que habla de las posibilidades de desarrollo regionales.
- ii) La presencia de jóvenes en el proyecto y la relevancia que ello tiene de frente al fenómeno del desempleo y de la migración. Como uno de ellos señala: "Me llamó la atención el proyecto porque generaría empleos para gente de mi municipio, y un empleo es lo que yo esperaba cuando estaba estudiando. La capacitación fue muy buena, ya que aprendimos todo el proceso".
- iii) El hecho de que el curso rebasó la transmisión de conocimientos y dio un salto al desarrollo de un emprendimiento productivo.

Finalmente, sin duda lo significativo de esta experiencia radica en la trascendencia que llegó a tener un curso de capacitación en elaboración de calzado. El alcance más evidente de este curso se observa actualmente en la operación de una microempresa, en la generación de empleos, en los contratos contraídos,

en la formación impartida (“La capacitación me ayudó bastante, ya que aprendí todo el proceso del zapato, desde organizar tareas hasta la venta”) y en las posibilidades que esta experiencia abre para el desarrollo local y regional. La mayoría de las experiencias relatadas en este proyecto hacen de la vinculación institucional una pieza clave de la formación. Es el elemento que a muchas de ellas, como en el caso de Calzado Ocampo, les permitió trascender.

La experiencia de Campeche sobre elaboración de mermeladas entre un grupo de mujeres es elocuente también sobre la importancia de la vinculación. En este caso, se buscó apoyo de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial (Sedico) para la obtención de beneficios del programa de Apoyo a Emprendedores. Esta institución contribuyó, a su vez, a la definición del nombre de la empresa, el logotipo, las etiquetas para las conservas, etc. Asimismo, el paso de las mujeres por otras instituciones—tales como el taller Mujer emprendedora, ofrecido por una incubadora social del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, lo mismo que el taller de reingeniería, impartido por la Sedico—contribuyó en su formación como microempresarias. Señala Carlos, el autor del relato: “Al darse la coordinación entre instituciones, la fusión de conocimientos, la conjunción de potencialidades e inquietudes, al crearse una amalgama entre la creatividad, el deseo y la decisión, se obtuvo como conclusión que la unión fortalece, sostiene y garantiza buenos resultados”.

En el caso de la experiencia de Hidalgo, donde se desarrolla un programa de formación para el trabajo con personas con discapacidad, los vínculos con los Centros de Atención Múltiple (CAM) fueron esenciales desde los inicios. Fue de los CAM de donde provino la mayor demanda de cursos. Posterior a ello, la integración del programa se realizó con la Red de Integración Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El desarrollo de la experiencia está lleno de articulaciones que han permitido darle otra dimensión al programa y enriquecerlo en muchos de sus frentes. Está un curso impartido por la Asociación Mexicana Anne Sullivan (Asomas) que incidió en la capacitación posterior otorgada a los coordinadores de las acciones móviles de capacitación. Asimismo, la relación con la Dirección de Educación Especial de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo (SEPH) para promover experiencias de intercambio de instructores, la necesaria vinculación del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Hidalgo (Icathi) con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred), entre otras.

De igual manera, la operación de las Aulas Móviles en Chiapas precisa del acuerdo entre el Instituto de Capacitación y Vinculación Tecnológica del Estado

de Chiapas (Icatech) y los diferentes Ayuntamientos. Son éstos los que colaboran con el hospedaje y la alimentación del instructor, además de ofrecer espacios públicos para la instalación de las aulas y difusión del programa. Por su parte, el DIF contribuye con el suministro de los materiales necesarios para el desarrollo del taller.

Por su parte, la experiencia de formación para el trabajo en educación media superior que se desarrolla en Nayarit se ancla en un acuerdo básico entre el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Nayarit (Icaten) y la Universidad Autónoma de Nayarit, donde el Icaten se compromete a ofrecer talleres de formación para el trabajo para que el estudiante pueda capacitarse en un oficio que le permita continuar sus estudios, lograr un ingreso económico y después poder proseguir con estudios superiores.

En el caso de la experiencia de moda y diseño de Guanajuato, las relaciones con las que cuenta la maestra con las diferentes exposiciones, ferias de moda, talleres de producción, etc., resultaron ser cruciales en lo que terminó siendo el impacto de la experiencia.

A su vez, la experiencia de la construcción del centro de formación para el trabajo de Macuspana, en Tabasco, evidencia un conjunto de vínculos sociales y comunitarios que son los que permiten agrupar esfuerzos para poner en pie, desde las cenizas, el centro de capacitación. Lo mismo en Guerrero, se desarrollan colaboraciones con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y la Universidad Nacional Autónoma de México para concretar la denominación de origen, y con el INAH para el rescate de las tradiciones y las prácticas en el arte de producir las lacas de Olinalá. También, en el caso del reconocimiento oficial de habilidades y saberes de artesanos tradicionales de Michoacán, son muchas y muy diversas las articulaciones que se establecen y que permiten ir avanzando en este proceso, tales como el Consejo de Artesanos, la Conferencia Nacional de Gobernadores, la Casa de las Artesanías de Michoacán, la Secretaría de Desarrollo Económico, etc. Todas estas relaciones fueron necesarias para ir armando una estrategia que permitiera la recuperación de los saberes artesanales, la conformación de esquemas de participación de los artesanos y la elaboración de un diseño consensuado de un mecanismo de acreditación.

Finalmente, otro ejemplo de una experiencia que pone mucho cuidado en el desarrollo de vínculos institucionales es la del plantel de Champotón. La autora del relato señala: “No importa qué tan grande o pequeña sea la colaboración, donde haya la oportunidad de tender redes, allí estaremos”. En un ejemplo muy sencillo, comenta la autora sobre la importancia de estas redes:



El mayor reto fue conseguir instructores que llevaran el servicio de capacitación ‘al cliente’ de las poblaciones más alejadas. Es allí donde se empezaron a tejer las redes de cooperación. Nos pusimos en contacto con comisarios ejidales y municipales, líderes religiosos y sociales de las comunidades, directores de escuela, representantes de dependencias, etc., para unir esfuerzos y que con una infraestructura mínima se pudieran llevar a cabo los cursos.

Otro ejemplo es el papel de la Presidencia Municipal en el acondicionamiento de los espacios para el desarrollo de los talleres. Comenta el comisario municipal: “... y todo eso fue mi responsabilidad como autoridad, como comisario municipal, de que las compañeras tengan ese espacio adecuado donde ellas se puedan sentir cómodas para realizar los trabajos. A raíz de eso pues surgen las necesidades; que necesitan una estufa, que otras herramientas de trabajo, y nosotros nos abocamos a las gestiones; en aquel entonces, ante el presidente municipal”.

Como se observa, en casi todas las experiencias resalta la vinculación institucional como un mecanismo que permite potenciar y dimensionar las actividades de capacitación. Las redes institucionales que se establecen son las que hacen viable que la capacitación recibida trascienda y rebase la simple impartición de conocimientos técnicos. Gracias a estos esfuerzos de articulación, es posible brindar apoyos tales como: créditos, asesorías, acceso a recursos financieros a fondo perdido, capacitación en otras áreas (organizacionales, administrativas, de desarrollo humano; educativas: alfabetización, reincorporación escolar, continuación de estudios), etc. Gracias a la vinculación institucional, la capacitación no se queda ahí nada más, sino que se enriquece y cuenta con mayores oportunidades de trascender en la vida cotidiana de las personas y en el mejoramiento de su nivel de vida. Hemos visto, así, cómo un curso de corte y confección puede representar una opción de organización productiva para mujeres que habitan en lugares aislados y de pobreza, en caso de que a la par del curso se brinden apoyos crediticios y de organización. Para ello, valga el dicho de “zapatero a tus zapatos”, por lo que es preciso vincularse con organizaciones e instancias que se especializan en brindar diferentes tipos de apoyos. Es cosa simplemente de establecer el vínculo en el interés de que los cursos que se ofrecen puedan trascender en múltiples direcciones.

## El desarrollo comunitario

Todas las experiencias relatadas, de alguna manera, contribuyen al desarrollo social y comunitario; sin embargo, hay algunas, como la del plantel de Champotón, donde el énfasis en la dimensión social y comunitaria de las acciones de capacitación se constituye en el tono principal que mueve los programas (“el tono de trabajo del plantel”): es la intención que subyace a cualquier actividad que se realice. Se parte así de un plantel abierto a la comunidad y esto se expresa de muy diversas maneras: en permitir que los estudiantes trabajen en las instalaciones del plantel; en que los talleres productivos participen en la resolución de necesidades comunitarias; en participar en emergencias sociales, como fue el caso de las acciones que se desarrollaron con el paso del huracán Isidoro.

En este aspecto es importante destacar que, como su autora lo señala, “más allá de satisfacer las demandas del sector productivo, como lo establecen la misión y la visión del Icatcam, [la filosofía de formación para el trabajo del plantel] está dirigida a contribuir al desarrollo de nuestra comunidad”. Lo distintivo de esta experiencia, y el gran aporte que ofrece a la capacitación que se desarrolla en los Icat de todo el país, es el enfoque social de los servicios que se ofrecen, pues van más allá de la mera capacitación técnica y la transmisión de habilidades, y tratan más bien de incidir en la formación de emprendedores.

Una de las premisas de las que parte el desarrollo de esta experiencia, es la constatación de que no hay suficientes empresas que puedan satisfacer todas las necesidades del empleo. Se mencionan los diferentes proyectos económicos regionales; sin embargo, se reitera la fragilidad social y económica de los sectores de población que viven en situaciones de vulnerabilidad. De ahí que haya sido preciso un enfoque social de las acciones de capacitación que permitiera la incorporación social y económica de sectores de población que se ven al margen de muchos programas. Como señala Marisol, la relatora de esta experiencia:

La respuesta fue ir aumentando la atención a la demanda tanto en la ciudad como en las comunidades (hemos llegado a más de seis mil inscripciones al año), ofreciendo un servicio de calidad con instructores más capacitados y comprometidos, poniendo orden a las actividades administrativas y académicas, aprovechando y completando la infraestructura instalada, adecuando los programas de estudio a las necesidades propias de la región, buscando alternativas de solución a la falta de empresas para completar el proceso que exige la normativa para los alumnos que cursan

las especialidades de la DGCFT y, como punto focal, poniendo énfasis en el fomento al autoempleo y generación de microempresas por parte de los alumnos (que se inscriban, que se capaciten, que acrediten, que trabajen y que beneficien a su comunidad).

Así, uno de los grandes retos en el plantel de Champotón, fue: “¿Cómo lograr que los servicios de capacitación sean accesibles a ellos? ¿Cómo hacer para que, ya capacitados, los alumnos decidan emprender una actividad más allá del autoempleo?”. Se trataba de ir más allá de la terapia ocupacional e incidir más en la generación de habilidades y destrezas que le permitieran a la gente la conformación de una actividad productiva.

## Empleo y microemprendimientos

Una de las orientaciones que animan el desarrollo de los programas de la DGCFT es brindar habilidades técnicas que permitan vincular a los estudiantes con los espacios productivos. Algunas de las experiencias cuentan con esta orientación como tono fundamental de los proyectos que se emprenden y ofrecen diversas lecciones en esta materia. Se percibe una toma de conciencia de que los cursos deben de procurar la incorporación de la gente a diferentes espacios productivos para con ello generar opciones que permitan contribuir a enfrentar el problema de desempleo. En este interés, los programas muestran diferentes estrategias que van desde privilegiar objetivos de autoempleo en el desarrollo de los talleres, hasta enfatizar el desarrollo de un plan de negocios durante o al término de la capacitación. Otras estrategias están más referidas a la necesidad de articularse con otros sectores para la obtención de apoyos complementarios (financiamiento, comercialización, compra de equipo y herramienta a fondo perdido), o ya bien a la gestión de asesorías especializadas para resolver los diferentes retos que se presentan en el desarrollo de un emprendimiento.

En Campeche, la iniciativa de generar una microempresa a raíz de un curso de capacitación en elaboración de conservas, es un pequeño ejemplo de iniciativas que buscan promover el empleo y el autoempleo. Aquí se han desarrollado enlaces con programas de incubadoras de empresas y se les ha vinculado con programas de emprendimientos y asesorado en el diseño de sus productos y en la conformación de su empresa, etcétera.

Igualmente, se puede hablar de esta orientación en los diferentes grupos promovidos en el plantel de Champotón, en especialidades como repostería, herrería y corte y confección, que han permitido a los habitantes de esta localidad el desarrollo de pequeñas fuentes de empleo de las cuales derivan un ingreso que les es significativo. Resulta interesante cómo algunas de estas personas han conformado sus propios paquetes de formación al integrar cursos de diferentes contenidos (repostería, comida casera, gelatinas, etc.), lo que les ha permitido diversificar sus posibilidades de venta.

Un elemento central y sello de este plantel, que constituye un aporte valioso a la forma en que se pueden vincular este tipo de cursos con el autoempleo, es su interés en la formación de emprendedores con un enfoque de capital social. Esto ha llevado al desarrollo de una estrategia que asume que las actividades productivas pueden desarrollarse paralelamente a la impartición del curso. Se concluye que: “El que los programas de estudio desde los primeros contenidos generen productos con valor comercial e ingresos para las familias de los alumnos, ha sido la mejor promoción de los servicios de capacitación del Icat Champotón, y una respuesta viable a la falta de empleos en nuestra comunidad”.

Aquí, fueron las experiencias de diferentes alumnos las que llevaron a comprender que éstos no tenían que esperar a concluir el curso para comenzar a emprender, tampoco tener en mente la creación de grandes empresas, sino que lo importante era que empezaran a producir y a vender los productos o servicios que estaban aprendiendo a elaborar, y del autoempleo pasarían a las microempresas.

En este plantel, las estudiantes de un curso de cocina o repostería pueden empezar a vender sus productos desde la primera clase; un estudiante de estética puede dar sus primeros pasos a las pocas semanas de haber iniciado el curso; igual, un estudiante de herrería puede comenzar a desarrollar pequeños trabajos. Al respecto, comenta Marisol:

[...] durante todo el proceso de capacitación, cada instructor o grupo han establecido sus mecanismos para que los alumnos vayan equipándose poco a poco, de tal manera que al salir ya tengan una base para el autoempleo o para crear una microempresa. Para ello, cada grupo tiene procesos diferentes; los de repostería empiezan a vender en el plantel sus productos, luego en el trayecto a su casa, después surten encargos, con la ganancia adquieren su equipo básico y al terminar su

capacitación ya cuentan con una actividad que les genera recursos, clientes y equipo.

Como comenta una maestra del plantel: “desde que inicia el curso trato de que lo que van haciendo lo vendan”.

Para dar cauce a una cantidad importante de egresados que se dedican al autoempleo, se han diseñado cursos de apertura de microempresas, formación de microempresas y comercialización, dirigidos a egresados y público en general. Los cursos terminan con la elaboración de un plan de negocios y con la canalización de los grupos a instituciones que puedan apoyarlos con otorgamiento de créditos, equipamiento a fondo perdido, asesoría especializada, detección de mercados, etc., para iniciar sus microempresas.

Otro elemento importante de la estrategia de formación de emprendedores es el seguimiento/acompañamiento que se da a los proyectos, en la conciencia de que es frecuente que los grupos terminen mal asesorados con falsos promotores que cobran por sus servicios. Como parte de este seguimiento, se les apoya con mano de obra, gestión y asesorías de producción, contables y fiscales, lo mismo que capacitación en mercadotecnia para darse a conocer en el mercado local y estatal.

En el caso de Chihuahua, el programa ¡Éntrale! Capacitación en tu Colonia se enmarca en la situación de desempleo que enfrenta esta entidad a raíz de la disminución de contrataciones en el sector de la maquila y de la situación de violencia e inseguridad, de ahí que busque generar opciones de capacitación locales a partir de la incorporación de personal local que imparte los talleres en su propia colonia; posterior a ello, se pretende que las personas capacitadas puedan desarrollar pequeños emprendimientos.

Por su parte, la experiencia de Calzado Ocampo es muy elocuente acerca de cómo un curso de elaboración de zapatos terminó en la conformación de una empresa y en la generación de fuentes de empleo para jóvenes de la región. En el caso de Nayarit, el apoyo que da el plantel al área de formación para el trabajo de los bachilleratos, busca generar habilidades técnicas en los estudiantes con objeto de que puedan enfrentar los retos de incorporación productiva con mejores recursos; es el caso de compañeras que a raíz de un curso de puericultura pudieron encontrar trabajo en las guarderías del DIF, o el de jóvenes que después de un curso de alimentos y bebidas se pudieron incorporar al sector turístico en las playas de la entidad. Son ejemplos sencillos, como tantos otros, que permiten apreciar cómo en ocasiones un pequeño curso tiene resul-

tados insospechados. Otro ejemplo es la experiencia personal de María Maximina en San Luis Potosí, que a raíz de un curso de carpintería fue capaz de incursionar en ese medio y desarrollar su propia empresa familiar.

## El foco en los jóvenes

Los jóvenes han sido reconocidos como uno de los sectores más vulnerables de la población, de ahí que sea importante constatar que en el conjunto de las experiencias relatadas, algunas ponen un énfasis particular en este sector. Calzado Ocampo muestra en su experiencia la posibilidad de generar una dinámica que involucra la capacitación en un oficio específico (elaboración de calzado) y la asesoría para el desarrollo de un emprendimiento, todo ello apoyado por un gran esfuerzo de vinculación institucional. La importancia particular de este proyecto se aprecia al considerar el contexto del desempleo, el fenómeno regional de la migración y la situación especialmente vulnerable de los jóvenes.

Este proyecto tuvo el tino de crear un espacio para la actividad productiva de jóvenes del municipio, con lo que generó un proceso de desarrollo local. Calzado Ocampo está conformado mayoritariamente por jóvenes, tanto mujeres como hombres, y ha representado para ellos una fuente de empleo local (más considerando que es *su* empresa), circunstancia que ha evitado la necesidad de tener que migrar a los Estados Unidos, como tantos otros jóvenes lo hacen en una de las entidades más expulsoras del país.

La experiencia de Nayarit es otro ejemplo donde la población está compuesta en su totalidad por jóvenes que cursan el bachillerato y que se ven beneficiados por la participación del Icat en la oferta del componente de formación para el trabajo que deben cursar en este nivel. Como señalan las autoras de este relato, se “ofrece la posibilidad al estudiante de salidas laterales; es decir, el joven con necesidad de trabajar, puede obtener en forma voluntaria, por medio de una evaluación externa a su escuela, la certificación de sus competencias adquiridas”. La ventaja de la participación del Icat en este nivel es que la oferta de capacitación puede ser más amplia y cumple con las actividades complementarias que tiene su mapa curricular.

En el caso de la experiencia de Champotón, se muestra cómo este tipo de formación llega a reemplazar de manera momentánea el complicado acceso que tienen los jóvenes a los estudios de bachillerato. Es en estos espacios donde

ellos tienen la posibilidad de introducirse en conocimientos y habilidades que les permiten eventualmente las primeras incorporaciones al mercado de trabajo; con ello, a veces perfilan sus vocaciones, amén de que obtienen los recursos que les ayudan continuar sus estudios. Señala Marisol, la relatora de esta experiencia:

Las especialidades empezaron a ser alternativa de estudio viable para los jóvenes que no podían tener acceso a otros niveles educativos, sobre todo para aquellos que en el corto plazo tenían ganancias que les permitían sostener su capacitación. En sí, nuestra oferta de especialidades en un principio vino a suplir los bachilleratos y las carreras de personas con escasos recursos, y con el tiempo se convirtieron en el medio por el cual los alumnos podían seguir sus estudios y obtener una profesión.

Si bien no con este énfasis específico, hay otras experiencias donde se percibe la presencia de los jóvenes. Por ejemplo, a raíz de los cambios realizados en el modelo curricular y pedagógico del taller de moda y diseño de Guanajuato, muchas jóvenes se han incorporado a este taller y hay ejemplos importantes de algunas de ellas que han podido desarrollar sus propias fuentes de autoempleo. En Guerrero, a raíz del proyecto de rescate de la artesanía de Olinálá, hay jóvenes que se han venido incorporando como estudiantes y aprendices. Por su parte, en el centro de capacitación de Macuspana, en Tabasco, a los diferentes talleres que se abrieron se ha incorporado fundamentalmente población joven que ha encontrado en este centro una posibilidad de dar cauce a sus necesidades de formación. A los cursos que se imparten en las Aulas Móviles en Chiapas también se han incorporado jóvenes, por ejemplo en los talleres de estética o computación.

## **Proceso pedagógico y curricular**

Hay cuatro proyectos que se distinguen por haber realizado modificaciones, ya sea en el currículo o en el encuadre pedagógico. Todos son ejemplo de la flexibilidad que es necesario asumir en el desarrollo de los programas de formación. En estos cuatro casos, este elemento es el que distingue las experiencias y lo que las hace significativas, lo que las hace ser diferentes; es una prueba de que las modificaciones y las adecuaciones en este nivel permiten tener una mayor incidencia de los programas.

Un primer ejemplo es el taller de moda y diseño de Guanajuato, que ilustra cómo detrás del éxito del taller está un “cambio de giro” a la forma en que se venían haciendo las cosas, sobre todo considerando que este tipo de talleres terminan siendo marginales en muchos de los Icat. Maricarmen, relatora de esta experiencia, lo comenta en los siguientes términos:

Una de mis inquietudes fue analizar la forma como se estaba trabajando: se iniciaba un curso y no se podía ingresar a nadie más hasta la terminación del mismo; entonces, no era posible empezar a trabajar con cinco personas y continuar así todo el curso. Yo sé que no debemos tener en el mismo módulo a personas que cursan diferentes niveles, es muy complicado atender gente que está viendo cosas diferentes, pero trabajar así generó que nuestra matrícula aumentara considerablemente; asimismo, compartir cursos fue enriquecedor para las personas de nuevo ingreso, ya que al ver a sus compañeras realizando todo tipo de prendas, su creatividad se empezó a desarrollar.

Otros cambios estuvieron relacionados con: abrir los horarios a las necesidades de la gente (“qué día se le facilita y con qué frecuencia puede asistir”), tratar de que vieran los cursos como una forma de obtener ingresos, organizar salidas a exposiciones y desfiles, realizar convivios sociales en el taller, brindar apoyo con el servicio de transporte, etc. A su vez, una de las estrategias es que la capacitación que se oferta contemple el proceso íntegro de corte y confección; con ello, se enriquece el currículo con nuevos contenidos y se abre la posibilidad de competir con otros centros de formación.

En el caso de Hidalgo, ha sido mucho el trabajo realizado para tratar de adecuar los programas a las características de la población con discapacidad. Para ello, han ayudado los vínculos desarrollados con instituciones especializadas en este tipo de poblaciones, como la Asociación Mexicana Anne Sullivan, el Conapred o los Centros de Atención Múltiple. Esto ha ayudado a la formación específica de grupos de instructores que colaboran en estos programas. Comenta uno de los instructores sobre las adecuaciones que hacen a los programas: “Creo que en estos casos sí tengo que cambiar un poquito la forma de dar clases; el contenido temático del curso no varía, pero sí la manera de enseñar. No, hago distinciones, no le digo: ‘A ti como tienes este problema te voy a dar una práctica así, tú vas a capturar cinco líneas y ellos van a capturar mil’. No, es igualito para todos, pero de diferente manera para todos; busco la igualdad, para que se sienta igual que todos”. Otro instructor comenta: “Creo



que cada uno tiene su habilidad; al paso de los días me voy dando cuenta qué es lo que les gusta hacer y voy organizando las actividades; les digo: ‘A ver, ahora te va a tocar a ti amasar y tú vas a esperar al siguiente’. A veces están como ansiosos, esperando su turno”.

Por su parte, los cursos multifuncionales en Querétaro son ejemplo de una experiencia significativa por las modificaciones al currículo de algunas especialidades. Así, el currículo se ha enriquecido incorporando otras áreas del conocimiento con objeto de brindar una formación más integral y más completa que permita a los estudiantes una mejor y más rápida inserción laboral. La experiencia muestra así la importancia de adecuar los programas a las necesidades del mercado de trabajo para mejorar las oportunidades y las condiciones de acceso al empleo. El gran aporte de esta experiencia es que habla de una toma de conciencia de que los cursos deben ir más allá de la transmisión de competencias técnicas puntuales. En ese sentido, los talleres que se han transformado en polifuncionales le han apostado a la integridad curricular; es decir, manifiestan una preocupación por ofrecer un currículo más completo y rico en contenidos, con el fin de que los estudiantes egresen mejor preparados y con mayores posibilidades de competir en el mundo del trabajo.

La experiencia de Nayarit también es una muestra de las diferentes adecuaciones que se han tenido que realizar a los contenidos de los talleres que ahora se imparten dentro del área de formación para el trabajo que se brinda a los jóvenes del bachillerato. Ello ha permitido que el Icaten participe en la formación de bachilleres, sea quien certifique los estudios y esté en posibilidades de brindar una formación para el trabajo de mayor calidad y relevancia.

Finalmente, otras dos experiencias que se ubican en el terreno de las adecuaciones curriculares, son las de Guerrero y Michoacán. En ambas, el interés fundamental es el rescate de los conocimientos tradicionales para la elaboración de artesanías, para la artesanía de Olinalá en el caso de Guerrero, y para diversas artesanías en el caso de Michoacán. Son los nuevos conocimientos que se recuperan los que impactan y afectan los posibles nuevos diseños curriculares y, con ello, el ámbito mismo de la capacitación. Surgen así nuevos diseños curriculares, nuevos planes de formación, que buscarán desarrollar –y rescatar– el perfil del artesano con base en las formas en que antes se elaboraba la artesanía.

Esto es precisamente lo que hace significativas a estas experiencias; a saber, el desarrollo de todo un proceso de investigación y gestión en la búsqueda de rescatar las técnicas y los conocimientos tradicionales, para luego impactar el proceso de formación para el trabajo.

## El acercamiento a las poblaciones vulnerables

Hay dos experiencias que resultan singulares por distinguirse en el desarrollo de estrategias que permiten acercar los servicios de capacitación a los espacios de la gente. Una es la de Aulas Móviles en Chiapas, que consiste en el traslado de unidades equipadas de capacitación en diferentes especialidades (belleza, computación) a zonas de difícil acceso y con niveles altos de marginación. Las aulas permanecen en la comunidad por un periodo corto, durante el cual la población de la comunidad acude a inscribirse a los diferentes talleres. Si bien la estrategia tiene la virtud de acercar los servicios de capacitación a comunidades aisladas, tiene también la desventaja de permanecer un tiempo muy corto, lo que no permite ir más allá del otorgamiento de capacitaciones muy básicas.

En el mismo tenor de acercar los servicios de capacitación, en Chihuahua se diseñó el programa ¡Éntrale! Capacitación en tu Colonia, con los objetivos de brindar talleres de capacitación in situ, y de apoyar la oferta de capacitación con instructores locales con voluntad de ofrecer sus espacios para la impartición de los talleres. Esta estrategia brinda, ciertamente, un diferente cariz a la capacitación al imprimírle un tono comunitario y local. No es necesario ir al plantel institucional, sino que los talleres se imparten en las colonias.

### ¿Qué lecciones se desprenden de estas experiencias?

Uno de los objetivos del proyecto de sistematización de experiencias significativas fue el de compartir. Se asumió desde el inicio que dentro del amplio campo de experiencias que desarrollan los Icat en el país, había algunas que sin duda ofrecerían lecciones de las cuales se pudiera aprender. Uno de los tonos subyacentes del proyecto fue por tanto el de compartir a partir del relato de la experiencia. Se buscaba socializar los hallazgos, las anécdotas, los resultados, los planes y los sueños que están detrás de cada relato. Las experiencias terminaron aportando lecciones y eso es lo que queremos mostrar en este apartado. Pretendemos pues compartir estas experiencias en el ánimo de que puedan servir como espejo de otras. La intención es que otras experiencias se vean en estos relatos, que éstos generen reflexiones que ayuden a enriquecer y a fortalecer el campo de la formación para el trabajo en sectores de pobreza.

Hemos ubicado así un conjunto de lecciones que tocan distintos ámbitos y niveles, los que refieren tanto a la estructura de los programas como a la naturaleza propia de la actividad de formación.

- Muchas de estas experiencias contribuyen al *desarrollo del tejido social*, lo que se muestra, por ejemplo, en la dinámica generada con la participación de los artesanos en Michoacán en torno al proceso de certificación de conocimientos. Aquí, al tratarse de una actividad que practican grandes grupos de la población, se termina impactando en las relaciones colectivas e intercomunitarias. Pasa lo mismo en Campeche con el programa de apoyo al desarrollo de emprendimientos y con la apertura del plantel a la comunidad. Se aprecia también en los diferentes procesos de desarrollo de emprendimientos, tanto en el caso de las mujeres que participan en su empresa de conservas, como en los jóvenes que se pusieron de acuerdo para crear su empresa en Ocampo después de haber recibido un curso de capacitación. En la mayoría de los proyectos, se percibe cómo éstos detonan dinámicas sociales, a veces en formas impredecibles, que ayudan a desarrollar lazos, relaciones, etc., y que terminan fortaleciendo el tejido social. No se diga en el caso de Macuspana, donde la comunidad se organizó para habilitar su propio centro de capacitación. Como señala María Elena, la autora del relato: “nada similar se había visto en nuestro municipio: una escuela que se construye con el apoyo de todos, que proponía especialidades y promovía el autoempleo de sus estudiantes, no tenía precedentes”. Valga como ejemplo del esfuerzo implicado el comentario de un maestro:

[...] en el mes de junio del 2010 me invitaron a apoyar para la construcción de las aulas, era remodelación, lo cual no parecía que fuera a ser una escuela, pero paso a paso y con manos de lucha con la familia Ifortab, alumnos, padres de familia, se fue formando la unidad Macuspana.

Trabajé en la construcción de aulas, como albañil; ayudé a derrumbar paredes y recoger escombros, limpiar el pasto, hacer divisiones de salones, bajar láminas y pintarlas; se hizo una pileta; pinté salones, raspé ventanas, puertas; regué tierra, hice sello y balastro; ayudé a plantar los árboles, poner cristales, y el día 20 de septiembre del 2010 iniciaron con las clases en esta unidad.

Y lo que siguió en el proceso lo narra otro maestro:

Empezó la nueva tarea: buscar nuevos alumnos; se armaron brigadas de sábado y domingo para promocionar las inscripciones en todas las especialidades, caminamos casa por casa, en las colonias y comunidades aledañas a nuestra institución educativa, y como resultado conseguimos más alumnos, pero el tiempo y el trabajo no se detienen: se construyó el aula de enfermería y el salón de refrigeración; asimismo, se rellenó el estacionamiento y se plantaron unas palmas que le dieron vida y personalidad.

El impacto que tienen las acciones de capacitación en el desarrollo del tejido social se aprecia también en otras experiencias, tales como las diferentes acciones de vinculación comunitaria que se desarrollan en el plantel de Champotón, la dinámica natural que se genera cuando las mujeres se reúnen como empresarias en el desarrollo del proyecto de conservas, y la dinámica grupal de las estudiantes del taller de moda y diseño de Guajuato, etc. Las acciones de capacitación terminan teniendo un currículo oculto al detonar dinámicas sociales que resultan de la participación y la respuesta que la población constata para la resolución de problemas de su vida diaria. En el reto de conseguir instructores que llevaran el servicio de capacitación “al cliente” de las poblaciones más alejadas, narra Marisol cómo es que a partir de ahí “se empezaron a tejer las redes de cooperación. Nos pusimos en contacto con los comisarios ejidales y municipales, líderes religiosos y sociales de las comunidades, directores de escuela, representantes de dependencias, etc., para unir esfuerzos y que con una infraestructura mínima se pudieran llevar a cabo los cursos”.

- El desarrollo del tejido social va de la mano con el *desarrollo local*. Resulta interesante observar proyectos como el de Calzado Ocampo, que inevitablemente inciden en el ámbito local. Se trata de proyectos que abren oportunidades de desarrollo en espacios donde anteriormente no existía esta actividad económica, de ahí que tengan posibilidades de trascender como detonadores de nuevos nichos de actividad económica. Señalaba el instructor que tuvo a su cargo la formación de los jóvenes: “me atrajo la novedad de ir a transmitir mis conocimientos en un lugar donde no saben nada de zapatos”. Esto resulta particularmente relevante de frente al desempleo y la migración, fenómenos que caracterizan a muchas regiones de México. En este sentido, comentaba un estudiante: “Me llamó la atención el proyecto porque generaría empleos para gente de mi municipio”. Otro compañero

expresaba lo siguiente: “La instalación de la empresa me trajo beneficios, ya que cuento con un sueldo fijo; además que estoy aprendiendo cosas nuevas, pero lo importante es que esto evitó mis intenciones de viajar a Estados Unidos”. Este tipo de proyectos contribuyen a que los jóvenes encuentren opciones de empleo en sus localidades y no se vean forzados a emigrar. Otra experiencia con fuerte incidencia en el desarrollo local es la del plantel Champotón, y esto se deriva de la propia estrategia que se ha adoptado –del tono social–, que permea las actividades de capacitación.

- La importancia de *articular los cursos con el desarrollo de microemprendimientos*. Las experiencias relatadas muestran diferentes estrategias para el desarrollo de emprendedores. Están, así, los ejemplos de la empresa de conservas en Campeche, la empresa de calzado en Guanajuato, los diferentes microemprendimientos y fuentes de autoempleo en Champotón, y el desarrollo espontáneo de iniciativas de autoempleo que emprenden los estudiantes por sí solos como resultado del proceso de cursar un taller. Todas estas experiencias se ubican en un *continuum* que va desde la iniciativa aislada y personal de poder emprender alguna actividad económica productiva, hasta la incursión en este ámbito con todo el apoyo del plantel y de diferentes instituciones y programas que apoyan en los diferentes procesos de diseño, financiamiento, organización y comercialización de las empresas. La relevancia de que los cursos tengan esta orientación se hace más evidente ante las dificultades que encuentran muchas personas para conseguir un empleo. Se comenta en el relato de Chiapas, el caso de María Magdalena: “casada y tiene dos hijos, de 16 y 10 años; es ama de casa y su esposo es chofer; con una actitud positiva y orgullosa de tener a su familia, contó que era muy difícil poder conseguir un empleo en su municipio debido a que no hay desarrollo económico, y aunque lo hubiera, ella no contaba con estudios y no había aprendido ningún oficio que pudiera beneficiarla”. Es en esas condiciones sociales y económicas cuando los cursos que se promueven mediante estos programas pueden marcar un antes y después en la vida de las personas, ya que abren oportunidades –aunque pequeñas– donde no las había.
- *La necesaria dimensión social de la formación para el trabajo*. La experiencia de Champotón ofrece una lección enorme sobre la importancia de contar

con un *enfoque social* como marco en que se inscriban las acciones y los programas de capacitación. Esto se aprecia en las siguientes dimensiones:

- El enfoque social de los servicios.
- El enfoque general de formar no sólo fuerza de trabajo, sino también emprendedores. Se busca ir más allá de la terapia ocupacional, por lo que las acciones se dirigen a generar habilidades y destrezas que permitan a las personas insertarse productivamente.
- Las preguntas que se hace el plantel: “¿Cómo lograr que los servicios de capacitación sean accesibles a ellos? ¿Cómo hacer para que, ya capacitados, los alumnos decidan emprender una actividad más allá del autoempleo? ¿Cómo lograrlo sin incubadora de negocios ni recursos para ello? ¿Cómo hacer que los alumnos se inmiscuyan en la dinámica social con responsabilidad?”.
- El acompañamiento que se da a los estudiantes.
- Los diferentes roles que cumplen los instructores en la comunidad: líderes sociales, gestores, metodólogos, psicólogos, ‘pañños de lágrimas’, proveedores, etc. Se menciona en el relato: “Se hacían un integrante más de la familia de cada uno de sus alumnos, sobre todo con el fin de generar confianza en los hombres para que dejaran a sus mujeres e hijos capacitarse”.
- La red de vínculos que se establecen con instituciones que puedan apoyar en otros ámbitos. “No importa qué tan grande o pequeña sea la colaboración; donde haya la oportunidad de tender redes, allí estaremos”.
- La apertura del plantel a la comunidad: “abriendo los talleres para el servicio social hacia la comunidad con mano de obra gratuita, y permitiendo que los estudiantes consiguieran los encargos para que pudieran procesar sus productos y cobrarlos por su cuenta”.
- La forma en que se apoyan en los comisarios municipales y ejidales.
- El cuidado que se tiene para no repetir cursos en el mismo lugar con el fin de no saturar las comunidades de personas que elaboren los mismos productos, así tendrían mayor oportunidad de dedicarse al autoempleo.
- La búsqueda de promover las reinscripciones a cursos con contenidos del mismo campo de conocimiento, con lo que se pretende avanzar en la formación de las personas en diferentes áreas de especialización.
- “El que los programas de estudio desde los primeros contenidos generen productos con valor comercial e ingresos para las familias de

los alumnos, ha sido la mejor promoción de los servicios de capacitación del Icat Champotón, y una respuesta viable a la falta de empleos en nuestra comunidad”.

- “Los cursos de extensión se basaron en la estructura de los de especialidad, pero, dependiendo de las necesidades de cada comunidad y de las condiciones de capacitación, se propusieron los temas de manera modular e independiente unos de otros. De tal manera que si alguien no podía seguir, tuviera una capacitación determinada avalada por un documento con valor curricular; quien no hubiera podido inscribirse al principio, pudiera incorporarse a los siguientes módulos, y quien quisiera completarlos todos, tuviera la seguridad de que no se iba a suspender nuestro servicio en su comunidad o el plantel por no haber la suficiente demanda para seguir impartiendo los cursos”.
  - Las prácticas obligatorias gratuitas que se desarrollan como servicio a la comunidad, donde se vincula la necesidad de poblaciones, dependencias y organizaciones no lucrativas.
  - La organización de brigadas para ir a los refugios a dar servicios gratuitos de corte de cabello, manicura y pedicura.
- Una lección importante de estas experiencias es que muestran cómo esta modalidad de capacitación, a pesar de la precariedad y la falta de recursos con que a veces operan los talleres, termina sin embargo teniendo un *alto significado para la población de bajos recursos*, quienes derivan beneficios sociales y económicos significativos. Esto se explica por la situación de pobreza y aislamiento en que viven muchas comunidades. Un ejemplo de ello fue el desarrollo de taller de corte y confección en la comunidad de Sabanillas, Chiapas, donde por primera vez llegaba una institución a ofrecer cursos de capacitación, en este caso cursos de corte, estética y computación con el apoyo de las Aulas Móviles. En estas situaciones, es común presenciar la satisfacción de muchas personas por haber podido ser estudiantes (algunas veces por primera vez en sus vidas) de un taller. Hay muchos ejemplos de cómo la gente deriva una gran utilidad a partir de los conocimientos y habilidades que desarrollan en estos talleres: personas que han podido desarrollar sus fuentes de autoempleo a partir de cursos de repostería y cocina; otros que han transformado un espacio de sus casas para habilitar salones de belleza; jóvenes que a partir de un curso de herrería ya son capaces de emprender la realización de trabajos a domicilio; señoras que participaron

un curso de corte, se organizan como empresa e inician trabajos de maquila. Como bien menciona Marisol en su relato del plantel de Champotón: “No se trata del desarrollo de grandes negocios, sino de dar cauce a la posibilidad que tienen los cursos de tomar diversos emprendimientos que repercuten en el bienestar social y económico de las personas y contribuyen al desarrollo de pequeñas actividades económicas en la comunidad: se dinamiza la economía, aunque sea en pequeña escala, pero ésta resulta de mucho significado en estos contextos”. Al respecto, comenta una persona que recibió un curso de estética a través de las Aulas Móviles en Chiapas: “Soy luchona, y cuando vi que podría aprender a peinar, maquillar y cortar pelo, no podía creer que lo que siempre me ha gustado hacer, pudiera aprenderlo con un curso llevado casi casi hasta mi casa”.

Las historias son muchas y son muy elocuentes de cómo las personas valoran las oportunidades de capacitación, aunque ésta se dé en ocasiones en situaciones muy precarias. En su relato de Macuspana, María Elena hace referencia al comentario de una alumna sobre la forma en que iniciaron el taller de estética: “Me relató que empezaron en un puesto de tacos, ¿no es eso para reírse?, pero me detengo y reflexiono que sólo gente verdaderamente apasionada y dispuesta a aprender podría poner su tiempo en manos de personas como nosotros, que sin importar el lugar, le estábamos ofreciendo una mejor calidad de vida, y la satisfacción más grande es que así fue”. Finalmente, el siguiente comentario dice mucho también de cómo un curso sencillo de estética tiene un alto significado para la población de estos medios y repercute en su ingreso y mejoría familiar:

Fíjate, yo antes esperaba los quince días a que mi marido me trajera el dinero; ahora, venga mi marido o no venga, mi dinero, a mí ni me preocupa la verdad, porque yo un día hago tres, cuatro cortes de cabello, dos, tres pedicuras. Que hasta cuando él venga, itengo más dinero que él! Y ésa es una ventaja que nosotras tenemos como amas de casa. Ahora, antes de que el Icat empezara a dar estos cursos, tú no escuchabas eso; en mi caso, que doña Irma sabe hacer pastel o que doña Silvia sabe cortar cabello, no había nada de eso.

Como se aprecia, se trata de conocimientos nuevos que, si bien en ocasiones son subvalorados en otros medios, en estos contextos de pobreza cobran un alto significado para la población y tienen la ventaja de poder generar oportunidades de trabajo.



- Consideramos, por tanto, que una lección importante es la necesidad de *contextualizar el significado que tienen estos programas en las realidades locales*. Resulta común minimizar el impacto que pueden tener estos programas en las condiciones de vida de las personas. Se les ha calificado como cursos puntuales, en ocasiones asistenciales, terapia de empleo, cursos básicos que no tienen la posibilidad de trascender en la economía de las personas. Si bien algunas de estas calificaciones pueden resultar ciertas, estimamos muy importante resaltar el gran significado y utilidad que tienen estos cursos debido a la cercanía de los programas con las necesidades y las expectativas de la población que habita en sectores vulnerables. Las experiencias relatadas, unas más, otras menos, dan fiel cuenta de cómo estos cursos y talleres constituyen un motor que impulsa el desarrollo de pequeños emprendimientos, muchos en el nivel del autoempleo, y, fundamentalmente, del significado y la valoración profundos que tienen para las personas que viven en estas pequeñas realidades locales. Esto se muestra en experiencias como las de Campeche, particularmente las muchas anécdotas reseñadas en Champotón, lo mismo en la experiencia de Macuspana, en la participación de gente en el programa ¡Éntrale! de Chihuahua y en las propias voces de las mujeres de San Luis Potosí cuando narran sobre la trascendencia que ha tenido la capacitación en sus vidas. No se trata, como señala Marisol en Campeche, de tener en la mira el desarrollo de grandes emprendimientos, se trata más bien de la posibilidad de que estos cursos, aunque sea en pequeña escala, dinamicen las economías familiares, que incidan en la participación de las personas. Ahora bien, aun considerando este impacto, es necesario tener presente, como ha sido señalado líneas arriba, que no procede acercar ofertas de capacitación marginales a las poblaciones de estos contextos de pobreza. Es cierto, y los resultados de investigación hablan mucho sobre ello, que, por lo general, la población de estos contextos recibe con los brazos abiertos prácticamente cualquier programa de formación que llegue a sus comunidades. Es tanta la carencia y tan fuerte la necesidad de aprender, que cualquier curso es visto como una posibilidad de abrir puertas a un quehacer productivo. Sin embargo, consideramos que no se vale, no resulta incluso ética, una estrategia que acerque cursos muy básicos y de corta duración a población que cifra expectativas muy altas en este tipo de programas. Las consecuencias inevitables de estrategias de esta clase son la frustración

de expectativas y la muy baja posibilidad de que los conocimientos y las habilidades adquiridos incidan en el bienestar económico de las personas de estos contextos.

- Lo anterior nos lleva a la consideración de otra lección: *acciones puntuales, marginales y aisladas de capacitación, poca utilidad representan para las necesidades de las personas que viven en comunidades aisladas y vulnerables*. Cursos de poca duración (tres meses cuando mucho), limitados en los contenidos que se imparten (a veces ni siquiera lo básico por la poca duración) y que no tienen continuidad, sólo sirven para levantar expectativas y engendrar frustraciones. Ésta pareciera una lección que aprendieron ya hace mucho tiempo en Champotón, pero no en el programa de las Aulas Móviles en Chiapas. Si bien en el caso de esta estrategia es rescatable que permite llegar a poblaciones muy aisladas, termina siendo cuestionable el poco tiempo que permanecen las unidades en la comunidad. Ello lleva a ofrecer cursos demasiado básicos, con el desarrollo de pocos conocimientos y habilidades, y que no permiten a las personas el desarrollo de algún tipo de autoempleo. Mujeres en Sabanillas se quedaron con las ganas de aprender cómo confeccionar más prendas (uniformes, vestidos de novia, de bautizo, etc.) que les hubieran permitido realizar algunos encargos de trabajo. Se comenta, en el relato de Chiapas, que la señora María Magdalena “nos pidió que volvieran las aulas, ya que quiere aprender más técnicas y otras áreas del estilismo para brindar un mejor servicio a los pobladores”. A su vez, los instructores también comentan sobre el poco tiempo que tienen para impartir los contenidos previstos: “consideraron necesario incrementar el tiempo de estadía para poder otorgar mayores conocimientos con cursos de extensión”. Estos programas acercan una oferta de capacitación a poblaciones ávidas y necesitadas por aprender; sin embargo, terminan dando sólo un adelanto (y a ver cuándo llega el complemento) a poblaciones muy necesitadas e interesadas en lo que ofrecen –en lo que les permitiría desarrollar– este tipo de talleres. Ante el poco tiempo de permanencia y la falta de continuidad, estas estrategias, al final, contribuyen solamente para fines de estadística política.
- Debido a la consideración anterior, otra lección que se deriva de estos relatos es la necesidad de cobrar conciencia de que para que estos programas de capacitación impacten, *es necesario brindar los apoyos necesarios*, en

términos de infraestructura, nuevos diseños curriculares, duración de los programas, seguimiento, apoyos, vinculaciones institucionales, etc., que permitan potenciar su alcance. Ya hay espacios donde esto se está haciendo de una u otra manera y ello ha permitido lograr una mayor calidad en los programas que se ofrecen.

- Una lección muy clara, y sobre la que hay múltiples evidencias, en el campo tanto de la educación como de la capacitación, es la importancia que reviste para el impacto social y económico de los proyectos, el que existan *liderazgos competentes, entusiastas y comprometidos*. Esto fue fácil observarlo en diferentes niveles y dimensiones. Resulta elocuente en el desempeño de la maestra de moda y diseño de Guanajuato; en el liderazgo mostrado por Marisol como directora del plantel de Champotón; en el interés de Bernardo y Hugo por generar procesos que rescaten y certifiquen los conocimientos artesanales; en el liderazgo y en la fuerza indiscutibles de María Elena, en Macuspana, al liderar y organizar el proceso de habilitación/construcción del centro de capacitación; en el empuje de Bernardo para hacer viable la instalación de una empresa de calzado en la localidad de Ocampo, Guanajuato. Todos ellos son ejemplos de que detrás de estas experiencias se encuentra por lo general alguien que ha animado los procesos, que ha sabido organizar, que ha tenido visión y compromiso. Por lo general, coincide también que son personas que parten de una concepción muy diferente a la de los enfoques tradicionales de la capacitación, donde lo prioritario era la impartición de habilidades y conocimientos. Aquí nos encontramos con esquemas flexibles de capacitación, con enfoques participativos, con dimensiones sociales que subyacen a cualquier actividad de formación. Los liderazgos buscan, por tanto, hacer cosas diferentes, innovar de alguna manera, tratar de que la capacitación tenga más posibilidades de incidir en la dimensión humana y comunitaria.
- La mayoría de las experiencias muestran la importancia de *trascender la simple capacitación técnica* y de partir de enfoques más integrales de la capacitación que contemplen componentes sociales, apoyo para el desarrollo de emprendimientos, reincorporación educativa, etc. En este mismo ámbito, cabe resaltar la importancia de salir de esquemas rígidos y adecuar la oferta y la metodología de los programas a las características y las necesidades de la población objetivo. Un ejemplo muy claro de esto se puede observar en

las modificaciones curriculares, pedagógicas y logísticas que Maricarmen, del taller de moda y diseño, tuvo que emprender con objeto de que el taller tuviera una mayor trascendencia e impacto. Como ella misma lo señala: “Una de mis inquietudes fue analizar la forma como se estaba trabajando”, de ahí adoptó esquemas de organización más flexibles: “Cuando alguien viene a solicitar informes, siempre le pregunto qué día se le facilita y con qué frecuencia puede asistir, por lo que trato de adaptarme a sus necesidades”. La serie de cambios introducidos, tanto en la flexibilidad como en los contenidos que componen su programa, es lo que, en sus palabras, ha “logrado hacer la diferencia entre trabajar como siempre a poder competir en el mismo nivel con universidades de renombre”.

- El ejemplo de *vinculación entre la universidad de Nayarit y el Icaten*, muestra lo significativo que puede ser el apoyo de los Icat al desarrollo del área de formación para el trabajo en las comunidades. Dadas las condiciones marginales en las que en ocasiones se imparte el componente de formación para el trabajo en los bachilleratos, contar con un apoyo más especializado y certificado como el de los Icat, permite que los jóvenes tengan acceso a una oferta de mayor calidad que les abra la posibilidad de desarrollar, eventualmente, alguna actividad económica. Se ha visto que estos talleres inciden en la definición de vocaciones y en el desarrollo de pequeñas iniciativas económicas que ayudan tanto a sufragar los gastos cotidianos como a emprender posteriormente estudios superiores. Una de las ventajas de este tipo de colaboración es que los estudiantes egresan de sus estudios con dos títulos: el del bachillerato y el de técnico con la certificación del Icat.
- Las evidentes ventajas del *polifuncional* como esquema curricular para generalizar en los planteles. Fue en el Icat de Querétaro donde surgió esta modalidad de capacitación, que ha sido bien recibida tanto por los estudiantes como por el mercado de trabajo. Es un esquema que ya ha sido adoptado en algunos Icat, como es el caso de Michoacán con los multifuncionales. Consideramos que la propuesta curricular constituye una respuesta a las necesidades que plantea el mercado de trabajo respecto de contar con perfiles de formación más integrales y funcionales. A su vez, es una respuesta a críticas que ya desde hace varios años se formulan en torno a las limitantes de una capacitación puntual y específica de cara a los retos que se plantean en el mundo del trabajo, sea éste formal o informal. Resultan evidentes las venta-

jas de que los jóvenes cuenten con una formación más completa e integral que les permita lograr mejores y más prontas incorporaciones al espacio del trabajo. Ciertamente, la lección que se deriva de esta experiencia es una de las más importantes y tiene el potencial de incidir en términos de posibles reformas y transformaciones curriculares que se pueden instrumentar en los diferentes Icat. Constituiría en sí una nueva apuesta que permitiría enriquecer y hacer más pertinentes los diferentes cursos y talleres de formación para el trabajo.

- Las experiencias de Guerrero y Michoacán han sido muy reveladoras de la importancia de *atender y respetar los conocimientos locales* en la conformación de nuevos diseños curriculares. Al respecto, menciona un artesano de Olinalá: “Yo espero que este proyecto traiga beneficios a los artesanos y a sus familias, ya que al ser capacitados con técnicas y materiales originales, su obra será mejor pagada y nuestro arte perdurará”. En ese sentido, opinan algunos de los estudiantes para quienes el proyecto abre una oportunidad de aprendizaje dentro de su comunidad: “Ahora que estoy dentro, considero que representa para mí una oportunidad para preservar nuestras técnicas artesanales, pero también para que podamos vivir mejor con la venta de éstas. [...] En este proyecto encontré la fortaleza que necesitaba para llegar a ser un gran artesano”. Otro más comenta: “Si este proyecto no existiera, yo estaría en el campo trabajando con los animales”.

En los dos proyectos ha sido importante la participación de la población en el proceso de rescate de las técnicas tradicionales y su voz a lo largo del proceso. Es por ello que se señala, en el caso de Michoacán, la importancia de establecer un mecanismo que permita reconocer oficialmente al artesanado, así como los conocimientos y las habilidades con que cuenta. De hecho, desde el inicio del proyecto se dejó clara la necesidad de concebir los objetivos y las estrategias de forma articulada con los beneficiarios de tales programas. Se llegó al reconocimiento de que las artesanías tradicionales no se aprenden en las aulas, sino en el entorno familiar y comunitario; de que el conocimiento colectivo de la artesanía reside fundamentalmente en los artesanos de mayor edad. Esta constatación lleva a incidir en el diseño del currículo de formación y a reiterar que no es concebible un método académico o formativo convencional, que permita sustituir los procesos de enseñanza y aprendizaje fuera de su contexto y dinámica. ¿Cómo pues –se llega a preguntar– “le vamos a entrar, cuando la mayoría o tal vez la totalidad

de los procedimientos de certificación y capacitación se establecen en esquemas curriculares y procedimentales basados en modelos y estándares desarrollados en torno a 'criterios formales'?".

- Tanto la experiencia de Calzado Ocampo como la de Campeche, muestran la importancia de que haya un *proceso de acompañamiento* de los grupos o personas que se animan a desarrollar una estrategia de autoempleo. Una institución que acompaña es una institución que le apuesta a que la capacitación no se quede en la simple impartición de conocimientos y habilidades, sino que asume que para que un curso incida es necesario brindar los apoyos y las vinculaciones necesarias en los ámbitos de la organización, la comercialización, el financiamiento, etc. Las expectativas que despiertan los cursos deben ser apoyadas por las instituciones de capacitación. Es el caso de la experiencia de Campeche, donde se ha apoyado a un grupo de mujeres que decidió organizarse y constituir su empresa para la elaboración de conservas. Aquí los apoyos han sido para la organización, la producción y la comercialización; lo importante es que no se las ha dejado solas. Igualmente, el caso de Calzado Ocampo es una muestra del compromiso del personal del plantel en vincular a los jóvenes con diferentes opciones que les han permitido organizarse y constituir su empresa. El comentario de una maestra de estética en Champotón es un buen ejemplo de las formas en que se acompaña a los estudiantes: "En la mayoría de los casos utilizan nuestro taller, nuestras herramientas, los asesoramos en la escuela y fuera de horarios de clases, a veces cuando ya están trabajando con el cliente me llaman por teléfono. No los abandonamos, pero también mantenemos distancia para que ellos vayan teniendo confianza".
- Ciertamente, algo que destaca en algunas experiencias es la intención de visualizar *estrategias nuevas que permitan hacer llegar la capacitación a lugares aislados*. Aquí cabe mencionar la experiencia de Chiapas y la del programa ¡Éntrele! Capacitación en tu Colonia, en Chihuahua. En el primer caso, el diseño de Aulas Móviles hace viable el acceso de los talleres a comunidades aisladas; lamentablemente, el tiempo que permanecen en éstas es demasiado corto para que los cursos tengan la posibilidad de brindar una formación para el trabajo de calidad y de incidir en las estrategias de vida de las personas. En el caso del programa de Chihuahua, constituye una estrategia que se apoya en las capacidades de las personas para difundir los talleres.

La capacitación ofrecida adquiere un tono diferente al ser personas de la propia colonia quienes la brindan en sus propios hogares a las personas interesadas. Aun cuando los talleres que se imparten cuentan con la certificación del Icat, el hecho de que el instructor y los espacios sean locales –en la propia colonia–, lleva a que estos cursos generen una significación diferente que los acerca más a lo suyo, al ambiente de la propia colonia.

- Una de las lecciones más importantes que subyacen a estas experiencias es la de *poder ver las actividades de capacitación de una forma diferente*; es decir, contar con una perspectiva alternativa sobre el papel que puede tener un centro de formación. Tomar conciencia, como señala Aidée al relatar la experiencia de Hidalgo, de que

[...] un curso es sólo el inicio de otras puertas que pueden abrirse. [...] el reto no es sólo impartir la capacitación, es mucho más que eso, es adoptar una postura personal respecto a la discapacidad; crear conciencia de que las necesidades del otro en parte también son las mías, y promover condiciones de participación equitativa y respetuosa de las personas con discapacidad, es partir de la aceptación de la diversidad como principio básico de una sociedad más justa e igualitaria.

En la misma línea comenta el instructor Nicolás, al señalar que “somos parte de una institución que da cabida a todas las personas sin distinción que deseen capacitarse, y debemos darles un trato digno y respetuoso”. Al respecto, menciona Martín, instructor de computación, cómo un padre comentaba que a su hijo no lo habían aceptado en otras instituciones: “cuando llegó aquí le dijimos: ‘Sí, puede inscribirlo’. El señor todavía dudaba: ‘¿Sí me lo va a aceptar?’. Me dijo: ‘Yo pensé que no me lo iban a recibir en el Icatihí’. Para mí, el reto más importante es que él no se vaya, que termine el curso y que aprenda bien el manejo básico de la computadora”.

Otro ejemplo es el del plantel de Champotón, al que lo tipifica el tono social que subyace a los diferentes programas que se emprenden en ese espacio. En este caso, podemos hablar de un plantel que está abierto a la comunidad, y donde la comunidad hace a su vez suyo el plantel. Se trata de un espacio de capacitación imbricado en lo social donde el compromiso se erige como una parte inherente del proyecto. Este sello se aprecia en las acciones de apoyo que ha brindado el plantel cuando se han presentado desastres naturales, en el acompañamiento a los proyectos en la aper-

tura de los talleres a la comunidad, y en la viabilidad de que los estudiantes de un taller de carpintería, herrería o mecánica, ya bien realicen sus prácticas respondiendo a necesidades de la propia comunidad, o puedan realizar sus trabajos en los propios talleres del plantel. Todo ello lleva a una identificación plantel-comunidad donde esta última siente al plantel como suyo y donde el plantel se define en función de la respuesta a las necesidades de la comunidad. Son procesos de apropiación que, desde nuestro punto de vista, constituyen una de las metas a las que deberían aspirar todos los planteles. Comenta Marisol en torno a la experiencia de Champotón: “A través de los años, se fueron generando rituales, símbolos, un lenguaje definido, experiencias, anécdotas, frases, códigos de comunicación y significados propios; en fin, esta cultura organizacional, que es dinámica, nos ha permitido tener este concepto de Familia Icat 1 durante tanto tiempo”. Asimismo, a decir de la directora del plantel, en Champotón se ha ido generando un sentimiento de responsabilidad social que se expresa en el potencial que la gente le asigna a los cursos que está tomando:

Oír que una alumna emprendedora tiene el proyecto de convertir su taller en una pequeña empresa maquiladora porque quiere dar empleo a la gente desempleada del municipio, o que un alumno de soldadura está enseñando a su familia lo que aprendió y quiere dar clases en su comunidad para que todos se beneficien, es ir más allá de la mera capacitación y del emprendedurismo, es generar responsabilidad social.

María Elena, la narradora del relato de Macuspana, después de la experiencia de haber liderado la construcción del plantel, menciona: “nuestras aulas siempre han sido y serán patios abiertos en los que el conocimiento se brinda para ser empleado”. En este caso, el propio proceso de participación comunitaria que dio lugar a la construcción de su plantel, contribuyó a generar una dinámica de apropiación del espacio por parte de todas las personas que participaron. Se siente el espacio como suyo, como su centro.

Nos parece que estas tres experiencias sirven como botón de muestra del código diferente que puede subyacer a las actividades de formación que se desarrollan en los diversos planteles. En el fondo está, sin duda, la apertura del plantel a la comunidad, el ver la capacitación más allá del otorgamiento de un simple curso, el proceso de apropiación que hagan las personas del propio plantel, la respuesta que tengan los programas a las necesidades y expectativas de la población. Nos parece que se trata de un proceso que



simplemente acerca el plantel a las personas, donde se rebasa la dimensión institucional para entrar en un ámbito donde las personas y la comunidad devienen el principal referente. Concebir así la capacitación es pensarla en su dimensión de servicio y trascendencia, dar pasos grandes para buscar un mayor acercamiento y una mayor respuesta de los programas a las necesidades de la gente.

- El siguiente es un relato, como tantos, donde se muestra cómo *los cursos conllevan un currículo oculto que termina en ocasiones empoderando a las personas*, en este caso a mujeres del medio rural que frecuentemente se ven obligadas a pelear un espacio dentro del ámbito familiar y doméstico, con objeto de poder inscribirse en un curso de capacitación. Este pequeño relato de una mujer casada es un reflejo de las condiciones que sufren muchas mujeres y de lo que implica un curso de capacitación ante esas circunstancias:

Tenía una semana de 'No vas', y yo le dije: 'Pues yo sí voy aunque tú no quieras porque ahí me gusta y ahí voy a aprender', y me dijo: 'No te vayas a ir', 'No, no me voy a ir', le contesté. Así que nada más se fue a trabajar, me alisté, alisté a mi bebé y me vine. Me acuerdo, lo primerito que hicimos cuando yo entré con la maestra Solsy fue un pay de queso. Y llegando a la esquina de mi casa, ya había vendido todo, así que saqué los ingredientes, toda la ganancia, y me dice él: '¿Dónde fuiste?'. 'Pues yo me fui al Icat', le contesté. '¿Y no te dije que no vayas?'. 'Ah no, aunque tú no quieras yo sí voy porque yo quiero ser alguien en la vida y ya que no pude estudiar mi primaria por mi papá, ni nada, pero yo quiero depender de mi sola', le dije. Cuando eso yo tenía problemas con él. 'El día —le digo— que se te caliente la cabeza y te largues ¿yo que voy a hacer con mis hijos? Yo quiero depender de mi sola', y así empecé... Al principio yo agarraba y hacía mi venta, y él no quería, así que cuando ya vio que ahorita gracias a Dios yo salí bien y creo que me gusta y todo, bueno ya hago hasta pasteles de quince años, de boda, así que ahora ya no se molesta, hasta él me dice: 'Pues anda'. Sí, porque ya vio que le doy provecho y todo, ya tenemos, o sea vendemos ya.

Éstas son algunas de las lecciones que entresacamos de los relatos de las experiencias; si se le escarba, sin duda se pueden desprender otras. Éstas nos han parecido las más significativas y donde pensamos que las experiencias se entrecruzan. El proyecto tenía como objetivo derivar lecciones que pudieran apuntar a enriquecer la práctica de la formación para el trabajo, y creemos que estas lecciones marcan de alguna manera posibles derroteros en el campo de esta

modalidad educativa. Lo que hacen estas experiencias es marcar nuevos caminos, nuevas vertientes que se van haciendo conforme hay personas interesadas en aventurarse a pensar la capacitación de una forma diferente y alternativa. Representan estrategias innovadoras por cuanto buscan generar cambios y también salir de las rutinas. Son significativas porque todas ellas han dejado algo en las personas, hablan de lo que le pasa a la gente, de cómo lo vive. Son significativas también porque son diferentes, se salen de lo acostumbrado, intentan aportar visiones y estrategias nuevas. Son significativas porque dan cuenta de que otras formas de capacitación son posibles, de que es viable hacer las cosas diferente, todo en aras de que la capacitación tenga mayores posibilidades de incidir en el mejoramiento social y económico de las comunidades de bajos recursos. Son significativas porque dan luz a un campo que se antoja a veces gris, marcado por inercias institucionales y prácticas de antaño. Aportan luminosidad a un campo que creemos promisorio y donde estas experiencias muestran que sí es posible. Son experiencias donde la gente se organiza, donde se trasciende la capacitación técnica, donde se va más allá del asistencialismo, donde se configuran currículos integrales, donde la gente participa, donde se rescatan y respetan los saberes de la gente, donde la idea de lo comunitario es el tono que guía las acciones. Son tan elocuentes en su potencial de incidencia que no es difícil pensar en un terreno lleno de posibilidades.

Para concluir, consideramos que los resultados de esta investigación contribuyen a reforzar el programa de *Educación, Trabajo y Pobreza* del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación. Los resultados obtenidos permiten generar un cuerpo de conocimientos de una modalidad de capacitación muy difundida, de largo alcance y sin embargo muy poco estudiada. La investigación, en definitiva, permite ver hacia dónde vamos en materia de formación para el trabajo, señala los diferentes caminos que se han trazado y, a partir de ahí, resalta lecciones que pueden ayudar a modificar la trayectoria y las posibilidades de esta modalidad educativa. En términos de investigación, el proyecto abre puertas para nuevas miradas, para el desarrollo de innovaciones en las dimensiones curriculares y pedagógicas, en el ámbito de la vinculación, en el de la focalización, y en los apoyos que acompañan el proceso de formación. Creemos que las reflexiones y las lecciones que se han derivado de este ejercicio de sistematización pueden aportar a la definición de políticas públicas en este ámbito de la formación para el trabajo. Estimamos que este ejercicio puede brindar algo de optimismo al

controvertido tema de la vinculación entre el campo de la investigación y la esfera de la política pública. La participación de los actores en el proceso de investigación permite augurar procesos de reflexión que confiamos estén encaminados al enriquecimiento de las prácticas de formación. Esto vendría siendo resultado de las bondades de haber optado metodológicamente por el enfoque de la sistematización.

Enrique Pieck Gochicoa

*En el camino... formación para el trabajo e inclusión: ¿hacia dónde vamos?*, se terminó de imprimir en el mes de mayo de 2012 en los talleres de Jiménez Servicios Editoriales/ Hugo Jiménez Peñalosa, Cooperativa de Producción Núm. 9-A, Col. México Nuevo, Atizapán de Zaragoza 52966, Edo. de México.

La presente edición, sobre papel Copamex de alta opacidad de 75 g para los interiores y cartulina sulfatada de 12 pts. para el forro, constó de 5000 ejemplares más sobrantes para reposición.