



**CICLO DE
COLABORACIÓN**



**FORTALECIMIENTO DEL
ECOSISTEMA DE
EMPLEABILIDAD E INCLUSIÓN
LABORAL DE JÓVENES EN LA
CDMX 2022:
EL CASO DE NACIONAL
MONTE DE PIEDAD**

Gemma Puig
Rodrigo Villar
Mariana Cházaro

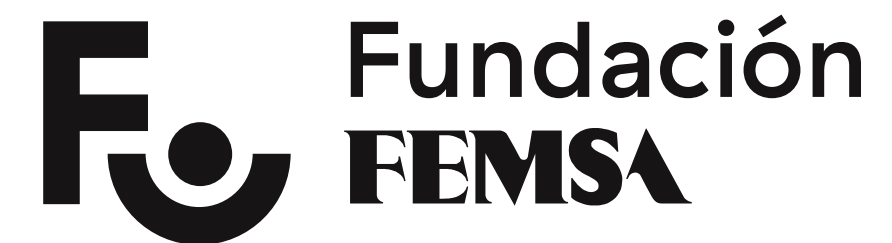


Agradecimientos

Este caso fue desarrollado por el equipo del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil A.C. (CIESC), en el contexto del proyecto Rutas para fortalecer, y forma parte de una investigación sobre el fortalecimiento de capacidades para la colaboración, la evidencia, la adaptación y el impacto.

Estuvo liderado por Gemma Puig que contó con el apoyo de Rodrigo Villar y el financiamiento de Citibanamex, Corporativa de Fundaciones, Fundación FEMSA, Nacional Monte de Piedad y Fundación Quiera.

Asimismo, agradecemos las valiosas contribuciones del equipo del Nacional Monte de Piedad.



Introducción

La empleabilidad juvenil en la Ciudad de México (CDMX) es uno de esos problemas complejos en los cuales, a pesar de la incidencia de diversos actores, no se han logrado transformaciones de fondo, pues las soluciones propuestas suelen ser parciales. Así, a pesar del despliegue de políticas gubernamentales e iniciativas de la sociedad civil, el número de jóvenes sin empleo o con trabajos en condiciones precarias sigue en aumento. En la actualidad, en la CDMX hay 779 199 jóvenes entre 15 y 29 años (35 % del total de la población en ese rango de edad), que no estudian, no tienen trabajo, o bien, el empleo que tienen es precario. La sociedad suele tener una opinión negativa sobre este sector, pues considera que no quieren trabajar o estudiar; sin embargo, se trata de jóvenes que tienen mucho que aportar. Por ello, les llamamos y consideramos “jóvenes oportunidad”, pues ofrecen a las personas empleadoras la oportunidad de trabajar con ellas.

Ante esta situación, no solo es importante, sino necesario, incrementar y acelerar las acciones que los tres sectores (público, privado y social) llevan a cabo, pero no desde una visión y alcance sectoriales, sino desde el impacto colectivo. Además del conocimiento técnico, una visión colectiva —en sintonía

con la complejidad y los retos planteados en la Agenda 2030— requiere de una serie de competencias sociales y emocionales que permitan que las personas, los grupos y las organizaciones desempeñen funciones orientadas a cumplir esas visiones de cambio en la sociedad y el medio ambiente. La iniciativa para promover el fortalecimiento del ecosistema de empleabilidad juvenil en la CDMX, llevada



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

a cabo por el Nacional Monte de Piedad (NMP) en colaboración con otros aliados, es un buen ejemplo de ello.

La Dirección de Inversión Social (DIS) del NMP se propuso apoyar a los actores que intervienen en materia de empleabilidad juvenil, para transformar la manera de entender y atender el problema y adoptar un enfoque de impacto colectivo y sistémico. Su estrategia se centra en lograr que los diferentes actores establezcan

un diálogo que vaya más allá del actuar individual, para con ello fortalecer y transformar el sistema. Para llevar a cabo esta propuesta de cambio a favor de la construcción de respuestas articuladas, colaborativas y multiactorales es necesario adquirir y mejorar algunas competencias.

El fortalecimiento del ecosistema de empleabilidad juvenil requirió de la participación de varios actores, cuyos roles fueron cambiando a lo largo del proceso. Por un lado, intervinieron 37 personas, de 15 organizaciones de la sociedad civil afines a la temática, la mayoría de las cuales ya habían participado en programas de inversión social del NMP. Global Opportunity Youth Network (GOYN), una red global que tiene por objetivo mejorar las condiciones laborales de las juventudes desde un enfoque de impacto colectivo, fue una de esas organizaciones. Esta red tiene presencia tanto en la CDMX, como en otras ciudades del mundo; varias de las organizaciones implicadas en el proceso de fortalecimiento ya formaban parte de ella, mientras que otras se sumaron durante el mismo. Además de las organizaciones, participaron también dos instituciones gubernamentales: las secretarías de Educación Pública y de Trabajo y Previsión Social. Por otro lado, el NMP buscó el apoyo de Zigla y La Vaca Independiente, dos agentes fortalecedores que, en conjunto, diseñaron y llevaron a cabo el proceso de

fortalecimiento. Por último, el financiamiento estuvo a cargo del NMP y la Fundación Hilton.

El presente caso muestra el desarrollo de la iniciativa de empleabilidad juvenil apoyada por el NMP y pone énfasis en el fortalecimiento de las capacidades de colaboración para comprender mejor el problema, describir algunos indicadores y hacer propuestas de solución colaborativas.



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

1. La complementariedad de roles en el fortalecimiento de la colaboración

Las y los jóvenes oportunidad son personas resilientes, creativas y con capacidad de resolución que podrían aportar a la sociedad, pero dos situaciones impiden o limitan su potencial aporte. La primera situación implica una desconexión en relación con el trabajo, la educación o la capacitación, la cual no es voluntaria, sino que responde a diversos factores. La segunda corresponde a las juventudes que cuentan con un trabajo precario, con condiciones económicas mínimas y sin prestaciones de ley, o bien, se autoemplean o tienen un empleo informal. Entre ambas situaciones puede existir una conexión, donde la primera puede ser consecuencia de la segunda, o viceversa.¹

Entre las múltiples causas del empleo precario y el desempleo podemos mencionar, a manera de ejemplo, la falta de conocimiento

sobre los derechos laborales por parte de las y los jóvenes, situaciones familiares poco favorables, falta de acompañamiento en el primer trabajo, poca valoración y prejuicios por parte de sus empleadores. Para hacer frente a los diversos retos que plantea este problema, las organizaciones realizan, de manera aislada, esfuerzos concretos, como capacitar a las juventudes o sensibilizar a las personas que les dan empleo. Ello no permite afrontar de manera coordinada las diferentes causas de este fenómeno y, por lo tanto, no ayuda a reducir el desempleo entre la juventud, ni garantiza la obtención de un trabajo digno. Por este motivo, se requiere de esfuerzos, como el del NMP, que promuevan la colaboración entre las organizaciones y trabajen con los diversos actores implicados en el problema del desempleo juvenil en la CDMX; es decir, ofrecer una respuesta sistémica. En este sentido, las competencias son un elemento central en el proceso de fortalecimiento planteado por el NMP.

Desde 2019, el NMP adoptó un nuevo modelo de inversión social que coloca al centro de la estrategia el desarrollo de competencias para la colaboración bajo una premisa sistémica. En este nuevo modelo, el NMP busca comprender mejor de qué manera su inversión puede contribuir a apoyar a organizaciones de la sociedad civil del país cuyas intervenciones buscan mejorar las condiciones y aumentar las posibilidades de acceso a un empleo con condiciones dignas de las personas jóvenes.

¹ Los datos provienen de fuentes como la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, y se pueden consultar, junto con otros datos, en el [tablero digital](#) creado para este proyecto.

En este sentido, el equipo de la DIS² del NMP ha trabajado y repensado su propio rol como agente fortalecedor y como articulador dentro del ecosistema del desarrollo sostenible. Varios de sus proyectos se basan en el enfoque en derechos humanos y el enfoque de gestión orientada a resultados, así como en la innovación y la reflexión. Ello le ha permitido formarse e incorporar el enfoque sistémico y las estrategias de colaboración en sus procesos.

El proyecto *Promotores de cambio* fue central para la actual iniciativa, pues permitió al NMP apoyar el fortalecimiento de líderes de organizaciones. El liderazgo se refería tanto a los roles tradicionales (direcciones, gerencias, etc.) como a personas que

muestran actitudes y comportamientos de liderazgo sin estar en puestos reconocidos como tales. Además del entrenamiento de las competencias necesarias para promover liderazgos colaborativos

² A lo largo del presente documento se hace referencia al Nacional Monte de Piedad (NMP) como institución, pero se aclara que es el equipo de la Dirección de Inversión Social el que ha trabajado, junto con otros actores, en este proceso de fortalecimiento.



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

(escucha activa, diálogo generativo, apertura a la colaboración, pensamiento sistémico, autorregulación emocional y presencia consciente), el NMP destaca tres retos cuyos aprendizajes se tuvieron en cuenta en el proceso actual.

El primero se refiere a la necesidad de incluir a otros actores con los que las organizaciones mantengan un diálogo. En

este sentido, Alejandra Angarita, directora de la DIS, mencionó que “no es muy fructífero capacitar a organizaciones, si no pueden después hablar con otros actores” (A. Angarita, entrevista, 10/03/2023). En segundo lugar, si bien es cierto que las OSC comparten retos y desafíos, agruparlas en torno a un tema común permite profundizar el trabajo conjunto, a la vez que se profundiza el de cada una de ellas en lo individual. Por último, es importante contar con estrategias que permitan superar las barreras institucionales internas y sortear las resistencias al trabajo colaborativo. El NMP identifica que algunas organizaciones promueven el trabajo individual y las responsabilidades diferenciadas; ante la colaboración y la posibilidad de pensar de manera conjunta, una posible reacción es la resistencia a compartir información. Ello, porque se entiende que una “una persona asociada a una responsabilidad debe tomar decisiones y, aunque esto sea cierto, el proceso para tomar una decisión puede ser un espacio colaborativo. Pero si hay algo que no funciona, o amerita una reflexión, por eso hay esos espacios colaborativos” (A. Angarita, entrevista, 10/03/2023).

La directora de la DIS señaló, además, que los procesos colaborativos corren el riesgo de “caer en los extremos; lo haces todo colaborativo y haces todo más lento o, de acuerdo, te hago participar, pero yo tomo la decisión sin tenerte en cuenta”. Es

muy importante que quienes promueven la colaboración cuenten con las competencias para hacerlo; es decir,

debes tener muchos champions internos [personas líderes y expertas] para que eso permeé en la cultura de la organización. Personas que tienen esa mirada y tienen las herramientas y saben cómo hacerlo. Facilitar ese tipo de diálogo, porque, como todo, es una habilidad que se tiene que desarrollar y que requiere práctica. Por ejemplo, dar una bienvenida cálida, definir bien el propósito de la conversación, te da la tranquilidad para soportar los silencios incómodos y no hacer que la gente se sienta ansiosa, porque hay un silencio que nos dice qué reflexión nos trae. Ponerlo en palabras, como hacerlo real... eso ayuda a bajar las tensiones y que las cosas fluyan de otra manera; y eso es una práctica. (A. Angarita, entrevista, 10/03/2023).

En paralelo al proyecto *Promotores de cambio*, en el NMP se llevó a cabo a una formación interna con la colaboración de la Vaca Independiente. En ella se capacitó al equipo de la DIS para tener prácticas más colaborativas al interior y comprender a

profundidad los retos arriba mencionados; todo ello esencial para la planificación y el desarrollo del presente proyecto.

Al igual que el proceso interno del NMP se dirigió a “la persona” en un primer momento, lo mismo sucede con las personas participantes en el proyecto actual. La Vaca Independiente, en su calidad de agente fortalecedor de la iniciativa, considera que el actuar de una persona al interior de un sistema aporta una carga individual que tiene que ver con “cómo se siente una persona; si actúa desde el ego o no, por ejemplo, afecta al sistema. La persona como esté es algo que va más allá de la institución en la que se encuentra” (La Vaca, comunicación personal, 9/12/2023). Por ello, uno de los niveles que propone en su modelo *Yo, Nosotros y la Tarea* es colocar en el centro a la persona. En este modelo, el *nosotros* expresa la necesidad de colaborar y construir de manera conjunta, mientras que la *tarea* se refiere a la acción o actividad a desarrollar para enfrentar el problema social identificado, para el cual deberán proponerse soluciones colaborativas.

Por lo anterior, en la planificación y el desarrollo de la iniciativa, La Vaca Independiente, Zigla y el NMP consideraron tanto el



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

acompañamiento a las organizaciones en relación con un tema, como la inclusión de agentes relacionados con dicho tema en el proceso de fortalecimiento y la superación de las barreras institucionales a partir de una mirada sistémica que ponga la atención en la persona. [La Vaca Independiente](#) se define como “un laboratorio de conocimiento que explora y expande los límites del aprendizaje, el arte y el desarrollo humano, iluminando caminos de posibilidad para la evolución consciente de nosotros mismos y de nuestro entorno social, natural y cultural”. El NMP destaca su capacidad para diseñar experiencias de aprendizaje y espacios de diálogo y cocreación en organizaciones y considera que, a pesar de que hay varios agentes que se dedican al fortalecimiento en colaboración, en “la Vaca son los genios, los que saben las metodologías; hay pocos que sepan las metodologías, que las sepan aplicar y enseñar a otros a replicar” (A. Angarita, entrevista, 10/03/2023).

Por su parte, Zigla es una empresa consultora especialista en monitoreo y evaluación, inversión social y gestión del conocimiento. Por sus cursos y capacitaciones en materia de monitoreo y evaluación, el equipo del NMP la considera ideal para ayudar a las personas participantes a comprender mejor el problema, acotarlo y medirlo. Durante el diseño del proceso de fortalecimiento, la [Fundación Conrad N. Hilton](#) (FH) comunicó al NMP su

interés por invertir en organizaciones de la CDMX que trabajaran en torno al tema de la empleabilidad juvenil y decidió sumarse a la iniciativa. La FH es una fundación familiar, establecida en 1944 por el creador de los hoteles Hilton, que proporciona fondos a organizaciones sin fines de lucro que trabajan para mejorar las vidas de las personas que viven en la pobreza y sufren desventajas en todo el mundo. Entre sus áreas de interés se encuentra el apoyo a jóvenes para brindarles oportunidades de empleo. Ante la coincidencia de intereses, el equipo del NMP presentó a la FH el proyecto, expresando que “el problema del empleo juvenil es muy estructural; no es suficiente invertir financieramente en las organizaciones”, y que, en este sentido, consideran que “acompañar a las organizaciones en el aprendizaje de vincularse con empresas, e invitar al diálogo a las empresas y las instituciones gubernamentales” es clave para contribuir a la solución del problema. Después de varias conversaciones, la Fundación Hilton coincidió con la visión sistémica propuesta por el NMP y valoró de forma positiva la innovación del proceso de fortalecimiento para el liderazgo colaborativo sistémico. En este sentido, el rol del equipo de la FH es doble; por un lado, financia, junto con el NMP, el proceso de fortalecimiento y, por otro, asiste a las sesiones de fortalecimiento para dar seguimiento al proceso.

2. Colaborar colaborando: el desarrollo de competencias personales y técnicas en proyectos colaborativos

El NMP, la FH, Zigla y la Vaca tienen claro que, a través de la colaboración y de forma complementaria, cada actor aporta, desde su experiencia y trayectoria, para lograr la visión compartida definida por el grupo. En el presente caso, “fortalecer para la colaboración” significa apropiarse de herramientas tanto técnicas como personales para construir, de forma conjunta, propuestas que permitan abordar la complejidad del problema. A continuación, presentamos cómo ha sido la colaboración en la planificación y el desarrollo, así como los siguientes pasos del proceso.

A lo largo de varias sesiones de trabajo, el NMP, Zigla y la Vaca planificaron el programa de fortalecimiento, implementando desde un inicio sus competencias en materia de colaboración. Esta fase de cocreación incluyó la definición conjunta de los objetivos de aprendizaje, así como el diseño de cada una de las

sesiones. El objetivo fue garantizar que existiera una articulación entre todas ellas y mantener la coherencia y complementariedad entre lo que cada agente fortalecedor abordaba, con énfasis en las competencias a adquirir o mejorar y el problema a entender. Así, el diseño del programa combinaba la comprensión y el análisis del problema de empleabilidad juvenil en la CDMX con el desarrollo de competencias de las personas de las organizaciones y otras instituciones invitadas por el NMP para trabajar de forma colaborativa.

Se acordó que las competencias de desarrollo humano y la comprensión del problema eran imprescindibles para fortalecer la colaboración y se afianzó la idea de que, si bien los roles eran diferenciados, estos debían estar en diálogo a la hora de definir el orden y la relación entre las sesiones. Con ese fin, los tres actores participaron en el diseño de cada sesión en reuniones semanales. Cada actor aportó al proceso de fortalecimiento desde su experiencia y área de especialidad; a saber, Zigla desarrolló un curso sobre monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés), mientras que la Vaca se encargó del desarrollo de competencias personales.

La directora de inversión social de NMP expuso de la siguiente manera los desafíos en materia de planificación:

Nos juntamos los tres. Dijimos, ¿cómo dialogan? Porque luego está la teoría de cambio y necesitas habilidades para construir una. Una teoría de cambio siempre es colectiva, y, al final, toda teoría la construyes internamente para tu institución en colaboración con otros, o construimos todos una juntos y ahí requiere que todos tengamos unas habilidades. Entonces planteamos algo como un infinito. Empezamos acá este diálogo, aprendemos estas reflexiones y herramientas [con la Vaca] y luego ya “lo duro” con Zigla. Y luego ahí nos agarramos el moño y vuelvo a lo colaborativo, al observador, y luego vuelvo a Zigla y entonces ya puedo más. Entonces eso fue como esa ida y venida todo el tiempo. (A. Angarita, entrevista, 10/03/2023)

El proceso de fortalecimiento empezó con una sesión presencial en la que participaron el NMP, Zigla y La Vaca. Por un lado, se expuso el problema a través de un tablero dinámico, como mecanismo de visibilización de datos, cuya información se obtuvo de varias encuestas nacionales relacionadas con la empleabilidad juvenil y otros datos sobre juventudes. Por otro, se presentaron los módulos que a lo largo de 32 semanas

(ocho meses, aproximadamente) habían sido elaborados por las personas de las organizaciones y las secretarías.

Las sesiones de Zigla se agruparon en tres módulos: un primer módulo, de ocho sesiones; el segundo, de cuatro sesiones y un tercer módulo, de cuatro sesiones. Cada sesión tuvo una duración de dos horas y, excepto la primera, todas fueron virtuales. La Vaca, por su parte, propuso cinco jornadas en paralelo a los

módulos, para trabajar un grupo de competencias en cada una de ellas que tuvieron una duración ocho horas.

En sus sesiones, La Vaca trabajó con cinco grupos de competencias dirigidas a conectar, escanear, enfocar, acompañar y actuar. Los dos primeros talleres fueron presenciales, luego dos virtuales y el último presencial. El objetivo del taller “Conectar” fue fortalecer las relaciones con uno mismo y con las demás personas a través de tres enfoques. En el primero, la intención fue tomar conciencia sobre la generación de percepciones, emociones y acciones a través de diálogos internos para reconocer emociones y pensamientos propios y ajenos. El segundo enfoque se refirió a la generación de espacios propicios para fortalecer la confianza entre los miembros del equipo y encontrar formas más cercanas y empáticas de comunicar. Por su parte, el tercer enfoque tuvo que ver con el desarrollo de competencias conversacionales que permitan plantear preguntas poderosas (aquellas que abren el diálogo e invitan a la reflexión), activar la escucha y generar espacios grupales para conversar sobre temas relevantes.

Por su parte, el taller “Escanear” tuvo por objetivo ampliar el pensamiento, adoptar nuevas herramientas y ser ágiles ante situaciones cambiantes. Para lograrlo, se propusieron diversos enfoques. Por un lado, la complejidad que implica manejar dos



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

tipos de pensamiento: rápido o automático para situaciones predecibles y lento y más consensuado para situaciones complejas. Asimismo, un pensamiento sistémico para reconocer sistemas, variables y conexiones, con particular énfasis en la relación entre las variables y el desempeño general del sistema aplicados a situaciones reales, así como una metodología de escenarios futuros que permita crear escenarios para distintos temas relevantes y actuar con mayor confianza a pesar de la creciente incertidumbre. Finalmente, la agilidad en relación con el cambio, para poder diseñar y facilitar las sesiones de forma adecuada y ágil respecto al trabajo; incorporar la necesidad de cambio y agilidad en el discurso cotidiano, y utilizar herramientas basadas en la neurociencia del cambio.

En el tercer taller, titulado “Enfocar”, los enfoques utilizados buscaron dar viabilidad, profundidad y amplitud al proceso de ejecución. La investigación activa permite llevar a cabo investigaciones abiertas, cíclicas y reflexivas. La investigación colaborativa, por su parte, invita a reflexionar sobre los motivos que nos llevan a hacer lo que hacemos con base en una hipótesis abierta que se puede transformar y que se piensa y repiensa de manera conjunta. En tercer lugar, se recurrió a la teoría de la U, que consta de siete pasos para la innovación y el cambio. Finalmente, se consideró el enfoque del líder, que busca el

desarrollo de su equipo y comprende a cada persona con sus necesidades.

Como su nombre lo indica, el cuarto taller, “Acompañar”, ofreció acompañamiento grupal e individual en la transición del paradigma del “lenguaje como herramienta” hacia el “lenguaje como acción”; el objetivo fue entender al lenguaje no solo como un medio o una herramienta, sino como un generador de acción. Para ello, La Vaca parte del enfoque de actos lingüísticos, que son las acciones que ejecutamos en el lenguaje y que cumplen un rol específico en nuestras conversaciones. Dichos actos pueden tener la forma de afirmaciones, declaraciones, promesas, solicitudes u ofertas. Lo que se buscó en el taller fue conocer y aplicar estos actos lingüísticos para tener mayor conciencia y mejorar la comunicación.

En el quinto taller, “Actuar”, el propósito fue reconocer el poder sistémico de los distintos proyectos, así como los vasos comunicantes entre ellos y la manera en que contribuyen a la meta global del sistema. Para lograrlo, cada organización presentó sus proyectos ante las demás organizaciones, las cuales, junto



Nacional Monte de Piedad,
2023, *Liderazgo Colectivo
Empleabilidad Juvenil*

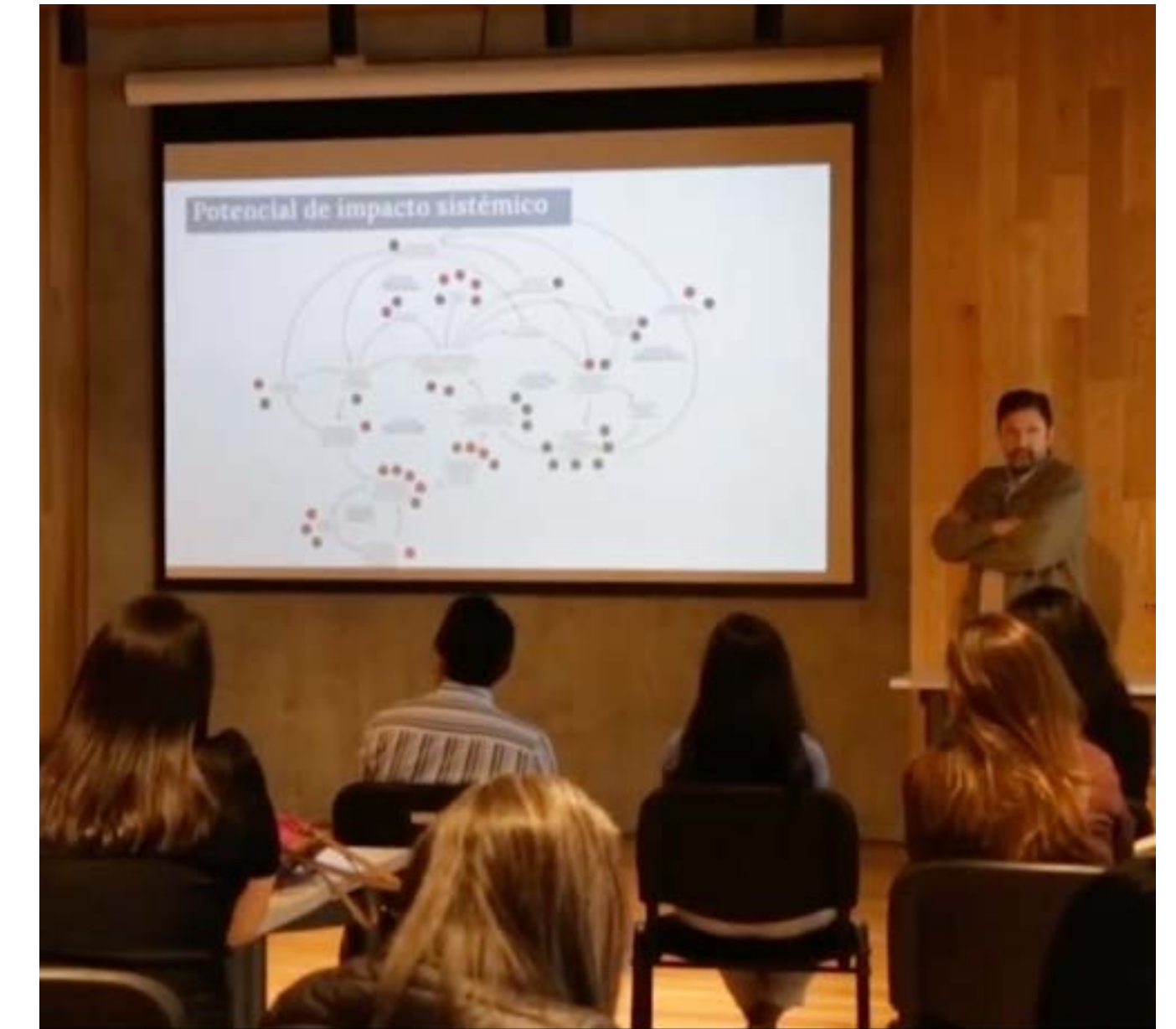
con La Vaca, evaluaron si las personas de las otras organizaciones los presentaban de manera clara y mostraban seguridad, presencia y pasión. El contenido y la pertinencia de los proyectos propuestos para mejorar el problema de empleabilidad juvenil se trataron también en las sesiones con Zigla, pues, como ya se mencionó, se intercalaron con las sesiones de monitoreo y evaluación desarrolladas por esta empresa.

Además de los talleres, se apoyó el aprendizaje y desarrollo de las personas líderes participantes con un *coaching* a nivel de organización, con énfasis en proyectos reales que fueran resultado de su paso por el proyecto de Liderazgo Colectivo. Asimismo, se desarrolló una metodología de *coaching* de equipos para ayudarles a autogestionar sus propias sesiones. Las metodologías y actividades desarrolladas en cada taller toman el modelo del yo (la persona), el nosotros (el grupo) y la tarea (lo que se hace). El 70 por ciento corresponde a la experiencia, el 20 por ciento a la exposición por parte de La Vaca y el diez por ciento al estudio, de tal manera que las actividades son prácticas y están orientadas a los proyectos organizacionales, donde la medición y las evidencias son requisito.

Por su parte, el ciclo de fortalecimiento de Zigla incluyó módulos sobre “Planificación estratégica y facilitación de Teorías de Cambio”, Diseño de *dashboards* de agregación de resultados”

y “*Data Collection*”. Los objetivos del primer módulo fueron: 1) presentar conceptualmente metodologías y herramientas de planificación estratégica, con especial énfasis en la teoría de cambio; 2) orientar el desarrollo de un caso real de teoría de cambio propuesta por la persona participante; y 3) aportar aprendizajes y recomendaciones vinculadas a la comunicación, evaluación y rendi-

ción de cuentas. El módulo constó de ocho sesiones (la primera presencial y las demás virtuales), de hora y media cada una. La estructura de estas sesiones fue de lo general a lo particular y de lo abstracto a lo concreto; se presentaron los conceptos, se realizó una práctica en grupos, una puesta en común y se asignaron tareas prácticas a cada organización para que finalmente cada una presentara una teoría de cambio y una ruta de resultados.



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

Según lo que informan las organizaciones, a lo largo de las sesiones y para cada actividad, Zigla proporcionó las herramientas necesarias y el paso a paso, para que cada una pudiera hacer su aportación desde una mirada sistémica.

El segundo módulo “Diseño de *dashboards* de agregación de resultados” dio continuidad al anterior. Zigla agrupó y organizó todas las teorías de cambio propuestas por las organizaciones participantes y generó un mapa sistémico con ellas. El tablero agregado permitió a las organizaciones comprender cómo podían mejorar su teoría de cambio; para ello, cada organización tuvo acceso a sesiones individuales, llamadas *Office hours*. En esas sesiones se revisaron los resultados agregados y se determinó una línea de indicadores que GOYN tendría en cuenta para seguir trabajando de manera colaborativa con las organizaciones. La modificación de los mapas mentales es esencial, pues es lo que sostiene al sistema; es decir, las creencias y maneras de pensar están en la base de los sistemas, por lo que hacer un trabajo en torno a la forma en que comprendemos el problema puede favorecer el cambio tanto en la manera de actuar como en el propio sistema.



Nacional Monte de Piedad,
2023, *Liderazgo Colectivo
Empleabilidad Juvenil*

Finalmente, los objetivos del tercer módulo fueron: 1) inducir a las personas participantes de forma práctica en el uso de herramientas de recolección de datos cualitativos y cuantitativos y 2) incentivar a las personas participantes a incorporar las técnicas y herramientas presentadas en el curso en sus programas. El módulo constó de siete sesiones, en las que se abordaron los siguientes temas: introducción a la recolección de datos; herramientas de recolección de datos; el mundo de los formularios *online*; cómo diseñar buenos cuestionarios; Whatsapp como herramienta de recolección; el diseño y la aplicación de instrumentos de recolección de datos cualitativos; y herramientas para el procesamiento de información cualitativa.

Las actividades correspondientes a los módulos de Zigla se desarrollaron de la mano de las competencias fortalecidas en los talleres organizados por La Vaca. El objetivo de esto fue promover que los productos finales fueran resultado del consenso. Así, se trabajó desde las experiencias de las personas en las organizaciones para contribuir a una mirada conjunta del problema que se vio enriquecida y ampliada en su comprensión gracias a la participación de todas las organizaciones, que propusieron soluciones posibles.

Durante todo este proceso, en el que se llevaron a cabo los módulos y talleres, el equipo del NMP fue mucho más que un

donante. En su intento por responder a la pregunta “¿qué es necesario que pase en el ecosistema?”, desde el inicio del proceso buscaron establecer una relación no transaccional con Zigla y La Vaca, a quienes no consideran proveedoras, sino codiseñadoras en un trabajo colaborativo con las otras organizaciones. Durante el proceso de fortalecimiento, además de su papel en el codiseño, el equipo del NMP asistió a todas las sesiones y aprendió a la par de las demás organizaciones, reflexionando incluso sobre la manera en la que el NMP favorece el empleo juvenil y a qué clase de jóvenes favorece. Para Agustina Budani, directora de Zigla, la presencia y participación activa del equipo del NMP representa una estrategia que

garantiza la continuidad y participación activa de los/as participantes a lo largo de todo el trayecto formativo, resulta fundamental el acompañamiento activo de los miembros de Nacional Monte de Piedad en su rol de financiador de la formación. El seguimiento del financiador reforzando la importancia de asistir a las sesiones es fundamental para aumentar el compromiso de los/as participantes. (A. Budani, 9/12/2023)

La colaboración necesita de las competencias emocionales, son esenciales para el desarrollo de capacidades para colaborar. En este sentido, Zigla señala que “La Vaca Independiente

tiene la capacidad de relajar, de poner a las personas en modo de apertura de conocer y explorar [...] y, siguiendo a Otto Charmer, [La Vaca] logra contagiar mente abierta, corazón abierto” (A. Budani, 9/12/2023). En la misma línea, sobre La Vaca, el NMP destaca “cómo se transiciona de estos momentos, del lugar cómodo al incierto y pone en práctica, en el yo, en el nosotros y en la tarea” (A.P. Ricalde, 9/12/2023). Las emociones nos atraviesan “para ello el trabajo de traernos a la consciencia plena, iterar, retroalimentar para conectarnos con el tema [es muy importante] y añade: o es solo ser amable, no es usar los artefactos para que se vea colaborativo, estoy realmente escuchando”.

Poner a la persona en el centro, crear un “nosotros” y trabajar en una tarea mientras las personas desarrollan competencias emocionales, comprenden el problema de manera sistémica y adquieren herramientas de monitoreo y evaluación permite entender que “a colaborar se aprende colaborando”. En otras palabras, el aprender haciendo se da en el proceso de desarrollo de actividades, que es donde se potencian las competencias individuales necesarias para la colaboración y que se traducen en las herramientas o los procesos adquiridos por las personas, los cuales permean a las organizaciones a través de la implicación de varios de sus colaboradores, junto con las actividades de las sesiones que están orientadas a la organización.

Además, en este caso, la colaboración se materializa en propuestas de solución que las propias organizaciones presentan con mucho orgullo. Los proyectos diseñados de forma colaborativa, y que a continuación se describen, fueron cinco.

En primer lugar, está el *Tekio para las juventudes*. Se trata de un encuentro permanente que se organiza cada seis meses en una alcaldía y donde los actores colaboran en especie; es decir, cada quien aporta desde su experiencia, sus proyectos y su trayectoria. Una de las claves para mejorar la empleabilidad de las y los jóvenes es tener en cuenta a todos los actores involucrados: las instancias gubernamentales, el sector empresarial, las organizaciones y, por supuesto, las juventudes.

La segunda propuesta es *Vinculación segura al empleo digno*, que surge en respuesta al problema de falta de seguridad y de condiciones dignas en las ofertas de trabajo. Varias organizaciones colaboraron en el desarrollo de esta propuesta, que se enfoca tanto en las juventudes como en las personas empleadoras, y que también les ofrece cursos de capacitación. Se trata de una plataforma pública y gratuita a la que se puede acceder desde el celular, ya sea vía web o a través de su aplicación.

La tercera propuesta se enfoca en lograr una cultura incluyente orientada a cambiar la visión que las personas empleadoras tienen sobre las y los jóvenes oportunidad. Para ello, se



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

propone llevarlos al Festival de jóvenes con oportunidades, en Iztapalapa, y organizar dinámicas y retos colaborativos entre las personas empleadores y las juventudes. El objetivo es que estas demuestren sus habilidades socioemocionales y puedan asistir a TED Talks sobre casos de éxitos de inclusión laboral. Esta propuesta tiene un impacto sistémico, ya que permite sensibilizar en el corto plazo a las personas empleadoras sobre las

necesidades de las y los jóvenes. En este sentido, se trata de una propuesta distinta, pues parte del hecho de que las empresas volteen a ver a las juventudes y de acercar a las personas empleadoras a una mina de talento. Con ello se busca promover el entendimiento y el diálogo entre ambas partes involucradas.

La cuarta propuesta, consiste en una aplicación llamada *OPUS, digitalízate aprende y trabaja*, que es resultado de la brecha de género en relación con la empleabilidad. La aplicación va dirigida a un segmento específico de la población: mujeres entre 18 y 29 años que están desocupadas y no cuentan con estudios de educación superior. En la aplicación se ofrecen 35 cursos en materia de digitalización. El objetivo es acercar a estas mujeres al mercado laboral mediante la descripción de los perfiles que las empresas solicitan, ofrecer capacitación y, finalmente, promover la acción.

La quinta y última propuesta es *Jóvenes embajadores*, que busca ofrecer a las juventudes acceso a trabajos dignos. Esta solución se dirige a las personas empresarias, que son las que, con gran escepticismo, dicen “tú no me sirves porque no estás capacitado; tú no me sirves porque no te veo con habilidades”. La propuesta es realizar una campaña que lleve por título “Jóvenes embajadores por el empleo digno”, en la que se den a conocer sus trayectorias y se sensibilice a las empresas para que contraten

a jóvenes con formación, de tal manera que se generen más oportunidades para que otros jóvenes obtengan empleos dignos. La idea es tener en cuenta los casos de éxito; por ejemplo,

en todas las organizaciones tenemos casos de éxito de jóvenes que llegaron siendo madres solteras, que no tenían sus estudios terminados, que no tenían autoestima, que no tenían un rumbo hacia dónde dirigirse, y que al finalizar el programa o la intervención hicimos que ellas cambiaron su forma de percibirse a sí mismas y terminaron algún nivel educativo, se capacitaron en un empleo o en una capacitación técnica que fueron brindadas por la organización”.

Estas jóvenes “que ya son casos de éxito que ya se formaron que ya tienen un empleo digno que ya tienen esta experiencia que ya cambiaron su perspectiva sean quienes le platiquen a las empresas, a los empleadores”.

Durante todo el proceso de fortalecimiento, las organizaciones —GOYN incluida— participaron de forma activa en todas las actividades y talleres e hicieron suyas las competencias para la colaboración. En su calidad de red que vincula a todas las organizaciones fortalecidas, GOYN ofrece un espacio de articulación para poder llevar a cabo las propuestas durante el siguiente año.

3. Lecciones aprendidas

- **La combinación entre la persona, el grupo y la tarea.**
El punto de partida es la persona, en toda su complejidad emocional y racional, para crear un nosotros a través de lo que se hace de manera conjunta, que es la tarea. Al vincular las tareas al problema, todas las personas aportan desde sus propias experiencias y los programas de sus organizaciones. Así, tanto el punto de partida como aquello que se empodera es lo que saben y pueden compartir. En este sentido, sus saberes son la base para seguir aprendiendo y ampliando de manera conjunta, tanto al interior de la organización como con otras organizaciones.
- **Trabajar desde lo local para atender las especificaciones de un problema estructural.**
El desempleo juvenil es un problema estructural y sistémico que requiere ser entendido en su especificidad territorial y local. El territorio es entendido como la delimitación geográfica de un espacio, con actores concretos y estrategias y proyectos orientados a mejorar la empleabilidad, o bien, reproducir dinámicas de desempleo o empleo precario. Los actores y las

dinámicas tienen lugar en un espacio donde influyen factores culturales, sociales e, incluso, medioambientales. Trabajar a nivel de alcaldía permite vincular mejor a los actores y facilitar una mejor coordinación entre las organizaciones y otros actores.

- **Las personas son clave en el fortalecimiento.**
Las personas son quienes desarrollan las competencias que pueden crear o aportar a las soluciones. Sin embargo, es importante entender que no son tablas rasas; cargan una mochila de creencias y maneras de hacer que es importante que ellas mismas entiendan. Poner el foco en las personas permite trabajar desde su agencia para que, gracias a sus habilidades de comunicación, análisis y mejor comprensión del problema, puedan permear hacia su organización (y esta, a su vez, a la red de organizaciones a la que pertenece).
- **Las competencias individuales y las capacidades relacionales se desarrollan en condiciones favorables y, a la vez, refuerzan estas condiciones.**
El proceso de fortalecimiento tiene en cuenta e incluye, en la medida de lo posible, a los diversos actores implicados en el problema. De ahí que el fortalecimiento se haya ofrecido tanto a organizaciones como a instituciones gubernamentales. Como

parte de las organizaciones participaron también jóvenes oportunidad. Es en este sentido que se entiende que el fortalecimiento se da a partir del diálogo de las organizaciones con otros actores.

- **La formación está orientada a la práctica.**

Se aprende a colaborar, colaborando; es decir, se necesita crear un espacio de aprendizaje donde se implemente tanto competencias socioemocionales como herramientas prácticas para la colaboración. En este espacio de aprendizaje, los agentes exponen conceptos y teorías, que van acompañados de actividades prácticas que se relacionan de forma estrecha con el problema. Por ello decimos que fortalecer en colaboración solo se puede lograr colaborando, pues, como dice el dicho, “la práctica hace al maestro”.

- **La importancia de la trayectoria de los actores en la colaboración.**

Es fundamental entender lo que cada actor puede aportar al proceso de colaboración; colaborar no significa que todas las partes involucradas hagan lo mismo. En este caso en específico, el proceso de colaboración fue doble. Primero, los agentes fortalecedores y las entidades donantes colaboraron en la planificación de cada sesión del proceso; posterior-

mente, en las sesiones, las organizaciones colaboraron poniendo en práctica las competencias técnicas y personales.

- **La colaboración se materializa en procesos, herramientas y productos.**

La colaboración toma sentido al permitir el desarrollo de procesos, herramientas y productos que buscan dar respuesta al problema. Sin

embargo, colaborar no es un fin en sí mismo; es un medio para atender de mejor manera el problema social que se aborda. Para ello, es necesario definir y comprender el problema de

forma conjunta y decidir y proponer una serie de productos, es decir, de estrategias y proyectos a desarrollar, ya sea en conjunto o cada organización de forma individual. La definición



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

de productos y/o estrategias es tan importante como el proceso en el que se desarrollan las competencias para la colaboración.

- **Las personas facilitadoras crean espacios de aprendizaje significativo.**

Las personas facilitadoras crean espacios de aprendizaje donde se combina la exposición de conceptos teóricos



Nacional Monte de Piedad, 2023, *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil*

con definiciones claras, y ejemplos cercanos con actividades participativas dirigidas. La participación busca integrar los conceptos para que las personas participantes puedan comprenderlos mejor. Un aprendizaje significativo dota de sentido a aquello nuevo que se aprende y se logra cuando la persona puede conectar los nuevos conceptos con conceptos o experiencias anteriores. El fortalecimiento institucional ofrece una gran variedad de maneras de capacitar.

- **Un actor coordinador es esencial.**

Se requiere de un actor que sea capaz de articular tanto el proceso de fortalecimiento como el seguimiento del mismo. La coordinación es un rol que puede variar en el tiempo e implicar a diferentes actores. En este caso, la coordinación de los agentes estuvo en un primer momento a cargo del NMP. Zigla también tuvo un papel de coordinación en el segundo módulo, mientras que GOYN coordinaba la red en la que participaban varias organizaciones que se fortalecieron antes del inicio del proceso. En el transcurso del mismo, se sumaron más organizaciones y, al finalizar, GOYN fue responsable de coordinarlas para garantizar que las mismas lleven a cabo las propuestas de proyectos resultado de esta iniciativa.

4. Referencias

- GOYN. (2023). *Global Opportunity Youth Network: Ciudad de México, El futuro es joven*. <https://goynmexico.org/>
- INEGI. (2022). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- La Vaca Independiente. (2023). *La Vaca Independiente*. <https://lavacaindependiente.com/>
- Nacional Monte de Piedad. (2023). *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil | Feria Jóvenes con Oportunidades*. <https://www.youtube.com/watch?v=ooXTEzWMfrg>
- Nacional Monte de Piedad. (2023). *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil | Jóvenes Embajadores*. <https://www.youtube.com/watch?v=XSBMnpvO5bl>
- Nacional Monte de Piedad. (2023). *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil | OPUS*. <https://www.youtube.com/watch?v=B83pThhTiFA>
- Nacional Monte de Piedad. (2023). *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil | Tequio por las juventudes*. <https://www.youtube.com/watch?v=6iaBTFyCHUU>
- Nacional Monte de Piedad. (2023). *Liderazgo Colectivo Empleabilidad Juvenil | VINSEM*. <https://www.youtube.com/watch?v=L-1q6JZAYdj4>
- The Conrad N. Hilton Foundation. (2024). *Improving the lives of individuals living in poverty and experiencing disadvantage throughout the world*. <https://www.hiltonfoundation.org/>
- ZIGLA Consultores. (2023). *Mapeo de Empleabilidad Juvenil en CDMX*. <https://public.tableau.com/app/profile/rodrigo5908/viz/Tablerov1/Inicio>