Reporte de impacto

Habilidades para el futuro

Informe

Argentina 2020

JA Argentina
Miembro de JA Worldwide

30 AÑOS Inspirando Jóvenes

Índice

Sobre el proyecto Habilidades para el futuro 2020 4
Metodología de evaluación 5
Objetivos 5
Dimensiones, variables y preguntas de evaluación 5
A nivel de estudiantes 5
A nivel de docentes 6
A nivel de mentores 7
Enfoque cuantitativo 8
Instrumentos 8
Detalles de la muestra 9
Enfoque cualitativo 11
Caracterización y perfil de la muestra 13
Análisis descriptivo / Perfil 13
Perfil de los alumnos 13
Perfil socioeconómico de los hogares de los alumnos 14
Perfil de los padres 14
Acceso a bienes y servicios de los hogares 15
Perfil de los docentes 16
Perfil de los mentores 17
Alumnos 18
Nivel de satisfacción con los mentores y docentes 18
Modalidad de participación en el programa 20
Nivel de satisfacción según el rol en el proyecto 22
Satisfacción general 22
Aprender a emprender como metodología educativa 25
Materiales y herramientas 26
Docentes 26
Satisfacción general 26
Experiencia del programa en modalidad virtual 27
Sobre AaE como estrategia pedagógica 31
Componente de formación docente 32
Vínculo con el facilitador de Junior Achievement 34
Vínculo con el mentor voluntario 35
Desempeño de los estudiantes 37

Materiales y herramientas 40
Propuestas de buenas prácticas 42
Mentores 43
Satisfacción general 43
Experiencia del programa en modalidad virtual 44
Vínculo con el facilitador de Junior Achievement 47
Vínculo con el docente 49
Vínculo con los alumnos 51
Materiales y capacitaciones 53
Oportunidades de mejora 54
Efectos / Análisis de impacto 56
Docentes 56
Contenidos teóricos y nuevas tecnologías 56
Didácticas y modos de transmitir 56
Mentores 58
Percepciones respecto a la juventud 58
Cultura de trabajo 58
Meritocracia 59
Habilidades de Liderazgo 60
Motivación 61
Socioemocional 62
Proyecto 63
Introspección 64
Aprendizajes 65
Alumnos 66
Habilidades socioemocionales 66
Capacidad para crear una nueva empresa 71
Habilidades técnicas 72
Expectativas postsecundaria 73
Expectativas educativas 73
Expectativas laborales 74
Emprender postsecundaria 75
Conclusiones y recomendaciones 77
Anexos 81
I. Descripción del proyecto por componente 81
II. Net Promoter Score (NPS) 83

III. PowerBi 83
IV. Instrumentos 84

Sobre el proyecto Habilidades para el futuro 2020

Durante 2020 Junior Achievement implementó el proyecto Habilidades para el futuro, destinado a **jóvenes de entre 15 y 18 años con foco en la transición escuela-trabajo.** A través de experiencias de aprendizaje activo, los jóvenes adquieren habilidades emprendedoras y desarrollan sus capacidades socioemocionales a la vez que profundizan su discernimiento vocacional e incorporan herramientas prácticas para el ingreso al mundo del trabajo. El proyecto se desarrolló con la guía de los docentes de cada curso, acompañados y capacitados por JA, y con el apoyo de mentores voluntarios.

Los componentes de la propuesta tuvieron como objetivo evitar el abandono escolar, promover la educación superior y las oportunidades laborales de los jóvenes, especialmente del área STEM.

En mayo de 2020, el plan inicial se revisó y ajustó para poder darle continuidad en el escenario de pandemia sin presencialidad en las escuelas. Dentro de los ajustes, se definió sostener el foco en población de contextos vulnerables de AMBA y San Juan, pero abiertos a trabajar con escuelas de otras provincias.

El proyecto se propuso lograr la inscripción de 8.633 estudiantes y 320 docentes, a través de la **implementación de cuatro componentes:**

- Aprender a emprender/ Enseñar a emprender (para docentes de Aprender a emprender).
- Planificá tu futuro.
- Yo puedo programar.
- Socios por un día.

El detalle descriptivo de cada uno de los componentes se encuentra en el Anexo I de este documento. El alcance final del proyecto concluyó con los siguientes indicadores:

	Inscriptos	Participantes	Egresados	Docentes	Voluntarios	Escuelas
Aprender a emprender	2.571	2.053	52%	130	118	71
Planificá tu futuro	3.099	3.099	62%	140	23	152
Yo puedo programar	2.885	2.243	70%	133	6	17
Socios por un día	1.534	1.303	89%	128	555	130
Total	**10.089**	**8.698**	**68%**	**531**	**702**	**370**

Desde su diseño, el proyecto propuso la medición y evaluación de impacto en la población involucrada. **El presente reporte se realiza sobre una muestra base participante del componente Aprender a emprender.** La elección de este componente responde a su mayor extensión y complejidad pedagógica. A partir de esta población, se analiza, además, el efecto o incidencia de los demás componentes sobre la misma población.

Metodología de evaluación

Objetivos

Para el proceso de evaluación de resultados de la implementación, se establecieron los siguientes objetivos:

- Medir y evaluar los cambios de prácticas, habilidades y competencias que se pudiesen desarrollar en docentes, alumnos y mentores participantes del proyecto.
- Conocer y comparar la opinión de docentes, mentores y alumnos sobre la implementación del componente Aprender a emprender.
- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de la propuesta educativa y su implementación.

Dimensiones, variables y preguntas de evaluación

A nivel de estudiantes

Tabla 1: Dimensiones y variables de evaluación a nivel de alumnos

Dimensión	Variables
Perfil del joven	Perfil demográfico Edad Género Situación laboral Hijos Escuela por tipo de gestión
Perfil del hogar	Ingresos del hogar Acceso a bienes y servicios Propiedad de la vivienda
Perfil de los padres	Nivel educativo Perfil migrante
Trayectoria postsecundaria	Expectativas laborales Expectativas educativas
Satisfacción con el programa	General. NPS Docentes Mentores Componentes

Habilidades	Autoeficacia Conocimiento financiero Crear una nueva empresa Gestión de recursos Creatividad Ingenio Iniciativa Movilizar a las personas Perseverancia Responsabilidad Trabajo en equipo
Propensión a emprender	Actitudes empresariales Intenciones empresariales

A nivel de docentes

Tabla 2: Dimensiones y variables de evaluación a nivel de docentes

Dimensión	Variables
Perfil	Demográfico Escolar Educativo
Satisfacción	General. NPS Propuesta de formación docente AaE como recurso pedagógico
Habilidades de los alumnos	Creatividad Iniciativa y proactividad Perseverancia, consistencia, esfuerzo Toma de decisiones Presentación y oratoria Planificación Negociación Liderazgo Relacionarse con nuevas personas Compromiso Motivar a otros Trabajo en equipo Resolución de problemas

A nivel de mentores

Tabla 3: Dimensiones y variables de evaluación a nivel de mentores

Dimensión	Variables
Perfil	Demográfico Nivel educativo Experiencia laboral
Satisfacción	General. NPS Experiencia previa con Aprender a Emprender Experiencia virtualidad Soporte al mentor Oportunidades de mejora Facilitadores y docentes
Efectos Alumnos	Creatividad Iniciativa y proactividad Perseverancia, consistencia, esfuerzo Toma de decisiones Presentación y oratoria Planificación Negociación Liderazgo Relacionarse con nuevas personas Responsabilidad Motivar a otros Trabajo en equipo Resolución de problemas
Habilidades de liderazgo	Introspección Motivación Proyecto Socioemocional
Percepciones de la juventud	Cultura de trabajo Meritocracia

Para responder a los objetivos, dimensiones y preguntas de evaluación se optó por seleccionar un enfoque de evaluación mixto que combine el análisis cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo tiene la ventaja de permitir hacer generalizaciones al conjunto de individuos alcanzados por un programa mientras que el enfoque cualitativo permite profundizar en los procesos que dieron origen dichos cambios.

A continuación, se presentan las estrategias de análisis, los instrumentos y un detalle de las muestras consideradas para desarrollar los enfoques cuantitativos y cualitativos de la presente evaluación.

Enfoque cuantitativo

En 2020 Junior Achievement Argentina decidió alinear sus instrumentos de medición a la estrategia de monitoreo y evaluación de Junior Achievement Europa. A este fin, se realizó la traducción del cuestionario semiestructurado para estudiantes, que considera cuatro grandes secciones:

- **Participación en el programa**: rol, modalidad, extensión, participación de competencia, resultado en la competencia, opinión del programa.
- **Habilidades emprendedoras**: creatividad, trabajo en equipo, ingenio, perseverancia, responsabilidad, iniciativa, autoeficacia, gestión de recursos, conocimientos financieros, movilización de personas, propensión a emprender.
- **Capacidad de autoaprendizaje**: comunicación, conocimiento de idiomas, matemática, ciencias y tecnología, sentido de iniciativa, y conciencia y expresión cultural.
- **Propensión a emprender**: intenciones empresariales y actitudes empresariales.

Este instrumento fue originalmente diseñado para aplicar en línea de base y línea de salida. Sin embargo, al momento de iniciar el programa en la Argentina, el instrumento aún no estaba listo y no se tomó una línea de base. Por lo tanto, al iniciarse el proceso de diseño de la evaluación se optó por conservar los reactivos originales para tener una primera medida de los niveles de desarrollo de las habilidades autodeclaradas por los jóvenes para usar como referencia en futuras mediciones. Y, adicionalmente, se sumó una pregunta para cada habilidad evaluada, donde se le consultó a los jóvenes de forma explícita si consideraba que el programa había contribuido a desarrollarla.

Adicionalmente a este instrumento se aplicaron cuestionarios estructurados a docentes y mentores lo que permitió triangular información para evaluar el desarrollo de habilidades en los jóvenes (autopercepción de los jóvenes más percepción de mentores y docentes sobre efectos en los jóvenes).

Además, en el caso de los mentores, análogamente al caso de los jóvenes, al no contar con información de línea de base se les solicitó que comparen sus percepciones sobre meritocracia y cultura del esfuerzo en los jóvenes a través de una escala para medir cambios pre/post intervención. Complementariamente, se aplicó una escala para medir en qué medida se habían enfrentado a situaciones o habían podido aplicar prácticas en las que se ponen en juego las habilidades de liderazgo.

En síntesis, ante la ausencia de información de línea de base y la posibilidad de armar un contrafactual el enfoque cuantitativo para evaluar resultados se limitó a incluir algunas preguntas explícitas de autopercepción de cambios y otras en las que mentores y docentes evaluaron los cambios observados en los jóvenes.

Instrumentos

En total se aplicaron tres cuestionarios semiestructurados, uno a cada uno de los actores (docentes, mentores y alumnos) una vez que ya habían finalizado su participación en el programa. Los tres instrumentos se aplicaron en formato digital (ver detalle en el Anexo de este Reporte).

En el caso del **cuestionario de alumnos**, las preguntas se orientaron a conocer su perfil sociodemográfico, sus expectativas para su futuro laboral y profesional, relevar su opinión sobre el programa, medir el nivel de sus habilidades emprendedoras y socioemocionales, y su autopercepción acerca de si el programa contribuye o no a desarrollarlas. Más allá de algunos cambios menores, los cuestionarios de estudiantes de este proceso evaluativo mantienen las mismas preguntas de la versión 2019 para las dimensiones de perfil y satisfacción. Por el contrario, como se indicó anteriormente, la sección de medición de habilidades emprendedoras y socioemocionales fueron reemplazadas por las preguntas diseñadas en el marco de la estrategia de evaluación delineada por ICEE para Junior Achievement Global (link). El cuestionario fue enviado por Junior Achievement a los docentes a cargo de llevar adelante el programa y ellos se ocuparon de distribuirlo entre los alumnos. Complementariamente, para elevar la tasa de respuesta, desde ZIGLA se hizo un envío directo a los jóvenes a través de una aplicación web desarrollada por ZIGLA sobre la tecnología de Twilio para realizar envíos masivos por WhatsApp.

El **cuestionario a docentes** se orientó a establecer su perfil, analizar su opinión sobre el programa y su percepción acerca de la presencia o no de cambios observados en las habilidades, competencias y planes a futuros de los alumnos. En caso de que hubiesen participado de ediciones anteriores, se consultó respecto a su experiencia en la modalidad virtual en comparación con la presencial. El cuestionario a docentes no presenta cambios significativos en relación con el instrumento del año anterior. El cuestionario fue enviado a los docentes directamente por Junior Achievement y se hicieron seguimientos sucesivos de la no respuesta.

Al igual que en 2019, el cuestionario a mentores se diseñó con el propósito de establecer el perfil demográfico y laboral de los mentores, y conocer su opinión del programa. La mayor diferencia con la versión anterior del instrumento reside en la inclusión de preguntas específicas orientadas a medir si el programa contribuye al desarrollo de habilidades de liderazgo en los propios mentores y a la modificación de sus percepciones sobre la juventud. El cuestionario fue enviado a los mentores directamente por Junior Achievement y se hicieron seguimientos sucesivos de la no respuesta.

Detalles de la muestra

A fin de contar con un universo amplio y poder establecer comparaciones entre públicos de diferentes características, se incluyó en este estudio a jóvenes que realizaron Aprender a emprender provenientes de escuelas de gestión privada (sin subvención), sus docentes y mentores. De modo que, si bien en el contexto de este proyecto participaron de Aprender a emprender 2053 estudiantes, 130 docentes y 118 voluntarios, los cuestionarios de evaluación se aplicaron a un número mayor de personas.

De los 129 **mentores**, un **75% (97 casos)** completó el cuestionario, mientras que de los 132 **docentes** a cargo de uno o más cursos del programa, lo hizo un **58% (77 casos)**.

Por el contrario, la tasa de respuesta obtenida para el cuestionario a alumnos fue significativamente más baja: 16% (397 casos) y no se observan grandes diferencias por tipo de gestión de la institución a la que asisten.

Tabla 4: Muestra de alumnos por tipo de gestión

Gestión	Total		Respondieron	
	Casos	%	**Casos**	**%**
Estatal	859	36%	154	17%
Privada con subvención	871	37%	129	15%
Privada	636	27%	94	15%
Total	**2366**	**100%**	**377***	**16%**

*20 casos del total de respuestas no se pueden distinguir

Al analizar las respuestas por localidad, se observa que en las tres plazas con mayor cantidad de alumnos no hay grandes diferencias. En consecuencia, para estas dos variables analizadas, la muestra parece estar balanceada con el universo.

Tabla 5: Muestra de alumnos por tipo de gestión

Gestión	Total		Respondieron	
	Casos	**%**	**Casos**	**%**
CABA	778	33%	101	13%
Buenos Aires (GBA)	694	29%	88	13%
Buenos Aires (Prov.)	444	19%	73	16%
San Juan	392	17%	89	22%
Salta	58	2%	26	45%
Total	**2366**	**100%**	**377***	**16%**

*20 casos del total de respuestas no se pueden distinguir

Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo contempló **entrevistas en profundidad** a una muestra representativa no probabilística de **docentes, mentores y directores.** A su vez se desarrollaron entrevistas a **alumnos** a partir de la modalidad de **focus group**. Dichas entrevistas no solo permitieron triangular información más detallada de las conclusiones extraídas a través del análisis cuantitativo, sino que además permitieron indagar en algunos de los posibles mecanismos detrás de la presencia o no de cambios observados a nivel de los alumnos para las variables de resultado consideradas en el estudio.

En cuanto a las entrevistas a **docentes**, se realizaron a una muestra de **12 casos**, en los cuales ocho de ellos eran docentes de PBA, tres de CABA y uno de San Juan. De las entrevistas a **mentores** se realizaron a una muestra de **10 casos**: cuatro de ellos ya habían participado como mentores en ediciones anteriores del programa.

Tabla 6: Docentes Entrevistados

Nombre	Apellido	Provincia	Gestión	1ra participación
Lucía	Fermani	PBA	Estatal	Sí
Fabricio	Giordanengo	PBA	Privada	Sí
Mirna	Del Puerto	PBA	Estatal	Sí
Nadia	Salinas	CABA	Privada	Sí
María Alejandra	Cristofani	PBA	Privada	No
María Alejandra	Martino	CABA	Estatal	No
Laura	Peuriot	PBA	Estatal	No
Alejandro	Vega	PBA	Privada	No
Juan	Gavassi	PBA	Estatal	No
Nicolás Ignacio	Zapata	CABA	Estatal	No
Mariné	Amador	PBA	Privada	No
María Eugenia	Ruiz	San Juan	Estatal	No

El cuestionario guía para realizar las **entrevistas a docentes y mentores** incluía preguntas tanto sobre su perfil y la escuela, como del proyecto, indagando sobre su implementación en la modalidad virtual, las instancias de capacitación y materiales, su percepción sobre los efectos en los alumnos, el vínculo generado con los otros actores del programa y facilitadores de Junior Achievement, como también el reconocimiento de aprendizajes propios.

Tabla 7: Mentores entrevistados

Nombre	Apellido	Primera participación	Edad
Rodrigo	Blanco	No	32
Raúl	Belmonte	No	52
Gabriel	Cánepa	No	37
Yesica	Zárate	No	42
Laura	Schalum	Sí	49
María Clara	Cordero	Sí	50
Ezequiel	Fernández	Sí	41
Adrián	Finola	Sí	54
Débora	Fredes	Sí	37
Javier	Laguna	Sí	44

Las entrevistas fueron realizadas durante diciembre de 2020 y febrero de 2021, una vez finalizada la implementación del programa.

En lo que respecta a los **focus groups con alumnos**, se han realizado dos grupos por separado. El primero estuvo conformado por cuatro alumnos, de los cuales tres eran de PBA y una de Salta. El segundo grupo estuvo conformado por dos alumnos, uno de ellos de PBA y el otro de CABA. Algunos de ellos asistían a escuelas de gestión estatal y otros, privada.

A su vez, se han realizado entrevistas semiestructuradas a tres **directoras** de instituciones educativas. Una de ellas de PBA, otra de CABA y la tercera de una escuela de San Juan.

Tabla 8: Directoras entrevistadas

Nombre	Apellido	Locación	Gestión
Marietta	Villar	PBA	Estatal
Claudia Marina	Cali	CABA	Privada
María Alejandra	Dibella	San Juan	Estatal

Caracterización y perfil de la muestra

Análisis descriptivo / Perfil

Perfil de los alumnos

La encuesta analizada para este informe cuenta con 397 respuestas de alumnos con información completa. Tal como se detalló en la Tabla 4, cerca del 36% de los alumnos que respondieron asiste a escuelas de gestión estatal, cerca de 37% a escuelas privadas con subvención y cerca del 27% a escuelas de gestión privada. En el caso del informe realizado en 2019, la línea de base analizada contó con 2.862 respuestas de alumnos de los cuales el 83,5% asistía a escuelas de gestión estatal, 8,6% a escuelas privadas con subvención y un 7,9% a escuelas de gestión privada.

En lo que respecta a las **características personales de los alumnos encuestados**, el 54% se identifica con el género femenino, 45% con el género masculino y menos del 1% con otros géneros no binarios, y solamente 6 alumnos reportaron tener hijos (1,51%).

Al momento de participar los jóvenes tenían una edad en el rango de los 16 y 22 años, y casi la mitad de ellos tenía 18 años (40,3% del total). Al analizar en mayor detalle el **rango de edad** en relación con la gestión de las escuelas se observa que el porcentaje de alumnos con **sobreedad en la gestión estatal es muy superior al de la escuela privada**. Esto es consecuencia de una **tasa de repitencia** que es **casi cuatro veces mayo**r en el sector público (21,4%) que en el sector privado (5,4%). Estas cifras están en línea con los datos publicados por el Ministerio de Educación, los cuales indican que en 2019 el porcentaje de alumnos repitentes ha sido más alto en el sector estatal que en el privado (12% y 4% respectivamente).

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **perfil de los alumnos.**

Asimismo, **aproximadamente el 95% de los alumnos posee nacionalidad argentina** (en la evaluación de 2019 el 92% de los alumnos encuestados poseía nacionalidad argentina). Dentro del 5% restante, siete alumnos poseen nacionalidad boliviana, cinco nacionalidad paraguaya y el resto corresponde a venezolanos, peruanos y otras nacionalidades latinoamericanas.

Continuando con el análisis, se observa que cerca del 39% de los alumnos **ayuda a sus padres o familiares en su trabajo**. Este porcentaje asciende al 50% si solo se consideran las escuelas estatales. La tasa más alta de trabajo familiar está dada por los alumnos de establecimientos estatales de Salta (57,7%), seguida por los alumnos de escuelas públicas de San Juan (57,5%). Es importante destacar que solo un 6% de los alumnos **trabaja para alguien que no es parte de su familia**.

En la evaluación anterior se observan tasas muy similares en lo que se refiere a trabajo familiar (39%) tanto a nivel general como desagregado por gestión. Sin embargo, la tasa de empleo no familiar y remunerado observada en esta oportunidad (6%) está muy por debajo de la observada en 2019

(20%). Resulta plausible suponer que dicha diferencia se explica en gran medida por las restricciones a la circulación y a la fuerte crisis del mercado de trabajo que se produjo por la pandemia.

Tabla 9: Situación laboral

Respuesta	Estatal				Privada			
	2019		2020		2019		2020	
	CABA	PBA	CABA	PBA	con subv.	sin subv.	con subv.	sin subv.
No trabaja	58%	51,9%	48,8%	40%	66,9%	70,3%	61,2%	61,7%
Trabajo familiar	21,3%	24,4%	41,8%	40%	23,4%	13,3%	34,8%	27,6%
Trabaja	20,5%	23,6%	6,9%	20%	9,6%	16,3%	3,8%	10,6%

Perfil socioeconómico de los hogares de los alumnos

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **perfil de los padres de los alumnos.**

Perfil de los padres

Un **87,2% de los alumnos habita en hogares con ambos padres argentinos**, un 4,3% lo hace en hogares con uno de los padres de nacionalidad argentina, mientras que el 8,6% proviene de un hogar con ambos padres extranjeros. En el análisis por tipo de establecimiento, se observa que las **escuelas estatales de CABA poseen el mayor porcentaje de hogares migrantes: su participación se eleva a un tercio del total para este grupo (36,73%)**. Se trata de un hallazgo similar al observado en el proceso de evaluación de 2019, en cuyo caso la misma tasa observada fue de 30,8%.

En lo que refiere al **nivel educativo del hogar**, cerca del 17% de los alumnos proviene de hogares con ambos padres universitarios. Dicho porcentaje se reduce a 3,9% en los alumnos que asisten a las escuelas de gestión estatal, mientras que en sector privado con y sin subvención este número asciende al 23,26% y 30,85% respectivamente. En el otro extremo, un **20,4% de los jóvenes indica que ninguno de sus padres posee el secundario completo**. Análogamente, **este porcentaje asciende a 36% en el sector estatal**, mientras que en el sector privado con y sin subvención es de 14,7% y 4,3% respectivamente.

Desglosando el análisis del **nivel educativo de los padres** de los alumnos, se observa que aproximadamente el 73% de las madres posee educación secundaria completa o un nivel educativo superior, mientras que existe un 4% de madres que no ha finalizado la primaria o no ha ido a la escuela. Estos niveles alcanzados varían considerablemente si se analizan de acuerdo con el establecimiento al que concurren los alumnos: **las madres de alumnos de escuelas públicas poseen niveles educativos menores a las de alumnos de escuelas privadas y privadas con**

subvención. En particular, las escuelas privadas sin subvención muestran los niveles educativos más altos: un 50% de las madres consideradas en este grupo poseen nivel universitario o terciario completo y solamente el 12% no ha finalizado el secundario o posee niveles educativos inferiores. En el caso de las madres de los alumnos de escuelas de gestión estatal, el porcentaje de quienes no alcanzaron a completar el secundario asciende al 39,6% (dicho porcentaje contiene las categorías secundario incompleto, primaria completa y primaria incompleta).

El análisis de **nivel educativo de los padres** presenta un panorama muy similar al descrito para las madres, aunque los porcentajes de aquellos que han alcanzado niveles educativos altos disminuye levemente, siendo que el total de los padres que posee educación secundaria completa o un nivel educativo superior representa el 58,2% del total.

Acceso a bienes y servicios de los hogares

En relación con la **propiedad de la vivienda**, el 78% de las familias poseen vivienda propia, un 17% alquila y cerca del 5% restante vive en viviendas prestadas. En el análisis por tipo de establecimiento, se observa que las escuelas estatales de CABA poseen el mayor porcentaje de viviendas alquiladas, alcanzando al 40,8% para este grupo.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **perfil socioeconómico del hogar.**

Cerca del 90% del total de los hogares posee **acceso a los bienes y servicios de primera necesidad** como calefón/termotanque (91,9%), canillas con agua de red (93,4%), cloacas y desagües (88,1%) y conexión a internet por cable (92,9%). Sin embargo, existen diferencias entre alumnos de escuelas de gestión estatal y privadas. Si se consideran únicamente las instituciones del primer tipo, todos los porcentajes anteriormente mencionados se reducen levemente: calefón/termotanque (83,12%), canillas con agua de red (91,91%), cloacas y desagües (83,12%) y conexión a internet (85%). Análogamente el **acceso a canillas de agua de red se reduce a un 70,6% en aquellas escuelas de gestión estatal ubicadas en PBA**.

"El problema con San Juan era que tenían poca conectividad: la conectividad no era muy buena, casi todos se conectaban por WhatsApp y no tenían datos" - Mentora, San Juan

"En la virtualidad nos arreglamos como pudimos porque había muchos chicos que no tenían conexión. El curso que me tocó a mí eran 14 solamente y se conectaban 8, con los demás, bueno, nos conectábamos por WhatsApp o por mensaje de texto" - Docente, CABA

En lo que concierne a **bienes no considerados de primera necesidad** (como aire acondicionado y microondas) y servicios (tarjeta de crédito), **las desigualdades entre los tipos de institución son más marcadas, habiendo entre un 20% y un 30% de diferencia entre quienes tienen acceso en las escuelas privadas y las escuelas de gestión estatal.** Otro de los reactivos que muestra una amplia diferencia es la posesión de medio de transporte propio (auto, camioneta, camión). En el caso de las escuelas de gestión privada el 92,55% indica tenerlo, en las escuelas de gestión privada con subvención porcentaje se reduce a 84,5% y para las escuelas de gestión estatal, al 66,88%.

El 93% de los alumnos indicó que **los ingresos del hogar alcanzan para** la compra de manuales y materiales necesarios para la escuela y dicho porcentaje se reduce a 88,3% si se considera solo a

los alumnos de escuelas públicas. En relación con gastos para entretenimiento (cine, salir a comer afuera, recitales, etc.), solo el 63% de los alumnos indicó que los ingresos del hogar son suficientes para destinarlos en ello. Aquel porcentaje aumenta a cerca del 80% para los alumnos de escuelas privadas y se reduce a un 47,4% para los que asisten a escuelas de gestión estatal.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **acceso a bienes y servicios en los hogares de los alumnos.**

El **índice de nivel socioeconómico (NSE)** se ha medido a partir de considerar la cantidad de reactivos para los cuales los ingresos del hogar alcanzan y el acceso a bienes y servicios. En total se distinguen 23 categorías de bienes y servicios. Aquellos que acceden a 22 y 23 de ellas poseen un NSE alto, quienes acceden a 20 y 21 de ellas poseen un NSE medio-alto y quienes acceden a entre 17 y 19 de dichos bienes y servicios poseen un NSE medio. El NSE bajo está compuesto por aquellos alumnos que acceden a entre 1 y 16 de dichas categorías. Dicha categorización es relativa a las respuestas dadas por los alumnos que completaron el cuestionario.

Si se analiza el **NSE por tipo de gestión escolar,** se observa que en el caso de las escuelas de gestión estatal el 44,81% de los alumnos pertenece a un NSE bajo, el 22,73% y el 21,43% a NSE medio y medio-alto respectivamente, mientras que solo el 11% pertenece a un NSE alto. En el caso de los alumnos que asisten a escuelas privadas con subvención, más de un tercio pertenece a un NSE medio-alto (35,66%), el 30,23% a un NSE alto y solo el 12,40% a un NSE bajo. En el sector privado sin subvención cerca de la mitad de los alumnos alcanzan un NSE alto (44,68%) y solamente el 8,51% poseen un NSE bajo. El resto de los alumnos poseen un NSE medio o medio-alto (24,47% y 22,34% respectivamente).

Los datos de la presente evaluación coinciden en gran medida con los porcentajes de los alumnos encuestados en la evaluación de 2019. En ella se habían distinguido los alumnos que acudían a escuelas de gestión estatal de CABA y PBA, en las cuales el porcentaje de alumnos categorizados como NSE bajo ascendía a 21,4%, y 27,7% respectivamente y a un 13% y 8,2% quienes poseían un NSE alto.

En el caso de los alumnos que asistían a escuelas privadas con subvención, el 35,4% pertenecía a un NSE medio-alto, más de la mitad a un NSE alto (52,1%) y solo el 1,7% a un NSE bajo. En el sector privado sin subvención, también más de la mitad de los alumnos alcanzaba un NSE alto (60,9%) y solamente el 4,1% poseía un NSE bajo. El resto de los alumnos poseía un NSE medio-bajo o medio-alto (11,4% y 23,6% respectivamente).

"El colegio está ubicado en una zona muy vulnerable, el barrio realmente que lo rodea y la población que asiste al cole es de bajos recursos y hay historias familiares bastante fuertes. Este año de la pandemia, por supuesto las clases se llevaron a cabo de forma virtual y el proyecto de Aprender a emprender se propuso como un taller optativo para los chicos de sexto año" - Docente

Perfil de los docentes

De la encuesta realizada a docentes, se ha obtenido un total de 73 docentes que ha respondido de forma completa. De esos casos, la media de **trayectoria docente** es de 12,8 años, mientras que el

promedio de **años en la escuela** en la que desarrollaron el programa es de 8 años. A su vez, el 30% se identifica con el género masculino y cerca del 70% con el género femenino.

El 42,5% trabaja en escuelas de gestión privada con subvención, el 36,99% en escuelas de gestión estatal y el 20,55% en escuelas de gestión privada.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **perfil de los docentes**

32 de los docentes (43,8%) ya habían participado en otras ediciones de Aprender a emprender.

Respecto del **nivel educativo** alcanzado, cerca del 69% posee universitario completo o superior, el 23,3% posee un título superior no universitario completo y el 1,3% posee solo el secundario completo. En relación con el nivel educativo por tipo de gestión, se observa que 32,2% de los docentes tiene un posgrado completo en el sector privado con subvención, en relación con el 20% del sector privado y al 18,5% en el sector estatal. Sin embargo, **en los tres tipos de gestión el porcentaje de docentes con título universitario o superior es mayor al 60%:** 66,7% en el sector estatal, 60% en el sector privado y 74,2% en el sector privado con subvención.

La mayoría de los docentes **(69,8%) ha desarrollado el programa en el marco de una materia directa o explícitamente vinculada con los contenidos de Aprender a emprender:** Proyectos organizacionales (36,9%), Economía (12,3%), Contabilidad (8,2%), Tecnología (6,9%), EDI (5,5%). Un 5,5% dictó el curso fuera del espacio curricular. En consecuencia, por diferencia se deduce que un 24,7% lo ha desarrollado en el marco de una materia cuya currícula no está directa o explícitamente vinculada con los contenidos de Aprender a emprender.

Perfil de los mentores

En total **se obtuvieron 97 respuestas completas de mentores** voluntarios de las cuales 48% pertenecen a mujeres y 52% a hombres. El rango de edad va de los 20 a los 69, con un 69% concentrado entre los 31 y los 50 años. El 80% de estos posee un nivel educativo alto, universitario o terciario completo, y el **53% del total de los encuestados tiene personas a su cargo en el trabajo.**

Para 70 de los mentores de la muestra (72%), 2020 fue el primer año en el que participaron del programa Aprender a emprender.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **perfil de los mentores.**

Evaluación de la experiencia

Alumnos

El valor del **Net Promoter Score (NPS) del programa es de 21.9**. Al desagregar los **resultados por tipo de gestión** se aprecia que los alumnos de escuelas de gestión estatal expresan una recomendación más baja (12.99 NPS) que los alumnos de escuelas privadas (35.11 NPS) o escuelas con subvención (25.58 NPS).

Sin embargo, la presencia de correlación no debe confundirse con causalidad. Por ello es necesario indagar con más profundidad en otras explicaciones posibles para las diferencias observadas por tipo de gestión. En concreto se lograron identificar **tres variables que podrían explicar la verdadera causa detrás de los distintos niveles de valoración por NPS observados**: i) el nivel de satisfacción con el mentor y/o el docente; ii) la modalidad de participación en el programa (obligatoria o voluntaria); y, iii) el rol de los jóvenes en la compañía.

Nivel de satisfacción con los mentores y docentes

Al considerar los distintos valores de NPS según el **nivel de satisfacción de los jóvenes con el acompañamiento recibido de parte de los docentes y los mentores** se observa una clara correlación. Si se considera únicamente a los jóvenes "Muy satisfechos" con sus mentores y docentes, el NPS asciende a 68.29, es decir, que quienes han tenido un buen vínculo o una buena experiencia con sus docentes y mentores han quedado más satisfechos con el programa. A su vez, si se considera a quienes indicaron estar muy satisfechos con el docente y el mentor según tipo de institución, en el caso de las escuelas estatales el NPS desciende levemente a 64.29, en las escuelas privadas con subvención se reduce a 62.50 y en el caso de las privadas el NPS asciende a 82.35.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **nivel de satisfacción de los alumnos con los docentes y mentores.**

Respecto del nivel de satisfacción con los **docentes**, cerca del 77% de los alumnos indicó estar satisfecho o muy satisfecho con el apoyo y el acompañamiento brindado por ellos, mientras que menos del 5% indicó estar algo o muy insatisfecho. Se aprecia que **los alumnos de escuelas privadas con subvención han tenido una mejor experiencia con los docentes a cargo**: 54,2% de los alumnos indicaron estar muy satisfechos con los docentes, mientras que en las escuelas públicas y en las privadas sin subvención los porcentajes descienden a 42,8% y 46,8% respectivamente.

"Respecto a los profesores que nos ayudaron, fue increíble, en todo momento nos sentimos acompañados y apoyados. Respecto a JA también, siempre nos ayudaron en lo que pudieron y se agradece" - Estudiante

"Un emprendimiento excelente, con un grupo unido y con el total apoyo de profesores y mentores" - Estudiante

"Nos unimos como compañeros y los profesores nos ayudaron muchísimo" - Estudiante

A su vez, los alumnos de escuelas privadas han expresado en mayor proporción estar algo o muy insatisfechos con el acompañamiento de sus docentes (6,3%). Al indagar en mayor medida sobre los **motivos de insatisfacción con los docentes**, algunos alumnos mencionaron la falta de clases teóricas y la explicación de los temas.

"Nosotros sentimos que el docente se incorporó al proyecto para no hacer nada, porque en sí nunca nos ayudó. Siempre nos decían como que vamos bien, vamos bien y después tiraban chistes en el grupo de WhatsApp, o sea, como que mucho no nos acompañaron. Como que lo hicieron para no hacer nada en el año" - Estudiante

"No, todo lo aprendí leyendo los libros, los manuales" - Estudiante

"Lo único que recuerdo es que nos hacían practicar llenando los formularios, pero no era lo mismo que te explicaran la teoría. No, nunca nos dijeron ´les explico cómo es esto y esto otro´. No, lo leíamos en el manual y si es que no entendíamos le podías preguntar al coordinador, pero si no leías el manual no tenías idea" - Estudiante

Respecto del vínculo con los **mentores**, **cerca del 65% de los alumnos encuestados indicó que se encuentra satisfecho o muy satisfecho con el apoyo y asesoramiento que les brindaron**, 18,3% indicaron que no tuvieron mentor y 12% que no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos. Si se considera el nivel de satisfacción por tipo de institución, el 61% de los alumnos de escuelas de gestión estatal indicó estar algo o muy satisfecho, mientras que en el caso de alumnos de escuelas privadas con y sin subvención dicho porcentaje aumenta a 65,12% y a 69,15%, respectivamente. A su vez, el porcentaje de quienes indicaron no haber tenido mentor es mayor en el caso de las escuelas públicas.

Sin embargo, es de considerar que según registros administrativos el porcentaje total de cursos que no tuvieron mentor asciende solamente al 11%. Si se analiza según tipo de gestión, el porcentaje de cursos que tuvieron mentor asciende a un 93% en el caso de las escuelas públicas, a 100% en las escuelas de gestión privada con subvención y a 69% en las escuelas privadas.

"Una experiencia muy rica en conocimientos y experiencia para el futuro, con buena ayuda por parte de los mentores y un muy buen servicio en Junior" - Estudiante

"El mentor me encantó y también al grupo en el que estaba le gustó, porque cuando llegábamos a esa clase era como que él nos daba su punto de vista, nos asesoraba. Nos decía: ´bueno, fíjense, los objetivos´; nosotros estamos planteando objetivos muy bajos y ahí como que nos daba esa cuota de ambición para que vayamos un poquito más allá y nos pongamos la vara más alta, y todo eso está bueno. También hay veces que nosotros estamos pensando un montón de ideas, pero él nos bajaba a tierra, eso está bueno, la verdad es que, desde mi punto de vista, estuvo buena la interacción con él" - Estudiante

"Fue muy importante al principio porque no sabíamos para qué lado ir con el producto, entonces le íbamos contando y ahí es como que analizamos y lo que teníamos pensado como producto se escuchaba raro. Fue una buena forma para evaluar si teníamos bien las ideas" - Estudiante

Sin embargo, al consultar en las entrevistas sobre el vínculo que establecieron con los mentores, **algunos alumnos mencionaron que no entendían bien el rol del mentor, que participaban con poca frecuencia del programa y que no habían hecho grandes aportes**.

"En mi caso no entendía bien para qué estaba el mentor, porque yo la veía una vez al mes, era una sola chica y nos ayudó comprando acciones. Ah, y una vez nos dio su opinión sobre el plan de negocio, pero aparece una vez al mes y nos decía cómo estábamos y nada más. (...) pensé que tal vez íbamos a tener una relación más fuerte o íbamos a poder hablar, no tan separado, entonces tenía más sentido. Pero una vez por mes venía ella nada más. Por una reunión y no es que nos daba consejos y cosas así, solo una vez y después no" - Estudiante

"Sí, tuvimos dos, mucho no entendí por qué estaban, porque tampoco es que nos ayudaron mucho, pusieron plata para que empecemos nuestro emprendimiento. Hacíamos reuniones los martes, cada dos semanas, creo que a las 9 de la mañana y simplemente nos preguntaban qué estábamos haciendo, cómo íbamos y esas cosas. Ellos decían que íbamos por buen camino siempre y que sigamos así, pero yo no entendí mucho porque estaban porque la verdad es que no para mí no hacían nada, solo decían que íbamos bien" - Estudiante

Respecto de la **comunicación con los mentores**, los participantes del focus group manifestaron que **no han utilizado la plataforma para contactarlos y en muchos casos no han tenido ningún tipo de comunicación con los mentores entre las reuniones.** Aquello mismo han destacado algunos mentores, comentando que los alumnos no se habían comunicado por el portal destinado para ello, por lo que o bien no tuvieron contacto entre las reuniones programadas o se contactaban vía mail o WhatsApp.

"En nuestro caso, también cada 15 días lo veíamos, pero cada tanto hablaba con él, por el grupo de WhatsApp que teníamos, pero muy cada tanto" - Estudiante

"Nosotros tuvimos mucho contacto con el mentor, porque hablamos por WhatsApp. Cualquier consulta que teníamos íbamos al mentor, después creo que cada 15 días era una reunión. O, no sé, y nos iban llegando reuniones que teníamos desde Junior también todo por su email y bueno, para cualquier consulta que teníamos al mentor, a mí me ayudó mucho la mentora" - Estudiante

"No, no hubo mucha cercanía o feeling con el mentor. Igual tampoco nosotros íbamos a hablarle, no somos un curso de hablar mucho, tampoco que se pelean por hablar en clase" - Estudiante

A su vez, mencionaron que **no ocurrieron muchas instancias de conversación con el mentor respecto de su experiencia laboral o de temáticas más allá del emprendimiento.** En aquel sentido los alumnos coincidieron que sería una buena oportunidad de mejora que se pensaran dinámicas específicas para estimular esa interacción y reforzar el vínculo.

Modalidad de participación en el programa

De los 397 alumnos que respondieron la encuesta, 193 (48,61%) indicaron que participaron del programa de manera obligatoria y 204 (51,38%) que han participado de manera voluntaria. Al comparar los valores del **NPS según la modalidad de participación**, **entre quienes participaron obligatoriamente el valor desciende a 0.52, mientras que entre quienes lo hicieron de forma voluntaria, la valoración asciende a 42.16**.

Al respecto, en las entrevistas y encuestas se pueden identificar distintas opiniones por parte de los alumnos que participaron de manera obligatoria. Algunos manifestaron su disconformidad con el proyecto y critican el tener que haber participado para poder aprobar la asignatura en la cual se dictaba. Otros, a pesar de haber tenido una buena experiencia, mencionaron que **al haber sido**

obligatorio no todos los estudiantes se encontraban motivados con el proyecto y, en vez de ayudar, hacían que el desarrollo de este fuera más tedioso.

"Fue horrible porque nuestros profesores nos amenazaron con que si no participábamos de este proyecto no aprobábamos la materia, y nunca nos dijeron qué nota tenía cada uno en el proyecto" - Estudiante

"Siendo sincero, no me gustó en absoluto, pero lo tuve que hacer igual ya que de no hacerlo me reprobarían en la materia y siendo aún más sincero me parece nefasto el que nos tengan que obligar a hacer actividades que no tienen nada que ver con la materia" - Estudiante

"Fue estresante por la pandemia, tenía otras cosas de las que ocuparme, pero quedé atrapada en el microemprendimiento, era esto o desaprobar. No estuve entusiasmada porque esto no se relaciona con lo que voy a hacer en el futuro" - Estudiante

"Fue una experiencia enriquecedora, el problema fue que al ser obligatorio nadie ayudaba y el trabajo recaía siempre en los mismos chicos" - Estudiante

Al consultar respecto de la modalidad de participación, en ambos focus group todos los **alumnos participantes respondieron que consideraban que el programa debería ser optativo**. Aquellos que participaron de manera voluntaria destacan que han tenido una buena experiencia y consideran que dicha modalidad contribuyó a que hubiese un buen clima de trabajo entre compañeros.

"Lo bueno de que era opcional es que si los chicos querían participar era porque iban a estar realmente comprometidos. Obviamente después, en el transcurso del año, vas viendo quiénes trabajan más, quiénes trabajan menos, quiénes tienen un mayor o menor compromiso, pero en general éramos 11 en el emprendimiento y, más o menos, fue bastante parecido" - Estudiante

En consonancia con las opiniones de los alumnos, una **docente** mencionó particularmente como **oportunidad de mejora el pensar la realización del proyecto de manera optativa y no obligatoria**. Dicha recomendación la realiza al comparar sus experiencias, dado que, en la modalidad virtual en 2020, el proyecto lo desarrolló en el marco de un taller optativo y en 2019 había sido parte de una materia obligatoria.

"Para mí 2020, pese a todas las particularidades, fue mucho mejor que 2019. Porque siento que los que estaban realmente estaban, entonces el trabajo se sentía, no fue como en el 2019 que en la clase costaba muchísimo realmente que los chicos se pusieran a trabajar. Yo en el 2019 pasaba más tiempo, por ejemplo, logrando que los chicos permanecieran en el aula y no se pelearan, que pudiendo trabajar" - Docente

Sin embargo, algunos también mencionaron que al ser obligatorio es posible que el programa beneficie a algunos de los jóvenes que de no ser obligatorio desde el principio nunca se hubiesen inscripto.

"Para mí está bueno que sea optativo, pero después, al fin y al cabo, está bueno que sea obligatorio también porque te llevás una experiencia única que capaz que no la vas a tener nunca más" - Estudiante

"Capaz alguna persona, si hubiera sido optativo, ni lo hacía porque no tenía ganas, qué sé yo, y se termina enganchando al ser obligatorio" - Estudiante

Nivel de satisfacción según el rol en el proyecto

Tomando en cuenta el **rol que han desarrollado los alumnos en la compañía** se observa una correlación positiva entre el poder y la responsabilidad del puesto ejercido por los alumnos y el nivel de satisfacción reportado. En concreto, **el NPS asciende a 45.71 para quienes ocuparon el rol de director general y a 35.83 si se consideran las respuestas de quienes han sido directores de área. Por el contrario, el valor para los jóvenes que ocuparon el rol de empleado desciende a 5.8.**

Al considerar la satisfacción de a**quellos jóvenes que han participado de forma obligatoria y han sido directores generales, el valor de NPS es de 32.14, mientras que entre quienes han participado de manera voluntaria el NPS aumenta a 54.57. Análogamente, entre quienes han sido empleados y han participado de manera obligatoria, el NPS se reduce ampliamente a -9.09, mientras que entre aquellos que han participado de forma voluntaria asciende a 26.74.** De esta forma, se evidencia una correlación directa entre dichas variables y la satisfacción con el programa.

En aquella línea, y al considerar algunos comentarios realizados por los alumnos según sus experiencias, se observa que fueron los directores de área y los directores generales quienes se han involucrado en mayor medida con las tareas del proyecto, por lo que han sabido aprovechar mejor las oportunidades de aprendizaje que se brindan.

"En mi caso tuve un grupo que fue fácil de coordinar, me ayudaron mucho, es algo que les recomiendo a muchos, nunca imaginé llegar a liderar a un grupo, pero gracias a Junior me animé, y fue lo mejor que hice" - Estudiante
"Fue una experiencia entretenida pero no lo disfruté al máximo por la falta de responsabilidad de los demás miembros, excepto los directores que sí participaban" - Estudiante

"Se pusieron las pilas primero como 15, 14 y después terminamos siendo los directores generales que lo que hacíamos todo y ahí quedaba. Y, bueno, tuvimos que despedir porque ya no había más oportunidades. Quedamos, como mucho, ocho" - Estudiante

Satisfacción general

Más allá del análisis agregado de la satisfacción, es importante entender los motivos que se encuentran detrás, tanto de quienes se manifestaron satisfechos como de aquellos que se manifestaron insatisfechos.

Entre los motivos que mencionan los alumnos que indicaron haber quedado **muy satisfechos con su participación**, se destaca sobre todo el acercamiento con el mundo laboral que les da el programa, el acercamiento con sus compañeros y el haber sido un desafío en el marco educativo.

"Muy buena experiencia, mucho más buena de lo que esperaba. Me ayudó a relacionarme más con mis compañeros y a realizar actividades que nunca pensé que podría hacer. Nuestro producto superó totalmente mis expectativas al igual que la experiencia en su totalidad" - Estudiante

"En un año tan raro, fue una hermosa experiencia la que obtuve y definitivamente un acercamiento hacia la vida que nos espera" - Estudiante

"Junior me brindó una oportunidad increíble de aprender a emprender, y lo recomendaría totalmente. Mi experiencia fue entretenida y provechosa; estoy muy feliz de haber podido formar parte del emprendimiento con mi escuela" - Estudiante

"Este año fue complicadísimo, y lindo a la vez. Aprendimos muchas cosas que nos sirven en el día de mañana...Sinceramente fue desafiante, para todos, y lo pudimos lograr" - Estudiante

Por otra parte, entre los alumnos que manifestaron estar **insatisfechos con el programa**, algunos mencionan que dicha sensación no se relaciona con fallas o aspectos de este, sino más bien que simplemente la temática abordada no es de su interés o que por distintas variables no lograron "engancharse" con el proyecto. Sin embargo, a partir de lo recuperado en las entrevistas y cuestionarios, algunos destacan positivamente que, más allá de su propia experiencia personal, sus compañeros sí pudieron aprovechar y disfrutar del programa.

"Personalmente, no me agrado mucho. No por errores de JA, sino porque a mí no me gustan este tipo de actividades, soy más reservado y no tan emprendedor y nunca me gustó tener que usar mi creatividad porque así no me salen las cosas. Exceptuando eso, fue una buena experiencia" - Estudiante

"A mí, desde el día uno, no me enganchó, o sea, desde que nos dijeron para hacerlo yo como que no lo quería hacer, no sé, no me interesa hacer un emprendimiento y mucho menos con mis compañeros. No me enganché con eso, por eso me parecían aburridas las reuniones de Zoom y apagaba la cámara" - Estudiante

"Lamentablemente no participé mucho, pero mis compañeros hicieron un gran trabajo en su proyecto" - Estudiante

"Creo que a algunos de mis compañeros les fue de ayuda realizar el emprendimiento y les va a servir lo aprendido para su futuro. Personalmente, no es un proyecto que me atrapó y siento que en mi caso pudo haber sido una pérdida de tiempo" - Estudiante

A su vez, otros alumnos mencionan que el **desarrollo del programa de manera virtual pudo haber sido una de las causas** de que la experiencia no haya sido buena para ellos. Entre las dificultades que más mencionaron se destacan los cambios en el modo de desarrollo de algunos componentes del programa, como el momento de producción y venta.

"No me enseñó nada importante y fue más innecesario que útil, sobre todo por las modificaciones a la forma de implementar el programa debido a la pandemia" - Estudiante

"No sé si fue la virtualidad o qué, pero más que ser un método didáctico y divertido de aprender terminó siendo estresante y tedioso. Haciendo que se pierda el interés y muchos se enojen con el proyecto y la iniciativa" - Estudiante

"En la feria de emprendimientos no lo compró nadie por la plataforma y eso a nosotros nos deprimió un poco" - Estudiante

"Nosotros tuvimos problemas con los proveedores para comprar los vasos que encargamos en una fábrica, después nos suspendieron y con el apuro tuvimos que comprar en un bazar, después también tuvimos que problema con los sticker y todo eso" - Estudiante

Incluso, la **falta de apoyo por parte de los docentes, mentores y de compañeros que no se conectaban** a las reuniones o no respondían los mensajes fueron situaciones que han sido mencionadas por los alumnos insatisfechos con la experiencia.

"Sobre mi experiencia en el emprendimiento: fue malo. De 20 personas, tres hicimos todo el trabajo y la mentora esperaba que podamos ocuparnos de absolutamente todo y dándonos cero crédito por eso. También esperando que le paguemos a gente que no hizo absolutamente nada cuando así no es en el mundo real" - Estudiante

"Yo creo que en mi caso nos faltó que alguien nos enseñe. O sea, una introducción a qué hace cada director y los departamentos porque así quizás podés enganchar una persona con eso, yo quizás no me enganché y con una explicación mejor me hubiese enganchado" - Estudiante

En aquella línea, algunos destacan que, a pesar de haber quedado satisfechos con el programa, consideran que la experiencia hubiese sido más enriquecedora si se hubiese llevado adelante de **manera presencial.**

"Estuvo buena la iniciativa, aunque hubiese estado mejor si era presencial en vez de online" - Estudiante

"Básicamente el emprendimiento estuvo muy bueno, pero yo creo que hubiese estado mejor hacerlo de manera presencial" - Estudiante

"Sería una experiencia más linda si no hubiéramos estado en cuarentena" - Estudiante

Al consultar a los participantes de los focus group si recomendarían a un amigo u otros estudiantes de su escuela hacer el programa, **incluso aquellos que no quedaron satisfechos, dijeron que sí lo recomendarían.** Entre las razones esgrimidas se destacan el acercamiento hacia la vida laboral, la posibilidad de conocer el mundo del emprendedorismo y la modalidad de trabajar por proyectos.

"Sí, yo se los recomiendo al 100% porque sirve para ver qué hacer en el futuro y la experiencia laboral para el día de mañana. Por ejemplo, la entrevista, el contacto con las personas, cómo hacer las facturas, el punto de equilibrio, es una experiencia para el día de mañana y no salir perdido cuando terminás la secundaria" - Estudiante

"Sí, totalmente, de hecho, en mi colegio lo recomendamos para que se siga haciendo, porque principalmente es una forma diferente de trabajar y abordar los temas. Este fue el primer año después de muchos que se retomó en mi colegio y la verdad, obviamente, hay cosas para mejorar para que sea una experiencia mejor, pero creo que por acá es el camino. Principalmente porque vas aprendiendo a medida que vas haciendo, que vas aplicando todo y esto es algo que no, no habías tenido muchas oportunidades o directamente no habías tenido la oportunidad de aprender de esta forma de aprendizaje basado en proyectos. Y siempre, yo creo que los docentes intentan mechar con

proyectos que traten de aplicar lo que vas haciendo o lo que vayas estudiando, pero no, no sé si se los llegan a lograr. Con la compañía, sí." - Estudiante

"En mi caso yo sí lo recomendaría, porque bueno, en mi colegio solemos hacer muchas cosas, producción de biogás, de cerveza, de queso, de crema, de todo, y bueno y como que este programa es una forma de ver un paso más allá, tipo de hacerlo rentable y descubrir cosas nuevas que, como dije, están fuera de lo que hacemos normalmente, pero está bueno conocer de eso. Pues sí, lo recomendaría" - Estudiante

A su vez, entre quienes habían comentado que no quedaron satisfechos con el programa, de todas formas, lo recomendarían ya que consideran que es un buen ejercicio para validar lo que les interesa y lo que no para su futuro profesional.

"Yo sí lo recomendaría. Si a alguien le interesa, por lo menos un poco, le va a servir para ver si le gusta. Pero yo me quiero dedicar a otra cosa. Pero incluso si no te interesa y le ponés onda igual, capaz te termina gustando y descubrís una nueva faceta, o lo que sea. A muchos les pasó que vieron que de verdad no le gustaba nada, otros vieron una faceta nueva" - Estudiante

"Bueno, a mí, si bien no me gustó, el proyecto lo súper recomiendo. Aunque no me interesó, no me atrapó, no me motivó, quizás cuando se le recomiende a alguien, esa persona pueda descubrir que le gusta emprender, o le gusta el área de finanzas y va a poder trabajar en eso y si no le interesa bueno, también está bien porque decís ´bueno, no me quiero dedicar a esto´: una opción menos es un montón" - Estudiante

Aprender a emprender como metodología educativa

En línea con los motivos por los cuales los alumnos recomendarían el programa, se destacan muchos comentarios positivos respecto del programa por su metodología educativa. Además de ser un acercamiento hacia el futuro laboral y el emprendedorismo, l**os alumnos destacan el "aprender haciendo" como un modelo de aprendizaje más divertido y desafiante que los modelos tradicionales. Así, cerca del 80% de los alumnos indicó estar muy o algo satisfecho con el emprender como método educativo**, mientras que menos del 5% quedó poco o nada satisfecho.

"Me parece buena la idea de utilizar la práctica como modo de aprendizaje. Pienso que empezar un emprendimiento en el colegio fue muy útil y muy educativo para nosotros. Al principio no estaba muy interesado en el proyecto, pero al final fue muy entretenido participar en este junto a mis compañeros" - Estudiante

"Una gran experiencia, es innovadora y motivadora. Es una forma de aprender poniendo en práctica, nada mejor que eso" - Estudiante

"Sobre mi experiencia con el programa siento que es una forma de educar a través de un punto de vista muy diferente a lo que un adolescente está acostumbrado. El poder superar obstáculos con el equipo es lo que más resalto del programa, además de la ayuda de los docentes/mentores" - Estudiante

"Es un muy buen método de aprendizaje.
Fue una buena experiencia en un contexto atípico pero interesante, las herramientas dadas fueron muy útiles y toda la ayuda brindada" - Estudiante

"Creo que fue una actividad diferente, que ayudó a poder aprender de una forma más dinámica en este año tan particular" - Estudiante

Materiales y herramientas

Anteriormente hemos mencionado que uno de los motivos de insatisfacción destacado por los alumnos fue la falta de clases teóricas por parte de los docentes, siendo el manual el único apoyo para comprender los contenidos del programa. Sin embargo, los alumnos han comentado distintas experiencias respecto de los materiales de enseñanza. En algunos casos el material fue un gran soporte y muy útil para el desarrollo del proyecto, pero en otros casos no los han utilizado con mucha frecuencia.

En términos generales, **la mayoría de los alumnos indicó estar satisfecho con la calidad de los materiales de aprendizaje**: cerca del 75% manifestó estar muy o algo satisfecho, el 19,4% ni satisfecho ni insatisfecho, y 6% poco o nada satisfecho.

"Trabajamos muy poco con el manual, te diría que quedaba a voluntad de cada uno leerlo" - Estudiante

"Yo lo leía varias veces, además de que nosotros no tenemos ningún tipo de orientación a lo que es administración ni nada. Lo leía para guiarme, obviamente, y en las cosas que no entendía, a veces le preguntaba a la profesora con la que estaba haciendo el proyecto. Para mí fue muy importante, yo creo que sirve muchísimo ese manual" - Estudiante

"Me gustó, aprendí. Pero a veces sentía que pedían muchos datos en los formularios que no eran muy significativos" - Estudiante

Docentes

Satisfacción general

El 100% de los docentes respondió que volvería a implementar el programa. Este nivel tan elevado de aceptación del programa deja en claro que muchas de las respuestas sobre la satisfacción de su propia participación no reflejan la opinión sobre el programa en sí sino sobre su experiencia personal. En concreto, el 30,1% indicó que está totalmente satisfecho con su participación en el programa, el 54,7% se manifestó satisfecho, un 5,4% no está ni satisfecho ni insatisfecho y un 9,5% está algo insatisfecho. Es decir que **incluso muchos de los docentes que no están del todo satisfechos con su experiencia particular en 2021 piensan volver a implementarlo.**

Otro indicador de satisfacción con el programa es si lo recomendarían a otro docente. Al respecto, al considerar el NPS del programa a nivel agregado, el valor asciende a 80.82 (Ver Anexo I). Al desagregar los resultados por tipo de gestión se aprecia que los docentes de escuelas de gestión estatal se encuentran en promedio menos satisfechos (70.37 NPS) que los docentes de escuelas privadas (73.33 NPS) o escuelas con subvención (93.55 NPS).

De todos modos, el NPS en todos los casos es elevado. De forma agregada se destaca que el **84,9% de los docentes es promotor del programa, es decir, que lo recomendaría a otros colegas,** y solo tres docentes (4%) podrían desalentar a otros docentes a desarrollar el programa.

"Me gustaría llevarlo a los otros colegios porque me gusta que los chicos se estimulen y que les guste" - Docente

"Cuando sé que es de Junior, yo me engancho porque quiero que siga esto, este proyecto que me parece que a los chicos les suma absolutamente. La escuela del futuro tendría que ser todo así, por proyectos de ellos mismos" - Docente

"El proyecto Junior en sí, para mí, es genial. Ojalá todas las escuelas o todas las instituciones educativas lo pudieran aplicar, les abre la mente en otra mirada. Es real que no todos lo toman con seriedad, pero los que lo aprovechan lo saben explotar al máximo" - Docente

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre el **NPS y la satisfacción de los docentes con el programa**

Respecto de la **extensión total del programa**, el 68,4% de los docentes indicó que es apropiada, un 6,8% que habría que reducirla y un 24,6% considera que habría que aumentarla.

Si se tiene en cuenta a aquellos docentes con experiencia en el programa, el porcentaje de quienes consideran que la extensión es apropiada asciende al 75% y quienes consideran que habría que aumentarla se reduce al 18,7%. Por el contrario, entre los docentes que han participado solo una vez del programa, el porcentaje de quienes preferirían aumentar la extensión asciende al 29,2%. De tal manera se puede intuir que el haber participado en varias ediciones del programa les permitió a los docentes adaptar mejor los tiempos que requiere a las horas disponibles en su materia.

Por otra parte, **la mayoría de los docentes coinciden en que la extensión y la frecuencia de los encuentros es apropiada (89% y 90,4% respectivamente).**

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la satisfacción de los docentes con la temporalidad del programa (Ver Satisfacción - Temporalidad)**

Experiencia del programa en modalidad virtual

Respecto de la realización del programa en la modalidad virtual, muchos docentes coinciden en que han tenido una buena experiencia. Destacan que, si bien fue un desafío para ellos mismos y para sus alumnos, han logrado completar el programa y lograr buenos resultados.

"Este es mi segundo año en el proyecto. Este año fue todo un desafío, con los profes nos replanteamos hacerlo o no, pero bueno, después decidimos que sí y realmente superó nuestras expectativas" - Docente, CABA

"De manera virtual funcionó bien el programa. Yo tenía mucho miedo a lo que podía llegar a pasar, si los chicos iban a participar o no. La verdad es que superó mis expectativas en cuanto a su participación y cómo se desenvolvieron" - Docente, PBA

"Los chicos tuvieron realmente una respuesta espléndida con el tema de la virtualidad, se adaptaron muy bien" - Directora, San Juan

"La verdad es que la experiencia fue muy interesante. Ellos también tuvieron que acostumbrarse a una rueda de capitalización virtual, a tener que ofrecer su producto de manera virtual que, antes de 2019, hasta lo vendían en la escuela, caminaban en la escuela y se las vendían a las maestras los productos y a sus grupos de referencia. Esto fue, como digo, un desafío mayor, pero quedaron muy contentos con el resultado y a nivel económico, también" - Directora, CABA

"Fue una experiencia totalmente distinta con el tema de la pandemia, de hacerlo todo virtual. Tuve algunos temores en principio, pero la verdad es que resultó fantástico igual y, en algunas cosas, te diría que nos ayudó. Yo siempre digo que, a través de la pandemia y de los problemas que tuvimos, algunas cosas llegaron para quedarse. Por ejemplo, las reuniones, las convocatorias que para nuestros alumnos no es fácil, porque si bien estamos a 100 km de Buenos Aires, no hay medios de transporte rápido. Entonces para una reunión de una hora y media, dos horas, te lleva el día y mucho gasto económico. En cambio, el año pasado eso se sorteó perfectamente con todo lo virtual" - Directora, PBA

En consonancia con el último testimonio y al indagar en mayor detalle respecto de la experiencia del programa en la modalidad virtual se destacan **dos beneficios principales.**

Uno de ellos remite a la ausencia de traslados, que **facilitó la participación de las escuelas en distintas instancias del programa**: **sobre todo dado el ahorro de tiempo, dinero y trámites administrativos que las salidas del establecimiento requieren**.

"El no tener que armar carpetas de salidas educativas para trasladar a los alumnos hasta el lugar de realización del evento (…) permitió no tener que depender de una firma del inspector, que muchas veces no atiende todas las semanas y eso acorta la probabilidad del permiso puesto que no se cumple con la cantidad de días previos requeridos. Esto determina que la escuela no pueda participar de estos encuentros tan enriquecedores para nosotros y nuestros alumnos" - Docente, San Juan

"Se evitaron desplazamientos innecesarios como las capacitaciones en CABA y otras reuniones: ha quedado demostrado que pueden realizarse por Zoom" - Docente, PBA

"Se facilitaron los encuentros que son más engorrosos con el tema de permisos y transporte. La accesibilidad fue más democrática" - Docente, PBA

"Para nosotros, por el tema de organización de viajes, si bien solamente tenían que ir a las reuniones los gerentes, nos fue muy cómodo el tema virtual. Después para lo del tema de la feria, o sea, cuando tienen que vender, también el año pasado estuvimos bastante cómodos. Con el tema de que hacen el cierre en un shopping, decíamos bueno, todos esos gastos de comprar los paneles que también se abarató un montón" - Docente, PBA

"Mirá, por ahí, el tema de las capacitaciones está bueno que sea virtual, porque así a los chicos no les quita mucho tiempo el traslado del irse a otro edificio. Además, ya están acostumbrados a la virtualidad, por ahí la capacitación estaría bueno seguir así" - Directora, San Juan

"Fue más fácil porque en años anteriores se iba un shopping, claro y para ir al shopping todo lo que significa el movimiento. Los primeros años que fuimos era en Unicenter, después en 2019 creo que tocó acá, en Avellaneda, y también se fue. Pero es todo un problema, porque tenés que trasladar los

elementos para armar el stand, los alumnos tienen que hacer varios viajes. Entonces, tratamos de hacerlo, pero es complejo. En cambio, desde la virtualidad, fue mejor" - Directora, PDB

Por otro lado, entre aquellos que **habían participado anteriormente del programa**, algunos mencionan como aspecto positivo que la virtualidad haya **extendido la posibilidad de participar de las capacitaciones a todos los alumnos**, en comparación a la modalidad presencial donde había cupos en las actividades presenciales.

"La virtualidad permitió que las capacitaciones impartidas por la Fundación pudieran ser un espacio de asistencia para todos los alumnos que participan del programa y no una representación de un grupo reducido que solo incluye a alumnos que tienen un cargo gerencial en la compañía. Esto proporcionó que todos los alumnos se sintieran fuertemente involucrados en las decisiones y desafíos propios del desarrollo del programa, transmitiendo opiniones fundamentadas en lo adquirido en dichos encuentros y no sobre opiniones personales. Creo que este es el mayor mérito de la virtualidad y me parece muy importante sostenerlo" - Docente, PBA

"Los chicos incorporaron herramientas tecnológicas, tuvieron posibilidad de asistir a capacitaciones y a charlas que en la presencialidad están más limitadas por los cupos" - Docente, PBA

"Lo que agregó la virtualidad fue que todos los chicos podían asistir a todas las reuniones. Era más fácil en estas charlas motivadoras. El año pasado también hubo, pero los pibes se tenían que ir al centro, a veces tenían que pedir permiso de faltar. O sea, la virtualidad te acerca, es más fácil el acceso a muchas cosas. Eso estuvo bueno, después de todo lo que fueron capacitaciones, que el año pasado eran solo para los directores, este año fue para todos. Entonces eso fue positivo en la virtualidad. Lo que pasa es que después deben tener la actitud y voluntad de sumarse. Por eso, por un lado, para ellos está bueno, pero, por otro lado, si no te interesa o no tenés las ganas... era tu decisión, así que bueno, eso fue positivo." - Docente, CABA

Sin embargo, algunos docentes destacaron las **dificultades que se presentaron para desarrollar el programa en los casos en que los alumnos tenían mala conectividad o falta de dispositivos electrónicos** para formar parte de las clases y las distintas instancias del programa. De tal manera, se evidencian distintas experiencias entre los docentes de escuelas de gestión estatal y de gestión privada.

"Lo negativo, pero lo de lo que no quedó otra, fue el tema de la conectividad, muchos chicos no podían conectarse" - Docente, CABA

"En la virtualidad nos arreglamos como pudimos porque había muchos chicos que no tenían conexión. ¿Si fue bueno? El curso que me tocó a mí eran 14 y se conectaban ocho. Con los demás nos comunicábamos por WhatsApp o por mensaje de texto. Así que bueno, fue desafiante, los chicos tuvieron periodos de altibajos" - Docente, CABA

"El colegio está ubicado en una zona muy vulnerable, el barrio que lo rodea y la población que asiste al cole es de bajos recursos y hay historias familiares bastante fuertes. Este año de la pandemia, por supuesto, las clases se llevaron a cabo de forma virtual y el proyecto de Aprender a emprender se propuso como un taller optativo para los chicos de sexto año. Se anotaron en un principio 10 estudiantes, pero a lo largo del camino fuimos perdiendo algunos y terminamos con seis estudiantes efectivos, que estaban en las reuniones, que se ponían la camiseta, que trabajaban, que avanzaban" - Docente, PBA

"Junior me encanta, es un proyecto que me encanta y más en la escuela pública. Porque yo atiendo dos realidades distintas, estoy en una escuela muy cara y en la escuela pública, y entonces a veces

veo este contraste que realmente las oportunidades no son para todos igual, lamentablemente, no. Porque había chicos que tenían que tener datos para bajar la tarea en el teléfono y los otros tenían una máquina y un teléfono. No estoy juzgando, son realidades distintas que desde el vamos te da otra posibilidad" - Docente, CABA

En aquella línea, recuperando respuestas de los cuestionarios y al consultar en las entrevistas sobre cuál consideran que sería la mejor modalidad para desarrollar el programa a partir de esta experiencia, se coincide en que es importante que **ciertas actividades del programa se sostengan de manera presencial**, ya que permiten generar otro tipo de acompañamiento y seguimiento de los alumnos. Así como la posibilidad de sostener otra calidad de trabajo en equipo entre los mismos alumnos.

"Creo que la presencialidad nos va a ayudar a que cosas que por ahí eran muy difíciles como que se conecten todos a horario o que no tengan tanto laburo extra de más, porque la hora de zoom era una hora para charlar. En cambio en hora de clase es más fácil, por lo menos para mí, de la manera en que trabajo es más fácil poder organizarlos y yo poder ir pasando por los distintos equipos de trabajo y ver cómo están trabajando e ir conversando con los distintos equipos de trabajo como si fuera una oficina, donde están los distintos grupos y no tener que tener a los 25 que me estén prestando atención en una charla o que le estén prestando atención a uno, salvo que cuando haya sí que hacer algún tipo de reunión general, pero me parece que en sí la presencialidad nos va a aportar un plus para poder trabajar de otra manera en vivo y en directo y yo verlos trabajar en vivo y en directo, y no tener las reuniones para ver que estás haciendo sino poder ver qué es lo que están haciendo y poder acompañarlos de una mejor manera" - Docente, PBA

"Porque la parte técnica que requiere el emprendimiento exige el aspecto presencial, por ejemplo, selección de opciones entre prototipos" - Docente, CABA

"Faltó el trabajo en equipo presencial. En muchas ocasiones para pedirles a los chicos info, se extendían los tiempos, al mandar un mail no es lo mismo que encontrarnos con los chicos en las horas o en un pasillo. Las actividades extras parecieron más" - Docente, Rodríguez

"Yo verlos producir, ver quién trabaja, quién no trabaja, pero, por ejemplo, las reuniones con el mentor o con el facilitador sí pueden quedar de manera virtual también" - Docente, PBA

"La posibilidad de que los chicos tengan espacio y tiempo dentro del colegio para reunirse físicamente para organizar la producción, eso fue así en 2019 y es uno de los aspectos geniales que tiene el proyecto, que tienen un buen efecto de los chicos sobre el trabajo colaborativo, para decirlo en términos generales, pero eso solamente se puede hacer cuando hay presencialidad, el trabajo en horas de clase dentro del aula. En 2019 el aula parecía una fábrica y estaba muy bueno, pero en 2020 eso no pudo suceder. Entonces los encuentros fueron virtuales por videoconferencia. Lo que digo que me parece que habría que conservar la forma habitual. Es importante eso en cuanto se pueda volver a ser presencial y está bueno, establecen una serie de relaciones, de vínculos que no se dan en un trabajo práctico tradicional" - Docente, PBA

En línea con los últimos comentarios, en las entrevistas muchos docentes compartieron que podría ser provechoso **sostener algunos espacios virtuales, como los encuentros con los mentores, facilitadores de Junior y las capacitaciones**. De esta manera, se propone **desarrollar el programa en una modalidad mixta** entre la presencialidad y la virtualidad, pudiendo así obtener los beneficios de ambas.

"Yo creo que si se pudiera la bimodalidad estaría muy buena. En lo que es reuniones, a lo mejor de producción, para poder acompañar un poco más a los chicos en ese aspecto si estuviese bueno lo presencial, pero lo que es comunicación con el grupo de Junior ha sido mucho mejor ahora que antes. A lo mejor priorizar las dos cosas, ver la posibilidad de llevar la bimodalidad para tener mejor feedback y comunicación" - Docente, San Juan

"A mí me gustó mucho el virtual o puede ser una combinación de las dos cosas. Yo obviamente voy a estar con ellos en el aula, voy a seguir en el aula, pero me gusta el programa virtual. Porque aparte el hecho de las reuniones con los mentores y eso, ya no tenés, supongamos que soy un colegio de Fátima, por ahí coordinar los horarios, los días y todo queda lejos, entonces quizás en la virtualidad nos hemos reunido a las 6 de la tarde entonces los chicos todos pueden estar. De cualquier forma, yo creo que esto de la virtualidad yo lo voy a seguir manteniendo, porque yo estaba pensando ahora en más cuando volvamos a la total presencialidad igual grabarme mis clases, cosa que el que no está se lo subo al Classroom y ya tiene la clase por si no vino. Eso pensaba incorporarlo, porque me parece bueno. Inclusive los que tienen que repasar o los que tienen que continuar en diciembre ya tienen las clases grabadas" - Docente, PBA

"Yo creo que la virtualidad vino para quedarse en algunos aspectos, entonces ya verá Junior y cuando vuelvan tiempos normales, tal vez así un mix de parte virtual y parte en la presencialidad, creo claramente que una rueda de capitalización o hecho de la venta obvio que en la presencialidad tiene otro gusto, pero capaz que todos los otros espacios de enriquecimiento la capacitación motivacional se puede hacer sin problema por la virtualidad" - Directora, CABA

Sobre AaE como estrategia pedagógica

Respecto del **programa como método educativo, el 60,2% indicó estar "totalmente satisfecho" y el 35,6% "satisfecho**", mientras que solamente dos docentes indicaron estar algo insatisfechos. Análogamente, el **94,5% concuerda con que "el programa es una herramienta de enseñanza efectiva"**.

"El programa está tan bien organizado que los chicos pidieron más, hacer más este tipo de cosas, porque sienten que verdaderamente aprenden. (...) Me parece que lo bueno que tiene el programa es que vos ponés en práctica lo que vas aprendiendo y vas moldeando a tu modo que te sirve y que no te sirve, para vos con tu propia personalidad poder desarrollarte en las distintas tareas que te toquen" - Docente, PBA

"Este es un trabajo que en general motiva a los chicos. Les genera unas ganas de aprender y hacer, primero que nada, hacer y después se van dando cuenta que con eso aprenden, lo dicen y aprenden cosas nuevas" - Docente, PBA

"De alguna manera vamos a dejar lo tradicional y que esta manera es diferente, con estos proyectos, con este aprendizaje basado en hechos reales, en la utilización de estos métodos educativos que están geniales" - Docente, PBA

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la opinión de los docentes sobre la estrategia pedagógica de AaE (ver satisfacción - Componentes II)**

En consonancia con aquellas opiniones, las **directoras de escuela destacan la formación que da el programa tanto para los alumnos como para los docentes**, comentan que muchos de **los docentes que toman a cargo el programa luego incorporan prácticas educativas que desarrollan en otros cursos.**

"Nos gusta mucho el programa porque es muy completo y tiene una muy buena capacitación para los chicos: los entrena en muchas cosas" - Directora, San Juan

"Realmente nos ha dado muy buenos resultados, es más, los docentes han tomado un poco de la bibliografía de los apuntes en los cuadernillos como para ir incorporándola también al dictado normal de clases" - Directora, San Juan

"La verdad es que como escuela cuento con esta profe, que dice ´cómo no me va a gustar si me están capacitando gratis´. Marina dice ´a mí me encanta porque lo que hago en el programa no es una pavada, a mí siempre me suma´, y ella después busca incluirlo más allá de ese curso" - Directora, CABA

Componente de formación docente

Durante 2020 se han desarrollado distintas instancias de formación dirigidas a los docentes. Respecto de los **talleres sincrónicos** (dos horas) realizados antes del inicio del programa, la gran mayoría de los docentes indicó que fueron acordes o por encima de sus expectativas (43,86% en línea con sus expectativas, 20% "ligeramente por encima" y 31,43% muy por encima de sus expectativas). Mientras que menos del 6% se manifestó insatisfecho (muy por debajo o debajo de sus expectativas).

A su vez, se destaca una alta tasa de participación de dichos talleres, ya que el 45% de los docentes participó de todos los talleres sincrónicos propuestos (cuatro), el 42% participó de dos o tres encuentros y solo el 4% no participó en absoluto.

Si se considera el nivel de participación por tipo de institución, todos los docentes de escuela privada han participado de al menos uno de los encuentros y el 40% ha participado en la totalidad. En el caso de las escuelas privadas se muestra el mayor porcentaje de no participación (7,41%), pero cerca del 78% participó de tres o cuatro encuentros. Por otra parte, el 51,61% de los docentes de escuelas privadas con subvención ha participado de la totalidad de los talleres sincrónicos, siendo el porcentaje más alto de participación completa del componente.

"Las capacitaciones las dio Mariano, que es un genio: me enseñó mucho a cómo trabajar en grupo, a hacer dinámicas que estaban buenísimas" - Docente, CABA

"Hubo un constante apoyo a través de las reuniones de la comunidad, con tutores, cursos de capacitación, talleres con personas destacadas en diversos temas" - Docente, PBA

"En eso me parece que la virtualidad sumó bastante, poder participar de las distintas capacitaciones que por ahí uno no puede ir, eso también está bien. Me parece que la virtualidad le da un plus a capacitarte mucho más y no tener que viajar tanto" - Docente, PBA

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la opinión de los docentes sobre la formación docente**

Si bien algunos docentes destacaron como un efecto positivo de la **virtualidad** que pudieron aumentar su participación en las instancias de capacitación, otros docentes también indicaron que coincidían con otras actividades que ya tenían programadas y no pudieron asistir. A su vez, en las

entrevistas muchos docentes manifestaron sentirse muy cansados por el modo en que se desarrolló en general la actividad docente en 2020, destacando la modalidad virtual como muy demandante y, por lo tanto, su decisión de no participar de las instancias de formación por su situación personal.

> *"De las charlas que había, antes de que inicie el programa, sí participé. Las que fueron durante el programa solo participé en una, porque con los otros trabajos se me complicaba por los horarios. Pero en las que estuve y las que participé para iniciar, la verdad es que me sirvieron un montón, estuvieron muy buenas" - Docente, PBA*

> *"Sé que a lo largo del año había capacitaciones virtuales para los docentes, pero a mí siempre me coincidían con otras actividades de otros coles, entonces la verdad es que no pude participar. En 2019 sí pude participar en una que se hizo en la Universidad de Palermo y me había gustado el contenido, sé que son reuniones valiosas, pero sinceramente este 2020 no pude participar" - Docente, PBA*

En relación con el **curso online** dirigido a docentes (10 horas), un **38,36% indicó haber completado la totalidad** del curso, un 27,40% participó, pero no lo ha completado y el 34% de ellos dijo no haber participado. Si se analiza la participación según el tipo de institución, los docentes de escuelas privadas con subvención son quienes han completado en mayor medida el curso (48,39%) y los docentes de escuelas privadas son quienes han tenido la tasa más baja de participación (el 46,67% indicó que no participó del componente y solo el 20% que logró completarlo).

En términos generales el nivel de satisfacción con el curso fue alto, solamente el 2% indicó que estuvo ligeramente por debajo de sus expectativas, siendo que para el 98% restante estuvo en línea con sus expectativas o las superó.

Entre las distintas instancias de formación, **los docentes destacaron especialmente la utilidad de la Comunidad de Aprendizaje.** En términos de satisfacción ha sido el componente de satisfacción que en mayor medida ha estado muy por encima de las expectativas de los docentes (41,27%). A su vez, a pesar de que se desarrollaban de manera semanal, se destaca un alto nivel de participación general en dichos encuentros: cerca del 37% indicó participar en todos los encuentros, cerca del 33% participó en más de la mitad de los encuentros, el 16,44% en menos de la mitad y solo el 13,70% no participó. Entre aquellos que no participaron, en las entrevistas algunos docentes comentaron que se incorporaron tarde al programa y el día y horario de dichas reuniones ya había sido pactado y en muchos casos, al ser en horario escolar, no pudieron acomodar sus horarios.

Entre los docentes que sí participaron de las **comunidades de aprendizajes**, destacan sobre todo el gran **apoyo y acompañamiento por parte de los facilitadores**, así como también la instancia de **intercambio de experiencias y buenas prácticas** que se generaba entre los docentes que participaban del programa.

> *"Yo tuve a Nacho y en las reuniones que teníamos semanales hacía que sea más fácil saber dónde estábamos parados, poderse ir sacando dudas. Esos encuentros que teníamos entre profesores, la verdad, eso fue muy bueno" - Docente, PBA*

> *"Tuvimos mucho apoyo de Junior, nosotros todos los profes los jueves nos reuníamos con Romina y bueno, eso nos re ayudaba porque hacíamos como terapia de grupo. Eso también fue muy importante para el proyecto porque nos aclaraban todas las dudas que teníamos nosotros también,*

porque a veces se nos acababa la imaginación y "¿cómo hacemos?", ellos nos apoyaban siempre" - Docente, CABA

"(...) me ayudó mucho también a mantener el proyecto. Porque yo también tuve altibajos, decir "basta", "no me contesta nadie", yo mandaba un mensaje y "cricrí", pero después te ibas a la reunión y te das cuenta de que estaban todos igual, viste entonces eso "sigamos, sigamos" y eso también nos ayudó mucho" - Docente, CABA

"Me ayudaba mucho para ver en dónde estábamos parados en el proyecto. Porque el proyecto tiene distintas etapas entonces eso te ayudaba también a ubicarte, porque al estar en casa te perdés un poco en los tiempos, eso me ayudaba mucho. Después nos ayudaba escuchar la experiencia del otro, me servía a mí, entonces eso servía mucho" - Docente, CABA

"Las capacitaciones realmente me sirvieron y las reuniones también yo traté de no faltar a ninguna porque me iba guiando en qué posición estábamos del proyecto. Después por ejemplo cuando ellos tenían las auditorías yo también tenía un montón de dudas, de cómo llenar formularios y bueno, ahí nos ayudábamos entre todos" - Docente, CABA

Vínculo con el facilitador de Junior Achievement

Respecto de la opinión del **vínculo con el facilitador, cerca del 92% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que "la cooperación entre el facilitador y el docente fue positiva"**. En todas las entrevistas dieron un feedback muy positivo del facilitador, destacando el vínculo frecuente que había con el grupo y que estaban constantemente disponibles para ayudar.

"Muy buena la apoyatura..., nos han apoyado mucho, ha sido muy bueno, como un docente más. Estábamos todo el tiempo comunicados por mensajes de WhatsApp, por correo, teníamos alguna duda, "Ramiro, mirá", e inmediatamente nos salvaba las dudas. Muy bien predispuesto Ramiro también para dar todo, su teléfono, su correo por si los chicos querían, a veces hasta las doce y media de la noche. Por ejemplo, previo a la capitalización, previo a la feria, estuvo ultimando detalles hasta tarde. Ha sido excelente, la verdad, de diez" - Docente, San Juan

"Me tocó Nacho que es el mismo de 2019. Relación de diez, igual que en 2019, la verdad que en ese aspecto súper agradecida porque siempre estábamos en contacto ya sea por correo electrónico o por WhatsApp y siempre bueno, se ofrecía a visitarnos, venía a las clases, nos acompañaba, nos tiraba buena onda, nos recordaba las fechas importantes y a ver, eso también es parte de su laburo pero digo también en el quilombo que fue todo esto de la virtualidad y yo que trabaja en tres cole y cada cole es un librito distinto, más clases en la universidad, más otro laburo, tenerlo a él atrás, que me decía "recuerden tal fecha", "hay que hacer tal cosa", y eso a mí realmente me ayudó un montón y nada, siento que pudimos avanzar en lo que es entendernos desde nuestros puntos de laburo. Yo como docente adentro del aula, que esto era un taller optativo dentro de uno de mis coles que es uno de mis laburos y él como parte de Junior. La verdad es que supercontenta de que hayamos podido volver a coincidir en este espacio" - Docente, PBA

"Romina siempre una predisposición bárbara, yo le escribía, y al segundo tenía la contestación y si no lo sabía me decía "te lo averiguo". Así que eso desde ya el proyecto es así tan activo y sirve tanto porque la calidad humana que hay en los chicos, eso lo que más destaco" - Docente, CABA

Incluso, **entre los docentes que habían participado** en versiones anteriores del programa, algunos mencionaron especialmente el haber tenido una **mejor experiencia de trabajo con su facilitador**. Destacaron haber sentido un mayor acompañamiento y una comunicación más fluida.

"Creo que la fortaleza de este año fue el seguimiento y acompañamiento de los tutores además de las capacitaciones" - Docente, PBA

"El acompañamiento del tutor Ramiro Novak y de los mentores fue muy bueno, estuvieron permanentemente dispuestos a resolver los problemas que tuvimos, situación que en otros años no se había dado" - Docente, San Juan

"Para mí ha sido muy productivo, porque aparte de la comunidad educativa y la capacitación virtual, era como mucho más fluido el feedback que teníamos con la gente de Junior, nosotros, los chicos" - Docente, San Juan

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la opinión de los docentes sobre su vínculo con facilitador**

Algunos de los docentes no solo destacan el gran apoyo y acompañamiento que recibieron por parte de los facilitadores, sino también mencionan como algo positivo el contacto que ellos tenían con los alumnos.

"Luis estaba las 24 horas, porque él les dio el teléfono digamos a los gerentes y los chicos viste como son, capaz te mandan un WhatsApp el sábado a las 4 de la mañana. Y bueno, los chicos generalmente se contactaban conmigo y yo le preguntaba a Luis, pero sino por ahí algún gerente por ahí se mandaba y le preguntaba. La verdad, súper atento en todo momento" - Docente, PBA

"Ellas tenían contacto directo con Ignacio, o sea ellas si lo querían contactar a Nacho, lo contactaban. Porque Nacho es impecable, impecable desde todo, desde el apoyo de todo, porque a veces en la vorágine me pasaba que hay cosas que se me escapaban, entonces ´Nacho, tal cosa´. Nacho un apoyo incondicional, tanto para mí como para las chicas" - Docente, PBA

"Yo por eso apoyo tanto a Junior, porque nos apoya mucho a los profes y a los alumnos, desde ya. Y todos chicos son muy macanudos, re genios, con conocimientos académicos y con humanidad. Así que eso, para los jóvenes, es fundamental. Así que bueno, eso me ayudó mucho también a mantener el proyecto" - Docente, CABA

Respecto de la **frecuencia de contacto del facilitador para con ellos, ha sido apropiada para el 100% de los encuestados.**

Finalmente, y en consonancia con los comentarios positivos respecto de los espacios de formación y el vínculo de los mentores, se destaca que el **93% de los docentes manifestó estar totalmente satisfechos o satisfechos con "el asesoramiento recibido a lo largo de la implementación del programa".**

Vínculo con el mentor voluntario

Respecto del vínculo con los mentores voluntarios, **el 86,3% de los docentes encuestados dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación "La cooperación entre el mentor voluntario y el docente fue positiva"**. Destacan, sobre todo, el aporte de ideas innovadoras y la mirada externa que brindaban en las reuniones.

"La primera parte era ver en qué parte estaban y la segunda parte era dar consejos y a veces ellos tenían dudas y bueno, entonces nos ayudaron mucho. Porque a veces a mí también se me escapa un poco, yo por eso te digo, me falta también esto también de estar en la calle, yo soy más de libro, es mi realidad y escuchar estas charlas inspiradoras y todas estas cosas me hacen estar más del otro lado, de cuando termina la escuela, entonces también escucharlos a los mentores me ayudaba mí, a lo mejor para ayudar a los chicos que vienen el año que viene" - Docente, CABA

"Los mentores nos ayudaban en el momento, le dábamos la fotografía de qué punto estábamos y ahí ellos opinaban, traían ideas que a veces no se nos venía a la mente" - Docente, CABA

En aquella línea, **la mayoría de los docentes (79,4%) indicó que se encuentra de acuerdo con que *"*El rol del mentor voluntario está claramente definido y articulado*"*.** Entre el resto de los encuestados, un 13,7% indicó que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 7% se mostró en desacuerdo. Al respecto, algunos docentes comentaron que los mentores no hicieron grandes aportes a los alumnos y que tampoco tuvieron mucha articulación ni comunicación con ellos.

"Con la mentora prácticamente no tuvimos contacto, porque la mentora apareció en dos reuniones que Luis digamos programó, pero no incorporó más cosas de lo que veníamos hablando, más que nada fue con el facilitador la conexión. Porque creo que la mentora no tenía ni nuestros datos, no se podía comunicar directamente con nosotros, creo que es la normativa de Junior, no lo sé" - Docente, PBA

"No entendí mucho la función del mentor en mi caso. Quizás, creo que la mentora era nueva, quizás yo vengo de 20 años de experiencia con emprendimientos entonces como que quizás a mí, particularmente, lo que incorporaba no era nada nuevo" - Docente, PBA

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la opinión de los docentes respecto de los mentores voluntarios**

Por otra parte, el **80% de los docentes encuestados dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo** con la afirmación **"La cooperación entre el mentor voluntario y los estudiantes fue positiva*"*.** Respecto a ello, en las entrevistas algunos docentes comentaron que los mentores ayudaron a motivar a los alumnos a lo largo del proceso, sobre todo cuando surgían conflictos o venían atrasados con el proyecto.

"Tuvimos dos mentores, uno estuvo menos presente, el otro más porque bueno, es gente que trabajaba, obvio. Pero nos re ayudaron, uno de los mentores, me acuerdo que estábamos en una época medio bajón y los pibes se pusieron las pilas, después de estas charlas de este chico en particular, porque claro, aparte ellos ven gente nueva, si hubiese sido presencial hubiese sido mucho mejor porque viste, contacto de los ojos sirve mucho. Pero si, tuvimos dos mentores que siempre bueno, una o dos meses al mes nos reuníamos y les contaban ellos mismos como iba el proyecto, entonces al ellos mismos contarles, a veces si estaban medio atrasados se ponían las pilas. Era como alguien externo, eso también sirvió muchísimo" - Docente, CABA

De los **docentes que ya habían participado en ediciones anteriores del programa**, algunos mencionaron que **la experiencia virtual les permitió tener más contacto con los mentores y que pudieron participar en más cantidad de reuniones.** Otros, sin embargo, mencionaron que, a pesar de haber tenido una buena experiencia con los mentores en la virtualidad, desean sostener dichas interacciones de modo presencial ya que permite que los alumnos y mentores generen un vínculo más cercano.

"Ha sido bueno virtualmente porque hemos podido tener más contacto, es más, en mi experiencia como docente, con nuestro mentor hemos tenido más de cuatro encuentros" - Docente, San Juan

"Excelente en cuanto al método, una diferencia a favor, se involucraron muchísimo los mentores ayudando a los chicos este año. Los mentores estuvieron presentes en todos los encuentros por videoconferencia, escuchaban las cosas que los chicos contaban cómo avanzaban, les hacían un montón de sugerencias, los chicos elegían cuales de esas sugerencias aceptaban y cuáles no, después de eso toman decisiones. Y al próximo encuentro le contaban lo que habían hecho y también tenía los mails de los mentores de este año. La verdad es que eran muy activos" - Docente, PBA

"En las reuniones que proyectamos siempre estuvieron, no sé si hubiésemos tenido un contacto así fuera de las reuniones, estaría genial también porque todo suma. Igual todo este método de trabajo fue todo nuevo, el año pasado no teníamos grupo de WhatsApp, los mentores venían al aula. Me acuerdo de que tuvimos dos chicos el año pasado que terminamos, trajeron facturas y coca y terminamos así, para que veas el contacto, de cómo se crea esta relación no solo académica sino humana. Con la virtualidad faltó mucho ese contacto. A veces el contexto virtual, los chicos no hablan, no se animan, es más, yo ni sabía si estaban atrás de la cámara" - Docente, CABA

Desempeño de los estudiantes

En cuanto a la experiencia de los alumnos, el **76,7% de los docentes considera que "los alumnos disfrutaron las tareas que llevaron a cabo durante el proyecto"** (es de destacar que dicho porcentaje aumentó levemente respecto del estudio de 2019, que había sido del 70%). En varios casos, mencionaron que la gran mayoría de los alumnos del curso participó de manera comprometida y tuvieron un buen desempeño.

Como indicador de dicho compromiso, el **83,5% de los docentes agregó que los alumnos trabajaron horas extras en el proyecto** y en las entrevistas comentaron que en muchos casos se comunicaban con ellos durante el fin de semana o en horarios por fuera del horario escolar.

"La verdad es que los chicos se súper engancharon: yo tengo un curso de 23 alumnos y de los 23, 18 trabajaron a full. Me contaron que algunos aprendieron a manejar, que se yo, las billeteras virtuales, algunas me decían ´mirá, le enseñé a mi mamá en el negocio cómo implementar Mercado de Pago". Así que fue buenísima la experiencia, estuvimos con este curso, con estos chicos no sé, sábado y domingo por WhatsApp nos seguíamos conectando y bueno, les fue muy bien con el emprendimiento" - Docente, PBA

"Se involucraron más de lo que yo misma pensaba, creo que fue lo desestructurado, lo más desestructurado que han hecho este año dentro de lo estructurado que fue todo esto, era donde más libertad tienen" - Docente, PBA

"De hecho a veces lo hemos hecho fuera del horario de colegio, nos hemos conectado a la noche" - Docente, PBA

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, los docentes evidencian que las **dificultades de conectividad y la falta de dispositivos electrónicos han sido factores que afectaron el desempeño y la posibilidad de participación para algunos de los alumnos en el programa**. En aquella línea, si se considera la experiencia de los docentes que se desempeñan en escuelas de

gestión estatal (donde la cantidad de alumnos que indicaron poseer conexión a internet es inferior que en los otros tipos de institución), el porcentaje de quienes consideran que "los alumnos disfrutaron las tareas que llevaron a cabo durante el proyecto" se reduce al 66,6% y entre quienes no están de acuerdo ni en desacuerdo el porcentaje desciende a 29,6%.

"Los chicos mucho no participaron. Pero no solo en el programa, si no en la materia misma, digamos. Los chicos viven en barrios, una zona muy pobre que a veces no tiene luz. O sea, muchos problemas tuvieron y les costaba conectarse. Así que la verdad es que empezamos casi los 15 y, en el medio, fueron dejando algunos. Al final quedaron dos chicas nada más, y esas dos terminaron todo el trabajo, hicieron los productos y vendieron algunos" - Docente, PBA

"Fue un desafío porque en muchas cuestiones, a ver trabajar con adolescentes es muy lindo, muy enriquecedor, pero también lograr el compromiso, el que estén ahí, que cumplan con sus obligaciones es un poco complejo, a veces porque es una edad compleja también la adolescencia, donde hay muchos cambios y con la virtualidad, contrario a lo que todo el mundo pensaba que los chicos viven inmersos en el mundo de las computadoras, las redes sociales o como conectados, es más complejo trabajar porque el seguimiento es distinto, surgen dudas, problemas, enfrentamientos entre ellos y cuestionamientos, fue complejo, fue complejo. Fue complejo acomodarnos los tiempos, lograr conexión, tuvimos muchos problemas de conexión en la zona y a los chicos les costó mucho conectarse, tener dispositivos móviles o PC de escritorio. Entonces aprender a usar plataformas, quizás para muchos es sencillo porque están inmersos, pero para otros es complejo" - Docente, PBA

Respecto de la metodología educativa que desarrolla el programa, **el 75,35% de los docentes afirmó estar "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con que los alumnos disfrutaron la combinación de trabajos teóricos y prácticos.** En consonancia con los comentarios realizados por los alumnos, **destacan la motivación que genera en los jóvenes el "aprender haciendo"**.

"Ellos hicieron una autoevaluación y nosotros después hicimos una evaluación del programa, y lo que surgió mucho de parte de los chicos es que ellos aprendieron a hacer. No solo aprendieron lo teórico, se llevaron muchas herramientas de cómo poder trabajar en un futuro, cómo hacer un emprendimiento, qué es tener una responsabilidad, qué es tener un equipo de trabajo a cargo, cómo resolver conflictos. La verdad es que los chicos rescatan mucho el aprender haciendo y el aprender cosas que les sirven para su futuro" - Docente, PBA

Además, se destaca la importancia de la motivación del docente para que el interés de los alumnos se mantenga durante todo el proyecto.

"Yo no puedo creer: los chicos, cuando vos los estimulás, ves cómo sacás cosas que vos decís ´este pibe es un genio´. Porque a veces ellos están muy encasillados en aprobar la materia y no, nada que ver" - Docente, CABA

"Hay que hacer un proyecto tan largo que el desafío para el docente es mantener el interés de los chicos en todo ese tiempo" - Directora, CABA

"El equipo de gestión obvio que suma porque, si vos no tenés docentes piolas, el grupo no se motiva" - Directora, CABA

"Necesitás gente que tenga mucha voluntad. Mucha voluntad, no tanto disponibilidad de tiempo, porque el tiempo hoy lo hacés, aunque sea desde la virtualidad, pero le tienen que poner ganas y cuando el docente le pone ganas lo transmite al alumno" - Directora, PBA

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la percepción docente de la experiencia de los alumnos**

Por otra parte, respecto del desempeño de los alumnos en la virtualidad, todos los docentes en las entrevistas mencionaron el factor de las **cámaras apagadas durante las reuniones como algo negativo**. En algunos casos era una norma de la escuela conectarse con la cámara encendida, pero en la mayoría de los casos, sobre todo en las escuelas públicas, mencionan que quedaba a decisión o posibilidad de los alumnos. A pesar de considerar las dificultades y particularidades de aquellos alumnos que no tenían cámara, buena conectividad o un ambiente óptimo, destacan que el realizar las reuniones sin ver a los alumnos dificultó el desarrollo de las clases en general y no permitió sostener una interacción fluida.

"Tuve que realmente recalcular mi paciencia y bueno, nada, en la presencialidad esto no pasaba. En la presencialidad estaban todos por más que no les gustaba, porque era la hora de la materia. Acá fue mucho por voluntad de ellos, el que participaba aprendía y el que no, nada, se la perdía y tenía que dar el examen en diciembre. Así que fue bastante difícil" - Docente, CABA

"Usábamos la cámara, a veces había algunos a los que no les funcionaba el celu o que tenían problemas con la compu y a veces estaban con la cámara apagada, pero generalmente nos veíamos entre todos" - Docente, PBA

"En la escuela pública no podemos obligarlos a que prendan la cámara (...) entonces yo, gracias que se conectaban y yo siempre les sugería. Por suerte en las últimas reuniones un par de chicos sí prendieron la cámara. Para nosotros fue tremendo, trabajar con una figurita, una fotito, pero bueno, nada, siempre con las pilas y poniendo el empuje, viste aparte son chicos grandes, ya son chicos de 17, 18 años, tampoco podés obligarlos... eso fue bastante desafiante también. Pero hay que ponerse en el lugar de ellos, que las realidades, a veces no tenían datos y no se podían conectar, y bueno nada, entendiendo en qué situación y qué contexto estaban" - Docente, CABA

Sin embargo, algunos docentes destacaron que el factor de la cámara apagada no fue sinónimo de baja participación o mal desempeño de los estudiantes, sino que la modalidad de participación coincide también con las distintas personalidades de los alumnos.

"Y, a ver, por un lado, es normal porque como decíamos antes, las personas son distintas y los estudiantes son distintos y tienen diferentes motivaciones (...). Algunos chicos se conectan con la cámara y preguntan, participan, otros participan, pero no les guste gusta que los vean ´no, estoy mal peinado´, y no se conectan con la cámara. Y a veces, hay otros que directamente parecía como que no participan, pero participan de otra manera, por ahí diseñando el logo de la empresa" - Docente, PBA

Por otra parte, analizando en mayor detalle la **comunicación** que sostuvieron los docentes con los alumnos, se distinguen experiencias muy diversas. En muchos casos destacan una comunicación fluida y cotidiana, mientras que, en otros casos, la virtualidad y el no encontrarse físicamente en las aulas significó una desconexión entre ellos. Muchos docentes destacaron el grupo de **WhatsApp como una herramienta que les permitió mantenerse comunicados fácilmente con los alumnos**, sobre todo con aquellos que no tenían conexión a internet por cable.

"Ya tenía un grupo de WhatsApp de todos, algunos colegios no lo permiten, pero este colegio lo permitió por el problema de conectividad... porque el WhatsApp en general casi todos los chicos

tienen, porque muchos tienen el WhatsApp gratis, entonces es la única forma de llegar. Si un día no tenían crédito, a lo mejor al otro día ya recibían el mensaje, pero estamos conectados todo el tiempo" - Docente, PBA

"Hicimos un grupo de WhatsApp con todos, o sea, yo me encargué de pedir los números y bueno, lo logré. Los 14 estaban en el grupo. No participaban los 14: los que no se engancharon en el proyecto no es que los sacamos, pero creo que ni miraban el grupo. Y bueno yo en eso soy muy rompe, les mandaba un ´chicos, los espero´, ´chicos, acuérdense´. Fue una herramienta muy útil para recordar" - Docente, CABA

"Me agregaron a los grupos de WhatsApp de las directoras y entonces por ahí me mandaban el mensaje, entonces yo con mensaje de voz les contestaba" - Docente, PBA

Materiales y herramientas

El 80,8% de los docentes indicó que "el material de enseñanza es práctico y fácil de usar" y opina que **"el material de enseñanza es de alta calidad".**

"Me resultó bastante fácil porque con la guía que hay, el cuadernillo del estudiante, es muy fácil poder acompañarlos, es muy claro" - Docente, PBA

"Para mí está buenísimo que esté en la página, sumaba mucho y creo que el contenido era muy fácil de entender para los chicos, era muy práctico. Para todo lo que tenían que hacer era muy sencillo, dejaba muy pocas dudas de lo que había que hacer. Así que para mí eso está muy bien, es muy bueno el material práctico" - Docente, PBA

"Nos guiábamos por lo que está en el portal, es un cuadernillo, el que se les da a los estudiantes es color verde y el de los profes que tiene el mismo contenido más algunos tips, para los docentes es color blanco. Estaba colgado en el portal, así que íbamos chequeando con ese y mis notas del año anterior. Para mí fue muy útil" - Docente, PBA

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la opinión de los docentes sobre los materiales de enseñanza.**

Respecto de la incorporación del **Portal virtual, los docentes realizaron comentarios muy positivos en las entrevistas.** Destacaron, sobre todo, la incorporación de la carga de los formularios online ya que consideran que acerca a la experiencia de la vida real de los emprendimientos, así como también la posibilidad de encontrar todos los materiales para trabajar con los alumnos sin necesidad de tenerlos impresos. Además, mencionan que no han utilizado las actividades del Portal en todas las instancias del programa, sino que cada uno fue adaptando su uso de acuerdo con el nivel de interés, compromiso, dinámica y conectividad de sus estudiantes.

"Me parece un gran paso que hayan diseñado esta plataforma si tienen intención de que permanezca porque me parece que es un recurso que está permanentemente a la mano. Yo lo comparo con mi experiencia en el 2019 y los chicos tenían la cabeza en cualquier lado y perdían los cuadernillos. En cambio, teniéndolo ahí online podés acceder desde una compu del cole o mismo desde el celular y consultarlo, o sea, no hay excusa de que no tengo el material. Entonces en eso me parece que es un golazo y ojalá perdure" - Docente, PBA

"Sí me metí en lo que hicieron de la plataforma porque si bien sabía que existía no la había usado y me gustó, me gustó la plataforma, es fácil, es bastante fácil… Lo usamos mucho cuando fue el tema de la entrega de formularios, las auditorías y demás, estuvo bueno, estuvo muy bueno. Aparte es fácil, accesible y demás para lo de los formularios nos recontra sirvió y a las chicas también" - Docente, PBA

"La plataforma nueva, en realidad, ellos mucho no la completaron, sí completaron la primera parte que no era obligatoria. Pero me parece genial porque también aprendían mucho de esta plataforma, cada director tenía que llenar datos y uno dependía del otro, y eso también, aprenden quien depende de quién. Bueno, estas cosas que en la teoría no ves todo entero, pero el programa este se veía como la empresa todo, así que está buenísimo. Pero yo no profundicé mucho, porque ellos no se engancharon y bueno, aparte el tema de, no tenían el recurso, la computadora, y llega un momento que ya no podés presionar" - Docente, CABA

"Los chicos se pudieron manejar con el portal, yo vi que entregaron cada cosa a tiempo. Sobre todo, los directores, que tuvieron la voluntad y la capacidad de poder seguir las cosas del portal, no les resultó complicado" - Docente, PBA

En relación con la plataforma, una de las docentes ha manifestado una **oportunidad de mejora del sistema** que sería interesante considerar:

"Lo único que no me gustó es la plataforma (…) ...hay temas que ni siquiera eran congruentes, no tenían relación, no sabíamos qué poner. Cargábamos lo que podíamos, cómo podíamos, como para completarlo, pero realmente no fue útil para nada, eso deberían mejorarlo. Es mucho mejor lo del Excel que lo del sistema, o sea, que ese sistema debería adaptarse a ese Excel. Porque el Excel está bárbaro, te sale el punto de equilibrio, tenés la cantidad de horas, podés sacar el margen, el punto de ventas, podés sacar todo en los formularios de Excel, pero no en el sistema. Inclusive creo que no fue hecho por argentinos, porque había alguna terminología que no usamos nosotros, eso es algo que deberían mejorar." - Docente, PBA

Por otra parte, el **78% de los docentes considera que el material de enseñanza es apropiado para los niveles de habilidades de los estudiantes**. Sin embargo, algunos de ellos manifestaron que este material no es suficiente para que los chicos pudieran rendir exitosamente el **examen internacional** que se propone al final del programa. En algunos casos mencionan que **algunos alumnos que han tenido un muy buen desempeño en los exámenes que les tomaron de manera interna en el colegio no habían aprobado el examen fina**l, a pesar de haber estudiado el manual para alumnos.

"Con ellos trabajamos mucho con el manual verde, que estaba buenísimo. Es más, el examen que le tomamos a ellos salió todo del manual verde. Y otra cosa que me pareció fantástico fue el examen que dieron ellos, que tenía certificación europea, solo que fue bastante alto el nivel del examen, me pareció que los chicos, nuestros chicos, no estaban preparados para un examen así. Así que eso a lo mejor, algunos se quedaron medio mal, porque lo dieron las dos veces y las dos veces mal, a pesar de que era el mismo examen, pero el examen que dieron el año pasado, que no era certificación europea, el año pasado era mucho más fácil. Salía todo del cuadernito verde, este año a lo mejor si estudiabas el cuaderno verde no lo ibas a aprobar el examen" - Docente, CABA

"Lo que fue motivo de charla en común de todos los profes fue el tema del examen final, eso sí nos pareció más o menos. Yo sé que a Junior los agarró desprevenidos también, porque fue la primera vez que aplicaron esta certificación internacional. Me pareció que fue un nivel muy alto que ni en el

librito de JA estaban las respuestas. No estaban preparados para ese tipo de examen. No porque tienen que bajar el nivel de examen, sino que a lo mejor hay que prepararlos de otra forma o el cuadernito, o cambiar alguna fase del proyecto para el que quiere, porque algunos te digo tuvieron suerte y aprobaron, porque eran todas multiple choice, pero muchos tuvieron que ir a la segunda ronda del examen" - Docente, CABA

Por otra parte, algunos docentes mencionaron que algunos formularios eran complejos de resolver, pero que sus los alumnos acudieron a contenidos que han aprendido en otras materias específicas para poder resolverlos. De tal manera, consideran que posiblemente sea más dificultoso para aquellos alumnos que no posean materias de gestión empresarial.

"Me parece que los informes y formularios son un valor agregado importante. Algunos son complicados, son complejos, pero los chicos pudieron aplicar las cosas que aprenden en otras materias, como contabilidad, para completar esos informes que tienen que sacar porcentajes de rentabilidad para llegar a hacer el balance de la empresa. Entiendo que quizás que en escuelas donde el proyecto se lleva a cabo en otras orientaciones, no sé, por ejemplo, bachiller en Ciencias Sociales, haya ciertos formularios que a los chicos les pueda resultar chino básico, pero para eso está el coordinador, el profesor y los mentores, para ayudar" - Docente, PBA

Propuestas de buenas prácticas

En el desarrollo de las entrevistas algunos docentes mencionaron que han incorporado evaluaciones en distintas instancias del programa, con el objetivo de que los estudiantes reflexionaran respecto de su desempeño, así como también poder conocer su opinión sobre el programa. En algunos casos han realizado **autoevaluaciones** y en otro caso, una docente comenta que implementó la **evaluación entre compañeros** teniendo una buena experiencia con aquel método.

"Me parece que está bueno porque pone a los chicos en una reflexión de ver qué estoy haciendo y qué no estoy haciendo, y también de poder reflexionar sobre La Compañía en general y su rol en La Compañía. Me parece que está bueno en los momentos así puntuales e importantes de La Compañía poder hacerlo: por ahí a mitad de camino o a principio, una vez que estás organizando y terminaste la organización. Bueno, poder hacer una autoevaluación de si mi participación fue buena, si verdaderamente estoy comprometido o no, si me entusiasma o no el proyecto. Cuando viene lo de las ventas, eso también está bueno, a mitad por ahí de lo que vendría a ser la parte de ventas y bueno, después al final, sí me parece que está muy bueno hacerlo" - Docente, PBA

"No había nota este año. Yo les hice escribir los comentarios de la participación, hice una evaluación 360 cuando terminaba el trimestre. A mí me mandaban los comentarios y poniéndole nota, o los comentarios en este caso, pero ellas ponían nota a cada una y cada una le ponía a todas las demás. Entonces era como que ´guarda que la nota no la pongo yo´. Porque en realidad, la dificultad es que no puedo poner una nota por algo que no veo, el backstage yo no lo puedo evaluar porque no lo veo, pero ellas sí. Si les encantó, si eran una máquina de poner palos en la rueda, yo todo eso no lo puedo ver, no puedo poner nota. Las CEO me mandaban al final de trimestre la evaluación 360 de todas y la hacían, o sea la hacían en función a lo que ellas querían, si querían pedir un comentario, lo pedían, no sé, vos a mí me tenés que entregar una nota de lo que yo no veo. De lo que yo veo la pongo yo, de lo que yo no veo, te necesito a vos. Entonces tampoco se hacían las cancheritas, porque tenés que tener a 15 amiguitas que te pongan 9 cuando vos trabajaste para 4" - Docente, PBA

A su vez, algunos docentes destacaron como una posibilidad que los jóvenes antes de **finalizar compartan sus testimonios con los alumnos que participarán al año siguiente** del programa para motivar su participación.

"Para nosotros el testimonio de los estudiantes que participaron en el programa fue muy valioso, entonces cuando hicimos una última sesión de cierre del año, ya había cerrado Junior y todo, pero quisimos de todos modos entre nosotros hacer un cierre y les pedimos que nos compartieran su testimonio, que habían vivenciado y expresamente hubo un punto en el que les pedimos que contaran qué les dirían a los chicos de quinto, es decir, a los que van a pasar a sexto y en 2021 van a poder elegir formar parte de una compañía. Y los testimonios eran super positivos, todos decían ´animate´, ´la experiencia está buenísima´, ´vas a aprender un montón´. Entonces yo creo realmente que eso puede ser material jugoso para tentar a los estudiantes que ahora van a estar en sexto para que se animen a sumarse" - Docente, PBA

Por otra parte, una docente ha mencionado que le hubiese gustado **encontrar en la página web de Junior Achievement cuáles fueron los emprendimientos que recibieron premios o menciones** años anteriores y en otros países, para poder mostrar de ejemplo a sus cursos y así poder motivarlos con nuevas ideas y proyectos destacados.

"Yo lo único que a mí me parecería y que no lo encuentro, es que en la página sería muy importante o muy motivador para las chicas el hecho de poner la historia de los grupos que ganaron ´Company of the year´. Porque es importante ver, por ejemplo, qué se premia, qué tipos de proyectos se premian, porque para ser Company of the year, qué se yo, hay un montón de laburo atrás, que, si ellas no ven la luz al final del túnel, ni qué se espera, ni a qué premiaron, es muy difícil de que estén dispuestas cuando termina el año, cuando es un quinto año, cuando ya volvieron de viaje de egresados, darle una proyección a eso si no tenés las pautas claras más o menos de qué es. Y también yo las hago ver Ideame, para que se inspiren, para que vean, para que se les ocurran cosas, para que vean variantes, porque si no, termina siendo siempre lo mismo.
Le falta vuelo porque no le podés mostrar quién gano, qué ganó, cuáles son los criterios, por qué ese y no el tuyo, qué es lo que se evalúa. Entonces me parece que está bueno: ´chicas, vayan por acá´... Estaría bueno ver qué es lo que pasa afuera, qué es lo que se evalúa, ´Company of the year´ es internacional, el premio entonces está bueno. ´¿Qué es lo que pasa en otros países?´, me parece que les daría más vuelo, para no terminar con el mate pintado todos. Me parece que estaría bueno y no es difícil, es ponerlo en la página. Yo realmente lo quise buscar y es imposible de encontrar. A mí me interesaría saber qué dos proyectos ganaron este año, ¿qué hacían?, ¿qué hicieron de original?, ¿para dónde fue?, pero en la página no lo encontrás" - Docente, PBA

Mentores

Satisfacción general

De los 97 mentores que respondieron la encuesta, un 92% dijo estar algo o muy satisfecho con su experiencia en el programa. Es importante mencionar que este es el mismo nivel de satisfacción general observado en la edición presencial del programa desarrollada en 2019.

Entre los principales motivos para estar satisfechos, mencionaron la posibilidad de relacionarse con los adolescentes y poder ayudarles compartiendo sus conocimientos y experiencias personales.

"Mi experiencia fue maravillosa, me encantó estar con ellos y acompañarlos (...) Qué Junior me haya dado la posibilidad de acompañarlos en estas instancias para mí estuvo buenísimo" - Mentora

"Yo desde mi lugar te puedo decir que amé participar, me gustó mucho participar, noté mucho respeto de parte de los chicos y del docente" - Mentora

Entre los 27 mentores que ya habían participado de ediciones anteriores del programa, el 34% sostuvo que la experiencia en modalidad 100% virtual fue mejor o mucho mejor. El 44% indicó que su experiencia no fue ni mejor ni peor, y el 20% expresó que su experiencia había empeorado.

Considerando en conjunto los motivos de insatisfacción mencionados por los cuatro mentores que indicaron estar insatisfechos con el programa y aquellos que dijeron haber tenido una peor experiencia, se deduce que estos se relacionan con que el contexto de pandemia y la realización en modalidad virtual dificultó la participación de los alumnos y, por lo tanto, el óptimo desarrollo del programa en algunos cursos. Mencionan que una de las causas de la baja participación se debió a la falta de recursos materiales por parte de los chicos: algunos no podían conectarse, otros se conectaban con dificultades y dicha dinámica no permitió que pudieran acompañar adecuadamente a los estudiantes.

Se debe destacar que, sin embargo, a partir de recuperar los motivos de insatisfacción plasmados en el cuestionario y las entrevistas, identificamos que sus respuestas no reflejan su opinión sobre el programa en sí, sino sobre su experiencia personal desarrollada en la modalidad virtual.

"Lamentablemente apenas pudieron conectarse dos o tres estudiantes por encuentro. Tuvieron muchos problemas de conectividad y no pudieron sacarle provecho al programa" - Mentor

"No hubo manera de hacer que los chicos se comprometan con el proyecto, tuvimos muchos problemas para reunirnos y apenas quedaron dos estudiantes en el equipo" - Mentor

"Sentí que no pude aportar todo lo que quería, en la virtualidad hay muchas cosas que no se pueden lograr" - Mentor

Otro indicador que refleja el alto nivel de satisfacción general de los mentores con el programa es que el 77% de los encuestados sostuvo que sería muy probable que **recomendaran el programa** a un colega, mientras que solamente cuatro no lo recomendaría. El NPS que se desprende de estas proporciones asciende a 73.2.

Experiencia del programa en modalidad virtual

Al indagar en mayor detalle respecto de la experiencia positiva de la mentoría en la modalidad virtual **se destacan dos beneficios** principales.

El primero de ellos es la **disminución o eliminación de las barreras geográficas**. No solo hubo mentores ubicados en provincias, barrios o municipios lejanos a los establecimientos educativos que les fueron asignados, sino que incluso participó un mentor que reside en el exterior.

"Me encanta la virtualidad porque da otras posibilidades que no tenemos, el acercamiento, el alcance es enorme, yo no podría haber participado nunca en una escuela de San Juan" - Mentor

Pero la virtualidad no solo eliminó barreras logísticas o de distancia física. Lo más relevante es que habilitó la posibilidad de juntar jóvenes y mentores con distintos contextos y realidades socioeconómicas y culturales.

"Lo bueno de la virtualidad es que podés tener gente de otros lados. Por eso te digo, en el colegio de Buenos Aires había un chico de Estados Unidos, y él decía que la virtualidad le había permitido poder seguir en contacto con Junior porque él era exalumno de Junior. Entonces yo creo que está bueno eso de que, si no lo podemos tener presencial, poder tenerlo virtualmente está muy bueno, porque han encontrado gente con mucha capacidad para aportarnos ideas y ayudarnos" - Mentora

"Fue una experiencia muy buena porque, más allá de lo virtual y de no tenerte cerca, sí dio la posibilidad de poder estar con un colegio de otro lado. La verdad es que fue muy bueno porque los chicos tienen otro enfoque, los enfoques en las escuelas son diferentes a las de acá de Buenos Aires, ellos tienen otro tipo de materias, piensan en otras cosas. Entonces ya sus ideas fueron diferentes, desde ese lado ya me parecía interesante" - Mentor

Otro de los beneficios de la virtualidad que han destacado los mentores fue el **ahorro de tiempo** que era destinado en traslados hacia las escuelas, lo que permitió disminuir el esfuerzo y que pudieran participar de mayor cantidad de encuentros.

"La verdad es que a mí me resultó práctico porque me permitió conectarme en cualquier momento. Yo me acuerdo que la reunión pintaba y yo estaba manejando de Morón a Capital y paraba al costado de la autopista y la reunión la tenía desde ahí. Esa versatilidad estuvo piola porque también te permite poner el horario según la conveniencia de las partes" - Mentor

"Sí, hubo más encuentros y, aparte el tema del traslado, yo creo que le da una versatilidad. De pronto vos me decís: ´vas a mentorear una escuela en Cachi, en Salta´, y está todo bien. Destinamos un horario y nos conectamos, creo que eso es fantástico. Desde ese punto de vista, permite que haya más encuentros, porque los traslados, digamos, desaparecen y permite acomodar los encuentros a horarios muy disímiles: nosotros hemos tenido reunión a las siete de la tarde, algo impensado en modalidad presencial" - Mentor

En relación con el **vínculo mentor-docente**, la mayoría de los mentores entrevistados mencionó que tuvo una buena experiencia en la virtualidad, ya que a pesar de las distancias se pudo generar un buen vínculo con los alumnos.

Sin embargo, un factor que ha sido mencionado repetidamente durante las entrevistas es que una buena parte de los alumnos mantenía la cámara apagada durante los encuentros, por lo que a veces la interacción se reducía a un puñado de alumnos.

"Creo que con el poco tiempo logré una manera de encontrarme con los chicos en la virtualidad, que estuvo bien, o sea, no fue lo que esperaba, pero dentro de todo, dentro de la virtualidad, estuvo bien" - Mentora

"No prendían las cámaras, solamente si se lo pedíamos varias veces prendían las cámaras y aun así pidiéndoselo no la prendían tampoco. Algunos por la conexión de internet, otro porque el lugar que lo rodeaba no estaba en condiciones. Bueno, cada uno tiene su tema ahí, no pasaba nada, pero igualmente super fluida" - Mentor

"Llegábamos a tener 20, 22 conectados, lo que podría ser un número supongo alto, pero después de los 20, 22, eran no más de 10 los que verdaderamente participan activamente. Muchos chicos a cámara apagada, que quizás no les conocí siquiera la cara" - Mentor

"En general nos reuníamos, había como una agenda, había algunos que participaban y había otros que jamás los vi, jamás. Estaban sin cámara y silenciados o muteados como se dice ahora, nunca participaron. Con lo cual había cuatro que participaban te diría y el resto silencio, pero total" - Mentora

La gran mayoría de los mentores entrevistados consideran que algún nivel mínimo de presencialidad es aún necesario, ya que permite generar otro tipo de acercamiento con los alumnos. En particular los mentores con experiencia mencionan la necesidad de algunos encuentros presenciales ya que en ellos se generan conversaciones individuales e informales con los alumnos, en los cuales pueden intercambiar preguntas sobre la vida personal del mentor, los intereses de los alumnos y las expectativas para el futuro. Destacando ese tipo de encuentros de alto valor.

"Creo más en la presencialidad, pero por un tema de tacto, verlos, ver las caras, estar todos ahí, sentir si te prestan o no atención. Eso sí lo viví más en vivo, viví más los que no prestaban atención era muy claro porque directamente no te miraban. Con la virtualidad, si bien están en la sala, capaz que nada, dejan ahí abierto y se van a tomar un mate y ya fue, pero bueno, estuvo súper la experiencia" - Mentor

"Creo que de manera presencial es diferente porque vos tenés otro contacto con los chicos" - Mentora

"Hay cosas que se dan en los encuentros presenciales que no se dieron este año que es, por ejemplo, la charla por debajo, off the record. Se van formando esas charlas, que está bien, no son del programa, pero se va dando como un programa vocacional en paralelo, unas charlas por debajo, que acá en la virtualidad no se dieron. Esto no existió durante este año, que era algo que no es del programa en sí, pero es algo lindo que se formaba" - Mentor

"En la presencial y sobre todo mirando a la persona con quien hablás, hay cosas que uno puede capturar, que eso claramente en la virtualidad se pierde: se gana por un lado y se pierde por el otro. En una reunión presencial vos mirás cómo se desenvuelve, mirás su lenguaje gestual, podés detectar si uno está atento, si la persona tiene alguna preocupación, cómo se engancha en un debate, etc. Todo eso en la virtualidad se ve acotado, en las intervenciones a veces se pisaban al hablar y como no estás viendo la cara -rara vez podés ver las caras de la gente-, no sabés si del otro lado la persona está escuchando atentamente o escuchando música. No lo sé, entonces es como que no tenés información" - Mentor

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la comparación virtual-presencial de los tutores con experiencia previa**

En aquella línea, al consultar sobre cuál consideran que sería la mejor modalidad para desarrollar el programa cuando se retorne a la "nueva normalidad", todos los mentores entrevistados coincidieron en proponer una **modalidad mixta** entre la presencialidad y la virtualidad, pudiendo así obtenerse los beneficios de ambas.

"Me encanta la virtualidad porque da otras posibilidades que no tenemos: el acercamiento, el alcance es enorme. Yo no podría haber participado nunca en una escuela de San Juan, no podría ir a un programa donde tiene ocho encuentros en seis meses porque no llego con el laburo y eso sería un problema. Pero, haciendo un mix entre las dos cosas, creo que es super valioso lo presencial y que lo digital suma si lo hacés sumar, digamos" - Mentor

"Me parece que ahora tenemos esa posibilidad de mejora y ese mix que puede existir. No abandonar esto de la virtualidad, ni abocar ninguno 100 por 100 en el otro. Pararse en el medio me parece que sería muy bueno, porque también los mentores, los facilitadores, capaz que viven lejos de los colegios, tienen que ir mucho. En un día tienen que ir de un lado para el otro, los mismos profes. Acá a en Buenos Aires es muy común: tienen muchos colegios y tienen que moverse" - Mentor

"Quizás esta mixtura entre la presencialidad y la virtualidad... A mí me parece maravillosa la virtualidad, lo que pasa es que nos vino todo de golpe y a mí me gusta el aula. Pero, como herramienta de trabajo, no invalido para nada la virtualidad. Quizás sumar el número de encuentros mechando entre aula y aula algo virtual, me parece que serviría: serviría como consulta, como espacio entre encuentro y encuentro, que, por ahí, a veces, hacer uno por mes es un poco largo." - Mentor

"Lo volvería a hacer, pero no sé si podría. Me encantaría volverlo a hacer, lo haría si es virtual. Si no es virtual, tendría que ser un mix entre virtual y no virtual, porque no me daría el tiempo para todo. Por todo lo que yo participé, no me da el tiempo para poder estar ahí en el colegio cada 15 días" - Mentora

Vínculo con el facilitador de Junior Achievement

Respecto de la opinión del **vínculo con el facilitador**, cerca del 93% indicó estar algo o muy satisfecho con "el acompañamiento brindado por el facilitador". En casi todas las entrevistas dieron un feedback muy positivo del facilitador, destacando específicamente su predisposición constante a ayudar y a responder consultas a la brevedad. A su vez, ningún mentor indicó que debía reducirse la frecuencia con la que el mentor se contactaba con ellos y solamente el 23% indicó que habría que aumentarla.

"Y el trabajo de los chicos de Junior ha sido impagable, porque yo creo que han estado las 24 horas del día a disposición, y no solo con un colegio, sino creo que con todos" - Mentora

"Tener una persona que te va acompañando y cualquier duda que te pueda surgir que esté atenta, la verdad es que eso está bárbaro" - Mentor

Muchos mentores destacan un vínculo muy fluido con el facilitador, quien además de contactarse con ellos para coordinar los encuentros también los mantenían al tanto del progreso de los alumnos y de las temáticas que debían tocarse en la siguiente reunión.

"Él sí estuvo muy presente y me explicó, me explicó cómo venían los chicos, me fue contando en qué instancias estaban avanzando. De hecho, él también estaba muy participativo con los chicos" - Mentora

"La comunicación es por WhatsApp con Ignacio, y él es el nexo entre los chicos y nosotros, es decir, si los chicos tenían alguna duda o algo, algún tema, era todo a través de él. Es como un nexo" - Mentor

"Excelente, con ella hablábamos casi semanalmente porque ella me iba consultando por mis horarios, por mis fechas, y después ya si una semana antes me decía ´bueno, la dinámica o la temática va a ser la siguiente, encaralo por este lado´. Muy bien, incluso las veces que hemos tenido que suspender, creo que fue por algún problema de la docente, siempre con tiempo" - Mentor

"A mí, Ramiro me encantó. Yo no tuve experiencia con otros, no sé cómo es otro coordinador, pero desde el lugar de mi primera experiencia, Ramiro me daba mucha tranquilidad porque después de la primera y segunda reunión que tuvimos con él, con los chicos y las profesoras, él tenía muy claro cómo venía el proceso del proyecto. Entonces ayudaba mucho a los chicos a avanzar" - Mentora

"Nos iba planteando los encuentros, o sea qué íbamos a hablar en ese encuentro por si queríamos ir buscando ideas y cosas para contarle a los chicos. También nos pasaba los enlaces cuando estaban en la capitalización, para ayudarlos, para que viéramos, para organizarlos si había que mejorar o no algo. En la feria igual, por si queríamos comprarles a los chicos, para la compra de acciones. Hemos tenido muy buena comunicación. Ella nos iba contando pasito a pasito cómo iban los chicos en ese momento" - Mentora

"Muy bueno, con él era siempre por WhatsApp. Mandaba el mail con la comunicación formal, pero también un ´che, te mande un mail´. Una comunicación bien fluida, que eso también es muy importante porque él, si estaba en todos los encuentros, entonces te mantenía al tanto. ´Vienen haciendo esto, nos vamos a reunir´, ´léete esto para que sepas en qué parte están y en qué parte no están´, con que les deberías dar una mano, o ´les va a faltar un poquito en tal y tal cosa´. Entonces también vos al encuentro ya ibas preparada. Con lo cual, te podían hacer preguntas y si no te hacían preguntas, o si tenían algún inconveniente, algún problema, vos ya ibas con alguna alternativa" - Mentora

Estos testimonios son particularmente relevantes si se tiene en cuenta que en la evaluación de la edición anterior al menos un 34% de los mentores consultados indicaron que el rol del mentor/voluntario no estaba del todo claro. En esta edición dicha proporción se redujo al 24%.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **el vínculo mentor-facilitador.**

Incluso, muchos mentores destacaron las habilidades de liderazgo y pedagógicas de los facilitadores, quienes se han destacado en las reuniones compartidas junto con los mentores, los docentes y los alumnos, facilitando el proceso de organización y aprendizaje.

"El coordinador, excelente. La verdad es que tenía claro cómo venían los chicos, cuál era el rol de cada uno. De repente, si había algo que faltaba y era no sé, ponele Máximo, ´Máximo, ¿pudiste? ´. Tenía clarísimo el rol de los chicos, tenía clarísimo el avance del proyecto, tenía claro qué faltaba, las preguntas que les hacía eran disparadoras para que piensen los chicos. No les entregaba la información, de hecho, la forma en que él preguntaba yo después la adopté porque yo iba más a darles una respuesta para ayudarlos y en realidad me di cuenta de cuando él hacía las preguntas cómo tenía que hacer yo" - Mentora

"Él llevaba muy bien la reunión, eso sí, siempre la llevaba para... era un facilitador muy bueno, un orador bueno también, entonces llevaba las reuniones, muy paciente, les preguntaba a los chicos, súper insistente también con eso, insistencia buena, para que los chicos participen" - Mentor

"Luisma en las reuniones estuvo como uno más, incentivando a los chicos también, generando más, a veces haciendo de moderador, tipo de temas de conversación o de preguntas disparadoras" - Mentor

Por otra parte, algunos mentores que ya habían participado en ediciones anteriores comentaron que la modalidad virtual potenció aún más el vínculo con los facilitadores, ya que se generó una comunicación más constante. Aquello es un factor que ha sido destacado de manera positiva por

ciertos mentores ya que los ha hecho sentir más acompañados y, a su vez, más involucrados en el programa.

> *"Y este año, en 2020, me sumé a un equipo. La verdad es que tuve muchísima más interacción con el coordinador, con Ramiro, tuvimos muchísima coordinación juntos. Yo noté que desde lo virtual lo que se logró en muchos ámbitos, pero hablándote en este particularmente, que al no tener lo presencial lo que sumó mucho más fue desde WhatsApp y desde el mail, yo tenía mucha más interacción con Ramiro" - Mentora*

> *"No me acuerdo el nombre del coordinador de Junior del año pasado, creo que tuve muy pocas interacciones (…), Luisma rebuena onda, por lo menos a mí me sirvió para estrechar más el vínculo con el coordinador, no sé si hubo algún cambio desde el lado de Junior, el año pasado yo hablaba o coordinaba directamente con el profesor. No tengo un registro, o por ahí el coordinador me pasó el contacto del profesor, o sea, me pareció que estuvo más desdibujado para mí el rol del coordinador el año pasado, en mi caso claro. En cambio, este año fue mucho más claro, mucho más protagonista, mucho más intermediando entre los chicos, los docentes y el mentor para que las cosas ocurriesen, y te diría que participó de todos los encuentros, algo que en los presenciales no había sido así" - Mentor*

> *"En cuanto a la comparación con el año pasado, fue mucho mejor. No me acuerdo realmente del facilitador del año pasado: creo que era una chica y la vi solo, creo que la había visto solo una vez. Fuimos juntos a la primera reunión, no quiero equivocarme, a lo sumo habremos estado dos. Pero después muchas veces fui yo solo y creo que no la volví a ver. (...) En este caso, Ramiro sí estaba más pendiente, armaba las reuniones, mandaba el Meet, mandaba todo: eso fue de gran ayuda" - Mentor*

Respecto de aquellos que manifestaron estar insatisfechos con el acompañamiento brindado por el facilitador, algunos mentores mencionaron que les hubiese gustado tener reuniones más formales para preparar los contenidos a tratarse en los encuentros con los alumnos. A su vez, entre quienes se incorporaron al proyecto una vez que ya había comenzado, algunos indicaron que al no haber participado de la capacitación inicial requerían más guía en su rol y tarea.

> *"Yo tampoco sabía hasta qué punto molestarlo o no, y me pasaba eso, al no tener claro mi rol, no quería molestarlo: ´che, no hay comunicación´, yo espero de él. Si me decías una por mes bueno, fue mi primer año, bueno es una por mes. Si me decís que son tres encuentros de tal, bueno son tres encuentros. Yo no era tan activo de decirle ´che, contame qué pasó o poneme en contacto con tal, preguntale a tal qué hizo´, no me metí en todo eso" - Mentor*

> *"Creo que estaría bueno desde charlas y seteos previos entre facilitadores y mentores para ver cómo va a ser la reunión antes de cada una de esas reuniones." - Mentor*

Vínculo con el docente

Cerca del 75% de los mentores encuestados dijo estar satisfecho o muy satisfecho con el **vínculo generado con los docentes** durante la implementación del programa. En las entrevistas muchos mencionaron positivamente la actitud que mantenían los docentes en los encuentros compartidos, destacando la motivación que intentaban generar en sus alumnos.

"La verdad es que tengo que reconocer que las profesoras impecables, el rol de las profesoras de apoyo, de vamos para adelante, de motivación impecable. Me encantó el grupito, cómo estas dos profesoras fueron siguiendo a los chicos y la motivación" - Mentora

"Yo me saco el sombrero, en primer lugar, me saco el sombrero por los maestros, los casos que vi, desde el empuje que le ponen, el tratar de generar algo para los chicos que no está dentro de su currícula y creen que les va a sumar: todo eso me parece que es loable" - Mentor

"Una persona muy generosa y muy humilde de su función, ella tenía el rol que le correspondía y la generosidad de dejarte a vos interactuar: excelente. Se la notaba, además, a ver, esto es un prejuzgamiento bueno, pero un prejuzgamiento, en fin, y yo proyectaba ese tipo de docente muy activo y que le gusta lo que hace, me dejó esa sensación" - Mentor

Respecto de si "los roles del mentor y del docente están claramente definidos y no se superponen", el 85% de los mentores indicó estar de acuerdo o muy de acuerdo con dicha afirmación.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **el vínculo mentor-docente.**

En las entrevistas algunos mencionaron haber tenido una comunicación fluida con los docentes por fuera de los encuentros pactados, compartiendo materiales, avances del proyectos y consultas que les hacían llegar de los alumnos.

"Igual aun así, fuera de las reuniones pautadas, ya teníamos conversaciones con los profes por WhatsApp… Ellos me pasaban material o me compartían algunos videos, cosas que estaban haciendo ellos. Yo los miraba y les daba mi feedback, les daba mi devolución y les decía ´che, mirá que esto está bien, no lo veo, está mal, o me parece que este video está equivocado´. Porque a veces me pasaban un video referente a algo de Recursos Humanos y estaba hablando de otra cosa, bueno, un par de errores que los fuimos corrigiendo, pero trabajamos bastante en conjunto. Con los profes terminamos súper bien, de hecho, después terminamos mensajeándonos, ahí saludándonos, agradeciéndonos un montón. Así que estuvo muy bueno todo el tema de la comunicación, fluido y bueno nada. La virtualidad el año pasado nos acostumbró y nos educó a los golpes, rápido, a todos" - Mentor

Sin embargo, de varios testimonios se desprende que la interacción mentor-docente se limitó al marco de los encuentros organizados por Junior junto a los alumnos.

"En aprender a emprender, el vínculo con el docente, muy poco, él estaba en las reuniones, buscaba que los chicos participen y demás, pero no es que tuvimos..., no había ningún diálogo por fuera de esas reuniones con el docente. En las reuniones el docente se mantenía muy a la escucha" - Mentor

"Con los docentes tuve poca interacción por fuera, creo que sí, con Leo me escribí porque me mandó un Excel, porque yo le dije "compartime cuando tengas alguna información adicional para poder evaluar" y me mandó la información, no sé si fue por mail o por WhatsApp, pero tenía que ver con la temática" - Mentor

Al respecto de la comunicación, en las entrevistas algunos mentores mencionaron como sugerencia que podría ser interesante generar un grupo de WhatsApp entre el mentor, el docente y el facilitador de Junior. Consideran que sería un buen espacio de intercambio, organizar las reuniones, compartir materiales e información pertinente e intercambiar reflexiones luego de cada encuentro.

"Para mí el grupo facilitador, profesor y mentor deberían tener comunicación fluida por fuera de los encuentros en sí. Para consultas que tengan, si el profesor siente que uno de los chicos está más perdido que otro, o siente que al equipo le falta, que al grupo le falta entender más un concepto que otro compartirlo, porque uno como mentor termina la reunión y decir "che, ¿pirulo estaba bien?, o ¿sabes si a este alumno le pasa tal cosa o no?" porque no sabes, y como te digo esto de estar empujando o no, de tener la cámara o no, etc. si de repente el chico estaba trabajando al mismo tiempo que estaba en el zoom, o simplemente era que estaba hueveando. (...) Creo que el profe es un nexo necesario, porque ni el facilitador y ni el mentor están 100% y el profe sí, entonces esa charla para mí es súper rica" - Mentor

"Creo que si se le diera una metodología que lo ordene podría sumar, que no sea un grupo más de WhatsApp. Por ejemplo, si antes de cada reunión hubiese pautas, "en la reunión de hoy vamos a ver esto, vamos a ver aquello otro", se levante algún término, "prestá atención a tal o cual", "preguntá cual o tal cosa", coordinarnos y al final que cada cual ponga sus apreciaciones, tendría sentido absolutamente y estaría en un marco metodológico, antes de la reunión y después de la reunión" - Mentor

Vínculo con los alumnos

Respecto de la comunicación con los alumnos se distinguen distintas experiencias entre los mentores. Por un lado, algunos mentores destacan como algo positivo de la virtualidad que les permitió sostener una comunicación constante por fuera de los encuentros sincrónicos con los alumnos y docentes.
En algunos casos los estudiantes se comunicaron personalmente con ellos de manera particular por mail o por WhatsApp, en otros fueron incorporados en el grupo de WhatsApp del curso y a veces eran los docentes quienes hacían de nexo entre los estudiantes y los mentores, haciéndoles llegar sus consultas.

No es casual que en esta edición el 75% de los mentores declarara estar muy o algo satisfecho con el desempeño de los alumnos mientras que en la edición anterior este porcentaje ascendía al 58%.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **el vínculo mentor-alumno.**

Entre los mentores que respondieron estar muy o algo insatisfechos los argumentos fueron dos. Por un lado, la falta de compromiso y proactividad de los alumnos. Y por otro la falta de oportunidades de interacción con los alumnos y de un seguimiento más cercano del estado del proyecto. Sobre este último punto, al mencionarles durante las entrevistas las experiencias de otros mentores que fueron sumados al grupo de WhatsApp, estos indicaron que les parecía una buena idea a fin de lograr una comunicación más fluida en la virtualidad.

Al consultar sobre la efectividad del portal como medio de comunicación propuesto desde Junior, de todos los mentores entrevistados ninguno recibió consultas de los alumnos por dicha vía. En aquella línea, todos los mentores consideran importante generar una comunicación fluida por fuera de los

encuentros, por lo que como posibilidad de mejora algunos proponen que desde Junior se incite a generar canales de comunicación que permitan un contacto entre reuniones.

"La virtualidad me facilitó un montón poder usarla como herramienta como mentora, así que, si se hiciese desde lo virtual, el mentor desde lo virtual, a mí me parece práctico. Pero desde mi lado, yo sí logré un buen acercamiento con los chicos. Yo estaba en el chat de WhatsApp con ellos y con las profes y había una dinámica" - Mentora

"Creo que a mejorar ver de qué manera se puede estar más presente con la virtualidad con ellos, quizás por la plataforma, quizás habilitar un grupo de WhatsApp, no sé, son cosas que seguramente por cuestiones de seguridad se tienen que evaluar, pero eso me parece que estaría bueno" - Mentora

"En mi caso la interacción con los chicos se dio sólo durante las reuniones periódicas. No tuvo éxito la página de JA como medio fluido de comunicación. Para la próxima creo que me gustaría tener una participación más activa en las instancias intermedias" - Mentor

"Tal vez la sugerencia que podría hacerles, teniendo en cuenta y aprovechando la modalidad on line es poder estructurar más encuentros guiados o bien optimizar el intercambio en la plataforma SGME, dado que no hubo mucha interacción allí y podría haber sido útil sobre todo para poder contestar dudas de los alumnos o como otro canal de comunicación" - Mentor

En relación con las causas detrás de la falta de compromiso y participación de una buena proporción de los alumnos los mentores mencionan la existencia de problemas de conectividad y acceso a dispositivos. A su vez, otros destacan que ha sido difícil para algunos alumnos acostumbrarse a la educación a distancia y al desafío de coordinar los tiempos con otras materias y responsabilidades. Aquellos factores han sido una limitación para que muchos alumnos puedan desempeñarse de manera cómoda y óptima en las distintas tareas y reuniones que componen al programa.

"Esta experiencia que han tenido los chicos quizás no fue el programa normal, pero han vivido un proyecto en el cual han tenido que superar obstáculos y todo esto les va a quedar. Yo no tengo ninguna duda de que lo que han vivido les va a quedar. A ellos les va a quedar haber superado la barrera de lo físico, y trabajar de manera remota con éxito" - Mentor

"Y la experiencia con los chicos fue complicada en San Juan, porque seguramente por una cuestión de conectividad, por una cuestión de falta de costumbre, fue complicado que ellos estén conectados, ello se conectaban con la cámara apagada, pero bueno, imagino que esto ha sido algo que ha pasado en las escuelas y en la educación en general"- Mentora

"La modalidad virtual me parece que les complicó demasiado a los chicos, los puso muy a prueba. Pero más que nada por cuestiones internas del colegio, les costó mucho adaptarse y como todos como aprendiendo y había picos que ellos decían que tenían mucha exigencia, como falta de coordinación entre, no sé, las mismas materias que cursan y tenían mucha exigencia en una semana y eso les complicaba su agenda. Más crisis de las familias, chicos con COVID, temas económicos, la verdad es que fue bastante desafiante" - Mentora

Por último, algunos mentores destacaron que la falta de motivación se explica también por causas ajenas al contexto de la pandemia y los problemas de conectividad. Por ejemplo, algunos mentores mencionan que la cantidad de participantes se fue reduciendo a lo largo de los encuentros y entre los alumnos que se conectaban interactuaban solo unos pocos. Otros mencionaron que no había

motivación en los alumnos y que aquello podría deberse al rol pasivo o falta de acompañamiento por parte del docente del curso.

"Participaron muy pocos. En los primeros encuentros había más y perdieron el interés. No participaron activamente en los encuentros" - Mentor

"Me sorprendió encontrarme con un grupo de jóvenes con poca iniciativa y un pobre manejo de la tecnología. Eran chicos de un colegio de clase media (lo aclaro porque era un perfil de chicos con posibilidades de acceso) y costó mucho la incorporación de herramientas tales como Instagram. Faltó motivación desde el docente y claramente el contexto que atravesamos no los favoreció" - Mentor

"Porque respecto a nuestro emprendimiento ellos no lograron organizarse. De 15 alumnos solo tres llevaron a cabo. Estaban desmotivados y los profesores en su actitud demostraban que no había mucho por hacer. Sólo seguir con los que sí estaban comprometidos" - Mentora

"No estaban muy entusiasmados con el proyecto y creo que podría haber mayor compromiso. Igualmente, para mí es un tema de que el proyecto tiene una duración muy corta y que la profesora hacía que fuese un espacio donde los chicos no podían tomar el liderazgo y la responsabilidad" *- Mentora*

Materiales y capacitaciones

El 89% de los mentores encuestados manifestó que la **guía para mentores es clara y fácil de usar**. Algunos mentores destacaron que en la guía quedaba muy claro también lo que se esperaba de su rol y cómo debía desarrollarse su participación.

"Hojee los cuadernillos, me pareció muy piola la información" - Mentor

"El manual del mentor está bien diseñado, está bien diseñado todo el programa, por eso yo me quedé también muy conforme. Por esa misma cuestión, vos no estabas, a ver, podía no haber un mediador y si vos leías bien el manual tenías bien establecido lo que tenías que hacer y lo que no tenías que hacer también, porque a veces eso es importante, el hecho de decir bueno, uno no tiene que olvidarse que está trabajando con menores" - Mentora

"Específicamente al aspecto operativo del programa quedó super claro, también tienen manuales que son súper claros según lo que se espera del mentor para cada etapa, eso me parece que eso está muy bien desarrollado, no hay mucho margen a duda, las reuniones se fueron llevando prolijamente por los temas ya especificados en ese manual, eso está bien manejado, es algo súper positivo, cronograma de temas, de tiempos, de gestión, eso estuvo muy manejado" - Mentor

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **la satisfacción del mentor con los materiales y la capacitación recibida.**

Adicionalmente, algunos mentores destacaron como algo positivo la inclusión del nuevo portal, ya que les permitía revisar los avances de los alumnos entre los encuentros y consideran que fue una herramienta que facilitó la organización del emprendimiento.

"Tenías el portal ese, entrabamos, los chicos subían lo que les correspondía y vos mirabas, se actualizaba. Te va obligando a ser mejor, te va obligando a hacer mejor tu trabajo y yo creo que te lo facilita" - Mentor

"La posibilidad de trabajar con un sistema, eso es un plus de Junior. A mí me parece que era nuevo, yo el año pasado no estuve. Eso es, yo que laburo muchos años en multinacional, eso un re plus para mí, porque el profe lo que les decía "chicos carguen las cosas" y sino empezaban a hacer cuentas de almacenero que es lo que podemos hacer cualquiera, pero por lo menos saber que hay una forma de hacerlo que es sistematizada, que te ayuda, te resuelve, te simplifica un montón. Claro, hacerlo online a ellos se les complicó muchísimo, si se veían en el colegio hubiese sido más fácil" - Mentora

Sobre la **capacitación inicial a mentores** un 76% manifestó que le resultó útil o muy útil para ejercer su rol.

"Estuvo genial, por ahí podría haber sido más larga, más corta, en verdad que no me acuerdo esa parte, pero si lo que me acuerdo que a mí me vino muy bien" - Mentora

"Me pareció que fue muy clara, había muchos ejemplos, había gente que venía con años de participar y aportando su experiencia en el tema, así que estuvo bueno" - Mentor

Sin embargo, de las entrevistas realizadas se identificó que algunos mentores se sumaron al programa una vez que el mismo ya había comenzado y en consecuencia no recibieron dicha capacitación. Esta sensación de "falta de preparación" ocurrió incluso con mentores con experiencia previa quienes manifestaron que les hubiese gustado saber si había nuevas reglas ante la modalidad virtual, no teniendo muy en claro cuáles eran sus libertades para comunicarse con los alumnos y lo que se esperaba de su participación.

"El proyecto ya había empezado, con lo cual yo ahí es donde digo que caí medio de colgado, porque empecé de cero, no sé si se dio una capacitación, una formación de mentor o no, yo no la tuve. Así que no se si es que yo no la tuve o es que no se da, pero me encontraba medio improvisando" - Mentor

"Me había quedado con las reglas de la etapa anterior: en la etapa presencial teníamos como regla solo comunicarnos a través del docente o del coordinador, no con los chicos directamente. Entonces yo como que respeté eso y no tenia, te digo esto desde mí, no tenía muy claro mi alcance" - Mentora

Oportunidades de mejora

El 52% de los mentores encuestados respondieron que **habría que aumentar la cantidad de encuentros.** En línea con algunos de los hallazgos de la evaluación anterior, tanto en las entrevistas como en las encuestas muchos de los mentores han manifestado que les hubiese gustado tener mayor participación, no solo sumándose a más cantidad de encuentros con los alumnos, sino también colaborando desde el inicio programa para poder dar su aporte desde los primeros pasos del proyecto. Incluso, muchos mencionaron que participar de más cantidad de encuentros permitiría generar un mejor vínculo con los estudiantes y los docentes, aumentando la confianza.

"Me hubiera gustado tener mucha más cercanía con los alumnos y profesores y más participación. Tuve solo cuatro encuentros y muy desconectado" - Mentora

"Si bien esta vez se realizó virtual me hubiese gustado estar más presente para ayudarlos en el desarrollo del proyecto. Tal vez debería haberlo pedido ya que a mi gusto una vez por mes era poco para poder transmitir lo que quería" - Mentor

"Me gustaría que los mentores podamos participar en la instancia previa a que definan el servicio/producto que van a desarrollar" - Mentor

"Me gustaría tener una participación más activa, que me permita integrarme al grupo desde el primer minuto para, incluso, colaborar desde la base de ideas sobre negocios a desarrollar" - Mentora

"Sugiero aumentar cantidad de encuentros para mejorar vínculo con jóvenes" - Mentora

"Al participar más veces este año, pude ayudar con mi opinión en varias oportunidades y con eso sentirme útil para los miembros de la compañía a diferencia del año anterior" - Mentor

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre **las oportunidades de mejora.**

Efectos / Análisis de impacto

Docentes

El **71% de los docentes indicó que a partir del programa incorporó nuevas prácticas de enseñanza.** Tanto en las entrevistas como mediante las preguntas abiertas del cuestionario, los docentes comentaron que a partir del paso por el programa no solamente aprendieron nuevos contenidos teóricos e incorporaron nuevas tecnologías, sino también hicieron alusión al aprendizaje de nuevas maneras de transmitir contenidos, potenciar las habilidades socioemocionales de los alumnos y la metodología de aprendizaje basado en proyectos**.** A continuación, se exponen algunos **testimonios sobre los distintos aprendizajes.**

Contenidos teóricos y nuevas tecnologías

"Me gustó mucho lo de Junior porque incorporamos cosas nuevas que yo no hacía, por ejemplo, el hecho de la acción, de los accionistas, yo no lo manejaba de esa forma con los chicos" - Docente, PBA

"El uso de planillas Excel con fórmulas matemáticas y el análisis de las funciones económicas de ingreso total, costo total (costo fijo y variable) y beneficio" - Docente, CABA

"Ya desarrollaba microemprendimientos, pero me aportó ideas sobre la organización de las actividades, la secuenciación y la evaluación" - Docente, San Juan

"Incorporé nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación como video llamadas, WhatsApp, implementar planillas y usos de PC" - Docente, San Juan

"Incorporar aplicaciones y recursos informáticos a la práctica" - Docente, PBA

"La incorporación de videos cortos inspiradores y disparadores. Entre Junior y TED me dan grandes elementos para trabajar en el aula" - Docente, CABA

Didácticas y modos de transmitir

Respecto de las prácticas de enseñanza, la mayoría de los docentes destacan el potenciar la autonomía y el liderazgo de los alumnos en el aula, permitiéndoles tomar roles más protagónicos en el desarrollo de las clases.

"Que el centro de la actividad sea el estudiante y no el docente me pareció una práctica diferente a la que acostumbro (me gusta que los estudiantes activen y tengan protagonismo, pero siempre con mi acompañamiento...)" - Docente, PBA

"En la didáctica a mí me sirvió mucho el material para poder transmitirle a los chicos de otra forma. Está muy claro lo que hace Junior. Inclusive tengo un colegio de la mañana que no estaba en el programa así que me vino bien para transmitir también a los chicos de la mañana de la misma forma. A mí me enriqueció mucho con herramientas. Sí, sí, eso me sirvió mucho" - Docente, PBA

"Utilicé mucho el aula invertida, para que los alumnos lideren sus espacios" - Docente, PBA

"Aprendizaje de nuevas técnicas de relación con el alumno y conocimiento de nuevas herramientas" - Docente, San Juan

Incluso, mencionaron específicamente el haber **incorporado prácticas para potenciar el desarrollo de las habilidades blandas en los alumnos**. Las habilidades que más destacaron fueron el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

"Cuando vos estás al frente de un curso y tenés que dictar una materia es un poco complicado pensar o diseñar dispositivos o actividades o estrategias en las cuales puedas abordar lo que es el contenido técnico o teórico y estas habilidades [blandas]. Que creo que es lo que Junior tiene un poco más claro o más trabajado, que las dos van de la mano y tenemos que poner el foco en las dos. Yo creo que en ese sentido yo un poco trato de copiarme y de brindar esto o de diseñar a mi hora de clase como escenario como desarrollo de las dos" - Docente, PBA

"Herramientas para manejar el trabajo en equipo sin una nota detrás y de manejo de conflictos" - Docente, PBA

"Enfocarme en que los estudiantes de otros cursos que no participan del programa puedan trabajar habilidades blandas, aprender haciendo - Docente, CABA

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre los **efectos en los docentes (ver Satisfacción - Programa)**

Respecto del **aprendizaje basado en proyectos, el 94,5% de los docentes indicó que el programa es una excelente oportunidad para trabajar dicha metodología**. En aquella línea, algunos docentes comentaron que incluyeron la metodología de trabajo por objetivos y el "aprender haciendo" a sus formas de enseñanza en general.

A continuación, se presentan algunas respuestas representativas de los docentes que indicaron haber incorporado prácticas en el cuestionario estructurado.

"Enseñanza basada en proyectos situados y contextualizados en la realidad" - Docente, PBA

"Trabajar por objetivos, algo que se implementa en empresas y me pareció muy bueno aplicarlo al proceso de enseñanza - aprendizaje" - Docente, PBA

"Actividades cooperativas, resolución de conflictos, técnicas de enseñanzas a partir del hacer, administración del tiempo en clase, trabajos por proyectos y objetivos claros, etc." - Docente, CABA

Por otra parte, cerca del 80% de los docentes indicó en la encuesta que la **implementación del programa les ha permitido mejorar su relación con los estudiantes. De tal forma se destaca de manera positiva** la contribución del programa a mejorar la relación del docente con sus alumnos.

"Por el proyecto de La Compañía generé un espacio de WhatsApp de grupo que realmente me sirvió para avisos, novedades, y repasos generando una cercanía con los estudiantes en este año tan particular que de otro modo no lo hubiera realizado" - Docente, PBA

Mentores

A partir de la evaluación de la edición 2019 se identificó que el programa de Aprender a emprender no sólo tiene el potencial de desarrollar y fortalecer capacidades o incidir sobre las percepciones y actitudes de los jóvenes sino también sobre aquellas de los mentores.
En concreto durante el último proceso de evaluación se identificaron dos grandes dimensiones y seis variables sobre las cuales el programa parecería tener el potencial de incidir.

- **Percepciones sobre la juventud**
  - Cultura del trabajo
  - Meritocracia
- **Habilidades de liderazgo**
  - Introspección
  - Motivación
  - Proyecto
  - Socioemocional

Percepciones respecto a la juventud

Uno de los objetivos centrales que se propone la presente evaluación es dar cuenta si el programa Aprender a emprender posibilita un cambio en las percepciones que poseen los mentores respecto de la juventud. En ese sentido, se han dividido las mismas en las percepciones que poseen respecto a la **cultura de trabajo** en los jóvenes y a la **meritocracia**.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre las **percepciones de los mentores respecto a la juventud.**

Cultura de trabajo

Al consultar respecto de sus percepciones en relación con la **cultura de trabajo**, muchos mentores han indicado haber cambiado su opinión luego de su paso por el programa respecto del esfuerzo y compromiso que poseen los jóvenes. Sobre si los jóvenes “carecen de motivación y ambición de progresar” el 24% de los mentores indicó haber cambiado su opinión, de los cuales un 13% dijo que antes pensaba así pero ya no. A su vez, el 21% indicó que ahora considera que los jóvenes “son más creativos que las generaciones anteriores” mientras que un solo mentor dejó de pensar así. El 13% de los mentores encuestados dejó de pensar que los jóvenes “son poco autónomos y les falta proactividad” mientras que un 8% comenzó a pensar de esa forma luego del programa.

“Yo descreo absolutamente eso de que la juventud no tiene actitud, yo creo que hay que darles herramientas. Estos programas a mí me gustan mucho por eso, porque el chico tiene herramientas, tiene asesoramiento de la docencia, tiene los materiales y la didáctica de Junior, los chicos se involucran” - Mentor

“Me quedé muy contenta con esto de que a veces etiquetan a veces a los jóvenes de una manera los que somos más grandes: ´no, son un desastre, no se comprometen´. Y a mí, particularmente, no comparto eso para nada: en todas las generaciones hay gente que se destaca y hay gente que no. Me encanta la forma de estas nuevas generaciones, porque la verdad es que los chicos se comprometieron” - Mentora

"En las dos experiencias que tuve me di cuenta de que, si lográs una buena motivación en los chicos, con un poco de motivación, tienen un potencial gigante, gigante, tienen mucha facilidad, mucho más que nosotros porque tienen muchísimas herramientas alrededor. Quizás hacen las cosas un poquito más simples, pero tienen mucha capacidad de inventiva, de creación. Y creo que la clave es estarle un poquito más encima, no echarle la culpa a que los chicos no tienen cultura o demás, sino que ayudarlos a crear esa cultura y por eso insisto que este programa es fundamental" - Mentor

"Con motivación, seguimiento y empuje se puede encontrar en los jóvenes muchísima creatividad, pasión y compromiso. Ese es un gran aprendizaje para todos. por eso este programa es importantísimo" - Mentora

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, algunos mentores no quedaron satisfechos con el desempeño de los estudiantes durante el programa ya que no se habían mostrado comprometidos con sus tareas. En aquella línea, el 24% de los encuestados indicó que cambió su opinión respecto de que los jóvenes "no tienen cultura del esfuerzo"; el 16% indicó que "Antes no lo pensaba, pero ahora sí" y solo un 8% cambió su percepción para bien: "Lo pensaba, pero ya no".

En la misma dirección, el 19% de los mentores afirmó que a partir del programa comenzó a considerar que los jóvenes "carecen de visión a largo plazo, piensan y toman decisiones pensando solo en el presente" y solo un 6% dejó de pensar de esa forma.

"No había compromiso con el programa, no se conectaban muchos para los encuentros, no se encontraban motivados con la actividad" - Mentor

"El grupo no logró avanzar, no había convocatoria ni compromiso" - Mentor

"Es importante acompañar en todo aspecto a los más jóvenes en este momento. La falta de motivación/ganas o la falta de responsabilidad se ha acrecentado" - Mentora

Meritocracia

Tanto en las entrevistas como en los cuestionarios muchos mentores expusieron que la experiencia de mentoría les permitió acercarse y conocer las distintas realidades que enfrentan los alumnos, lo cual impactó en sus prejuicios y les permitió cambiar algunas opiniones que tenían respecto de la juventud.

Algunos destacan como un aprendizaje que pudieron darse cuenta de que la falta de recursos materiales resulta en una limitación y una gran barrera para que muchos jóvenes puedan llevar adelante sus estudios de manera óptima, más allá de la voluntad que posean.

En líneas generales, las respuestas de los formularios reflejan que varios de los mentores han cambiado su percepción respecto del funcionamiento de la **meritocracia** a partir de su paso por el programa. Sobre todo, se destaca que hay mentores que dejaron de considerar que existen las mismas posibilidades para todos y que el esfuerzo sea el único factor que determina los logros.
Por ejemplo, respecto de la afirmación "Las personas que no terminan el secundario en tiempo y forma es porque no tienen voluntad", un 15% de los mentores respondió que "antes pensaba así pero ya no", mientras que solo un mentor indicó pensar de manera inversa. Dicho porcentaje asciende a un 19% si se consideran solo a aquellos mentores que participaron por primera vez en el programa y solo uno de ellos comenzó a pensar de esa forma.

A su vez, sobre la afirmación “Más allá de algunas diferencias en Argentina todos tenemos las mismas oportunidades de progresar” un 19% indicó que ya no considera que sea cierta. Dicho porcentaje asciende a 23% si se considera solo a los mentores nuevos.

De tal manera, se destaca a partir de sus testimonios y respuestas, que el programa es un espacio donde es posible generar cambios en las subjetividades de los mentores, teniendo un impacto mayor para quienes fue su primera experiencia.

“Te enriquece ver la otra parte, porque si no te quedás con un prejuicio no validado. Yo creo que está bueno cuando, por ejemplo, en una de las sesiones la directora le dice a uno de los chicos que hablaba ´prendé la cámara´ y el pibe prende la cámara y le dice ´no, lo que pasa es que tengo el celular roto´ y vos veías desde donde estaba tomando la clase, estaba el cuarto y ves la pared sin revoque, es como que es muy fácil decir ´che, los pibes no se involucran´, claro, pero ponete en el lugar del pibe, por ahí tiene al perro que le está saltando, en ese cuarto duermen tres chicos, sus hermanos están también, o sea, hay una serie de realidades de las cuales uno esté más cerca o más lejos según las vivencias que tenga, y poder verla te ayuda a entender o a intentar entender qué pasa del otro lado” - Mentor

“No es unidireccional, es bidireccional, yo recibo y me enriquece lo que recibo y me obliga o me permite reinventarme. Definitivamente creo que ayuda a conformar opiniones, lo mismo que cuando iba a la presencial y el pibe que se dormía resulta que trabajaba de noche, no era que estaba jugando juegos en red en la casa, estaba ayudándolo al padre o por ahí cuidaba algún familiar enfermo. Y la única manera de enterarte es preguntando, porque si no, te llevás el prejuicio de que este pibe no tiene ganas, tiene sueño. Bajar a tierra, uno también baja a tierra de sus creencias. Para mí resulta muy gratificante y muy valioso participar en este programa” - Mentor

“Ver las diferentes situaciones que hay. Estaba midiendo las cosas desde la comodidad de mi casa y cuando no se conectaban lo veía como desinterés o falta de compromiso de los chicos cuando en realidad no tienen buena conexión a wifi o cantidad de equipos suficientes” - Mentora

“Sí, entender las dificultades de la conexión remota en el ámbito escolar. Particularmente los chicos de la escuela eran humildes, algunos no tenían internet y ver cómo entre ellos se apoyaban y compartían los recursos, buscaban la manera de ejecutar un producto, realmente me regresó la alegría y ese brillo de esperanza que tienen los chicos que renueva ideas, valores e ideales” - Mentora

“Conocí realidades muy ajenas a mi entorno, creo que aprender a empatizar mejor fue mi mejor aprendizaje” - Mentor

“Fue muy importante para mí poder ver en primera persona las limitaciones que enfrentan los alumnos para poder realizar el programa. Por ejemplo, la falta de wifi o de plan de datos” - Mentor

Habilidades de Liderazgo

La segunda dimensión en la que el programa se propone lograr efectos sobre los mentores es sobre sus habilidades de liderazgo. Como se destacó en la sección de perfil, el 47% de los mentores que participaron del programa no tenían personas a cargo, con lo cual tomar el rol del mentor frente alumnos puede ser un primer espacio donde poner en juego y ejercitar sus habilidades de liderazgo como la empatía, la capacidad de escucha, la capacidad de motivar a otros o de resolver conflictos.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre las **habilidades de liderazgo de los tutores.**

Motivación

Una de las habilidades de un buen líder es la capacidad de **mostrar interés** y sostener una **escucha activa** hacia sus colegas y/o subordinados, así como **reconocer sus logros**. El rol del mentor exige por su naturaleza poner en juego estas habilidades, se trata precisamente de escuchar las ideas de los jóvenes, escuchar sus problemas y destacar los esfuerzos y logros concretados.

No es casual que los mentores hayan manifestado que una de las situaciones o acciones que se han dado con mayor frecuencia fueron "Escuché y presté atención a las necesidades de los chicos" y "Les reconocí y felicité por sus logros" (el 93% y 90% afirmó que lo hicieron en algunas o en muchas oportunidades respectivamente).

"Aprendí a trabajar en equipo con los chicos, escuchando sus problemas, desafíos, y ayudando a resolverlos" - Mentora

"Lo importante que es escuchar a los chicos y a los docentes, entender sus problemáticas y luego poder darles un punto de vista externo que puede serles útil en el desarrollo de su programa" - Mentora

Es importante que los mentores puedan **motivar y fomentar las ideas de los alumnos** a lo largo del proyecto. El 73% de los mentores indicó que en varias oportunidades se mostraron abiertos, impulsaron y dieron lugar a que los chicos propongan nuevas ideas, soluciones y puntos de vista novedosos. Aquello ha sido destacado también como un aprendizaje para ellos mismos y una oportunidad de entrar en contacto con el mundo adolescente y conocer qué sienten, cómo piensan y cuáles son sus expectativas.

(Lo que más me gustó fue...) *"Poder participar tan cerca en el proceso de crecimiento de los chicos y ayudarlos a convertir sus ideas más creativas en hechos reales" - Mentor*

"Me gustó mucho ver cómo los alumnos avanzaron y evolucionaron durante el proyecto en la creación de su emprendimiento, así como también aportar mi visión sobre la forma de encarar ciertas cuestiones, apoyando las buenas ideas y tratando de hacer críticas constructivas con la intención de desafiarlos a buscar mejorar constantemente" - Mentor

"Creo que el hecho de conocer personas distintas, con realidades diferentes a las que hay que lograr motivar con distintas razones que toquen sus intereses fue un desafío y aprendizaje para mi" - Mentora

"Tratar de motivar a los chicos para que siguieran adelante con el proyecto" - Mentor

Por otra parte, entre las situaciones que sucedieron con menor frecuencia se encuentra el haber mantenido conversaciones con los alumnos donde hablaron de la **vida personal, más allá de lo laboral** (el 33% indicó que no sucedió nunca y solo el 7% que pasó en muchas oportunidades). Es posible que aquello se deba a la falta de momentos para el intercambio interpersonal entre los alumnos y mentores y, por lo tanto, si se considera que es un valor agregado del programa, deben proponerse espacios específicos con dicho fin. También se puede inferir, de acuerdo con lo

mencionado anteriormente respecto de la experiencia en la virtualidad, que dichos intercambios sean más propensos a desarrollarse espontáneamente en la modalidad presencial.

"Más allá de mi experiencia por primera vez, en el rol de mentor, me hubiera gustado, tener más participación y seguimiento del trabajo de los chicos, considero que, para generar un vínculo, a nivel grupal, el tiempo que yo estuve con ellos fue escaso" - Mentor

"Me gustaría poder desarrollar -al menos una vez durante todo el programa- un encuentro virtual para hablar sobre experiencias personales que pudieran aportar motivación extra y, a la vez, poder escuchar preguntas y comentarios de los chicos. En síntesis, aún en formato virtual, quisiera una relación más cercana, intensa y permanente" - Mentora

"A la mayoría de las respuestas las respondí con ´eso no pasó nunca´, pero creo que es por el contexto en el que solo tuvimos dos o tres encuentros con muy poca interacción. Tampoco tuvimos la posibilidad de hablar con los alumnos por fuera de esas dos o tres reuniones, no se dio el espacio para ello" - Mentor

En aquella línea, algunos mentores propusieron desarrollar dinámicas en los encuentros en los que ellos participaran que permitieran generar más participación por parte de los alumnos. Algunas de las ideas que sugirieron fue pensar juegos o actividades específicas para romper el hielo y dividirse en grupos por área de actividad, ya sea de manera presencial o en las "salas" que tienen las plataformas de teleconferencias.

Socioemocional

Una de las habilidades importantes que distinguen a un buen líder es su capacidad de generar efectos positivos en los miembros de su equipo. Específicamente en Aprender a emprender se espera que el mentor ayude a generar cambios y aprendizajes en los jóvenes.

Como ejemplo de dichos efectos, se espera que los alumnos puedan desarrollar su autonomía. Ante ello, el 68% de los mentores menciona que en varias oportunidades pudieron "acercarles herramientas y contenidos a los chicos para que pudieran lograr los **objetivos por su cuenta**" en vez de darles las respuestas. Incluso, algunos mentores destacaron que adoptaron técnicas o dinámicas propuestas tanto por los docentes como por los facilitadores de Junior para **estimular la autonomía** de los alumnos (el 74% indicó que en algunas o en muchas oportunidades hablaron con los alumnos buscando estimular su autonomía para llevar adelante el proyecto).

"Sí, yo creo que es un campo de aprendizaje, yo de repente también aprendí, imaginate, yo tengo 49 años y aprendí de Ramiro como en un grupo de chicos cómo hacer para dispararles la respuesta, que piensen" - Mentora

"La escucha activa y el no intentar ofrecerles soluciones sino ayudarlos a pensar los problemas creo que fue un aprendizaje muy importante para mí" - Mentor

"Al escuchar para poder guiar, me di cuenta de que no debo proponer mis ideas para que se hagan a mi manera, el grupo debe y pudo avanzar muy bien solo escuchando experiencias o ejemplos" - Mentor

En aquella línea, los menores también destacan como una situación frecuente al intentar que los alumnos aumenten su **autoestima y la confianza en sí mismos**. El 64% de los mentores reconoció

que aquello ocurrió en algunas y muchas oportunidades mientras que solo el 9% indicó que aquello no pasó en ninguna ocasión.

"En generarle ganas, confianza, la palabra también es esa, confianza. Con Aprender a emprender, en las reuniones me gustó poder transmitir o generar confianza en los chicos, ´che, ustedes pueden, lo que están haciendo es superimportante, esto que están haciendo vale mucho´. Y contarles experiencias mías viejas y demás, eso es lo que me llevo" - Mentor

"¡Incentivar a los jóvenes! Entiendo que el contexto fue particular y generaba desánimo. Cuando nos conectábamos tenían ideas muy buenas para compartir, pero faltaba seguridad para contar y actuar" - Mentor

Otra de las capacidades que se esperan de un buen líder es que pueda identificar las **fortalezas y oportunidades de mejora** en su equipo y aplique estrategias para desarrollarlas y potenciarlas. Sin embargo, según han indicado los mentores, aquellas situaciones han ocurrido con poca frecuencia durante su participación en el programa. Mientras que el 18% de los mentores indicó que en muchas oportunidades pudo identificar fortalezas de cada uno y buscó potenciarlas, el 13% reconoció que no pasó nunca. A su vez, el 33% de los mentores sostuvo que en ninguna ocasión pudo identificar oportunidades de mejora en los alumnos y trató de trabajarlo con ellos (solamente el 9% expresó que aquello ocurrió en muchas oportunidades).

Proyecto

Una característica indispensable para un líder es que sea proactivo y mantenga actitudes orientadas a la consecución de los proyectos, en este caso, la realización del emprendimiento por parte de los jóvenes. Se espera que los mentores puedan apoyar a los alumnos a que encuentren soluciones y guiarlos hacia el éxito. Ante ello el 68% de los mentores afirmó que en varias o en algunas instancias pudo "ayudar a resolver dudas y trabas que se presentaban en el proyecto, logrando orientar a los chicos por donde continuar".

Algunos mencionaron que cuando surgían conflictos o complicaciones con el emprendimiento, pudieron compartir con los alumnos situaciones que les habían ocurrido en su experiencia laboral y profesional, para motivarlos y pudieran continuar con la tarea. El poder compartir sus propias experiencias y resignificarlas en el programa es un aspecto que ha sido destacado positivamente por muchos de los mentores.

"Poder, a través de mi experiencia, generar nuevas posibilidades en los proyectos de los chicos, que los hizo abrirse a experimentar cosas nuevas y llevarlos a la acción" - Mentora

"Lo que más me gustó fue compartir con los chicos en los Zoom y ayudarlos a pensar diferente" - Mentor

(Lo que más me gustó fue ...) "*Poder brindar a los chicos mi experiencia en el ámbito laboral para que puedan desarrollar el emprendimiento" - Mentora*

"El hecho de que haya un grupo de 30 personas escuchándote, a mí no me pasa en ningún lado. Poder transmitir y compartir experiencias, lindas, no tan lindas y que ellos absorban de eso, incorporarlo, en verdad que es muy satisfactorio, yo lo disfruto mucho. Y para mí también es un aprendizaje muy grande poder involucrarme en ese rol, aprendo todos los días. Si el día de mañana

me toca manejar un grupo, yo creo que voy a tener, por lo menos, una experiencia muy sólida en cómo relacionarme con chicos, con gente que tiene en su vida otros conocimientos, tienen otra experiencia, otros problemas. Así que a mí me ayuda mucho por ese lado" - Mentor

Entre las situaciones que ocurrieron con baja frecuencia se encuentran "Ayudé a los chicos a distribuir tareas y luego las revisé y les di mi feedback" y "Hubo instancias en las que tuve que persuadir y negociar con los chicos" (el 40% y 53% indicó que aquello no ocurrió en ninguna oportunidad, respectivamente). En las entrevistas a los mentores, al describir la dinámica que se generaba en los encuentros con los alumnos, muchos mencionaron que los alumnos les comentaban los avances que habían realizado y les realizaban alguna pregunta puntual si es que la tenían. Por lo tanto, la poca o nula frecuencia con la que dichas situaciones ocurrieron durante el programa pudieron deberse más a la dinámica del curso que por falta de proactividad de los mentores.

"Las reuniones de encuentro con Junior en dos o tres ocasiones fueron más monólogos en que compartían los éxitos que las oportunidades de aprendizaje compartido" - Mentor

. "Me tocó un grupo que cuando llegué ya tenían el producto definido y los roles asignados. Mis participaciones en los encuentros fueron más que nada de acompañarlos en el desarrollo del plan de marketing" - Mentor

Introspección

Algunos mentores han destacado que su participación en el programa los ayudó a conocerse mejor a sí mismos y mejorar sus modos de comunicarse y adaptarse a diferentes situaciones. Cerca del 40% de los mentores reconoció que en algunas o en muchas ocasiones identificaron **oportunidades de mejora personales** y modificaron sus modos y formas de trabajo para mejorar la dinámica con los alumnos. El porcentaje asciende a 43% si se considera solamente aquellos mentores que tienen personas a cargo y desciende a 35% en aquellos que no poseen. Es decir que aquellos que están acostumbrados a estar en un rol de liderazgo adaptaron en mayor medida sus modos para favorecer la comunicación con el grupo.

"La experiencia me ayudó a conocerme mejor a mí mismo y también a ver algunas fortalezas y debilidades propias" - Mentor

"De los alumnos, aprendí a que ser más flexible, menos estructurados a veces: me predispuso a ser más permeable a nuevos aprendizajes" - Mentor

"Creo que los obstáculos que interpuso el aislamiento y sus consecuencias fueron un gran aprendizaje para la moderación de mis expectativas y la apertura a la flexibilidad" - Mentora

"Aprendí a respetar los tiempos de los otros y que las motivaciones no son para todos igual. Aprendí a contenerme y no hacer las cosas a mi manera, sino a respetar las de ellos y permitir que se equivoquen y descubran cómo resolverlo" - Mentora

A su vez, en las entrevistas algunos de los mentores mencionaron que el ponerse en frente de un grupo, el dar consejos y exponer sus ideas frente a los alumnos es una buena práctica para desarrollar o potenciar el liderazgo personal.

"Te saca de la zona de confort todo el tiempo, entonces creo que, desde ese lugar, muy básico, es una oportunidad para aprender para el mentor, y luego estará más específico si como mentor tenés

que plantear una idea y de pronto tenés ganas de participar y tenés poca experiencia en tener que exponer o lo que fuese, bueno, no deja de ser un entrenamiento" - Mentor

"Creo que hay una retroalimentación muy buena y te das cuenta también que puedes aprender todo el tiempo cosas nuevas más allá de hablar y te define, te define definitivamente como un buen mentor, como facilitador, como orador, una buena escucha, tenés un montón de características ahí que te puede brindar este programa junto con los chicos y todo lo que ofrecen" - Mentor

Aprendizajes

Además del desarrollo de habilidades de liderazgo, los mentores han dado cuenta de otro tipo de aprendizajes. A grandes rasgos los aprendizajes compartidos por los voluntarios pueden agruparse en dos categorías: de índole personal y vinculados al rol del mentor.

Dentro del primer grupo de aprendizajes los mentores reconocen la posibilidad de haber entrado en contacto con el mundo adolescente y conocer qué sienten, cómo piensan y cuáles son sus expectativas.

"Los jóvenes te dejan cosas, preguntan cosas, te ponen en aprietos, te cuestionan, te escuchan. Para el mentor es un aprendizaje y aparte de ser un aprendizaje, ya te digo, en mi caso en esta oportunidad, en todas las oportunidades, son desafíos" - Mentor

"Me llevo esa frescura y ese empuje, esa mirada más joven de cómo resuelven situaciones, aprender a ver, te sorprenden. La posibilidad de mantenerte actualizado, cómo se mueven, cómo deciden, qué es lo que les pasa de alguna manera, en su contexto obviamente limitado" - Mentora

"La mirada fresca y renovada de las nuevas generaciones me representa un permanente aprendizaje y desafío. Me obliga a reinventarme, a desaprender para volver a aprender nuevas cosas" - Mentor

"Aprendí a conocer las inquietudes de los chicos, que son el futuro de nuestro país. Identifiqué sus temores y sus dudas, y cómo los atravesó el encierro, las limitaciones que vivimos todo el 2020" - Mentora

En otro grupo de aprendizajes identificado refiere a las implicancias y el valor agregado del rol del mentor. En relación con ello algunos mentores mencionaron la importancia de participar de este tipo de proyectos, donde pudieron darse cuenta de que no es tan importante el aporte teórico que puedan brindar, sino más bien que lo que hace la diferencia es el compromiso, la predisposición, la empatía y el acompañamiento.

"El aprendizaje es haber podido transmitir a partir de mi experiencia, aquello que iba siendo necesidad para ellos. Que no hace falta mucho contenido teórico, sino la voluntad de estar a disposición para lo que ellos van necesitando" - Mentor

"Creo que lo más importante fue darse cuenta de que podés aportar más de lo que pensás" - Mentora

"Siento que no me generó aprendizaje en cuanto a algo técnico, a algo formal, pero sí me generó un aprendizaje emocional. Fue como decir, ´che, puedo ayudar, puedo transmitirles a unos pibes que no tienen una computadora que hacer una aplicación se puede, que la historia de Apple, que hay miles de historias de un chabón que dijo ´tengo una idea´ y la pudo llevar adelante es real" - Mentor

Alumnos

Habilidades socioemocionales

Dentro de las habilidades que el programa se propone contribuir a desarrollar se destacan las habilidades socioemocionales. Estas hacen referencia a un conjunto de herramientas que permiten a las personas poder entender y regular sus propias emociones, sentir y mostrar empatía por los demás, establecer y desarrollar relaciones positivas y comunicarse de manera asertiva.

Considerando que en la evaluación actual se ha utilizado el cuestionario semiestructurado traducido del que utiliza Junior Achievement Europa, y a diferencia de la evaluación desarrollada en 2019, este año no se incluyeron preguntas respecto de la autoestima y el autocontrol a los alumnos. Sin embargo, en las entrevistas y en la pregunta abierta sobre aprendizajes incluida en el cuestionario, algunos alumnos han destacado que su participación en el programa tuvo **implicancias positivas en su autoestima y autoconocimiento.**

"Es una experiencia única y estoy muy contenta de haber participado. Aprendí muchas cosas que no sabía y me siento más segura de mí misma a la hora de desenvolverme en el mundo laboral" - Alumna

"Fue un proyecto el cual me ayudó a descubrir habilidades las cuales pensaba que no podría hacer, el trabajo en equipo hace que todo sea un poco menos difícil" - Alumno

"Mi emprendimiento me enseñó a reinventarme, me ayudó a reconocer errores y arreglarlo. Realmente me llevé mucho aprendizaje" - Alumno

"Es un proyecto muy educativo y que nos brindan experiencias únicas y muy útiles, nos enseña un poco de todo y lo mejor es que nos deja conocernos más nosotros mismos y lo que somos capaces de hacer" - Alumno

Por otra parte, cerca del 71% de los alumnos indicó estar de "acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con que el programa contribuye a desarrollar la habilidad de la **perseverancia.** El 95,8% de los **docentes** y el 92% de los **mentores** coinciden con dicha afirmación.

"Es una increíble experiencia que recomiendo. No solo aprendés conceptos clave, sino que también practicás la resiliencia, la perseverancia, ya que constantemente te enfrentás a situaciones imprevistas" - Alumno

"Personalmente disfruté muchísimo del emprendimiento y me alegra mucho el haber podido desarrollar mi capacidad de resiliencia ante diferentes circunstancias" - Alumno

El aprendizaje de dichas habilidades fue señalado como un valor agregado del programa por muchos de los **docentes**. En algunos casos mencionaron que, más allá de las habilidades técnicas y aprendizajes teóricos, lo que más valoran del desarrollo del programa es que permite que los jóvenes desarrollen habilidades socioemocionales y vivan experiencias que los acercan a la vida laboral.

"Lo de Junior es un combo, es un conjunto de habilidades técnicas, pero también habilidades socioemocionales. Yo reconozco que también son muy valiosas las habilidades técnicas, pero, dada la población que asiste a mi cole, para mí es más jugoso que nos concentremos y que los chicos vivencien todo ese conjunto o ese cúmulo de habilidades socioemocionales que las técnicas. Porque en las técnicas siento que en un laburo de pronto podrían adquirirlas, o son cuestiones sobre las que de pronto se puede leer en Google, por ejemplo. No digo que no sean valiosas, pero si yo tengo que elegir o priorizar algo para trabajar en el ratito que tengo con ellos que tengo en el aula, es el tema de las socioemocionales" - Docente, PBA

"La realidad es que creo que las habilidades blandas que los chicos adquirieron fueron un montón. Y no solo potencia al programa esto de aprender algo para su futuro sino las habilidades blandas, el poder tener las habilidades para el futuro trabajo en sí, que es lo que, por ahí, mi mayor crítica al sistema educativo es que no hay, no se les enseña a los chicos habilidades blandas, laborales, que es lo que pide ahora el mundo laboral. Para mí hay un montón de habilidades desarrolladas durante el programa que están buenísimas: trabajar en equipo, la empatía, el poder manejar las emociones, si te estás enojando con uno poder controlarte, cómo dialogar, ponerte a hablar delante de todos, asumir un rol de liderazgo. Me parece que son habilidades que no se enseñan en el colegio y el programa las trae" - Docente, PBA

"Me parece que en el trayecto se aprenden muchas más cosas, más allá de lo teórico o técnico, que tienen que ver con el negocio, con hacer un FODA o hacer una estrategia de marketing o no sé, calcular cuánto ganó o perdió o el proyecto. Hay muchas más cosas que tienen que ver con la realidad que se aprenden ahí y hay otras competencias que me parecen casi más importantes que la que te dije antes que es el tema de la relación y el tema del recurso humano" - Docente, CABA

"Yo veo a la propuesta de Junior sumamente rica, pero para mí el principal jugo que le sacamos tiene que ver como a nivel habilidades, o a nivel ideas o cuestiones que se gatillan dentro de los chicos. No pasa tanto por lo que es fundar la compañía y aprender sobre números de la compañía, porque dado el contexto en el que están los chicos y el nivel de aprendizaje que tienen los chicos, para mí lo groso va por esto de las habilidades. De pronto, aprender a sentarse y dialogar con alguien que piensa distinto que yo, o entender que tenemos que cumplir con un cronograma y que vos tenés responsabilidades que cumplir para que lleguemos bien, entonces si nos apartábamos del cuadernillo y había contenido de una sesión que no abordábamos, bueno, yo estaba tranquila si sabía que esas habilidades las estaban trabajando. Porque en definitiva siento que es lo que los chicos se llevan en su mochila y les va a servir a lo largo de toda su vida" - Docente, PBA

Comunicación

Unas de las habilidades especialmente destacadas por docentes y mentores fueron la **comunicación y la escucha asertiva**. En las entrevistas algunos mencionaron cómo a lo largo del proyecto los alumnos habían mejorado sus formas de comunicarse entre ellos, así como su capacidad para expresar sus ideas. En aquel sentido, el 86% de los mentores indicó que se encuentra de acuerdo con que el programa contribuye a que los alumnos desarrollen habilidades para **relacionarse con nuevas personas**. Por su parte, el 90% de los docentes sostuvo que el programa ayudó a que los alumnos mejoraran sus habilidades de **presentación y oratoria**.

"Para mí la piedra basal tiene que ver con la capacidad de poder comunicar, poder comunicarse con todo lo que esto implique, o sea, practicar la escucha, el ponerme en los zapatos del otro, el compromiso, que implica los usos del habla, que implica cuando digo ´yo voy a hacer tal cosa´, que

implica mi silencio. Para mí eso es lo más importante, porque sobre eso podés construir trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo implica trabajar con otro, implica dar feedback, recibirlo, implica coordinar, implica escuchar, implica ser preciso cuando hablo, no inferir, así que creo eso sería para mí lo más importante" - Mentora

"Yo noté ese cambio en los chicos. Al principio, en las primeras clases de Zoom casi ni prendían las cámaras y al final prendían y todos hablaban, y eso lo noté. Aprendieron esa habilidad de poder expresarse, de poder explicar" - Docente, PBA

Autoeficacia e iniciativa

Otras de las habilidades que se espera que los alumnos puedan desarrollar a partir de su participación en el programa son la **Autoeficacia y** la **Iniciativa**. Respecto de estas habilidades, tanto los alumnos como los docentes han indicado que la metodología educativa del programa contribuyó a potenciarlas. **El 89% de los docentes indicó que el programa ayuda a los alumnos a mejorar su iniciativa y proactividad**, mientras que **el 68% de los alumnos sostuvo que el programa contribuye a desarrollar la autoeficacia** (y solamente el 6% indicó estar en desacuerdo).

"Yo dejé mucho también que los chicos también se desenvuelvan y que resuelvan también mucho los problemas también ellos y si no podían porque yo no les podía contestar porque estaba haciendo otra cosa o por ahí estaba en reuniones, y le mandaban mensaje directamente a Nacho y ellos lo resolvían. Porque el programa tiene el objetivo de fomentar la autonomía, al menos era mi objetivo con ellos y funcionó" - Docente, PBA

"Fue una experiencia muy buena, nos ayudó bastante en varias cosas, en aprender, en gran parte nos ayudó a independizarnos y a lograr entender lo que es llevar adelante una empresa" - Alumnos

"Creo que muchísimas, pero viene a mi mente ahora esto de la proactividad, esto de entender que las cosas que no suceden simplemente porque yo pienso que hay que hacer esto, sino que tengo que pensar que hay que hacer y aparte tomar acción, es decir, tomar la posta y no quedarme esperando" - Docente, PBA

"Me pareció muy enriquecedora, ya que me enseñó a trabajar en equipo y a tener mi propia iniciativa" - Alumno

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre las **opiniones de los docentes respecto de las habilidades que el programa contribuye a desarrollar en los alumnos.**

El componente de Aprender a emprender consiste en la creación de un proyecto y su operación en el mundo real. Mediante este ejercicio, el programa busca potenciar las **capacidades y habilidades emprendedoras** de los jóvenes: resolución de problemas, capacidad analítica, trabajo en equipo, creatividad, comunicación, liderazgo e innovación, entre otras.

Para analizar en qué medida los alumnos consideran que el programa contribuye a desarrollar estas habilidades se utilizó una escala de Likert con cinco categorías de respuesta que iban de "Totalmente de acuerdo" a "Totalmente en desacuerdo".

Las habilidades que los **alumnos** consideran que el programa **en mayor medida contribuye a desarrollar son el trabajo en equipo, la responsabilidad, creatividad y la capacidad para crear una nueva empresa**.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre las **opiniones de los alumnos respecto a las habilidades que el programa contribuye a desarrollar.**

Trabajo en equipo

El 80% del total de alumnos encuestados ha respondido que está "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con que el programa contribuye a desarrollar la habilidad del **trabajo en equipo**. En relación con esto, al consultar sobre lo que más les gustó de la experiencia, muchos destacaron la unión que se generó entre los compañeros del curso.

"Fue una linda experiencia para compartir con los compañeros de curso e hizo que conozcamos y podamos ejercer roles que nunca antes habíamos ejercido" - Alumno

"Fue una linda experiencia, que nos unió como grupo, además que aprendí muchísimas cosas que me van a ayudar en el ambiente laboral. Gracias por la oportunidad" - Alumno

"Yo pienso que fue bastante buena la experiencia porque nos ayudó a todos a ser un poco más responsable, a escucharnos, ayudarnos y unirnos más como grupo, aunque no fuimos muchos. Es una experiencia que le recomendaría hacer a otros estudiantes, porque es muy enriquecedora" - Alumno

"Fue una muy linda experiencia ya que no solamente aprendimos cómo se maneja una empresa, sino que nos unimos como curso" - Alumno

"Fue muy bueno conectar con mis compañeros, esto fue más un momento de unión y equipo que un proyecto" - Alumno

"Nuestro emprendimiento me dejó mucha enseñanza en trabajar en equipo con mis compañeros y unirnos mucho más, y además aprendí nuevas cosas que nunca había imaginado que las haría" - Alumno

"Entretenido, nos unió más como grupo emprender nuestro producto" - Alumno

Responsabilidad

Por otra parte, el 95% de los alumnos coincide en que es extremadamente o muy importante desarrollar la habilidad de **responsabilidad** y el 79% está "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con que el programa contribuye a desarrollarla.

"Es una experiencia muy linda, de la cual aprendés muchísimo. aprendés a trabajar en equipo y a cumplir con tus responsabilidades" - Alumno

"Fue algo que nos ayudó mucho, a mí y a mis compañeros, nos enseñó sobre responsabilidad y trabajo en equipo" - Alumno

"Fue un año complicado para muchos, pero demostramos que, a través de diferentes valores y principios, como la unión, confianza, responsabilidad y compañerismo se pudo generar un emprendimiento formado por estudiantes de entre 17 y 18 años" - Alumno

Sin embargo, varios alumnos han comentado, tanto en las entrevistas como en el cuestionario, que muchos de sus compañeros no se habían comprometido con el proyecto, algunos no realizaban sus tareas, no se conectaban a los encuentros e incluso habían abandonado sus roles. En aquel sentido muchos alumnos mencionaron que se sintieron frustrados por la falta de apoyo de sus compañeros y que en algunos casos aquella falta de trabajo en equipo resultó en una limitación para desarrollar de manera óptima el emprendimiento.

"Fue una experiencia entretenida, pero no lo disfrute al máximo por la falta de responsabilidad de los demás miembros, excepto los directores que sí participaban" - Alumna

"Fue una gran experiencia, pero me hubiera gustado tener mucho más conocimiento y apoyo de parte de mis compañeros. Pero, fuera de eso, me encantó" - Alumno

"La idea y la iniciativa fue buena, aunque no hubo compromiso por parte de la mayoría de los estudiantes" - Alumna

Al respecto, los **docentes** tuvieron diferentes experiencias. Mientras que algunos encontraron que el programa favoreció a que el grupo se integre y trabajaran en equipo, otros comparten la opinión esgrimida por los alumnos y dieron cuenta que la dispar participación y compromiso entre los estudiantes en el programa generó ciertos conflictos en el grupo.

"No era un grupo muy unido en la presencialidad, imaginate lo que costó en la virtualidad, y esto parece que no, pero les dio como una vuelta más, algunos no se terminaron de enganchar y otros se engancharon más. Así que esto, a lo mejor, sirvió como en el último año a tener un recuerdo más de sus compañeros" - Docente

"Hubo gente que por ahí no se hablaba y que, porque justo estaban en ese departamento, tuvieron que hablar y pegaron muy buena onda. Eso a nivel personal observé y ellos también lo decían. Me gustó porque por ahí en el aula, con sus grupos de pertenencia, no tienen la posibilidad de trabajar con otro y que el otro no es tan diferente. Así que eso estuvo bueno" - Docente

De todas formas, la mayoría de los docentes y mentores coincidieron en que el trabajo en equipo es una de las habilidades más abordadas en AaE (el 89% de los docentes y mentores considera que el programa contribuye a desarrollarla). Dichas opiniones coinciden con los hallazgos de la evaluación de 2019, en la cual el 92% de los docentes consideraba que el programa contribuía a desarrollar habilidades para el trabajo en equipo.

Por otra parte, muchos mentores destacaron en las entrevistas la falta de costumbre que tienen los chicos de trabajar en equipo en la escuela en general y la importancia que tiene el desarrollo de esta habilidad para su futuro profesional.

"Obviamente se aprende mucho del mundo empresarial, de cómo operar una empresa, pero también se llevan creo que muchos aprendizajes de trabajo en equipo, es como que los obliga a trabajar en

equipo, quizás con chicos que por ahí no son de su entorno, amigos, los obliga a trabajar. Acá tenés que trabajar de verdad, es como que no te queda otra, si querés tener éxito tenés que si o si trabajar en equipo. Entonces me parece que los ayuda mucho a conectarse con otras personas que no son de su grupo, así que el trabajo en equipo, la comunicación, la perseverancia porque a veces las cosas no salen y bueno, hay que salir adelante" - Mentor

"Les da una experiencia distinta en relación con sus compañeros, los desafía como grupo, sin duda, porque tienen que coordinar un montón de cosas entre ellos, empiezan a tener una idea los que asumen un rol más de líder de lo que significa" - Mentora

"Me parece que Junior está muy actualizado, no solo en lo académico porque aprenden un montón, ellos no se dan cuenta, pero en todo el proyecto de La Compañía les pasan cosas que aprenden mucho. Lo principal es trabajar en grupo, que eso es buenísimo" - Docente, CABA

"Me parece que desde elegir entre ellos las autoridades, asumir cada uno las responsabilidades, y después entre ellos mismos decir ´bueno, dale, ponete las pilas´. Hasta las peleas creó este espíritu de querer llegar al objetivo. Es genial, para mí está muy bueno. Hubo chicos que empezaron re bajón y después se pusieron las pilas" - Docente, CABA

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre las **opiniones de los mentores respecto de las habilidades que el programa contribuye a desarrollar en los alumnos.**

El **trabajo en equipo** también ha sido destacado como una de las habilidades que desarrollan los alumnos por una de las directoras.

"Los hace más fuertes en la parte de un trabajo grupal, sino cada uno está como más acostumbrado a llevar adelante las propias actividades del colegio, pero en forma individual" - Directora, PBA

Capacidad para crear una nueva empresa

Considerando que se utilizó una escala de Likert con cinco categorías de respuesta que iban de "Totalmente de acuerdo" a "Totalmente en desacuerdo" para conocer la opinión de los alumnos sobre la afirmación "El programa me ayudó a poner en práctica y mejorar mi capacidad para crear una empresa", el promedio general de respuesta es de 4.02.

En relación con el desarrollo de esta habilidad en especial, es notorio que quienes han adoptado un rol de liderazgo en la compañía consideran en mayor medida que el programa ha contribuido a desarrollarla. El promedio asciende a 4.45 si se considera solamente a los directores generales, a 4.13 en el caso de los directores de área y desciende a 3.8 entre aquellos que han sido empleados.

"Fue una experiencia muy buena, nos ayudó bastante en varias cosas, en aprender, en gran parte nos ayudó a independizarnos y a lograr entender lo que es llevar adelante una empresa" - Alumna

"Es realmente simular una microempresa, me parece una forma muy creativa y buena de educar y preparar a los jóvenes para su futuro laboral. Te anima para pensar y llevar a cabo un emprendimiento. Los aprendizajes son realmente efectivos y recomendables" - Alumno

Algunos **mentores** destacaron positivamente del programa la práctica que les da a los alumnos sobre el funcionamiento de las empresas y la posibilidad de adquirir experiencia sobre modos de actuar y manifestarse ante situaciones imprevistas o conflictos.

"Trabajar con cosas concretas, como es la organización de la empresa, tener que postularse, tener que liderar, tener que entrar en zonas de conflicto, me parece la aproximación más cercana a la vida real, laboralmente hablando digo, y ellos lo han vivenciado, la dificultad que han tenido, por las que han tenido que atravesar. Hay un montón de situaciones que me parece que eso te va formando. Es salir del balance que me hacían hacer a mí donde todo era ficticio, acá el caso es real. Son situaciones que a la personalidad la van moldeando" - Mentor

"Algo que los chicos destacaban era el aprender a resolver problemas, que eso por ahí uno no le prestaba atención, pero llegábamos a esa conclusión, que ellos aprendían a resolver problemas, porque no pienso de la misma manera que vos y se tenían que poner de acuerdo, o sea lo veían ellos bien como lo que les puede llegar a pasar en la vida real" - Mentora

"A nivel formal también les deja un montón, de saber cómo se maneja una empresa, cómo se construye, cómo es el estado de resultados, cómo se planifica, todo. También eso lo enseña cualquier libro, está bien, eso está y lo vas a aprender en la facultad o en el ejercicio, pero estas interacciones, el tener que simular que sos, tener que coordinar un equipo y encima no es tu equipo, son compañeros de trabajo, compañeros del colegio, eso me parece que es superrico y que les deja a los chicos un montón de aprendizajes" - Mentor

"Creo que ese llevarlo a la práctica esas herramientas técnicas es lo que tiene más riqueza dentro de la experiencia esta, que ahí realmente te encontrás con ejercicios de liderazgo, de organización, resolutivos, etc." - Mentor

Habilidades técnicas

Dentro de los diversos contenidos que se abordan en el programa sobre la creación de un emprendimiento, se identifican una serie de habilidades técnicas que el programa se propone desarrollar en los alumnos.

Respecto del **conocimiento financiero**, cerca del 71% de los alumnos considera que el programa contribuye a desarrollar dicha habilidad, mientras solo el 7,7% indicó estar en desacuerdo.

"Me gustó mucho, siento que aprendí muchos conceptos financieros" - Alumno

A su vez, algunos destacaron el haber aprendido a utilizar programas y nuevas tecnologías

"En la dirección de marketing, aprendí a manejar programas como el Photoshop y el Adobe Illustrator" - Alumna

Por su parte, la mayoría de los **docentes** destacó los aprendizajes en torno a las **habilidades de planificación, manejo de proyectos y plazos** (el 90% coincide en que el programa contribuye a que los alumnos mejoren aquella habilidad).

"El tema de ser ordenado, de aprender a manejar un calendario o un cronograma, pero conocer que sí existen fechas límites con las cuales hay que cumplir y en las cuales hay que presentar determinado material. Bueno, ¿qué tiene que suceder para que lleguemos bien a esa fecha límite?" - Docente, PBA

Expectativas postsecundaria

Expectativas educativas

En relación con los planes que manifiestan los alumnos al finalizar el secundario, cerca del 32% de ellos se propone estudiar, el 52% se plantea trabajar y estudiar, mientras que el porcentaje restante aún no lo sabe o planea solamente trabajar (cerca del 9% y el 2% respectivamente). Respecto de aquellos que planean seguir estudiando, la gran mayoría se propone iniciar una carrera universitaria (86%), 12% una carrera terciaria y el 2% restante planea hacer cursos o educación no formal.

Al analizar las **expectativas educativas** a futuro de los alumnos se confirman ciertas desigualdades existentes entre el sector público y privado. Entre los alumnos que asisten a escuelas de gestión estatal, cerca del 23% indicó que espera estudiar, el 62% trabajar y estudiar y el 4% solamente trabajar. El porcentaje de alumnos que se plantean únicamente estudiar asciende a un 39% entre los que asisten a escuelas privadas con subvención y a 35% entre aquellos alumnos que asisten a escuelas privadas. Entre estos últimos, ningún alumno indicó que se dedicará solo a trabajar y solo uno entre aquellos que asisten a escuelas con subvención.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre las **expectativas educativas de los alumnos.**

Al analizar en detalle las expectativas de los alumnos sobre las **áreas de estudio,** las carreras que más han sido seleccionadas son Administración de empresas / Contabilidad (14,10%), Medicina (11,13%) e Ingenierías (10,39%).

Al considerar la elección de carreras por tipo de institución, no se advierten grandes diferencias. En contraposición al estudio de 2019, donde se hacía notable la diferencia al comparar carreras intensivas en matemática como las Ingenierías, Económicas, Sistemas o Administración, el porcentaje de alumnos que va a seguir alguna de esas áreas es cerca del 36% en todos los tipos de institución.

Para el caso de carreras asociadas a los servicios de personas (como lo son el Magisterio o la Psicología) y las Ciencias Sociales y Comunicacionales, se observan algunas leves diferencias. El porcentaje de alumnos de escuelas privadas que va a seguir estas carreras es solo del 15%, mientras que en las escuelas privadas con subvención y las públicas el porcentaje asciende a 24,6% y 18, 2% respectivamente.

Respecto de la **elección de las carreras universitarias y terciarias**, algunos alumnos mencionaron que el programa los ayudó a autoconocerse, saber qué les gusta y reflexionar sobre qué les interesaría estudiar luego del secundario.

"Me ayudó mucho para sacarme dudas de lo que quería estudiar en un futuro, excelente programa" - Alumno

"Estuvo muy bueno, aprendes muchas cosas y descubrís bastantes cosas nuevas y tal vez te interesan más una vez que te las enseñan bien y te dan ganas de estudiar o hacer algo nuevo o distinto" - Alumno

"Fue una genial experiencia, que me ayudo a elegir mi carrera universitaria y soy feliz de poder decir que con 17 años fui director de Marketing de mi primera empresa" - Alumno

"Para mí el proyecto estuvo rebueno, en el sentido de que quizás si no sabés qué querés seguir o no sabés mucho de lo que te gusta, te hacés una buena introducción a decir ´así funciona una empresa, tiene tales sectores´ y después podés ver en internet qué carreras hay relacionadas con eso" - Alumna

A su vez, en consonancia con las opiniones expresadas por los mentores en la evaluación anterior, muchos mencionaron que el programa y en especial el espacio de mentoría **contribuye a que los estudiantes tomen decisiones más informadas** sobre su futuro laboral y académico.

"Y después está el tema de la vocación, hay muchos chicos que por ahí no saben bien qué es lo que les gusta, les da como una aproximación de lo que es el mundo empresarial y las áreas dentro de una empresa y ver qué es lo que más les puede llegar a gustar, también sirve en modo de vocación a los chicos" - Mentor

"Poder ayudar a chicos a explorar lo que les puede gustar para sus carreras" - Mentora

Expectativas laborales

Al considerar las opiniones manifestadas por los alumnos respecto del programa, una de las respuestas que más se repite es que les permitió vivir una experiencia laboral real, es decir, enfrentarse y prepararse para situaciones reales del mundo laboral.

"Me parece increíble que hagan estos emprendimientos así los jóvenes nos vamos preparando para lo que realmente es nuestro futuro" - Alumno

"Me parece un proyecto muy bueno para movilizar a los jóvenes y enfrentarnos a una posible ocasión en la vida cotidiana" - Alumno

"Pienso que mi experiencia con mi emprendimiento fue muy enriquecedora y útil no solo para empezar cambios y hábitos en el presente, sino que también incorporar conocimientos que nos sirvan para las decisiones futuras. ¡Proyecto muy recomendado!" - Alumno

"La verdad es que lo súper recomiendo es una experiencia te abre bastante la mente y te ponen como un flash de lo que es la vida real laboral de cierta forma. ¡Es un buen camino el de aprender a emprender!" - Alumno

"Es útil saber algo de cómo funciona la vida real, es una experiencia que deberían brindar todas las escuelas" - Alumno

"Creo que es interesante lo que brinda este programa, es fundamental aprender el funcionamiento de una empresa así nos vamos acostumbrando al ámbito del trabajo futuro y me parece buena la manera de gestionar del programa" - Alumno

Aquella característica del programa también ha sido destacada positivamente tanto por **docentes como mentores**.

"Estos proyectos para mí de Junior son geniales porque estimulan a los chicos a una realidad que ya están próximos. Ellos fueron emprendedores, fueron emprendedores reales. A pesar de que iba por

nota, bah con nota, este año fue valoración, pero para mí este proyecto es fantástico y lo apoyo al 100% y quiero interiorizarme de otros proyectos que tiene Junior porque me parece que son proyectos para los chicos de hoy, que los ayudan para prepararse para el mañana que es próximo y que cambia constantemente" - Docente, CABA

"Para mí este programa La Compañía lo que les da a los chicos es un acercamiento al mundo real, o sea, les da como un pequeño sabor de lo que es el mundo real, de cómo opera una empresa en la actividad real, yo creo que ese es el primer aprendizaje" - Mentor

"Como ejercicio me parece que está brillante, en ponerlos de cara a un ejemplo real de lo que pasa en las empresas, más allá del rol que después puedan tener o no, ya sea que vayan a ser o no emprendedores" - Mentor

"Lo primero y lo que siempre destaco es una experiencia anticipada de lo que va a ser el mundo laboral, porque hoy están acá y en unos meses estás ahí, estás adentro del colegio y mañana estás en la calle. Entonces yo creo que se llevan mucho conocimiento, queda en cada uno por supuesto, pero en toda la vivencia, en el material que tienen y todo es una experiencia, ideas, se llevan formas, procesos, se llevan habilidades de negociación, habilidades de marketing, de ventas, o sea, es un combo muy grande de cosas que te podés llevar y explotarlas muy bien con cualquier cosa a la que te vayas a dedicar, desde tener un kiosquito o formar una propia empresa más grande, para el estudio en sí" - Mentor

Emprender postsecundaria

Con el propósito de indagar sobre las **intenciones empresariales** de los alumnos se incluyó en el cuestionario una matriz de tres afirmaciones con una escala del 1 al 7 para que indicaran su grado de acuerdo con los enunciados. Considerando que 1 significaba "nada de acuerdo" y 7 "muy de acuerdo", se observa que la cantidad general de alumnos cuyo "objetivo es volverse emprendedor" es relativamente alta ya que el 45,84% respondió entre 5 y 7 de la escala propuesta. Sin embargo, también un 18,64% respondió que no se encuentra "nada de acuerdo" con la afirmación. En comparación con los alumnos que participaron en la evaluación de 2019, la cantidad de alumnos que no desea volverse emprendedor se ha incrementado, ya que solo el 4,5% de los encuestados indicó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación "me gustaría iniciar un emprendimiento propio algún día", mientras que el 60% sostuvo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esa afirmación.

Tablero interactivo disponible: en el siguiente LINK podés acceder a un tablero interactivo con visualizaciones complementarias sobre la **propensión a emprender de los alumnos.**

Se observa que los alumnos de escuelas privadas presentan mayores intenciones de volverse emprendedores: el 21,2% de los alumnos de dichas escuelas respondió estar "muy de acuerdo" con la afirmación en contraposición al 13,6% que indicaron de escuelas públicas.

En términos generales, los alumnos de escuelas privadas con subvención son quienes en mayor medida han respondido que se encuentran nada de acuerdo con las afirmaciones. Su promedio general respecto de las intenciones empresariales es el más bajo de los tres tipos de institución: 3.88 en comparación al promedio de 4.18 de las escuelas públicas y el 4.17 de las escuelas privadas.

Si se toma en cuenta solamente a los alumnos que han ocupado roles de liderazgo en la compañía, el promedio aumenta a 4.37 para el caso de los directores de área y a 4.35 en los directores generales. Por el contrario, el promedio desciende a 3.81 entre quienes han sido empleados.

Por otra parte, se utilizó el mismo criterio de matriz con afirmaciones para medir el nivel de **actitudes empresariales**. Cerca del 72% de los alumnos indicó que se encuentra "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la afirmación "considero positivo iniciar un emprendimiento" (el porcentaje refiere a las respuestas de 5,6 y 7 de la escala propuesta), mientras que solo el 8% indicó estar para "nada de acuerdo".

Respecto de cómo el programa pudo haber inferido en sus intenciones y actitudes empresariales, algunos alumnos mencionaron que su experiencia en el programa les permitió considerar el emprendedorismo como una opción para su futuro laboral y poseer herramientas útiles para desarrollar o potenciar sus emprendimientos.

"Fue muy útil para tener nuevos conocimientos y conocer habilidades que no tenía anteriormente. Y proyectarme en un futuro emprendedor" - Alumno

"Me gustó mucho la experiencia. Yo tengo un emprendimiento hace varios meses y traté de aplicar muchos de los conceptos aprendidos para mejorar" - Alumna

"Me ayudó a creer en mí. Sacar fortaleza. Gracias a esto hice mi propio emprendimiento. Sin esta oportunidad no hubiera crecido personalmente. Me animé a armar mi propio emprendimiento y esto es gracias a ustedes por la oportunidad de brindarnos conocimientos muy útiles" - Alumno

En línea con la evaluación de 2019, en la cual muchos docentes manifestaron que para ellos el programa contribuyó a mostrarles a los alumnos que emprender era una posibilidad y a brindarles herramientas para hacerlo en caso de querer desarrollarlo, **docentes y mentores** comentaron sobre experiencias positivas de sus alumnos y cómo el programa impactó en algunos de ellos y en sus intenciones de convertirse en emprendedores.

"Yo te digo, para los chicos de mi curso, la opción de emprender va a ser una opción para ellos. Porque lo vivieron y pelearon y se frustraron, y bueno, esas cosas te dan como la práctica para decir ´bueno, tengo una opción más en mi futuro, en la realidad ahora´. No les va a dar miedo y Junior los prepara para eso" - Docente, CABA

"Este año los chicos salieron felices, algunos iban a continuar con emprendimientos, yo les sugería que continúen con este o que aprovechen esta plataforma porque más que nada, por ejemplo, empiezan a estudiar y para que tengan un tipo de ingreso extra sin moverse: esa es la idea" - Docente, PBA

"Creo que una de las cosas más importantes que yo aprendí en estas dos etapas estando con Junior, y que me parece que es lo más lindo, que también yo se los digo a los chicos, que no es que están aprendiendo cosas teóricas: aprenden para la vida. Hay muchos de ellos que quizás tienen alguna problemática, que alguno de sus padres está sin trabajo o cosas que ellos plantean que tienen algún problema económico, con lo cual, una de las cosas que yo les dije en las dos oportunidades, es que tomen esto como un aprendizaje que les va a servir para cuando termine esta etapa que están saliendo del colegio. Tranquilamente ellos pueden aprender a emprender, aprender a vender y ellos mismos pueden enseñarles a sus familiares, a sus amigos, lo que aprendieron y ponerlo en práctica" - Mentora

Conclusiones y recomendaciones

Alumnos

- **Docentes, alumnos y mentores coinciden en su percepción de que el programa contribuye al desarrollo de habilidades en los jóvenes.** Por ejemplo, 93% de los mentores considera que el programa puede contribuir al desarrollo de habilidades para la toma de decisiones y un 91% destacó el desarrollo de habilidades de liderazgo. Por su parte, el porcentaje de docentes que percibe que el programa ha contribuido a desarrollar capacidades en los alumnos supera el 87% para cada una de las habilidades consultadas. Entre las habilidades que en mayor medida han destacado los alumnos que han desarrollado durante el programa se encuentran: con un 80% de acuerdo el trabajo en equipo, 79% la responsabilidad, 76% la creatividad y 74% la capacidad para crear una nueva empresa.

- Muchos alumnos destacaron en los cuestionarios y en las entrevistas la posibilidad de "aprender haciendo" que permite el programa. En aquella línea, **cerca del 80% de los alumnos indicó estar muy o algo satisfecho con el método educativo.**

- Alumnos y docentes han destacado entre los aprendizajes el uso de billeteras virtuales, siendo estas útiles no solo para la venta de sus productos sino también para compartir dichos conocimientos con familiares y amigos. En relación con ello, la experiencia en el programa ha demostrado que a pesar de que los jóvenes utilizan constantemente las redes sociales, no necesariamente saben cómo aprovecharlas para desarrollar emprendimientos. Los alumnos que han participado de los focus group comentan que sería bueno incorporar más conocimientos específicos sobre la venta y promoción de productos mediante redes sociales. Por ello, **se sugiere fortalecer los recursos e instancias de aprendizaje en este sentido.**

- Cerca del **77% de los alumnos reconoció estar satisfecho o muy satisfecho con el apoyo y el acompañamiento brindado por los docentes**. **Respecto del vínculo con los mentores, cerca del 65% de los alumnos sostuvo que se encuentra satisfecho o muy satisfecho** con el asesoramiento que les brindaron.
  Se ha observado que aquellos jóvenes que tuvieron un alto nivel de satisfacción con los adultos que los acompañaron durante el programa tienen un nivel de recomendación mayor a la media: ya que **al considerar únicamente a los jóvenes "Muy satisfechos" con sus mentores y docentes el NPS asciende a 68.29.**

- A su vez se observa una correlación positiva entre la jerarquía ocupada en el proyecto y el índice de recomendación. **El NPS asciende a 45.71 para quienes ocuparon el rol de director general, a 35.83 si se consideran las respuestas de quienes han sido directores de área y el valor para los que ocuparon el rol de empleado desciende a 5.80**. Si bien el nivel de satisfacción es relativo a diversas variables, **se sugiere reflexionar sobre estrategias para distribuir la asignación de jerarquías, así como aspectos de la experiencia que permitan a todos los jóvenes apropiarse de su tarea y rol, independientemente de la jerarquía que ocupen.**

Docentes

- **La gran mayoría de los docentes valoró positivamente su experiencia con el programa, y al mismo tiempo lo recomienda con un NPS de 80.82. El 100% de ellos indicó que volvería a aplicarlo**, por lo que incluso muchos de los docentes que no están del todo satisfechos con su experiencia particular en 2021 piensan volver a implementarlo.

- **Los distintos espacios de formación docente propuestos por el programa han sido altamente valorados**, especialmente la Comunidad de Aprendizaje. Ante ello se sugiere sostener dichos encuentros de manera virtual, permitiendo el intercambio continuo entre docentes de distintas instituciones y los facilitadores.

- De los testimonios de los docentes se destaca la falta de motivación de algunos alumnos para participar del programa. Ante ello se sugiere **socializar con los docentes casos de éxito de emprendimientos anteriores en un formato atractivo para que puedan compartir con sus alumnos.** Por ejemplo, se podrían compilar los proyectos que hayan recibido premios, destacar productos novedosos, compartir videos testimoniales de alumnos que hayan participado, casos de emprendimientos que hayan continuado luego del programa, etc.

- **El 80,8% de los docentes indicó que "el material de enseñanza es práctico y fácil de usar" y opina que "el material de enseñanza es de alta calidad"**. En relación con la implementación del sistema de gestión que utilizan los estudiantes de Aprender a emprender, muchos docentes consideran que es una buena herramienta, pero que, sin embargo, casi no han hecho uso de ella, que la han utilizado solo para algunas instancias o quedaba a voluntad de cada alumno. **En un futuro se sugiere repensar las funcionalidades y utilidades del portal para poder potenciar su valor**. Se considera importante alinear la plataforma con la experiencia pedagógica y el desarrollo del proyecto. A su vez, se sugiere que el sistema arroje informes o insumos para la toma de decisiones del emprendimiento (por ejemplo, desarrollo del flujo de caja, cálculo de costos y punto de equilibrio).

- **El 71% de los encuestados manifiesta que han incorporado nuevas formas de enseñanza en su práctica docente** a partir de su experiencia en el programa. De las experiencias compartidas por los docentes, agregan que sería una buena práctica la **implementación de evaluaciones en distintas instancias del programa,** permitiéndoles conocer el **nivel de aprendizaje de contenido teórico** de los alumnos. Ante ello, se propone que Junior diseñe dichas evaluaciones o proponga a los docentes el diseño de estas, adecuadas a las experiencias particulares de sus alumnos.

- Por otra parte, surge la recomendación de **realizar encuestas de evaluación de desempeño y satisfacción en instancias intermedias que le permitan al docente evaluar y calibrar las actividades** dentro de cada grupo. Como ejemplo de un caso de éxito, una docente comentó sobre la realización de una evaluación 360° a sus alumnas, en la cual las mismas compañeras puntuaron y daban comentarios sobre el desempeño de las otras, generando más compromiso por parte de todo el grupo en el programa.

- En la evaluación realizada en 2019, tanto los docentes como los mentores destacaron la relevancia pedagógica y el potencial motivacional de las actividades adicionales: ruedas de capitalización, ferias de empresas, taller de habilidades, etc. Sin embargo, muchas escuelas

no podían participar de dichas actividades por carecer de los recursos necesarios. De la realización del programa en modalidad virtual se destaca la posibilidad de ampliar la participación en dichas actividades no solo a mayor cantidad de escuelas sino también a más cantidad de alumnos por curso. **En el futuro se sugiere sostener el desarrollo de estas actividades complementarias en modalidad virtual o mixta** para que todos los jóvenes tengan las mismas oportunidades de beneficiarse (independientemente de la ubicación geográfica o el tipo de gestión de la escuela a la que asiste)**.**

Mentores

- Al igual que en la evaluación de 2019, **el 92% de los mentores indicó estar algo o muy satisfecho con su experiencia en el programa**. A su vez, el 77% dijo que muy probablemente recomendaría el programa a un colega, arrojando un NPS de 73.20.

- De las entrevistas realizadas a mentores se destaca la propuesta de **implementar las instancias de mentoría de manera mixta entre la presencialidad y la virtualidad**, pudiendo aprovecharse los beneficios que cada modalidad presenta. Muchos consideran que la presencialidad es un espacio valioso ya que permite generar un vínculo más cercano con los alumnos y docentes. Por otro lado, la implementación del programa en modalidad virtual permitió contar con mentores de distintos puntos del país y del exterior, así como aumentar la participación por parte de los mentores en más cantidad de encuentros al desaparecer los traslados. De tal manera, se sugiere sostener el programa de manera mixta, contemplando distintas alternativas sobre la periodicidad de los encuentros y la su modalidad. Por ejemplo, podría realizarse una primera reunión virtual para que los alumnos y docentes conozcan al mentor y luego un segundo encuentro presencial que permita trabajar en grupos y desarrollar pequeñas conversaciones informales afianzando el vínculo entre ellos.

- En línea con la recomendación anterior, la mayoría de los mentores mencionó que les hubiese gustado haber participado más en el programa e indicó que sería provechoso **aumentar la cantidad de encuentros con los alumnos**. Se sugiere incorporar la participación de los mentores desde el inicio del programa, incluyéndolos en el proceso de elección y diseño del producto, así como también en la planificación de las distintas etapas.

- A partir de las recomendaciones realizadas en la evaluación anterior, en 2020 se incluyó dentro de la estrategia de evaluación un instrumento para medir cambios a nivel personal de los mentores en el marco del programa. Mediante la evaluación se verificó la hipótesis del año pasado, siendo que **la mayoría de los mentores coincide en que a través de su rol ha desarrollado habilidades y conocimientos, como el liderazgo y modos de comunicación, así como también ha percibido cambios en sus percepciones sobre la juventud y la meritocracia**.

- La falta de encuentros por períodos prolongados entre los mentores y los alumnos generó, en algunos casos, que los mentores no se sintieran parte del proceso y no pudieran aconsejar o ayudar a resolver ciertos problemas que iban surgiendo en el cotidiano. Ante ello, **se sugiere reflexionar sobre distintas modalidades que potencien la comunicación entre los participantes del proyecto**, dado que la herramienta del Portal no ha sido efectivamente utilizada como medio de comunicación entre ellos. Basándonos en las buenas experiencias

que han tenido algunos mentores y tomándose en consideración las cuestiones legales necesarias, **se sugiere conformar e integrar al mentor a través de grupos de WhatsApp**, junto con los docentes, lo que le permitirá estar en contacto diario y directo con las necesidades de los alumnos.

Anexos

I. Descripción del proyecto por componente

Los diferentes componentes que integran Habilidades para el futuro 2020 son complementarios entre sí y abordan de manera práctica e integral los desafíos de la transición escuela-trabajo.

1. Aprender a emprender - Junior Achievement Company (JAC):

Es una experiencia de alto impacto que estimula a los jóvenes de entre 15 y 18 años a crear, organizar y operar un emprendimiento real. Se desarrolla con el acompañamiento de un docente referente a través de actividades semanales y con experiencias complementarias que potencian el aprendizaje. Con el apoyo de sus docentes, facilitadores de Junior Achievement y mentores voluntarios, los estudiantes vivencian los pasos necesarios para poner en marcha su proyecto y experimentan la importancia de asumir riesgos, tomar decisiones y trabajar en equipo.

Durante 2020 y en atención al contexto, se desarrolló en un formato 100% online, lo que permitió incorporar a la implementación escuelas ubicadas en las provincias de Salta y San Juan.

A través del aprendizaje activo y de un enfoque por proyecto y multidisciplinario, el programa tiene como objetivo desarrollar:

- Habilidades socioemocionales: planificación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y pensamiento crítico.
- La autoestima y la autosuperación para ser protagonistas del presente y del futuro.
- La capacidad de ser generadores de empleo y de riqueza de forma genuina.

2. Enseñar a emprender

A través de un ciclo de capacitación sincrónica y asincrónica con acompañamiento constante de un facilitador, los docentes se forman en la metodología de implementación de la propuesta, así como en el desarrollo de habilidades clave en los jóvenes.

El recorrido contempló una dedicación básica de 20 horas (10 sincrónicas y 10 en Campus).

Los talleres sincrónicos realizados, de dos horas cada uno, fueron:

1. Lanzamiento - Introducción general.
2. Fundamentos: Espíritu emprendedor. Emprender y aprender.
3. Trabajo en equipo y comunicación.
4. Resolución de problemas.
5. Creatividad e innovación.

A su vez, los docentes participaron de la Comunidad de Aprendizaje, espacios de una hora semanal, gestionados por el facilitador de JA con el objetivo de presentar el paso a paso del programa, despejar dudas y compartir buenas prácticas.

Adicionalmente, se prestó constante soporte para desarrollar el programa, alcanzar los objetivos pedagógicos de los estudiantes y apoyar la adopción de herramientas tecnológicas

3. Planificá tu futuro

Está diseñado para que los estudiantes de entre 16 y 18 años puedan proyectarse a través del autoconocimiento, comprender la importancia de las capacidades socioemocionales y prepararse para el mundo del trabajo. Aprenden a establecer metas y visualizar el camino y las herramientas para alcanzarlas. La experiencia se desarrolla de manera autogestionada en el Campus JA, donde cada alumno accede a través de su usuario y contraseña. Se estima una dedicación total de 10 horas.

El docente presenta la propuesta y acompaña el recorrido de los jóvenes en la plataforma, a través de la pregunta y la retroalimentación de algunas actividades. Los docentes cuentan con una capacitación previa y soporte remoto durante todo el desarrollo del programa. El recorrido en el Campus JA se complementa con un encuentro sincrónico de una hora con un profesional voluntario que comparte su propia experiencia con los estudiantes.

Conceptos que se trabajan: Habilidades, intereses, actitudes y valores. FODA. IKIGAI. Mapa de ruta. Mercado laboral. Trabajos del futuro. Presupuesto. Networking. Presentación personal: LinkedIn y CV. STEM. Entrevista laboral virtual.

Habilidades que se desarrollan: Autoconocimiento, confianza, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

4. Yo puedo programar

Este componente fue desarrollado por JA junto a Microsoft, con el objetivo de que jóvenes de entre 14 y 18 años puedan desarrollar el pensamiento computacional como eje fundamental de una ciudadanía global, y brindar herramientas que los preparen para desenvolverse en la sociedad del siglo XXI.

Objetivos de aprendizaje:

- Desarrollar el pensamiento computacional como eje de una ciudadanía global.
- Potenciar habilidades como la autonomía digital, la creatividad y la resolución de problemas.
- Aprender a desarrollar una página web utilizando HTML, CSS y Javascript.

La propuesta se desarrolla a lo largo de cuatro semanas con una dedicación estimada de 18 horas por parte de los jóvenes. A medida que aprenden los conceptos y las herramientas, desarrollan su propia página web. Al finalizar la formación publican su página web y participan de un concurso que premia a los autores de las webs más destacadas con nuevas oportunidades de formación.

La reconfiguración por el contexto de pandemia estableció el objetivo en 2700 jóvenes y la posibilidad de abrir cursos de inscripción directa para los jóvenes, más allá de la propuesta de sus docentes.

5. Socios por un día

A través de esta propuesta estudiantes del último año del nivel secundario reafirman, descartan o abren nuevas posibilidades con respecto a su educación postsecundaria y trayectoria profesional.

Este componente fue totalmente rediseñado para poder realizarse en modalidad remota. Esto presentó varias oportunidades, principalmente la de expandir el programa fuera del AMBA y la de involucrarse desde JA más activamente en el intercambio entre estudiantes y profesionales, proponiendo nuevos contenidos y formatos.

Contempló una dedicación estimada de 15 horas, organizado en cinco etapas:

- **Autoconocimiento.** Actividad guiada por el docente que permitió a los estudiantes interiorizarse sobre la decisión de carrera y cómo presentarse a un empleo.
- **Entrevistas grupales.** Junto a voluntarios profesionales (principalmente de Recursos Humanos) se presentaron en público y comenzaron a compartir la experiencia con compañeros de otras escuelas.
- **Intercambio.** Contempló una amplia oferta de actividades por carrera de interés. Los jóvenes participaron en distintas instancias a través de las cuales pudieron intercambiar con profesionales y compañeros con el fin de conocer más la profesión en la que les gustaría desarrollarse a futuro, compartiendo vivencias, dudas y consejos. Durante esta etapa participaron en charlas en vivo, desafíos de trabajo en equipo y espacios de ping-pong con preguntas y respuestas.
- **Evento de cierre.** Como última actividad, se propuso un evento centrado en el panorama sobre el mercado laboral actual y las herramientas clave para involucrarse de manera efectiva. Contó con la presencia de tres oradores destacados que compartieron puntos de vista y oportunidades de trabajo vinculados al mundo STEM.

II. Net Promoter Score (NPS)

El Net Promoter Score (NPS) es una herramienta que originalmente se creó para medir la fidelidad de los clientes a partir de la probabilidad de que recomienden el producto o servicio. Su uso se ha ido extendiendo a otros ámbitos, incluido el sector social. Por ejemplo, el BID-Lab (uno de los principales inversores sociales de Latinoamérica) ha comenzado a emplear dicho indicador para medir la satisfacción de sus agencias ejecutoras.

A los efectos de esta evaluación, la pregunta considerada fue “¿Qué tan probable es que recomiendes a un amigo o colega participar de Aprender a emprender? En una escala del 0 al 10, donde 0 es nada probable y 10, extremadamente probable”.

Las respuestas a dicha pregunta se clasifican en tres categorías:

- **Promotores**: personas que contestaron 9 o 10.
- **Neutros**: personas que contestaron entre 7 o 8.
- **Detractores**: personas que contestaron entre 0 y 6.

Por último, el NPS se obtiene de la resta entre la tasa de promotores y detractores, es decir que su rango va de -100% (todos detractores) a 100% (todos promotores).

III. PowerBi

- Tablero Alumnos, Docentes y Mentores → Link

IV. Instrumentos

- Cuestionario de Alumnos → Link
- Cuestionario de Docentes → Link
- Cuestionario de Mentores → Link
- Guía de Entrevista Docentes → Link
- Guía de Entrevista Mentores → Link
- Guía de Focus Group Alumnos → Link