

# entra21 NOTAS

10 Años Promoviendo la Empleabilidad Juvenil 2001-2011



## Formación de Jóvenes para el Sector de Comercio: Una Alianza entre Walmart Brasil y el Instituto Aliança

Desde 2008 el Instituto Aliança (Aliança) y el Instituto Walmart Brasil (IWM), brazo social de esa compañía, iniciaron una exitosa relación de cooperación. La misión de Aliança: Educar jóvenes, organizaciones y comunidades para el desarrollo humano sostenible y el interés del Instituto Walmart de contribuir a la formación de recursos humanos calificados confluyeron de una manera positiva en una relación por medio de la cual, cerca de 3.000 jóvenes han recibido formación para el mundo de trabajo y la vida, y al menos el 80% de ellos se han insertado en empleos formales, 45% de ellos en tiendas Walmart y 55% en otras empresas del sector del comercio. Para el periodo 2011-2015 los beneficiarios serán 10.000, meta que por sí sola demuestra cómo las alianzas entre las ONGs, la empresa privada y el Estado pueden funcionar y rendir frutos. En los más de seis años de cooperación, las partes han experimentado cambios que las cualifican y fortalecen, y a la vez, cada una de ellas ha enfrentado retos para determinar la naturaleza de su relación, sus roles, ampliar los resultados y, a la vez, aprender de la experiencia.

### El Instituto Aliança

El Instituto Aliança nació en 2002, pero sus antecedentes datan de 1990, cuando la Fundación Odebrecht, una fundación de la empresa global Odebrecht, firmó un convenio con el Center for Population Options de los Estados Unidos (ahora Advocates for Youth) para hacer una adaptación del currículo *Life Planning Education* (LPE). La Fundación Odebrecht buscaba un currículum para desarrollar con los adolescentes de la región noreste un sentido de identidad, plan de vida, y hábitos saludables. Adaptando el contenido se implementó el proyecto “Alianza con el adolescente por el desarrollo sostenible del nordeste” que se ejecutó durante cinco años en varias localidades. El equipo técnico que lideró esa iniciativa decidió crear formalmente al Instituto Aliança<sup>i</sup> con el fin de dar sostenibilidad a los impactos logrados con el proyecto y generar otros servicios para responder a otras necesidades.

Después de casi diez años de trabajar y sistematizar sus acciones con jóvenes, el Instituto Aliança desarrolló un modelo educativo denominado Com.Domínio Digital (CDD). Este modelo es el resultado de la sumatoria del programa de formación humana que Aliança impulsó desde los años noventa con otras dos áreas de formación: tecnologías de la información y rutinas administrativas. Además de incluir formación técnica, con el apoyo de la International Youth Foundation (IYF) bajo el programa **entra21** Fase I, se dio un nuevo enfoque al modelo, enfatizando el vínculo entre la formación y la colocación de los jóvenes en trabajos decentes. Por esta razón se incluyó capacitación en habilidades técnicas demandadas por el mercado y un servicio de intermediación laboral para que al concluir la etapa formativa, los jóvenes podrían acceder a información, asesoría, contactos y otros servicios para ayudarles en su búsqueda de empleo.



Fundada en 1990, la International Youth Foundation (IYF), cree e invierte en el extraordinario potencial de los jóvenes. El programa *entra21* fue creado por la IYF en 2001, en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja de América Latina y el Caribe. Para conocer más, visite [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org)

El modelo CDD está fundamentado en metodologías propias del enfoque de formación por competencias y en principios de reconocidos educadores y pedagogos como Freire, Teixeira y Morin, que ponen gran énfasis en la participación y empoderamiento de los jóvenes. Al centro de la metodología está la construcción de un itinerario formativo a partir de los saberes de los jóvenes que propicia el fortalecimiento de la identidad y la construcción de proyectos de vida más allá de solamente prepararlo para un puesto de trabajo específico. A diferencia de currículos usados en contextos formales como las escuelas y otros programas de formación, el CDD es una herramienta flexible y dinámica que prepara a los jóvenes para el mundo del trabajo, la vida ciudadana y su realización personal.

El programa de formación del CDD es de 560 horas en 8 meses, distribuidas en módulos de desarrollo personal y social (210 horas); tecnologías de la información (130 horas); contexto de las relaciones de trabajo (100 horas) y vivencia práctica (120 horas).

Un punto central del modelo educativo CDD es el rol y papel del sector privado en definir el contenido de la formación técnica y la selección de los jóvenes. Aliança mantiene una estrecha relación con sus “clientes” para satisfacer las demandas tanto de los empleadores como de los jóvenes en una importante mirada de “doble cliente.”

*“Puedo distinguir con solo mirar sus rostros cuáles jóvenes son egresados del proyecto y cuáles no. ¡Yo quiero un CDD en cada sitio donde esté Walmart!”*

Consejero del Instituto Walmart, Marcos Ambrosano,  
después de una visita al proyecto CDD.

Entre 2004 y 2006, Aliança ejecutó el proyecto Com.Dominio Digital con el apoyo del programa **entra21** de la International Youth Foundation. Atendió 432 jóvenes desfavorecidos entre 18 y 22 años, en 2 instituciones públicas y una privada del Estado de Ceará. El 50% de los egresados encontró trabajo, la mayoría en empleos formales. Desafortunadamente, al finalizar el convenio con IYF ninguna de las tres instituciones continuó utilizando el modelo CDD.

Esta experiencia motivó a Aliança para cambiar su modo de actuación y pensar en la necesidad de crear una metodología de transferencia hacia otras entidades para que finalizada una intervención por Aliança, el servicio quedara instalado. A raíz de ello, IYF, a través del programa **entra21**, financió la sistematización del modelo educativo que incluye la construcción de innovadoras y útiles herramientas para su proceso de expansión y réplica en diferentes contextos, haciendo alianzas con instituciones no gubernamentales y secretarías de educación estatal.

### El Instituto Walmart

La compañía Walmart inició sus operaciones en Brasil en 1995 con cinco tiendas en el Estado de Sao Paulo. En 15 años, la compañía creció hasta convertirse en la tercera mayor tienda minorista de Brasil con 434 tiendas en 18 estados y el Distrito Federal, 79.800 empleados, y con ventas anuales cercanas a los US \$13.4 billón (R \$22.3 billón)<sup>ii</sup>.

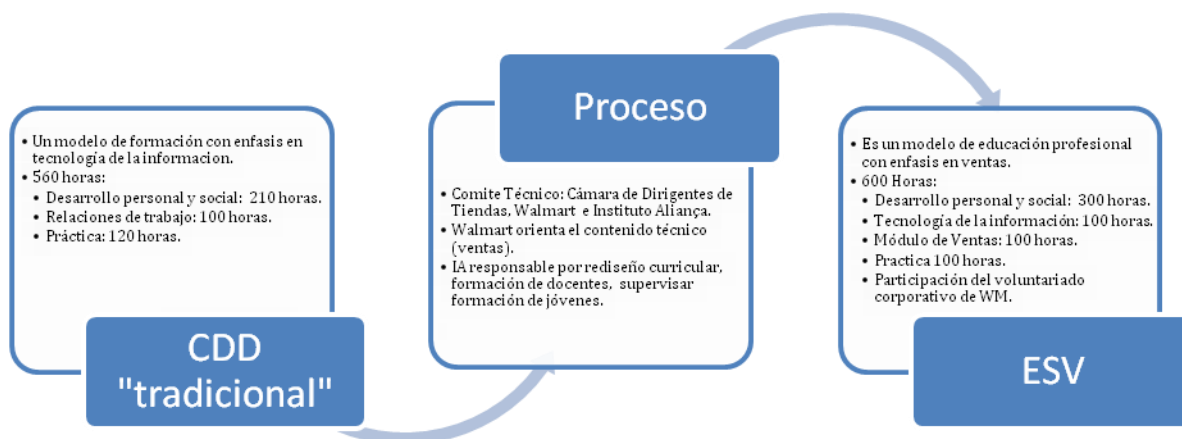
Su brazo filantrópico, el Instituto Walmart (IWM), fue creado en 2005 con el objetivo de contribuir al desarrollo de las comunidades locales a través de la inversión social en proyectos. A finales de 2005 IWM estableció contacto con el Aliança a través de unos asesores que conocían el proyecto que este último estaba ejecutando con IYF. IWM decide apoyar Aliança para ofrecer el modelo CDD a 1.500 jóvenes en cuatro estados del nordeste brasileiro con el apoyo de dos otros donantes, Fundación Avina y el Instituto IBI. Los resultados fueron favorables: 90% de los jóvenes recibieron una certificación y 40% lograron insertarse en un empleo formal.

En 2008, el consejo del Instituto Walmart aprobó la expansión del proyecto CDD en otros siete estados.

En ese mismo año, la IYF inició la segunda fase del programa **entra21**, mediante la cual se buscaba cofinanciar el escalamiento de proyectos que en la primera fase hubiesen sido exitosos y tuvieran oportunidad de expandirse. IYF apoyó al Aliança, conjuntamente con el Instituto Walmart, entre otros con el objetivo de escalar el modelo a 41 escuelas y organizaciones sociales para cerca de 4.000 jóvenes.

En 2009, el IWM redefinió su misión, enfocándose en la promoción del autodesarrollo para que la gente viva mejor y estableció como una de sus líneas de negocio la formación profesional de los jóvenes. Para entonces, Aliança ya estaba posicionada con Walmart, el cual había invertido en la expansión del modelo CDD y participado en la selección de los jóvenes. Para esa misma época los directivos de la empresa visitaron un núcleo del CDD y quedaron maravillados con los jóvenes. Al finalizar la visita, manifestaron que querían a estos jóvenes trabajando para Walmart, se preguntaban como poder también hacer parte de la historia de estos jóvenes no solamente durante su periodo de formación sino también colaborando con su inserción. Esta confluencia de factores motivó al director, Paulo Mindlin, a proponer al Aliança integrar un módulo sobre “ventas al por menor” al currículo de CDD. Al Instituto Aliança le interesó la propuesta e incorpora un nuevo elemento al modelo CDD para capacitar a jóvenes en ventas, es así como se “diseña” un nuevo producto que se denomina: “Escuela Social de Varejo (ESV)” o “Escuela Social para Ventas al por Menor.”

Para co-crear el nuevo currículum, se formó un comité integrado por técnicos de Aliança, representantes de la Cámara de Dirigentes de Tiendas, y funcionarios de la empresa y del Instituto Walmart. El esquema que sigue ilustra la transformación del modelo CDD consolidado bajo **entra21** fase I a un nuevo modelo para formar jóvenes en ventas.



La Escuela ofrece diferentes tipos de formación según el perfil del joven. Para jóvenes muy vulnerables se les brinda una opción llamada “perecederos” para crear su propio emprendimiento relacionado con la elaboración de productos alimenticios. La opción “líder en ventas/ley de aprendiz” es para jóvenes egresados de la secundaria y se ofrece en centros de formación profesional adscritos a la ley de aprendiz del gobierno brasileño. Para jóvenes desfavorecidos que cursan la educación secundaria, el currículum es transferido a escuelas públicas o una ONG, quienes reciben la formación en venta al por menor. En todos los casos el Aliança hace el seguimiento técnico a los procesos de formación y acompañamiento de los jóvenes.

En 2010, se instalaron ESV en 5 estados (Alagoas, Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Sul y São Paulo) con la colaboración de varias ONGs locales y las secretarías estatales de educación con 1.054 jóvenes, de los cuales 45% encontraron trabajo con Walmart. En 2011 serán atendidos 1.743 jóvenes en cuatro estados de las regiones nordeste, sureste y sur del país y serán 10.000 jóvenes entre 2012 y 2015. La inversión del IWM asciende a una suma cercana a los US \$1.6 millón (R \$3 millón).

### **Algunas Reflexiones Finales**

Con esta alianza entre Aliança e IWM se logró el deseado “gana-gana”: para el Aliança se cumple su objetivo de llegar a más jóvenes con servicios de calidad y lograr el sostenimiento del modelo. Con Aliança, Instituto Walmart logra la formación profesional de sus futuros empleados en el área de ventas, cumple con su misión social y a la vez contribuye al fortalecimiento del sector comercial de Brasil. El Aliança tiene la oportunidad de aplicar su modelo educativo para formar los recursos humanos de una empresa de alcance nacional y en un área cada vez más demandado en el medio: las ventas al por menor. Por su parte el IWM encontró un medio efectivo para responder a la necesidad de la empresa de disponer de personal entrenado para cubrir las vacantes presentadas en sus tiendas, tarea que antes Walmart delegaba a empresas intermediarias de reclutamiento. Para el Instituto Walmart, la escuela se ha convertido en un producto estrella con su propia marca.



Para poder formar una alianza de tanta envergadura con IWM, Aliança tuvo que: a) generar conocimientos y experticia durante más de diez años en el área del desarrollo humano de jóvenes, formación para el trabajo, formación de formadores, etc.; b) construir relaciones de cooperación con muchas entidades públicas, privadas y de desarrollo social en Brasil y fuera; y c) ganar la confianza de una empresa nacional que cuenta con una clara misión social.

Al ser responsable por la ejecución de una ESV, Aliança tiene la oportunidad de seguir probando y mejorando su modelo educativo.

El caso de Walmart Brasil y el Instituto Aliança demuestra la manera como Aliança logró escalar sus acciones al aliarse con una empresa que antes financiaba las actividades de la ONG, y ahora, bajo una lógica de alianza estratégica, diseña un producto que responde a los intereses de la empresa y el sector de comercio y la ONG en todo el país. También nos hace reflexionar sobre algunos retos implícitos en la creación de las alianzas entre ONG y el sector privado y en la expansión de los servicios.

- Cuando el receptor del modelo, producto o quién financia su escala es una organización de mayor envergadura, el creador del mismo experimenta ciertos retos ajenos a la esencia misma del modelo. Escalar puede significar estar en medio de una estructura institucional y operacional (una gran empresa privada) que es diferente en su modo de actuación (una ONG de desarrollo social). El riesgo está en que la expectativa por parte del IWM y de WM como tal, puede desbordar la capacidad de Aliança y hacerle cambiar los valores y principios de su modelo educativo.
- Es importante buscar mayor equilibrio entre eficiencia en sus procesos y fortalecimiento de su recurso humano. A pesar de haber pasado en diez años de un piloto de 500 jóvenes a 10.000, el equipo central de Aliança no ha crecido en la misma proporción. Aliança debe considerar que el costo que cobra por la operación del ESV o del CDD debe ser capaz de cubrir su operación a la vez que debe generar excedentes para reinvertir en la cualificación y satisfacción de sus empleados.
- Pensar en crecer su visión estratégica. En época de crecimiento como la que se experimenta en la actualidad la organización debe estar alineada hacia objetivos renovados para evitar la fragmentación y perder la perspectiva de interdependencia que existe entre todos los programas de la organización. Cuando no existe esta visión estratégica actualizada, los procesos de cambio se hacen lentos y problemáticos.
- El aliado del sector privado, en este caso IWM, puede cumplir un papel central para fortalecer a su aliado si los dos buscan mayor escala y sostenibilidad. IWM reconoce que es importante para Aliança fortalecerse como entidad técnica para poder seguirlo contratando para mejorar y expandir la red de ESV y llegar a más jóvenes y lugares. Prueba de este compromiso de fortalecer a su aliado es el interés del IWM por patrocinarle a Aliança un nuevo ejercicio de planificación estratégica que incorpore los nuevos retos y paradigmas.
- Tarde o temprano es necesario definir quién es el “dueño” del modelo ESV. El IWM ya lo contabiliza como uno de sus activos institucionales pero depende para su ejecución de Aliança. Será necesario explicitar si la ESV es una marca registrada del IWM y mejor aún, cómo y cuánto están dispuestos a pagar por la utilización del modelo que le dio origen. Toda autoría tiene un valor, el reconocimiento y el pago de la autoría es importante.
- Es importante cuando se habla de estas alianzas y transferencias de saber desprenderse. A la entidad que ha incubado durante años un modelo exitoso, le es difícil admitir que “otros” puedan asegurar que se mantiene su integridad y calidad. Por ello le es más fácil vender un servicio que incluye la asesoría al comprador para la optimización del producto, que entregar el producto a su nuevo dueño.
- Seguramente surgirán nuevas oportunidades que requerirán ajustes al modelo CDD para responder a nuevas demandas de formación con énfasis diferentes, e.g. el sector del turismo, la banca o cualquier otro sector de servicios. El reto para Aliança será elegir si repite el modo de relacionamiento que ha establecido con el IWM o es hora de pensar en otro tipo de arreglo. ¿Qué haría usted si la decisión estuviera en sus manos?

---

<sup>i</sup> En la actualidad Aliança desarrolla proyectos encaminados a la prevención y erradicación del trabajo infantil, la formación de mujeres jóvenes víctimas de las redes de explotación sexual, la diseminación de metodologías de atención a menores y adolescentes, la implementación y visibilización de estrategias que brindan oportunidad de formación y empleo para jóvenes urbanos y rurales, formación ciudadana y protección de los derechos humanos de jóvenes, entre otros.

<sup>ii</sup> <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>.