

Fortaleciendo medios de vida y reduciendo la violencia urbana a través de la inclusión de jóvenes y la innovación social



Proyecto Número: 108685-001

Elaborado por: *Glasswing Internacional y Fusades*

Tipo de Informe: *Informe Final*

Fecha de presentación: *febrero 2021*

País: *El Salvador y Honduras*

Nombre completo de la Institución ejecutora: Fundación Crisálida (Glasswing International)

Dirección: Calle Los Bambúes #18, Colonia San Francisco, San Salvador, El Salvador.

Nombre completo de la Institución investigadora: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social - FUSADES

Dirección: Edificio FUSADES, Bulevar y Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.

Nombre de los miembros del equipo:

GLASSWING INTERNATIONAL:

Marta Terán

María José Beza

Diego Rosa

Beatriz Manzano

Senia Peña

FUSADES

Margarita Beneke

Andrea Rodríguez

Cinzia Innocenti (consultora)

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN	5
2	RESUMEN EJECUTIVO	6
3	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
3.1	CONTEXTO DE EJECUCIÓN	10
3.1.1	<i>Juventud</i>	10
3.1.2	<i>Contexto de emprendimiento social en el país: estado de la cuestión</i>	12
3.2	EL PROBLEMA	13
4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
4.1	MAPEOS DE HONDURAS Y EL SALVADOR	15
4.2	CLÍNICAS DE INNOVACIÓN	16
4.3	NÚCLEO EN LOS CENTROS ESCOLARES URBANOS DE SAN SALVADOR	17
4.4	SOBRE LA FORMACIÓN DE ESTIGMAS	20
4.5	ELEMENTOS QUE PUEDEN INCORPORARSE EN PROYECTOS CON JÓVENES	22
5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
5.1	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS	24
5.1.1	<i>Metodología utilizada para la elaboración de los mapeos de ecosistema de innovación</i>	24
5.1.2	<i>Clínicas de Innovación y laboratorios Núcleo en centros escolares</i>	26
5.1.3	<i>Escalas para medir habilidades blandas desarrolladas para el estudio</i>	27
5.1.4	<i>Estudio "Identificación de factores que contribuyen a la estigmatización de jóvenes en el AMSS"</i>	28
6	DESEMPEÑO DEL PROYECTO	29
6.1	COMPONENTE 1: IDENTIFICACIÓN DE RETOS Y ALIANZAS	29
6.1.1	<i>Resultado y nivel de logro</i>	29
6.1.2	<i>Actividades e indicadores</i>	31
6.2	COMPONENTE 2: FORMACIÓN	32
6.2.1	<i>Resultado y nivel de logro</i>	32
6.2.2	<i>Actividades e indicadores</i>	34
6.3	COMPONENTE 3: CONVOCATORIAS, SELECCIÓN E INCUBACIÓN	35
6.3.1	<i>Resultado esperado y nivel de logro</i>	35
6.3.2	<i>Actividades e indicadores</i>	36
6.4	COMPONENTE 4: ESCALAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA	38

6.4.1	<i>Resultado esperado y nivel de logro</i>	38
6.4.2	<i>Actividades e indicadores</i>	39
6.5	PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES.....	40
6.6	COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO	40
7	APRENDIZAJES Y DESAFÍOS	45
7.1	APRENDIZAJES	45
7.1.1	<i>Generales</i>	45
7.1.2	<i>De diseño del proyecto</i>	47
7.1.3	<i>De desempeño</i>	48
7.2	DESAFÍOS	49
7.2.1	<i>Alianzas e incidencia en la agenda política pública</i>	49
7.2.2	<i>Agenda de investigación y gestión de conocimiento</i>	49
7.2.3	<i>Cultura de emprendimiento social</i>	50
7.2.4	<i>Sostenibilidad</i>	50
8	ANEXOS	51
8.1	ACCESO A MATERIALES PRODUCIDOS POR EL PROYECTO Y RESULTADOS	51
8.2	TABLA DE INDICADORES DEL PROYECTO	51

1 PRESENTACIÓN

En el marco del Convenio entre Glasswing International y IDRC se ejecuta el Proyecto *Fortaleciendo medios de vida y reduciendo la violencia urbana a través de la inclusión de jóvenes y la innovación social*. Abarca un periodo de tres años comprendido entre enero 2018 hasta diciembre 2020, y su propósito principal ha sido implementar una iniciativa que contribuya a desestigmatizar a las mujeres y hombres jóvenes de comunidades en riesgo, potenciar su participación como agentes de transformación urbana, así como su resiliencia.

El proceso de investigación se monta sobre un proyecto de cooperación técnica que ejecuta Glasswing International con financiación de BID-Lab, miembro del grupo BID: *Innovación inclusiva, participación ciudadana y emprendimiento social juvenil*. En este contexto, la investigación se desarrolla con un enfoque de gestión de conocimiento, donde la propia práctica va generando evidencias y aprendizajes que alimentan la ejecución y promueven la revisión de la teoría de cambio. Para este ejercicio Glasswing International firmó un acuerdo con FUSADES como socio local, siendo Glasswing usuaria y participante de la investigación al mismo tiempo.

En términos generales, el Proyecto ha cubierto un nicho que era necesario en el contexto de país y ha funcionado como impulsor de procesos de innovación incipientes, que se desarrollaban de manera aislada y desagregada.

El diseño inicial de proyecto plantea una planificación ambiciosa que suma múltiples actividades y diversifica su población meta e, inevitablemente, genera ciertas dificultades iniciales. Por un lado, la realidad se transforma de manera rápida, y la línea base de emprendimiento en El Salvador cambia sus valores desde el momento de concepción del proyecto hasta el momento de implementarlo (existen más instituciones en el sector de emprendimiento e innovación). Esta dificultad se solventa en la medida que el proyecto comienza con un mapeo que redefine el contexto, con la creación de alianzas con empresas de emprendimiento con las que se desarrolla una estrategia enfocada al logro de resultados, y con la identificación de nichos que en el ecosistema es necesario cubrir (como es el acompañamiento en etapas de incubación o aceleramiento de emprendimientos, o la vinculación entre innovación y desarrollo sostenible).

Por otra parte, también influye el hecho de que el proyecto se define desde la colaboración de Glasswing con BID Lab y IDRC. Entidades fuertes, con una estrategia consolidada y unos objetivos de intervención muy claros. En el caso de IDRC- Canadá el proceso se enmarca dentro de una inversión regional países de América Latina basada en la prevención de la violencia y estigmatización juvenil para fomento de oportunidades de la población más vulnerable. El Bid Lab, por su lado, persigue el propósito de impulsar la innovación para la inclusión en la región mediante

emprendimientos sostenibles. De este modo, casar los objetivos y poblaciones meta de las diferentes instituciones es un reto inicial añadido para el diseño, con el riesgo de focalizar esfuerzos en actividades aisladas y no en procesos de medio recorrido que puedan dejar modelos escalables e innovadores para el sector.

Durante la implementación del proyecto (2018-2020), estos desafíos se fueron ajustando a los requerimientos del contexto. Las poblaciones-meta se redefinen y se van consolidando los cuatro componentes del proyecto Núcleo como una ruta de trabajo.

Por último, es necesario señalar que el tercer año de implementación estuvo marcado por amenazas de contexto no previsibles (COVID19 y tormentas tropicales en El Salvador y Honduras) que, si bien presentaron obstáculos para la continuidad del proyecto y la participación de grupos de jóvenes, también han sido una oportunidad para construir escenarios virtuales de participación y experimentar herramientas digitales de formación e incubación de proyectos.

En este marco, queremos agradecer el apoyo de IDRC, la apertura y flexibilidad de Carolina Robino que nos ha permitido ir haciendo las correcciones necesarias en la ejecución en función de los acontecimientos de contexto, pero también de los aprendizajes en el camino.

2 RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto comienza su ejecución técnica a inicios del año 2018, en el que se ajusta la teoría de cambio y principales actividades. De igual forma, se dota de identidad adoptando el nombre de NÚCLEO y la imagen que acompaña todo el desarrollo.

Ha tenido como objetivo general implementar una iniciativa que contribuya a construir oportunidades y a romper estigmas con mujeres y hombres jóvenes de comunidades en riesgo y potenciar su participación como agentes de transformación urbana, así como su resiliencia. Esto se esperaba lograr a través de la construcción y validación de un modelo de colaboración público-privado-ciudadano, que abriese oportunidades para aprovechar el potencial transformador de las juventudes en la ideación e implementación de respuestas más eficaces, eficientes, sostenibles y escalables, a los principales retos de la ciudad de San Salvador, El Salvador, y San Pedro Sula, Honduras. De igual forma, un modelo que conecte a las juventudes más vulnerables con los ecosistemas de innovación y emprendimiento social, que ponga en valor su aportación al desarrollo sostenible del país.

Recuadro 1: Theory of change

Teoría de cambio

La teoría de cambio del proyecto considera que contribuiremos a incrementar las oportunidades de las y los jóvenes y a romper estigmas

Si

- Conectamos a la juventud con los ecosistemas de innovación y emprendimiento social económicamente más dinámicos.
- Ofrecemos nuevas oportunidades de desarrollo de habilidades transferibles en innovación y emprendimiento, que responden a problemas sociales y medioambientales de sus comunidades y de la ciudad.
- Generamos espacios de experimentación e interacción, virtuales y en persona, que conectan a la juventud entre ella y con otros actores sociales y económicos.

Entonces,

- Entonces las juventudes serán agentes urbanos de transformación
- Disminuirán las brechas de participación socioeconómica entre grupos de juventudes
- El ecosistema estará en mejores condiciones de incluir y apoyar a juventudes en situaciones más vulnerables.

Porque,

El stigma de la juventud y de los territorios que habitan, al igual que otros factores de exclusión, requiere que:

- Pongamos en valor la contribución de la juventud al desarrollo sostenible del país.
- Proporcionemos a la juventud acceso a alternativas que faciliten su resiliencia ante condiciones adversas, generen expectativas de cambio y de construcción de identidades positivas.

Los componentes del proyecto definen la ruta de trabajo, orientada a consolidar modelos de intervención que reúnan diversos actores, públicos y privados, para poner en marcha procesos de innovación social que den respuestas a problemáticas sociales, económicas, medioambientales. Es importante señalar que toda la ejecución del proyecto pasa a formato virtual en marzo 2020 a raíz de las medidas adoptadas por COVID-19 y se mantiene hasta el final. Esta situación ha supuesto dificultades y ha requerido una rápida adaptación, pero también ha permitido experimentar programas nuevos de incubación y mentoría, así como profundizar en estrategias de comunicación para mantener viva y activa la comunidad NÚCLEO.

Se ha actuado en dos dimensiones fundamentales para la inclusión sociolaboral de juventudes meta del proyecto. De un lado, sobre el ecosistema de innovación y emprendimiento y actores relevantes, para generar alianzas en la construcción de modelos de colaboración que promuevan la participación de estas juventudes en corrientes socioeconómicas dinámicas. Esto incluye la identificación de problemáticas sociales, económicas o ambientales, que afectan a toda la sociedad y con especial relevancia en la vida de las personas jóvenes, su conversión en retos de desarrollo y su compromiso para impulsar la participación de jóvenes en la búsqueda e implementación de soluciones.

De otro lado, actúa en el desarrollo de capacidades de las personas jóvenes y las instituciones de formación, para que estén en condiciones de igualdad y participar en los escenarios descritos, implementar una cultura de innovación y emprendimiento social, promover el desarrollo de habilidades transferibles que empoderen a la juventud como agentes de transformación social, comunitaria y de sus propias vidas.

Trabajando desde los dos lados, provocando los encuentros y la confianza entre todos los actores que intervienen, incluyendo a la juventud emprendedora, se ha querido contribuir con la construcción de modelos posibles de intervención.

Para conocer lo que funciona y no funciona... Gestión del conocimiento que facilite la obtención de aprendizajes

Recuadro 2: Modelo de intervención

Módulo de intervención

El Proyecto Núcleo ha basado su modelo de intervención en una serie de elementos que constituyen una apuesta innovadora para el sector:

- *Emprendimiento social*: al estar centrado en las personas y sus necesidades ofrece un valor añadido a los proyectos habituales de emprendimiento, entendiendo por negocio exitoso aquel que resuelve un problema y genera un beneficio para el ecosistema en el que se inscribe. Se define como la oportunidad para acelerar el proceso de mejorar vidas, repensando cómo generar soluciones alternativas a los principales problemas sociales, económicos y ambientales que afectan la ciudad y a las personas, aprovechando la creatividad y la inteligencia colectiva.
- *Participación juvenil y generación de masa crítica*: destacando el papel de los jóvenes como agentes de transformación urbana y social, y al mismo tiempo, promoviendo su desestigmatización en los territorios urbanos que habitan.
- *Innovación social y alianzas público-privadas*: la innovación se incorpora como eje central que articula un conjunto de estrategias y la construcción y validación de un modelo de colaboración público-privado-ciudadano que promueva la innovación cívica y social de las juventudes, de forma participativa e inclusiva, generando un enlace entre las poblaciones objetivo y los contextos en los que se desarrollan los ecosistemas de innovación.
- *Modelo escalable*: que permita implementar respuestas más eficaces, eficientes, sostenibles y escalables ante los principales retos de los centros urbanos en forma de emprendimientos.

- *Gestión del conocimiento*: que facilite conocer lo que funciona y no funciona y cómo lo llevamos a escala más rápidamente.

En términos globales y a lo largo de todo el proyecto, 2510 jóvenes y actores del ecosistema han participado directamente en talleres, programas de formación, espacios de diseño y planificación de intervenciones, actividades de gestión de conocimiento y de incidencia en el ecosistema. De manera indirecta y a través de los talleres, webinars y conversatorios en formato virtual y alojados en canal de youtube, se contabilizan más de 12 mil visitas.

Se ha entregado capital semilla en forma de asistencia técnica y mentoría a 61 emprendimientos en cuatro llamados a la innovación, de los cuales 15 han conseguido financiación de fuentes diferentes al proyecto para seguir creciendo y otros están en el proceso (Anexo: Emprendimientos NÚCLEO).

De igual forma, se ha incidido en el ecosistema con la estrategia de comunicación y campañas de sensibilización en redes sobre innovación, igualdad e inclusión de jóvenes en situaciones vulnerables, con 212 publicaciones y un promedio de 750 personas seguidoras. Se destaca también la campaña de comunicación en alianza con la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO) con 1,938 personas siguiendo las publicaciones en su Fan Page.

Los resultado más significativos remiten a (1) la generación de alianzas y acuerdos inter institucionales, para promover retos con la participación de jóvenes que están involucrados en el proyecto, al tiempo que se promueve la confianza entre actores; (2) la adecuación de metodologías para la formación de los diferentes grupos de jóvenes que se atiende y la instalación de capacidades técnicas e institucionales para su escalamiento, (3) la generación de proyectos por parte de jóvenes y su acceso a capital semilla, entendido principalmente como el acceso a procesos de incubación especializada, eslabón fundamental antes de lanzarlos al mercado para su financiación y aceleración.

Si bien más adelante se describen procesos y efectos hasta el final del proyecto la piedra en el camino continúan siendo los circuitos de apoyo y financiación de emprendimientos, que se mantienen reservados para personas con perfiles educativos más altos o para emprendimientos que ya se encuentran en etapas avanzadas. Cuando actúa con grupos de jóvenes en posiciones más vulnerables y contextos complejos, continúa bajo esquemas de emprendimientos de subsistencia con poco potencial de crecimiento, que inician en mercados ya saturados y donde las probabilidades de sobrevivencia son menores, manteniendo los círculos de la precariedad. El contexto de incertidumbre y efectos socioeconómicos previsibles por la COVID-19, puede acentuar la brecha. Todo apunta al importante rol de los servicios públicos y de los procesos de educación para revertir esta situación y contrarrestar las inequidades en los puntos de partida y contextos de desarrollo de muchos grupos de población joven. **De otro, a la incidencia en los discursos y acciones**

de responsabilidad social empresarial, para que transiten hacia los principios del desarrollo sostenible con inclusión y corresponsabilidad del Estado y la sociedad.

1. Con relación a la incidencia en iniciativas de responsabilidad social corporativa, sabemos de algún cambio que contribuya a cerrar la brecha referida (p.8)?

Por otra parte, las poblaciones objetivo en el proyecto no están acostumbradas al pensamiento crítico, creativo e innovador, presentando brechas de aprendizaje en áreas cruciales para el proceso de emprender, que requieren adaptación de metodologías, procesos de formación más largos y desde edades más tempranas. No obstante, las acciones realizadas hasta la fecha muestran que incluso cuando no todas las personas participantes logren ser emprendedoras, pueden tener un efecto positivo en el desarrollo de capacidades para la vida y fortalecer su resiliencia.

Desde la perspectiva de género, más allá de la participación mayoritaria de mujeres en todas las actividades, se han considerado otras barreras como la brecha digital que suele ser más acentuada en ellas, su incorporación al mercado de las TICs, y el abordaje de retos sociales que tienen un significado especial en la vida de las mujeres. En el año 2019 se comienzan a trabajar las bases para la convocatoria “Tecnologías para la Igualdad” orientado a la búsqueda de soluciones eficaces y viables en torno a la seguridad de mujeres y niñas en los espacios públicos de San Salvador.

ALGO SOBRE LOS RESULTADOS

A lo largo de los tres años de ejecución los aprendizajes son muchos. La oportunidad de ejecutar un proyecto que en si es una innovación, ha abierto el espacio para experimentar y probar nuevos caminos para la inclusión. Los impactos son difíciles de medir en el periodo de 3 años, pero si algunos de sus efectos que facilitan revisar hipótesis, formular nuevas e iterar metodologías.

3 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Contexto de ejecución

Para enmarcar el contexto en el que nace y se desarrolla el proyecto Núcleo, resulta necesario tener en cuenta dos escenarios fundamentales. Por una parte, aquel que tiene que ver con la juventud, público meta de este proyecto. Y, por otro lado, el marco preexistente de emprendimiento social en el país, eje de la propuesta del proyecto Núcleo:

3.1.1 Juventud

Para definir los objetivos del proyecto, se han tenido en cuenta, fundamentalmente, los siguientes desafíos:

Estigmatización juvenil: en 2018, cuando comienza a implementarse el Proyecto Núcleo, y a pesar de haber presentado una tendencia a la baja en los últimos años, El Salvador reportó la segunda mayor tasa de homicidios en Latinoamérica. En la percepción de la sociedad, la violencia se atribuye a todos los habitantes del territorio, especialmente a los jóvenes. Y La palabra “joven” suele tener connotaciones negativas, incluso entre ellos mismos, y se relaciona con los términos: maras/pandillas, vagancia y víctimas de la violencia (PNUD, 2018). Las pandillas han generado un estigma social generalizado hacia las personas jóvenes (en particular de barrios marginados), quienes son percibidas en muchas ocasiones como un riesgo, lo cual genera un círculo vicioso.

Asimismo, estudios recientes enfocados en al área Metropolitana de San Salvador indican que la delincuencia y el control territorial de las pandillas, obstaculizan la generación de empleo, impiden que los jóvenes vivan una vida propia de su edad y limitan sus oportunidades educativas y laborales. De esta manera, la inseguridad aumenta la probabilidad de que un joven no estudie ni trabaje.

Exclusión sociolaboral y tasas de desempleo juvenil: en la región centroamericana se identifican tres prácticas de exclusión socio laboral de los jóvenes (Informe de FUSADES): primero, en el rechazo de solicitudes de quienes residen en las comunidades marginales, sin importar si cumple con la experiencia laboral. Segundo, basado en rasgos externos asociados con la estética popular estigmatizada que se identifican como una alerta de riesgo de contratación de jóvenes relacionados con pandillas. Y tercero, exigiendo niveles de escolaridad para filtrar a los candidatos, bajo el supuesto que los jóvenes con baja escolaridad provienen de poblaciones de menores recursos económicos, mayores privaciones sociales y con mayor exposición a la violencia.

Así, en el mercado laboral la población de 15 a 24 años presenta altas tasas de desempleo (16% en el año 2016, superior al 5% de la población adulta para el mismo año), y aproximadamente 7 de cada 10 logran una inserción informal, ganando menos del mínimo establecido en la ley.

Según la encuesta *Millenials* desarrollada en el Área Metropolitana de San Salvador, la inseguridad es la segunda dificultad que impide que los jóvenes continúen su formación académica.

La brecha de género, una dificultad añadida: la desigualdad de género y la división del trabajo también está presente en este grupo poblacional afectando sus oportunidades de participación laboral y su escolaridad, principalmente entre las mujeres jóvenes. La necesidad de ocuparse de las tareas de cuidado es una tercera causa por la cual los jóvenes de 15 a 24 años del AMSS mencionan que no asisten a la escuela. La participación del hombre joven en el trabajo doméstico es mínima, y, en muchos casos, la mujer joven es la que se debe dedicar exclusivamente a estas tareas, a pesar de los anhelos de estudiar o trabajar. La brecha que existe en carreras universitarias vinculadas al ámbito tecnológico es todavía mayor (27% mujeres y 73% hombres, MINED, 2017).

Calidad de vida urbana: la rápida urbanización de las ciudades centroamericanas ha acarreado importantes déficits y carencias en la prestación de servicios urbanos, en sostenibilidad medioambiental y movilidad, así como en elementos críticos que afectan a la calidad de vida de sus habitantes, como la seguridad ciudadana o la falta de espacios de ocio, de participación social e intercambio cívicos. Una situación agravada en los barrios marginales de la ciudad. De hecho, en 2018, el 36% de los afectados por homicidios tenía entre 15 y 24 años, siendo esta franja de edad la más afectada. Esta violencia condiciona las posibilidades educativas, laborales y de participación en el ecosistema, principalmente de aquellas personas que viven en sectores populares urbanos marcados por altos niveles de inseguridad.

3.1.2 Contexto de emprendimiento social en el país: estado de la cuestión

El proyecto parte de un mapeo orientado a la identificación de agentes en los sectores de emprendimiento juvenil, inclusión e innovación social, en El Salvador y Honduras. Los resultados, en resumen, fueron los siguientes:

En El Salvador se identifican 65 instituciones que forman parte del ecosistema emprendedor, de las cuales un 78% implementa programas de forma directa para apoyar el emprendimiento en el país. Del total de actores identificados, un 42% de las instituciones ejecutan programas o iniciativas desde el sector privado.

En Honduras, se identifican 40 instituciones que forman parte del ecosistema emprendedor en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula. De estas, un 69% se clasifica dentro de la categoría de ejecutoras, es decir, las que de forma directa están implementando programas para apoyar el emprendimiento en la región. Del total de actores identificados, un 31% de las instituciones ejecutan programas o iniciativas desde el sector privado.

Y las conclusiones indican que:

- 1.- Algunas etapas del proceso de emprendimiento están siendo desatendidas. Los esfuerzos del ecosistema se están enfocando en las fases tempranas: desarrollo, revisión y validación de la idea de negocios hasta la entrada al mercado. Hay un vacío en el apoyo para poder mantener y escalar un negocio (programas de mentores y aceleramiento). En las etapas más avanzadas los servicios del ecosistema se están enfocando en la oferta de espacios de trabajo y, en menor medida, en el financiamiento cuando los emprendedores también necesitan de conocimientos especializados.
- 2.- Existe una limitada investigación sobre emprendimiento e innovación.
- 3.- Hay un escaso desarrollo de emprendimientos sociales y aún se conoce poco sobre innovación social en la región. Ésta se identifica como una de las áreas donde el ecosistema emprendedor de las áreas metropolitanas de Honduras y El Salvador tiene mucho potencial para el desarrollo y la

transferencia de metodologías propias de los procesos de innovación, así como para generar programas que pongan a las personas en el centro de las intervenciones.

4.- A pesar de los avances en el fomento de una cultura emprendedora, todavía hay que trabajar temas como la aceptación del riesgo y la visión que se tiene acerca del fracaso.

5.- A pesar que los actores reconocen la importancia de empezar a desarrollar capacidades para emprender en edades más tempranas, se identificaron pocas acciones que atiendan esta necesidad. De manera complementaria a esto, es necesaria una labor de sensibilización sobre las habilidades necesarias para el emprendimiento (por ejemplo, el desarrollo del pensamiento crítico y creativo), transferibles a muchos ámbitos de la vida, no solo para la generación de negocios.

3.2 El problema¹

La violencia y la estigmatización territorial reducen las oportunidades a jóvenes que viven en zonas urbano-marginales. Para la sociedad, la violencia se debe a todos los habitantes del territorio donde se genera, especialmente a los jóvenes, al no haber una manera fácil de distinguir a los causantes del resto de la población, estigmatizando a todo el territorio (Pérez Sáinz, 2019). De esta forma, se genera una estigmatización de todos los que viven en el territorio (Pérez Sáinz, 2019). La palabra “joven” suele tener connotaciones negativas, incluso entre ellos mismos, y se relaciona con los términos: maras/pandillas, vagancia y víctimas de la violencia (PNUD, 2018).

Además, se conoce que la violencia afecta sus posibilidades educativas y laborales, principalmente entre los que viven en sectores populares urbanos marcados por altos niveles de inseguridad. En la región centroamericana se identifican tres prácticas de exclusión socio laboral de los jóvenes. Primero, en el rechazo de solicitudes de quienes residen en las comunidades marginales, sin importar si cumple con la experiencia laboral. Segundo, detectando rasgos externos asociados con la estética popular estigmatizada que se identifican como una alerta de riesgo de contratación de jóvenes relacionados con pandillas. Y tercero, exigiendo niveles de escolaridad para filtrar a los candidatos, bajo el supuesto que los jóvenes con baja escolaridad provienen de poblaciones de menores recursos económicos, mayores privaciones sociales y con mayor exposición a la violencia (Pérez, et al., 2018). Asimismo, la delincuencia y el control territorial de las pandillas, obstaculizan la generación de empleo, impiden que los jóvenes vivan una vida propia de su edad y limitan sus oportunidades educativas y laborales (Beneke de Sanfeliú, Calderón, & Chávez, 2019).

Estos estudios relacionan la estigmatización de los jóvenes con la reducción de sus oportunidades laborales. Conocer los elementos que contribuyen a la construcción de este estigma puede aportar

¹ Ver Anexo 1: *Revisión del entorno social y económico de la juventud en el AMSS.*

al desarrollo de nuevas estrategias para generar oportunidades de inclusión económica y social de los jóvenes en contexto de violencia.

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el marco de este proyecto, FUSADES tuvo a su cargo la gestión de conocimiento y la agenda de investigación del proyecto Núcleo en sus distintos componentes, para lo cual se trazaron los siguientes objetivos:

- Acompañar la ejecución del proyecto Núcleo, contribuir a definir su teoría de cambio, y los supuestos detrás de esta.
- Describir el contexto en el que se llevaría a cabo el proyecto
- Mapear el sistema de innovación en El Salvador y Honduras
- Identificar mecanismos detrás cambios positivos. ¿Por qué? ¿Para quién? ¿En qué contextos?
- Identificar los elementos que contribuirían a escalabilidad razonable

Como parte del componente de gestión del conocimiento, a lo largo del desarrollo del proyecto se desarrollaron una serie de actividades de investigación, cuyos aspectos metodológicos y resultados se plasmaron en ocho informes:

- Informe 1 – Revisión del entorno social y económico de los jóvenes en el AMSS
- Informe 2 – Mapeo del ecosistema emprendedor y de innovación: Juventudes, Innovación y emprendimiento en El Salvador
- Informe 3 – Mapeo del ecosistema emprendedor de honduras: Juventudes, innovación y emprendimiento social
- Informe 4 – Clínicas de innovación: Informe final del Grupo B.
- Informe 5 – Centros núcleo: Laboratorio para la innovación social. Primer informe de seguimiento del Grupo A
- Informe 6 – Formación de estigmas y aportes de los centros núcleo para contrarrestarlos.
- Informe 7 – centros núcleo: laboratorio para la innovación social: Segundo informe de seguimiento del Grupo A
- Informe 8 – Centros núcleo: laboratorio para la innovación social: Hallazgos principales del Componente de Gestión del Conocimiento

Este informe presenta un resumen de los hallazgos principales obtenidos a lo largo del proyecto. En particular, se identifican algunos elementos que contribuyen a la formación del estigma territorial en

contextos urbanos vulnerables, y comprender cómo este se les atribuye a los jóvenes, así como elementos que puedan contrarrestarlos y que puedan ser incorporados en futuras intervenciones.

En el transcurso de la investigación, para poder explorar algunos de los cambios en habilidades que espera fortalecer en los jóvenes, se utilizaron una serie de escalas para medir habilidades blandas, habilidades digitales, así como para determinar actitudes hacia la participación de la mujer en diversas situaciones, incluyendo el uso de tecnología y herramientas digitales. La mayoría de estas estaban disponibles en la literatura y validadas en la región. Para complementar, propusimos la creación de escalas nuevas para los siguientes constructos: roles de las mujeres en áreas STEM, la autoeficacia digital, la percepción de los jóvenes respecto al fracaso, y la percepción de las capacidades propias para ser agentes de cambio.

4.1 Mapeos de Honduras y El Salvador

Los mapeos del ecosistema emprendedor y de innovación tenían como objetivos: identificar actores; clasificarlos de acuerdo a las etapas del emprendimiento y del tipo de apoyos que brindan; y describir el nivel de articulación entre actores. Además, se buscaba conocer el significado que actores dan a conceptos claves del emprendimiento e innovación y conocer su percepción sobre los jóvenes en general, y sobre los jóvenes en entornos vulnerables, en particular, en temas relacionados. La descripción completa de la metodología y los resultados se presentan en los Informes 2 y 3 de Gestión del Conocimiento, para los mapeos del ecosistema emprendedor y de innovación en El Salvador y Honduras. Los hallazgos principales se resumen a continuación.

- Algunas etapas del proceso de emprender están siendo desentendidas. Los esfuerzos del ecosistema se están enfocando en las fases tempranas: desarrollo, revisión y validación de la idea de negocios hasta la entrada al mercado. Hay un vacío en el apoyo para poder mantener y escalar un negocio (programas de mentores y aceleramiento). En las etapas más avanzadas los servicios del ecosistema se están enfocando en la oferta de espacios de trabajo y, en menor medida, en el financiamiento cuando los emprendedores también necesitan de conocimientos especializados.
- A pesar de los avances en algunos mecanismos de financiamiento (convocatorias abiertas, el desarrollo de algunos fondos de inversión), todavía hay necesidad por generar más fuentes de financiamiento. Por ejemplo, fortalecer el trabajo de fondos de ángeles inversionistas, de capital de riesgo, capital privado y el financiamiento colectivo o Crowdsourcing no ha sido explorada suficientemente

- Hay limitada investigación sobre emprendimiento e innovación para nuestros contextos. Está pendiente estudiar el emprendimiento desde contextos vulnerables, donde hay menores recursos y en donde muchos de los supuestos generalmente conocidos no aplican.
- Hay pocas instituciones que trabajen con emprendimientos sociales y aun se conoce poco sobre innovación social en la región.
- A pesar de los avances en el fomento de una cultura emprendedora, todavía hay que trabajar temas como la aceptación del riesgo y la visión que se tiene acerca del fracaso, para que en lugar de entenderlo como algo negativo, éste sea visto como un proceso de perfeccionamiento para lograr bienes y servicios que generen verdadero valor en el mercado.
- A pesar que los actores reconocen la importancia de empezar a desarrollar capacidades para emprender en edades más tempranas, se identificaron pocas acciones que atiendan esta necesidad.
- Hay desconocimiento sobre las metodologías más apropiadas para trabajar con jóvenes.
- Hay disponibilidad para trabajar con jóvenes vulnerables, pero fuera de los territorios conocidos por la violencia.

4.2 Clínicas de Innovación

Este componente de la intervención tenía como objetivo transmitir metodologías propias de la innovación y emprendimiento a jóvenes de contextos vulnerables. Consistió en un proceso exigente para la creación de emprendimientos viables y sostenibles como medios de vida. Por medio de instrumentos para el desarrollo de ideas de negocios innovadoras se buscaba fortalecer las habilidades emprendedoras y se buscaría implementar iniciativas con fines sociales. La descripción completa de metodología y resultados se encuentra en el Informe 4 de la Gestión del Conocimiento; a continuación, se describen los hallazgos principales que se encontraron en el seguimiento a la cohorte piloto.

- Para los objetivos planteados con la formación, el perfil de los participantes no fue el adecuado. Por un lado, se identificaron deficiencias en capacidades necesarias para emprender: pensamiento abstracto, capacidad analítica y de pensamiento crítico, expresión oral y escrita y razonamiento matemático básico, así como problemas de autoestima (Olmedo, 2019), característica generalizada para los jóvenes del Área Metropolitana de San Salvador (Beneke de Sanfeliu, Calderón, Chávez, & Polanco, 2018).
- Aunque los contenidos son adecuados para el desarrollo de emprendimientos viables, las herramientas y las metodologías utilizadas con esta población todavía deben ser ajustadas. A pesar que se adaptaron los materiales, herramientas y dinámica de enseñanza durante la formación, todavía parece que los contenidos deben revisarse, reconociendo que esta población

tiene un punto de partida más bajo. Los participantes mencionan que los materiales de trabajo poseen un lenguaje técnico que dificultó su comprensión y el auto aprendizaje.

- La exigencia de la formación generó frustración, tanto entre quienes completaron el proceso como los que no. Los participantes consideran que brindar un acompañamiento que vaya más allá de la formación en emprendimiento e innovación y enfocarse en un apoyo emocional podría motivar a quienes necesiten.
- En la selección del facilitador de contenidos, no solo se debe considerar el dominio de temas, sino también las metodologías de enseñanza a utilizar para transmitir conocimiento a poblaciones con trayectorias más cortas en el sistema educativo. Importante a considerar es el perfil de la persona que imparte las capacitaciones: no importa solo el dominio del material técnico, es más importante la capacidad de facilitación.
- Hay que considerar que los riesgos de emprender son diferentes según el contexto social y económico desde donde se desea hacerlo. Para los jóvenes de contextos complejos, los procesos tradicionales de formación para la innovación que ofrece el ecosistema local todavía no se ajustan a las necesidades de este grupo. No consideran que los efectos del riesgo de emprender son diferentes según el contexto, en particular, cuando se tiene mayor dependencia de ingresos mensuales para subsistir y no se puede esperar a que un negocio logre despegar.
- Considerando que disponibilidad de empleo formal es poca, el emprendimiento en actividades dinámicas es opción importante. Por esta razón, además de la adaptación de metodologías, herramientas y manera de transmitir los conocimientos, se hace necesario continuar investigando qué elementos pueden facilitar que jóvenes vulnerables puedan aprovechar este tipo de intervenciones. ¿Qué tipo de apoyo financiero se requiere? ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué tipo de acompañamiento se requiere? ¿Por cuánto tiempo?

4.3 Núcleo en los centros escolares urbanos de San Salvador

Este componente de la innovación, desarrollado en centros escolares de la red pública en las cuales Glasswing ya tenía relaciones previas, tenía como objetivo general estimular una nueva consciencia en las juventudes y las organizaciones para que se apropien de herramientas para la innovación y nuevas tecnologías de manera ética, ciudadana, al tiempo que generan un impacto positivo en la sociedad. En particular, buscaba capacitar a jóvenes de comunidades desfavorecidas en competencias digitales para incrementar sus oportunidades de trabajo e incorporación en la sociedad contemporánea. Combina educación en ciudadanía, emprendimiento y tecnología para preparar jóvenes independientes conscientes y conectados, que puedan reprogramar el sistema al que pertenecen mediante el uso de tecnología, y desarrollar soluciones a problemas sociales que enfrentan los habitantes de las ciudades y comunidades de intervención.

La metodología de la investigación, así como los resultados completos se presentan en los Informes 5 y 7 de la Gestión del Conocimiento. A continuación, se presentan los hallazgos principales.

El perfil de los participantes responde a las características de los estudiantes de bachillerato en los centros escolares de entornos vulnerables: 55% de hombres y 45% de mujeres, con edad promedio de 17 años. La mayoría vive en hogares monoparentales (principalmente solo con madres). La mayoría solteros, pero 2% de los hombres y 5% de las mujeres tenían hijos. La mitad de los hombres y un tercio de las mujeres trabajaba; y algunos tenían familiares que dependen económicamente de ellos (17% hombres y 5% de las mujeres).

De inicio, los participantes tenían niveles altos de habilidades blandas, tales como empatía, perseverancia (pasión y determinación), autoeficacia general, locus de control y percepciones paritarias respecto a los roles y actitudes de la mujer; con puntajes promedio mayores al promedio de jóvenes del Área Metropolitana de San Salvador (Beneke de Sanfeliu, Calderón, Chávez, & Polanco, 2018), lo que es de esperarse, ya que casi todos habían participado en clubes extracurriculares de Glasswing, cuyas evaluaciones externas muestran que inciden positivamente en esas habilidades. No obstante, hay niveles de autoestima bajos, sobre todo entre las mujeres.

Se identificaron cambios en habilidades blandas y digitales. A pesar que la encuesta de seguimiento se llevó a cabo poco tiempo después de iniciar la formación del componente 3, empoderamiento digital, se identifican avances en la dirección deseada de indicadores importantes, aunque no son estadísticamente significativos; se observa que se han reducido algunas brechas de género:

- Las mujeres mejoraron su aversión al riesgo
- Los jóvenes presentaron niveles de autoeficacia digital (capacidad percibida para hacer uso de medios digitales) mayores a los de la autoeficacia general. En línea base los hombres obtuvieron mayores puntuaciones que las mujeres, pero para el seguimiento, se registraron puntuaciones similares para ambos grupos. También aumentó el porcentaje de mujeres que hacen uso del internet.
- Núcleo permitió a los jóvenes identificar el internet como una herramienta versátil para hacer "el bien" o para el beneficio de terceros, usos con los que no contemplaban antes de la intervención.
- Iniciar la intervención, en cuanto a la actitud ante las mujeres en STEM se percibía que es más apropiado que las mujeres sean maestras que científicas, y que las mujeres necesitan más ayuda que los hombres para resolver problemas matemáticos. Al final, las mujeres presentaron cambios positivos, mayores al de los hombres, respecto a la percepción de mujeres en STEM, en general, y en especial, sobre la capacidad de las mujeres para resolver problemas matemáticos sin apoyo.

Núcleo incide en las percepciones sobre el futuro. La formación amplía las perspectivas de los jóvenes respecto a sí mismos (conocerse mejor y descubrir habilidad) y sus oportunidades de desarrollo futuro; y la importancia de desarrollar sensibilidad para desarrollar proyectos que beneficien a terceros. Los participantes aumentaron su participación en actividades sociales y en proyectos para beneficio de la comunidad educativa y de su entorno. Al final, 55% de las mujeres estaban participando en organizaciones sociales, mostrando un aumento de 11 puntos porcentuales. En el caso de los hombres, su participación es mayor que la de las mujeres en proyectos para mejorar su comunidad o su centro escolar.

Los jóvenes reconocen la utilidad de lo aprendido en ámbitos académicos y laborales; consideran que les permite pensar en proyectos de vida como emprendedores en ámbitos menos de subsistencia, desarrollando iniciativas para beneficio propio y de terceros.

Ante la suspensión de las clases presenciales, Núcleo brindó a estudiantes ventajas para desempeñarse en la modalidad de educación a distancia: se había normalizado del uso de la tecnología para el aprendizaje, y se hace un uso productivo del internet. Algunos estudiantes consideran que en la formación en línea se aprende lo mismo que en una modalidad presencial, aunque requiera más esfuerzo. Esto contrasta con reportes que indican que cerca de 80% de los estudiantes salvadoreños piensan que no han aprendido durante la cuarentena (Picardo, Ábrego, & Cuchillac, 2020). Por otro lado, para los docentes el tiempo de RECODE fue muy corto, y no permitió a los estudiantes desarrollar hábitos para hacer un mejor manejo del tiempo para el autoaprendizaje.

Los docentes coinciden que RECODE puede aportar a la normalización del uso de la tecnología en sus propias actividades; consideran que la plataforma es útil por los contenidos digitales, es agradable, sencilla y de fácil uso. Dadas estas características, consideran que esta es una buena opción para que los docentes más reacios a la tecnología se vayan familiarizando con el uso de estas herramientas en el aula.

Durante la cuarentena domiciliar, el tiempo asignado a Núcleo tuvo que competir con el tiempo dedicado a tareas académicas y responsabilidades laborales o del hogar. Cuando se presenta como una actividad extracurricular (y no como parte de una materia) es más difícil para los estudiantes mantenerse activos, en especial cuando el acceso a tecnologías de comunicación es más limitado y no cuentan con los recursos requeridos.

¿Qué no podemos responder?

- ✓ No fue posible determinar si la formación abreviada que recibirían los grupos dos y tres tendrían los mismos resultados. Es decir, no se puede determinar si el cambio en la autopercepción como agentes de cambio pueda lograrse sin el módulo de calentamiento, por ejemplo.

- ✓ En las formaciones presenciales se identificaron los beneficios de sacar a los jóvenes de sus entornos conocidos o seguros, pero se desconoce cómo las formaciones a distancia logran replicar estos beneficios, o si genera nuevos aportes para la desestigmatización de los jóvenes.
- ✓ Las formaciones brindadas en el marco de la convocatoria Tecnologías para la Igualdad volvieron evidente que los jóvenes de distintos grupos sí pueden recibir una misma formación, pero, no se pudo identificar si tendrán los mismos resultados al momento de competir por financiamiento.

4.4 Sobre la formación de estigmas

En paralelo al trabajo con el grupo A descrito en el apartado anterior, se realizó una investigación para evidenciar las formas en que el estigma territorial afecta las posibilidades económicas y sociales de los jóvenes, e identificar cómo los Centros Núcleo contribuyen a reducir sus efectos. Con este trabajo se buscó identificar los elementos que contribuyen a la formación del estigma territorial en contextos urbanos vulnerables, y comprender cómo este se les atribuye a los jóvenes. Se incluyó a distintos actores del entorno para comprender cómo sus interacciones ayudan a construir percepciones sobre los jóvenes y sus capacidades de desarrollo. Finalmente, se pretendió identificar elementos que pueden contrarrestar la formación de estigmas y que potencialmente puedan ser incorporados en futuras intervenciones. Los resultados completos se presentan en el Informe 6 de la Gestión del Conocimiento; a continuación, se presentan los hallazgos principales.

Hay un conjunto de características, propias de los jóvenes y sus entornos que se convierten en etiquetas negativas o en factores de riesgo que estigmatizan cuando éstas se asocian a residir dentro de territorios controlados o con presencia de pandillas. Como elementos que estigmatizan, se identifican aspectos propios de las comunidades y los centros escolares (infraestructura dañada, el desorden que se relacionan con la escasez de recursos) los cuales se relacionan con las pandillas, y automáticamente se convierten en lugares estigmatizados. Asimismo, algunas características son propias de los jóvenes, como tener mucho tiempo libre (la vagancia), el tipo de familia, la rebeldía y el mal comportamiento.

Para los externos, la percepción de los entornos y sus habitantes se construye, en muchos casos, a partir de la información transmitida en los medios de comunicación, que tienden a enfocarse en aspectos negativos. Al no haber un contacto real con los habitantes de esas comunidades que permita cambiar la percepción que se tiene de ellos, solo se conoce una realidad que no representa a todos, pero que culturalmente han sido aceptados. Estas ideas están presentes en las percepciones de docentes, empleadores, cuerpos de seguridad, etc. y, a su vez, limitan la

interacción con estas comunidades, generando un círculo vicioso que no da lugar a que haya experiencias que permitan construir visiones más positivas.

Por su parte, para los habitantes de estas comunidades, la territorialidad de pandillas les genera un arraigado temor, ya que movilizarse a una zona contraria implica exponer su vida. Los padres de familia transmiten estas nociones sobre la realidad de sus entornos, y los mismos jóvenes introyectan esta percepción de inseguridad y limitan sus espacios de desarrollo a los considerados seguros por ellos mismos y sus familias. Esta interiorización del estigma también determina las relaciones que se establecen con su entorno. Muchos jóvenes de contextos vulnerables han introyectado su lugar de residencia como una barrera autoimpuesta, sobre todo en el mercado laboral, pues muchas veces no intentan buscar oportunidades porque “de todas maneras serán rechazados por el lugar donde viven”.

En la formación de estigmas intervienen elementos externos e internos que han sido autoimpuestos a partir de las percepciones negativas de terceros. Para romper estigmas hay que atender ambos, para no resolver solo un lado del problema. Entre los jóvenes se debe promover la superación de los estigmas territoriales que se han introyectado y el derecho a la búsqueda y acceso a oportunidades sin importar su condición.

Con base en los hallazgos anteriores, se identifican elementos con los que Núcleo y los otros programas de Glasswing pueden contribuir a reducir el estigma:

- La labor de sensibilización que ha realizado Glasswing para promover la participación de diversos actores en Núcleo, así como para intermediar con empresarios para buscar oportunidades laborales a participantes de otros proyectos, contribuye a que los jóvenes sean vistos con un lente diferente.
- Las metodologías más dinámicas usadas por Núcleo permiten a los jóvenes salir de sus espacios conocidos y relativamente seguros (como el centro escolar y sus hogares) y enfrentarse a experiencias donde interactúan con personas de diversos entornos en actividades para dar solución a retos sociales, con el fin de obtener reconocimiento social que dé lugar a una reducción del estigma al que son sujetos. El proyecto Núcleo permite a los jóvenes interactuar con externos y co-crear soluciones a los problemas de sus entornos (como la convocatoria Tecnologías para la Igualdad). Estas actividades de integración van rompiendo los estereotipos que se tienen de ellos, y potencialmente la imagen de sus entornos.
- Los programas de Glasswing, en general aportan a contrarrestar los estigmas, pues en sus diversas intervenciones tratan a los jóvenes sin exclusiones ni preconcepciones, utilizan metodologías apropiadas para ellos y desarrollan espacios seguros dentro y fuera de la institución (por ejemplo, las competencias de clubes extracurriculares entre instituciones). Para

los jóvenes, esto se traduce en hacer un uso positivo del tiempo, se promueve un sentido de pertenencia y mejora su autoestima y, sobre todo, en visualizar oportunidades de desarrollarse fuera de sus comunidades.

Sin embargo, creemos que, puesto que en la construcción del estigma interactúan diversos actores, las intervenciones deben articular a otros actores del entorno (como cuerpos de seguridad, medios de comunicación, sector empresarial y el cuerpo docente) de manera inclusiva y propiciar espacios de intercambio e integración que permita reemplazar las percepciones y las etiquetas negativas con información de primera mano sobre las capacidades de los jóvenes. Muchos de los beneficios de los programas de Glasswing y los logros que los jóvenes obtienen por medio de estos son poco.

4.5 Elementos que pueden incorporarse en proyectos con jóvenes

A lo largo de las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento que se presentaron en los apartados anteriores, principalmente los relacionados con la intervención en centros escolares, fue posible identificar aspectos que son relevantes para la escalabilidad del proyecto. Estos se describen a continuación:

- Un involucramiento efectivo de los actores del ecosistema al proyecto requiere sensibilizar a los actores del ecosistema sobre las necesidades diferenciadas de las diversas poblaciones.
- Adaptar metodologías a las poblaciones objetivo. Esto incluye no solamente la adaptación de los contenidos y materiales, pero, sobre todo, asegurar que los formadores tengan las habilidades para transmitir el conocimiento y acompañar las necesidades de las poblaciones atendidas.
- Reconocer que en la formación de estigmas intervienen *elementos externos e internos*, que han sido autoimpuestos a partir de lo externo. No hacerlo podría resultar que solo se ataque un lado del problema.
- La realidad de los jóvenes compleja y son diversos actores interactúan en esta, por tanto, las intervenciones deben buscar *articular* de manera inclusiva a esos actores.
- Asegurar suficientes espacios seguros de interacción entre los diferentes actores (y tránsito seguro), y relaciones de confianza con padres de familia o responsables de quienes dependen las autorizaciones en los casos de menores de edad.
- Tratar a participantes *sin exclusiones ni preconcepciones*, utilizando metodologías apropiadas para los participantes para cada perfil de participantes.
- En el caso de programas que se bases en la tecnología, en los usualmente la participación de niñas es menor, el hecho de que en los centros escolares fue ofrecido dentro del curriculum

regular y no de manera opcional, permitió que más niñas experimentaran algo y que se dieran cuenta que son capaces de desempeñarse en actividades “no tradicionales”.

- Promover que las autoridades locales trabajen en mejorar las condiciones de los territorios, y apoyar las iniciativas que surjan de las mismas comunidades; articulando con actores públicos y privados
- Núcleo se puede convertir en un proceso que certifique a los jóvenes en diversas habilidades. Hace falta que los actores externos a la comunidad educativa conozcan sobre las habilidades digitales y blandas que se adquieren al pasar por este proceso, y la reputación de Glasswing se puede aprovechar para este fin.
- Se debe promover la difusión en medios de comunicación de manera consistente de resultados positivos por períodos de tiempo suficientes, no solo una vez, pues las noticias negativas son constantes. Hay que articular con otros actores para generar más noticias positivas.
- Sin embargo, no se puede obviar la necesidad de que las autoridades trabajen para reducir el control territorial de las pandillas. Además, hay que propiciar que los cuerpos de seguridad presentes en las comunidades actúen con un paradigma diferente en cuanto a su trato con los jóvenes.

Considerando la modalidad de aprendizaje utilizando herramientas tecnológicas, especialmente RECODE, algunos elementos importantes se listan a continuación:

- El acceso y uso de la tecnología es un tema que debe ser mejor atendido, incluso dentro de instituciones educativas donde a veces su uso se limita a horarios y espacios establecidos. El acceso a internet y computadoras es un obstáculo de peso para esta población, lo que se hizo más evidente a partir de la pandemia del COVID-19. Durante la cuarentena, esto fue un obstáculo que motivó la salida de algunos jóvenes de las actividades de Núcleo y la interrupción del uso de la plataforma de RECODE por parte de los docentes. La falta de acceso a tecnología adecuada puede incluso ampliar brechas, entre los jóvenes que pueden aprovechar su potencial o los que no tienen acceso.
- Propiciar un uso más estructurado y prolongado de la plataforma RECODE. A futuro, los docentes sugieren usar la plataforma de RECODE desde el inicio del año, para que los estudiantes no lo perciban como algo extracurricular y puedan ver los contenidos de forma más pausada.
- La ejecución de la plataforma RECODE por parte de los docentes fue desigual, por lo que se sugiere generar una guía mínima de lo que se debe cubrir para su implementación en el aula; esto ayudaría a homogenizar la experiencia entre instituciones, lo que aseguraría que los participantes reciban una formación mínima.

- Para una participación docente más efectiva, dentro del proceso de formación inicial deberían incluirse ejercicios de cómo se puede utilizar la plataforma en clases; tener a alguien quien resuelva sus dudas respecto a la plataforma; y establecer procesos de retroalimentación entre los docentes que forma parte del proyecto. Debido a la suspensión de clases presenciales, muchos docentes del sistema educativo ya habrán tenido un primer acercamiento a plataformas digitales, por tanto, podría ser un factor que facilite introducir la plataforma de RECODE, la cual es vista como herramienta muy útil por los contenidos digitales a los que da acceso.

5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Métodos y técnicas de investigación utilizadas

En este apartado se presenta un resumen de los diferentes métodos y técnicas utilizadas durante la realización de las actividades que resultaron en los hallazgos que se presentaron en la Sección 4, anteriormente.

5.1.1 Metodología utilizada para la elaboración de los mapeos de ecosistema de innovación

Se utilizó como base la metodología sugerida por Tapella (2007) para el mapeo de actores clave (MAC). Generalmente, esta herramienta se utiliza para la identificación de actores importantes en intervenciones específicas, no obstante, se reconoce su potencial para investigaciones que van más allá del diagnóstico y gestión de proyectos particulares. Esta metodología identifica 6 pasos para representar la realidad social que se está estudiando. En la siguiente tabla se presenta su descripción, adaptada de acuerdo a las necesidades de este estudio.

Tabla 1. Metodología para el mapeo de actores

Paso	Descripción
Propuesta inicial de clasificación de actores	Identificar y recolectar información de las instituciones, grupos organizados o personas que son ser relevantes para el ecosistema emprendedor y de innovación. De forma más concreta se clasifican los actores según tipos de institución (públicas, privadas, etc.), y el enfoque que brindan a sus intervenciones, es decir, si trabajan o no en temas de innovación.

Identificación de actores y roles de cada actor	Reconocer y describir las principales intervenciones de los actores dentro del ecosistema. Esto requiere una identificación no solo de instituciones, sino también de programas y actividades que realicen intervenciones en temas de emprendimiento e innovación.
Análisis de los actores	Análisis cualitativo de los diferentes actores. Se identificará las relaciones predominantes entre los actores y niveles de poder o influencia sobre otros actores.
Elaboración de matrices	Generación de cuadros de doble entrada en donde se ubiquen las intervenciones de los actores respecto a las etapas de emprendimiento, tipo de servicio que ofrecen.
Reconocimiento de relaciones sociales	Identificar el tipo de relaciones sociales y de trabajo (alianzas, trabajo conjunto, transferencia de metodologías, etc.) que puede existir entre los diferentes actores.
Reconocimiento de redes sociales existentes	Identificar las redes existentes y el conjunto de acciones que se podrían sugerir para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles.

Fuente: elaboración propia a partir de la metodología presentada por Tapella (2007)

La recolección de información para identificar a los actores y sus programas se realizó por medio de fuentes secundarias. Se consultaron las páginas web de las instituciones, páginas oficiales en redes sociales donde publican su actividad y noticias en medios digitales de los principales periódicos de cada país. Para cada uno de los programas identificados se hizo una ficha donde se reunió la información recolectada por los diferentes medios.

Con base en lo identificado en una revisión previa de mapeos, se elaboró un listado de actividades comúnmente realizadas para apoyar el emprendimiento y se agruparon en tres categorías: desarrollo de capacidades, financiamiento y otros. Además, se definieron etapas en las que se divide el proceso de emprender: idea o prototipo, inicio, etapa temprana, fase de expansión, fase de crecimiento, etapa de consolidación. Esta información fue la base para construir una matriz en la que cada institución y sus programas se clasificaron de acuerdo a la etapa de emprendimiento y el tipo de apoyo que brindan.

Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con un grupo de actores seleccionados a partir de los identificados previamente. La guía de preguntas recolectaba información sobre el trabajo que realiza la organización, sobre la visión que tienen sobre el emprendimiento y la innovación, sobre alianzas que realizan con otras instituciones, su percepción sobre los jóvenes y su disponibilidad para trabajar con ellos.

5.1.2 Clínicas de Innovación y laboratorios Núcleo en centros escolares

Se aplicó una metodología de métodos mixtos, que incluyó cuestionarios de entrada y salida con todos los participantes, y entrevistas y grupos focales con diferentes actores. Los formularios de registro que se aplicaron al inicio del año escolar 2019, y en formulario de seguimiento que se aplicaron al final del año escolar, se recopiló información sobre el entorno familiar de los participantes, incluyendo uso del tiempo y tipo de actividades que desarrollan mujeres y hombres; además, de información para la construcción de escalas psicosociales, de percepción y actitudes hacia la mujer (principalmente en actividades STEM y habilidades digitales) y su participación de diversas situaciones.

En marzo de 2020 se tenía programado hacer un segundo seguimiento de los jóvenes del Grupo A, el cual tuvo que cambiar a partir de la pandemia del COVID-19. La cancelación de las clases presenciales interrumpió el trabajo de campo que se estaba realizando para dar seguimiento a los participantes de la población A del proyecto. En el caso de los centros escolares de modalidad A habría sido el segundo seguimiento y para las modalidades B y C el registro de participantes y levantamiento de línea base de habilidades.

Para lograr los objetivos planteados, se realizó una investigación exploratoria haciendo uso de metodologías cualitativas y cuantitativas complementarias para el registro de la información. Para llevarla a cabo, desarrollaron las siguientes actividades:

- ✓ Reuniones documentadas con el Staff de Glasswing responsable del proyecto Núcleo.
- ✓ Revisión documental del proyecto y literatura relacionada al tema.
- ✓ Construcción de bases de datos de participantes a partir de un acercamiento inicial que además permita hacer un diagnóstico del acceso a internet y medios de comunicación disponibles.
- ✓ Operativización de conceptos para la elaboración de los instrumentos:
 - Formularios con las poblaciones objetivo del proyecto
 - Guías semiestructuradas
- ✓ Entrevistas individuales semiestructuradas con las poblaciones objetivo del proyecto.

Para el levantamiento de la información se utilizaron dos tipos de instrumentos: guías semiestructuradas para entrevistas individuales, y cuestionarios en línea. Considerando las restricciones de recursos que los jóvenes y docentes respecto al acceso a internet, así como la disponibilidad de tiempo limitada, se desarrollaron dos instrumentos cortos los cuales se aplicaron en un solo momento:

- ✓ Entrevistas individuales semiestructuradas con jóvenes participantes y docentes que tengan los recursos necesarios para su participación (conexión a internet estable, un número telefónico disponible y deseo de participar).
- ✓ Cuestionario corto para los jóvenes y docentes.

Para el levantamiento de información, se trabajó con las siguientes poblaciones:

- a) Jóvenes de los centros que a partir de la pandemia continuaron siendo parte del proyecto por medio de la formación de INSERT-YAWAL. Según los listados compartidos por el equipo de Glasswing, se trataba 33 escolares.
- b) Jóvenes de la Universidad Tecnológica de El Salvador que a partir de la pandemia continuaron siendo parte del proyecto por medio de la formación de INSERT-YAWAL. Según los listados compartidos por el equipo de Glasswing, fueron 7 estudiantes de la UTEC.
- c) Docentes de los centros escolares que hasta antes del cambio de la estrategia han sido parte del proyecto y que han recibido la formación de RECODE. Según los listados compartidos por Glasswing hay 11 docentes que durante 2019-2020 fueron parte de esta formación.

Para la selección de los sujetos de investigación se aplicaron técnicas de muestreo no probabilístico, en el caso de los jóvenes participantes de la formación de INSERT-YAWAL.

Para los docentes, se decidió incluir a todos los del listado. El levantamiento de información se realizó a distancia, y se contactaron a los participantes por medio de llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp invitándolos a ser parte del estudio. En los anexos se profundizan en otros aspectos metodológicos relacionados al trabajo de campo.

5.1.3 Escalas para medir habilidades blandas desarrolladas para el estudio

Para este proyecto, utilizamos escalas que ya habían sido utilizadas y validadas en el ÁMSS, ya sea en la Encuesta Millenials en el AMSS (ver documento Millenials en America Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?), o en la evaluación del programa Jóvenes Constructores o los Clubes de Glasswing. Para complementar, incluimos cuatro innovaciones: a) puesto que no encontramos escalas apropiadas relacionadas con la autoeficacia digital, incluimos preguntas que nos permitirán generar una escala de **autoeficacia digital**; b) se incluyeron elementos para la construcción de una

escala relacionada con la **autopercepción como agentes de cambio**; c) una escala de percepción de **actitud hacia la mujer en actividades STEM**; y, d) una escala de **percepción del fracaso**. Estas escalas que daban buenos resultados en el piloto, estaban en proceso de validación cuando el trabajo de campo debió suspenderse por el COVID-19.

Estas escalas se incluyeron en las encuestas y cuestionarios cortos que se aplicaron en la población A del proyecto. En los anexos del Informe 5 de la Gestión de Conocimiento se incluyen los resultados de estas escalas.

5.1.4 Estudio “Identificación de factores que contribuyen a la estigmatización de jóvenes en el AMSS”

Para este componente, se aprovechó que los contextos de los dos centros escolares donde se llevó a cabo el piloto de laboratorios Núcleos, eran diferentes, por lo que se definió que se llevaría a cabo un estudio de caso.

La investigación corresponde a una triangulación de métodos, haciendo uso de metodologías cuantitativas y cualitativas para el levantamiento de la información primaria. Asimismo, se consultaron fuentes secundarias, que comprenden los productos del proyecto Núcleo y contienen información relevante para los fines de esta investigación.

La información cuantitativa aprovechó la información obtenida de aplicar los formularios de registro y seguimiento que se describieron anteriormente. En el cuestionario de salida se agregaron preguntas adicionales que permitirían obtener información para la construcción de una escala de estigmatización (actualmente en proceso de construcción y validación).

Para la recolección de la información cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales con informantes de los centros escolares, comunidades y otros actores del entorno.

- Para desarrollar **grupos focales** con perfiles diversos de estudiantes, por medio del análisis de la información obtenida de los formularios de registro y de registros administrativo, se identificaron y agruparon en perfiles de interés; incluyendo tanto niñas como niños, divididos en dos grupos de acuerdo con su nivel de participación (aquellos con mayor y menor asistencia a las formaciones de Núcleo.
- Las entrevistas incluyeron diversos miembros de la comunidad educativa: Directores, profesores Núcleo, otros profesores, Asesor Pedagógico del Ministerio de Educación, padres de familia. Además, se entrevistaron a consultores que trabajaron con los jóvenes y con los coordinadores de Glasswing en las escuelas

A lo largo de la investigación, se ha tenido presente aspectos diferenciados entre hombres y mujeres, así como las perspectivas, oportunidades y limitaciones que perciben los propios jóvenes.

6 DESEMPEÑO DEL PROYECTO

El Proyecto se ha orientado a fomentar la creación de emprendimientos sociales juveniles a través de cuatro componentes concebidos como un itinerario.

6.1 COMPONENTE 1: IDENTIFICACIÓN DE RETOS Y ALIANZAS

6.1.1 Resultado y nivel de logro²

Fortalecer la red de actores locales públicos, privados y de la sociedad civil para crear las sinergias necesarias que puedan sentar las bases de intervenciones exitosas y escalables.

Se ha logrado realizar, y aplicar de forma experimental, un diseño de ruta destinado a acompañar a las personas en emprendimientos orientados a fortalecer el ecosistema y generar alianzas. El proyecto entiende que tanto la co-creación con los jóvenes como la generación de alianzas posterior para generar emprendimientos sostenibles son necesarias. Una premisa que resulta muy relevante en un contexto en el que los actores del ecosistema trabajan de manera aislada, apenas se ofrecen oportunidades de emprendimiento a la población más vulnerable, y el emprendimiento no tiene un enfoque social que pueda ofrecer alternativas a los retos de país.

Resulta interesante que las alianzas para el desarrollo del proyecto se comienzan a convocar en torno a temas de trabajo y mediante talleres que generan grupo, y en vez de constituir apoyos puntuales dan la oportunidad de consolidarse en el tiempo. La participación social en estos talleres es alta y, aunque se reducen los grupos a medida que avanza el programa, hay un núcleo que permanece durante todo el proceso.

A la vez, se hace un trabajo de comunicación fuerte que permita que mantener vivo el tema y generar masa crítica en torno al emprendimiento social (*desayunos naranjas*, *cápsulas informativas* con FUSALMO, talleres formativos, formación de formadores como parte del currículo de la entidad RECODE). Los conversatorios con FUSALMO se realizan en el marco de la estrategia Jóvenes: SI + Apostando al Desarrollo que tiene como propósito promover una percepción más integradora e inclusiva del talento de las personas jóvenes que viven en barrios y colonias estigmatizadas

² Se toman los resultados de la evaluación externa del proyecto, desarrollada por un equipo consultor internacional.

económica y socialmente. Los resultados son muy positivos y se llega a segmentos nuevos de la población.

Fruto de todo ello, en San Salvador se establecen alianzas con la Alcaldía de San Salvador, la Universidad Tecnológica (UTEC), empresas dedicadas al emprendimiento e innovación (Impact Hub, Yawal, Innbox, Laboratorio). Se firman acuerdos con AESAL, INSAFORP, Radio Estéreo, BALAM, MONSTRUO, FUSALMO o RECODE. Participan en el proyecto siete centros escolares. Y en mesas de trabajo instituciones como UNICEF, Fundación Meza Ayau, FUSADES, Whole Child International, USAID, ISNA. En Honduras, el centro núcleo se crea en un centro escolar, y se crean alianzas fundamentalmente con la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), FUNADEH, el Comité Sectorial para el Desarrollo de Chamelecon, y la Unidad de Innovación y Emprendimiento de la Municipalidad de San Pedro Sula.

Los resultados son visibles y pueden establecerse tres escenarios de análisis:

- **MACRO ECOSISTEMA INNOVACIÓN:** por una parte, se han creado nuevas alianzas entre instituciones que no trabajaban previamente juntas. Por otro lado, si bien el emprendimiento social sigue siendo un reto y es necesario más trabajo de sensibilización en la región, el Proyecto Núcleo permite impulsar un proceso en el que algunas empresas ya comienzan a trabajar con la responsabilidad de cambiar la forma de hacer negocios (como son Yawal o Impact Hub). Entrelazar instituciones con esta mirada es uno de los grandes aportes del proyecto. Finalmente, identificar los impactos sobre el ecosistema de la alianza público-privada-ciudadana es recomendable para favorecer la sostenibilidad de los resultados obtenidos. En el proyecto se han involucrado un gobierno municipal, sector educativo, ciudadanía y empresas privadas. Y en momentos puntuales, también alguna entidad financiera, como el Banco Agrícola (participación en *webinar*). Esto tiene un gran potencial y otorga un alto valor agregado al proyecto. Sin embargo, en 2020 las prioridades nacionales (e internacionales) se modifican, y no da tiempo a que el Proyecto Núcleo genere un modelo fuerte de alianza público-privada (no se realiza una inversión monetaria en los emprendimientos resultantes).
- **MESO ECOSISTEMA NÚCLEO (red de laboratorios NÚCLEO):** las redes creadas entre los propios jóvenes participantes, y el sentimiento de pertenencia generado, son resultados positivos del proyecto. El hecho de que, una vez finalizada la actividad, un gran número de jóvenes emprendedores sigan en contacto con Proyecto Núcleo, es muestra de este logro y del grado de apropiación y pertenencia.
- **MICRO ECOSISTEMAS LABS NÚCLEO (cada laboratorio un micro ecosistema):** los laboratorios quedan constituidos en centros escolares (aunque su proceso queda interrumpido o ralentizado, según caso, hasta que sea posible el regreso físico al aula). El Laboratorio de la UTEC se consolida y gana en autonomía.

6.1.2 Actividades e indicadores

- En total y a lo largo del proyecto se han firmado 35 acuerdos de cooperación para trabajar en torno a retos de innovación, en San Salvador y San Pedro Sula.
- Ejecutados 63 talleres o conversatorios con actores clave para sensibilización, formación de capacidades y transferencia de conocimientos, identificación y diseño de retos, en los que han participado un total de 1003 personas, y se han tenido más de 12 mil visitas al material producido y alojado en canal de youtube.
- Identificados y lanzados 3 retos y estructuradas rutas completas de trabajo: Desafío 1 “Tecnologías para la Igualdad”(seguridad para las mujeres y niñas en los espacios públicos; Desafío 2: “Smart-Edu (educación y tecnología en el contexto provocado por la enfermedad COVID-19); “Trabajo sin Fronteras (En San Pedro Sula, Honduras, centrado en el teletrabajo como oportunidad para la juventud).
- Formación en metodologías de innovación y generación de masa crítica a través de 30 eventos virtuales con la participación directa de 100 personas y más de 12,000 visitas.
- Fortalecida la estrategia de comunicación en el proyecto, muy orientada a generar sensibilidad en el tema y masa crítica, así como a informar sobre los retos lanzados y motivar la participación de jóvenes. Los vehículos principales han sido Instagram y Twitter: @nucleolab_ La estrategia ha sido reforzada en esta fase de trabajo virtual, pasando a ser un instrumento central en el proyecto y escenario de experimentación de la comunicación para el desarrollo.
- Ejecutada una campaña para contribuir a la desestigmatización de los jóvenes que viven en contextos complejos, población meta del proyecto, en alianza con la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO). La campaña se ha denominado “Jóvenes+ Apostando al desarrollo”: Asimismo, se han producido 4 cápsulas audiovisuales para la difusión y sensibilización sobre los obstáculos que enfrentan algunos jóvenes a la hora de encontrar oportunidades y su talento para resolverlas.
- En diciembre, se realiza una serie de eventos de cierre del proyecto denominados “Impulso 2021”, que culmina con un encuentro final en el que se contó con representación de todos los actores que han participado durante estos años y que han resultado en aliados estratégicos para el proyecto y para ir experimentando rutas posibles de colaboración: Instituciones patrocinadoras de la estrategia NÚCLEO, empresas y organizaciones aliadas, directores, docentes y estudiantes de Centros NÚCLEO escolares y universitarios, emprendedores(as) sociales.

Cuadro 1: Indicadores componente 1

C.1. Identificación de retos en el Área Metropolitana de San Salvador y formación de alianzas					
Nº	INDICADOR	VALOR TOTAL ESPERADO AL FINALIZAR EL PROYECTO	VALOR TOTAL ALCANZADO		
C.1. I.1	Nº de actores clave aliados a la generación de retos de innovación	25	35		
C.1. I.2	Nº Talleres de participación comunitaria y con actores clave	20	30		
C.1. I.3	Nº de personas participantes en talleres de innovación y emprendimiento social	450	M	H	T
			500	403	903
			55%	45%	100%

6.2 COMPONENTE 2: FORMACIÓN

6.2.1 Resultado y nivel de logro

RESULTADO ESPERADO: adaptadas y desarrolladas metodologías validadas de formación en innovación y emprendimiento social a los públicos participantes, incluyendo a los socios de la red de actores quienes se encargarán también de formar a los jóvenes de los diferentes entornos participantes – tanto estudiantes de bachillerato como jóvenes fuera del sistema escolar y laboral, y estudiantes de universidad.

En el diseño del proyecto se establecen diferentes grupos meta y para cada grupo se ofrecen metodologías diferenciadas, con el objetivo de que lleguen a la convocatoria abierta de soluciones en condiciones similares.

Estudiantes de secundaria: jóvenes que se encuentran dentro del sistema educativo en centros públicos entre tercer ciclo y bachillerato. Con este grupo se trabaja el componente "*Centros NÚCLEO: Laboratorios para la innovación social en centros escolares*" y se llevan a cabo actividades como el *Bootcamp "Crea y conecta"*. Como resultado destacable, cabe mencionar que, si bien en un inicio los laboratorios se pensaron como actividad extraescolar, algunos centros incorporan la

metodología al currículum escolar (asignaturas de bachillerato de informática y hábitos para la vida). Se ofrece un itinerario formativo con tres módulos:

Talleres de calentamiento: para desarrollar habilidades transferibles que comiencen la generación de ideas y comunidades disruptivas, vinculadas con la innovación inclusiva, participación ciudadana y emprendimiento social. A cargo de Glasswing.

Módulos para la reprogramación: para facilitar contenidos que generen conciencia crítica, proceso creativo y sinergias efectivas para potenciar ideas y proyectos innovadores con impacto social, económico y ambiental. Contó con el apoyo de un consultor.

Empoderamiento digital: para estimular una nueva conciencia en las juventudes para que se apropien de herramientas para la innovación y nuevas tecnologías de manera ética y ciudadana, a fin de crear soluciones sostenibles que generen un impacto positivo en sus vidas y en la sociedad. Esta tercera fase consiste en la formación en línea ofrecida por RECODE, que ofrece un modelo de franquicia social con una metodología presente en varios países para capacitar a jóvenes de comunidades desfavorecidas en competencias digitales. *Glasswing* adquirió la franquicia y brindó apoyo en el proceso de adaptación de materiales didácticos y preparación de la plataforma para adaptarse al contexto nacional. Una herramienta metodológica que podría retomarse en futuras intervenciones.

Jóvenes sin vinculación al sistema educativo: jóvenes que han interrumpido su proceso de formación académica y no trabajan. Dentro de este grupo se comenzó a trabajar con:

Jóvenes que provienen del programa Jóvenes Constructores. Con este grupo se trabajó el componente "*Clínicas de Innovación*", pero el logro de resultados no fue el previsto.

Jóvenes de comunidades que no se han involucrado en programas similares. Innbox, introdujo laboratorios comunitarios en comunidades alrededor del Parque Cuscatlán, y se decidió no duplicar esfuerzos. De manera que se hizo necesario buscar comunidades nuevas con quienes trabajar, y este proceso de identificación requiere más tiempo del programado en el diseño. La intervención con población vulnerable necesita recorridos más largos.

Estudiantes universitarios. El trabajo con este grupo se realiza fundamentalmente a través de la alianza con la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC). Se realizó una transferencia metodológica por parte de un consultor hacia los jóvenes de la universidad y socios estratégicos para la creación y gestión de un laboratorio de innovación social enfocado en desarrollar una comunidad que pueda dar respuesta a grandes desafíos sociales, económicos y ambientales de su entorno, utilizando soluciones escalables y metodologías que les permitan crearlas y validarlas de una manera adecuada. Además, la universidad está trabajando en el desarrollo un currículum en

innovación. El nivel de resultados en este caso, si es el esperado. La UTEC valora, como resultado añadido, que la agenda de innovación social ha quedado más a la vista de la comunidad educativa, y ha aumentado la sensibilización en el uso de tecnologías como herramienta para la innovación social, asociada a mejorar la calidad de vida de las personas y resolver necesidades reales de la población.

6.2.2 Actividades e indicadores

- Conformada una red de laboratorios NÚCLEO integrada por centros de enseñanza públicos y la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC). Se suma un laboratorio en San Pedro Sula instalado en instituto de enseñanza media. En total son 8 laboratorios NÚCLEO. No obstante, por la situación de distanciamiento social y cierre de centros educativos, las y los docentes encargados de su operación han tenido que priorizar actividades y centrarse en migrar la docencia a formato virtual, lo que les ha demandado su tiempo completo. Al cierre del presente informe estos laboratorios no se encuentran operando. Su sostenibilidad depende en gran medida de compromisos individuales y de un acompañamiento una vez quede definida la situación de los centros educativos.
- Se han diseñado 4 currículas de innovación y emprendimiento social: una para la UTEC, que gestiona el Lab NÚCLEO-UTEC; 2 para jóvenes en educación media o fuera del sistema. Uno de los currículo es un programa de formación online en Empoderamiento Digital, desarrollada en alianza con la Ong brasileña RECODE, para lo que también se forman replicadores para escalamiento del modelo. En total se han formado 51 personas replicadoras/facilitadoras en El Salvador y Honduras (70% mujeres y 30% hombres).
- El número total de personas jóvenes formadas directamente en el proyecto es de 1507, el 57% mujeres y el 43% hombres). Por grupo meta, el 48% son jóvenes estudiantes de bachillerato, el 39% universitarios y el 18% jóvenes que se encuentran fuera del sistema educativo. Este último grupo presentó las dificultades mayores para su participación y continuidad, acentuadas en la complejidad del año 2020. Al finalizar ese año se ha podido retomar la alianza con el Instituto Municipal de la Juventud de la Alcaldía de San Salvador para trabajar con los jóvenes en situación de exclusión económica y educativa que participan en su Centro de Alcance.

Cuadro 2: Indicadores del componente 2

C.2. Formación de jóvenes emprendedores sociales						
Nº	INDICADOR	VALOR TOTAL ESPERADO AL FINALIZAR EL PROYECTO	VALOR TOTAL ALCANZADO			
C.2.1.1	Diseño de curriculum en innovación y emprendimiento social	2	4			
C.2.1.2	Nº de personas jóvenes universitarias capacitadas	300	M	H	T	
			322	245	567	
			57%	43%	100%	
C.2.1.3	Nº de personas jóvenes escolarizadas capacitadas, a través de laboratorios de innovación en El Salvador y Honduras	600	M	H	T	
			368	267	635	
			58%	42%	100%	
C.2.1.4	Nº de personas jóvenes desvinculadas del sistema educativo capacitadas	300	M	H	T	
			190	115	305	
			62%	38%	100%	

6.3 COMPONENTE 3: convocatorias, selección e incubación

6.3.1 Resultado esperado y nivel de logro

RESULTADO ESPERADO: seleccionadas ideas de negocio con mayor potencial y proceder a su incubación, implementación y financiamiento.

Los resultados son positivos. Y las ideas de negocio con mayor potencial se han seleccionado para incubación e implementación. Los emprendimientos han seguido un proceso de acompañamiento, desde su inicio hasta su implementación, basado en las siguientes fases:

1. *Identificación de retos y co-creación.*

2. *Convocatorias* a personas jóvenes que posean ideas o emprendimientos que den respuesta a los retos urbanos que hayan identificado por el proyecto.
3. *Selección*, con un jurado, de las ideas de negocio con mayor potencial de mercado que solucionen los retos planteados en la convocatoria.
4. *Proceso de incubación/aceleramiento*.
5. *Financiación*: en este caso, al no lograrse suficiente capital semilla y, al considerarse que los emprendimientos debían estar fortalecidos de manera previa a recibir capital de inversión, se ha sustituido el apoyo económico por apoyo en mentoría.

Además, el Proyecto Núcleo ha generado espacios donde los diversos grupos de jóvenes pueden interactuar, como es el Ideatón. Una propuesta para los estudiantes, beneficiarios y emprendedores que, por medio de una metodología de innovación a la inversa, les reunió para idear soluciones a partir de preguntas generadoras sobre la realidad del país.

6.3.2 Actividades e indicadores

- Se han realizado cuatro llamados a la innovación a lo largo de la vida del proyecto, con una participación total de 500 personas y 120 proyectos. En total, 61 proyectos han sido seleccionados y han contado con capital semilla en forma de asistencia técnica y mentorías, mecanismo de inversión esencial para que los emprendimientos puedan salir al mercado y generar los primeros ingresos. 42 de los emprendimientos están liderados por mujeres. El capital invertido en asistencia técnica ha sido \$77,021.71.

Convocatorias:

- Año 2019: (1) Convocatoria abierta para presentación de proyectos de innovación social bajo el lema de ciudades sostenibles y ciudades creativas, donde se seleccionó 20 proyectos de emprendimiento para recibir capital semilla en forma de asistencia técnica (Programa NÚCLEO-IMPACT START, con la incubadora Impact Hub). (2) Convocatoria cerrada (jóvenes de la red NÚCLEO) para el desafío Tecnologías para la Igualdad, con la selección de 14 emprendimientos para capital semilla en forma de asistencia técnica (Programa Laboratorio presencial y Programa Yawal Virtual con la incubadora INSERT, a partir de las medidas de cuarentena y distanciamiento social por COVID-19).
- Año 2020, primer semestre: (3) Convocatoria desafío “Trabajo sin Fronteras” (Sector de Chamelecón, San Pedro Sula, Honduras), con la selección de 5 proyectos de emprendimiento para capital semilla en forma de asistencia técnica (Programa Yawal Virtual Honduras con la incubadora INSERT). (4) Smart-Edu Challenge, con 50 proyectos que pasan a bootcamp para desarrollar la idea, 30 a Demo Day y 6 proyectos seleccionados han recibido capital semilla en forma de asistencia técnica con la empresa INNBOX y personas facilitadoras internacionales.

- Apoyo a otras convocatorias: llamado a la innovación “Resolvamos Pues” con apoyo a 1 emprendimiento que ya se encuentra operando “A tempo”; llamado “Impacto latam” impulsada por Impact Hub y entrega de becas NÚCLEO a 14 emprendimientos para participar en el programa de incubación desarrollado.
- Como parte de los compromisos del proyecto, se encuentra la movilización de recursos para financiar emprendimientos, en diferentes caminos. En total, se han logrado \$55,321.71 de diferentes fuentes y se esperaba completar en el año 2020. Sin embargo, la situación mantenida de cierre de actividades económicas y emergencias en general, ha llevado a un cambio sustancial de prioridades por parte de instituciones públicas y privadas. Además, no se han realizado convocatorias anuales para premiación de emprendedores lo cual ha comprometido el indicador

Tabla 2: N° de emprendimientos NÚCLEO por llamado realizado

NOMBRE DE LA CONVOCATORIA	N° DE EMPRENDIMIENTOS
Llamado a la innovación "ciudades sostenibles y ciudades creativas"	14
Desafío "tecnologías para la igualdad"	10
Llamado a la innovación "resolvamos pues"	1
Desafío "trabajo sin fronteras" (san pedro sula)	6
"Smart edu challenge" (mentoría)	6
Convocatoria impacto latam	14
Programa de mentoría a mujeres emprendedoras en el contexto provocado por la covid-19 (apoyo al programa de mujeres emprendedoras que han enfrentado violencia de género, alcaldía municipal de san salvador)	10
TOTAL	61

Cuadro 3: Indicadores del componente 3

C.3. Incubación, implementación, y financiamiento de emprendimientos sociales					
Nº	INDICADOR	VALOR TOTAL ESPERADO AL FINALIZAR EL PROYECTO	VALOR TOTAL ALCANZADO		
C.3.1.1	Diseño de currícula para Bootcamp	1	3		
C.3.1.2	Nº de Bootcamps con emprendedores seleccionados	3	5		
C.3.1.4	Nº de emprendimientos seleccionados para seguimiento y financiados con capital semilla	25	61		
		Liderazgo	M	H	T
			42	19	61
C.3.1.5	Valor de recursos movilizados como capital semilla	\$ 100,000.00	\$ 55,321.71		

6.4 COMPONENTE 4: ESCALAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA

6.4.1 Resultado esperado y nivel de logro

OBJETIVO: fortalecido el ecosistema de emprendimiento social en el municipio de San Salvador, El Salvador y en San Pedro Sula, Honduras.

Los resultados de este componente se han logrado de manera incipiente. Se ha conseguido escalar el modelo en San Pedro Sula, aunque los procesos no están consolidados. La sistematización de los aprendizajes realizados durante estos tres años y generar un modelo escalable más consolidado requiere, sin duda, de más tiempo.

6.4.2 Actividades e indicadores

- En el año 2019 se escala el modelo de trabajo en torno a retos a San Pedro Sula, Honduras y se replican los tres componentes anteriores del proyecto.
- La formación de replicadores en Empoderamiento Digital se diseña para escalar el modelo de laboratorios NÚCLEO a la red de centros escolares que gestiona Glasswing en El Salvador y otros países de la region. El proceso estaba planificado para este año 2020, que ha sido interrumpido y reorientadas las prioridades, tanto en El Salvador como en los otros países.
- Tal como se ha señalado, las alianzas técnicas y de inversión están en compás de espera, y hasta la fecha no se han podido retomar o generar nuevas, por el el escenario de incertidumbre que se mantiene y la contracción de la inversión privada que en todos los casos nunca ha estado orientada a invertir en emprendimientos en su etapa inicial.
- En relación con el N° de comunidades beneficiadas del modelo a través de la participación de jóvenes o por intervenciones de las empresas sociales, el desarrollo de emprendimientos usando la tecnología y en formato virtual lleva a que se traspase a escenarios más globales la localización de sus efectos.

Cuadro 4: Indicadores del componente 4

C.4. Escala del modelo a nivel nacional e internacional			
N°	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL ESPERADO AL FINALIZAR EL PROYECTO	VALOR TOTAL ALCANZADO
C.4.I.1	Número de alianzas estratégicas, técnicas y de inversión	15	15
C.4.I.2	N° de organizaciones que institucionalizan la formación en innovación y emprendimiento social	3	6

6.5 PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Desde la perspectiva de género, más allá de que la participación de las mujeres ha sido mayoritaria en las actividades desarrolladas, se han considerado otras barreras como la brecha digital que suele ser más acentuada en ellas y su incorporación al mercado de las TICs.

Desde el momento de diseño del proyecto se contempla como un desafío al que hacer frente. De hecho, pensando en favorecer la participación de mujeres jóvenes se valoran los lugares más convenientes donde desarrollar actividades, la accesibilidad a los mismos y posibilidades para de movilidad segura, criterios inclusivos para la selección de emprendimientos (focalizados en el impacto positivo y viabilidad de la idea, para evitar que aquellas personas con mayores capacidades comunicativas o tecnológicas sean las mejor valoradas), y horarios (para que los tiempos de cuidados no impidan la presencia de mujeres).

El proceso de desempeño también ha mantenido la equidad de género como un asunto sustancial (desayunos naranjas, cápsulas informativas, retos de las convocatorias). Una de las acciones afirmativas de mayor impacto posiblemente ha sido el programa *Tecnologías para la Igualdad*. En 2019 se comenzó a trabajar en este desafío (ya presente en los retos del Ideatón) que se lanza en enero 2020, con triple intención: (1) abordar una problemática que afecta a las mujeres y las niñas, como es la violencia de género en los espacios público; (2) contribuir a impulsar la participación de más mujeres en tecnología (brecha grande en el país); (3) experimentar rutas posibles de colaboración y participación para resolver problemas sociales, utilizando la tecnología.

En los equipos de emprendedores surgidos, la participación de mujeres es mayor que la de los hombres. Y los emprendimientos creados afrontan esta temática proponiendo soluciones. Los emprendimientos, de este modo, ponen el acento en la promoción y protección de los derechos de niñas, adolescentes y mujeres, especialmente en su derecho a ser en espacios seguros, libres de violencia. Para este propósito se han empleado diferentes recursos interactivos que han permitido visibilizar la temática y, a la vez, incrementar la confianza y el empoderamiento de las usuarias.

Por otra parte, a través de una alianza con FUSALMO, se ha fortalecido la estrategia de sensibilización dirigida a la empresa privada, con el objetivo de posicionar con fuerza a las mujeres jóvenes.

6.6 COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO

Como parte de las estrategias del proyecto, se pone en marcha una línea de comunicación que acompaña todos los componentes y acciones. Su objetivo principal ha sido generar incidencia en el ecosistema de innovación y emprendimiento y contribuir a la comunicación para el desarrollo.

Desde inicios del año 2019 se identifica la necesidad de contar con una persona especialista en este ámbito y que, a partir del 2020 y contexto COVID-19, ha resultado esencial. Los desafíos presentados por la pandemia se convirtieron en oportunidades, que ayudaron a seguir fortaleciendo la comunidad NÚCLEO y toda su red de actores en el ecosistema de innovación y emprendimiento social, de formas diferentes y aceleradas. La gestión del diseño y la comunicación social del proyecto evolucionó a lo largo del tiempo, pasando de una visión unidireccional hacia una más holística y de sentido colectivo. Dado que la estrategia promovía la apertura, flexibilidad, empatía y colaboración la comunicación se volvió más holística y personal; generando por medio de esto una comunidad con sentido de pertenencia hacia el concepto y los propósitos compartidos.

Una de las características del manejo del proyecto a nivel comunicacional fue la creación de una marca particular que sintetizara los componentes y la filosofía a desarrollar. El nombre NÚCLEO con sus colores y formas modernas dio la oportunidad de gestionar el proyecto de una manera más creativa e innovadora, ya que fue más allá de un esquema de comunicación social tradicional.

En Anexo ³ se presenta en un formato de bitácora la estrategia y principales actividades, así como también (1) aprendizajes claves, (2) buenas prácticas, (3) desafíos superados, (4) oportunidades de mejora y, (5) visión de sostenibilidad, que se refiere a ideas que permitan replicar o seguir replicando iniciativas similares en el futuro.

NÚCLEO abrió una puerta muy amplia para explorar distintas ideas para interactuar con las y los jóvenes de centros escolares, emprendedores(as) sociales, instituciones, empresas sociales; por medio de diálogos, eventos, workshops, conversatorios y al final un “universo” de actividades creativas e integradoras.

Buenas prácticas

Éxitos reconocidos	Factores de éxitos (externos e internos)	Recomendaciones para etapas / procesos futuros
--------------------	------------------------------------------	------------------------------------------------

³ Ver ANEXOS 11 y 12: Informe estrategia de comunicación y síntesis estrategia “Jóvenes Si, apostando al desarrollo”.

<p>Generar espacios de co-creación con la población meta, haciendo uso de metodologías de diseño centradas en las personas.</p>	<p>Necesidad y deseo por tener nuevas experiencias de aprendizaje que rompan con el esquema convencional de una clase.</p> <p>Apertura del personal docente para aprender con las y los estudiantes, y acompañar en los procesos.</p> <p>Creación de concepto, identidad de marca y cultura del proyecto que favorece al atractivo de las actividades en los distintos procesos.</p>	<p>Al trabajar con instituciones educativas, buscar la integración de las actividades como estrategias de aprendizaje basado en proyecto o en problemas, que permitan crear convergencia entre asignaturas y proyectos extracurriculares.</p> <p>Crear identidad visual y tono de comunicación para conectar de manera más empática con la población meta y los actores del ecosistema.</p> <p>Incorporar métodos como Design Thinking, para la co-creación de soluciones que brinden a las personas mayor sentido de pertenencia a un proyecto o iniciativa.</p>
<p>Promover la participación de actores del ecosistema para la identificación y análisis de desafíos y oportunidades para la innovación social.</p>	<p>Enfoque, cultura y actividades del proyecto que facilitaron la relación con actores públicos y privados por medio de diálogos o conversatorios, talleres de co-diseño, reuniones 1a1</p> <p>Auge del emprendimiento y cultura de innovación en el contexto y la región, apertura a nuevas oportunidades a raíz de la pandemia y los cambios acelerados en todos los ámbitos.</p>	<p>Crear grupos de WhatsApp para dar seguimiento a las personas y las redes generadas con las convocatorias.</p> <p>Promover espacios de networking y feedback para la colaboración entre distintos actores del ecosistema, para resolver desafíos y aprender de manera colectiva.</p> <p>Abrir canales de comunicación (como blogs) que promuevan la discusión y análisis de distintos temas que puedan abordarse con desafíos de innovación.</p>

<p>Mapear soluciones de manera constante para vincular con otras iniciativas, personas y recursos que agreguen valor y multipliquen el impacto.</p>	<p>Perspectiva humana, creativa y estratégica del equipo consultor.</p> <p>Ecosistema de innovación y emprendimiento social en constante crecimiento.</p> <p>Auge del emprendimiento como una nueva forma de desarrollo para comunidades y ciudades.</p> <p>Emprendimientos con trayectoria que no han tenido visibilidad a nivel de ecosistema.</p>	<p>Crear una red de “hubs” para la innovación donde se integren las distintas instituciones - públicas y privadas - que se encuentran en el ecosistema. Publicando contenidos, convocatorias y recursos.</p> <p>Documentar y sistematizar las historias de emprendimientos sociales a nivel local y en la región. Por medio de blogs y video blogs.</p>
<p>Experimentar estrategias de comunicación más holísticas, que combinen buenas prácticas de otras industrias como el aprendizaje colectivo y el marketing digital.</p>	<p>Apertura del equipo a “pruebas piloto” orientadas al aprendizaje y mejora continua.</p> <p>Flexibilidad del proyecto para adaptarse y enfoque en resultados cualitativos.</p>	<p>Observar, escuchar y aprender de las distintas poblaciones meta para favorecer a las estrategias de comunicación para el desarrollo, donde todas las personas sean tomadas en cuenta.</p>

Lecciones aprendidas

Dificultades superadas	Como se superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para prevenir dificultades
<p>Transición a una realidad virtual para dar seguimiento a las actividades de la estrategia en los distintos canales de comunicación.</p>	<p>Trabajo colaborativo con actores del ecosistema para lograr objetivos de manera conjunta.</p> <p>Flexibilidad y adaptación del equipo al entorno virtual, por medio del uso de plataformas como Zoom, Trello y Streamyard.</p>	<p>Fortalecer los conocimientos en plataformas virtuales y herramientas digitales que puedan favorecer al cumplimiento de objetivos.</p> <p>Enfocar la comunicación en 2-3 canales claves para no competir entre plataformas, mensajes e instituciones - iniciativas.</p>

<p>Dar seguimiento y motivar a personas emprendedoras a continuar con procesos de formación y activación de negocios.</p>	<p>Entablar una comunicación más directa vía WhatsApp para dar y recibir feedback de manera más ágil.</p> <p>Ser más flexibles con las tareas a realizar y los plazos de tiempo de entrega.</p>	<p>Promover la apertura y flexibilidad de los programas con los distintos actores claves. Para que las experiencias se adapten y sean sostenibles.</p>
<p>Burocracia en procesos de aprobación de comunicados y actividades del proyecto.</p>	<p>Creación de un equipo ejecutivo que permitió agilizar determinados procesos para cumplir con las convocatorias.</p> <p>Contar con un equipo que ayude a facilitar procesos, aceptar desafíos y retos, y aprender por medio de la experimentación constante.</p>	<p>Adoptar una verdadera cultura de innovación desde el proyecto hacia todos los socios y actores claves.</p> <p>Crear un perfil de “socio” que ayude a potenciar la visión del proyecto y a apoyar su ejecución de manera ágil.</p>
<p>Poca conciencia sobre el concepto del emprendimiento social y estrategias de financiamiento de proyectos, que van más allá de la entrega de “capital semilla”.</p>	<p>Reiterar de manera clara y frecuente los beneficios de las convocatorias y programas, para prevenir la distorsión de información y mantener alineadas las expectativas.</p>	<p>Diseñar nota conceptual de las convocatorias con los requisitos muy claros y resumidos. Hacer apartados de “qué es” y “qué no es”. Preguntas frecuentes, kit de información.</p>

Errores para no volver a cometer

Errores identificados	Causas del error	Recomendaciones para etapas / procesos futuros
<p>Saturación de contenido en redes sociales.</p>	<p>Apertura de muchos canales de comunicación.</p> <p>Falta de actualización en la planificación de los contenidos.</p> <p>Un cambio (shift) del tipo de información que empezó a consumirse desde el inicio de la pandemia COVID-19 que provocó cambio en las prioridades y perspectivas de las personas e instituciones.</p>	<p>Tener una planificación flexible que pueda adaptarse a las necesidades del contexto y las actividades.</p> <p>Se recomienda usar LinkedIn y Twitter, que son espacios donde hay mayor presencia e interacción con actores del ecosistema.</p> <p>Enfocar la atención y recursos en eventos que son relevantes al proyecto y su población meta.</p>

<p>La estrategia tuvo poco posicionamiento en los canales de comunicación de Glasswing International.</p>	<p>La estrategia NÚCLEO no se encontraba dentro del "Universo" de la organización o alineada a las prioridades de comunicación de la misma.</p> <p>Poco intercambio entre los equipos para diseñar una estrategia de comunicación conjunta, sin embargo se logró colaborar en actividades y momentos concretos.</p> <p>Ritmo acelerado del proyecto y las distintas necesidades de comunicación que debían resolverse de manera ágil.</p>	<p>Establecer las expectativas y límites entre un proyecto y la institución, para sumar esfuerzos y colaborar en momentos en los que sea más pertinente.</p> <p>Generar espacios para el seguimiento y validación de la estrategia de comunicación con el equipo de la ONG.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7 APRENDIZAJES Y DESAFÍOS

7.1 Aprendizajes

7.1.1 Generales

- La innovación social es un término y contenido nuevo en Centroamérica, lo cual requiere mucha socialización con un semillero de instituciones públicas y privadas para alcanzar los consensos necesarios.
- Las brechas socioeducativas y de acceso a recursos (incluyendo centros de formación y ambientes culturales y educativos) que existen entre unos grupos de jóvenes y otros, y de competencias base para el emprendimiento, requiere periodos más largos de preparación y calentamiento para la innovación y construcción de modelos de negocio de impacto social, que garanticen la inclusión y participación en igualdad de oportunidades.
- Algunas etapas del proceso de emprender están siendo desatendidas. Los esfuerzos del ecosistema se están enfocando en las fases tempranas: desarrollo, revisión y validación de la idea de negocios hasta la entrada al mercado. Hay un vacío en el apoyo para poder mantener y escalar un negocio (programas de mentores y aceleramiento). En las etapas más avanzadas los servicios del ecosistema se están enfocando en la oferta de espacios de trabajo y, en menor medida en el financiamiento cuando los emprendedores también necesitan de conocimientos especializados.

- Ecosistema con aversión al riesgo y poco innovador para los grupos de jóvenes meta del proyecto. Se continúa bajo esquemas de emprendimientos de subsistencia, con poco potencial de crecimiento, que inician en mercados ya saturados, donde las probabilidades de sobrevivencia son menores, manteniendo los círculos de la precariedad.
- Las poblaciones objetivo no están acostumbradas al pensamiento crítico, creativo e innovador, presentando brechas de aprendizaje en áreas cruciales para el proceso de emprender, que requieren adaptación de metodologías, procesos de formación más largos y desde edades más tempranas.
- El modelo metodológico adoptado para escalar "Empoderamiento Digital" (alianza con ONG de Brasil Recode y 25 años ya de experimentación), ha resultando una herramienta significativa tanto para centros escolares como para jóvenes que, si bien el contexto provocado por COVID-19 desvió toda la atención de los docentes, se vislumbra como una buena práctica y con alto potencial de escalabilidad.
- Los circuitos de apoyo y financiación de emprendimientos sociales muestra alta aversión al riesgo y están reservados para personas con perfiles educativos más altos o para emprendimientos que ya se encuentran en etapas avanzadas, por lo que el rol de las políticas y, sobre todo, de los servicios públicos es fundamental para revertir esta situación.
- Las acciones realizadas hasta la fecha muestran que incluso cuando no todos los participantes logren ser emprendedores (as), pueden tener un efecto positivo en el desarrollo de capacidades para la vida.
- La incubación es el eslabón más desatendido en la ruta del emprendimiento y de muy difícil acceso para jóvenes que inician o no cuentan con los medios para acceder a estos programas. Se visualiza como uno de los escenarios importantes que podrían ser cubiertos por políticas e intervención pública.
- Limitada investigación sobre emprendimiento e innovación para nuestros contextos. Se requiere que
- universidades y centros de investigación generen conocimiento en estas áreas y lo difundan entre personas e instituciones tomadoras de decisiones. El emprendimiento requiere información relevante y oportuna de tendencias que pueden ser aprovechadas en nuestros países. Asimismo, es una tarea pendiente estudiar el emprendimiento desde contextos vulnerables, donde hay menores recursos y en donde muchos de los supuestos generalmente conocidos no aplican.
- A pesar de los avances en el fomento de una cultura emprendedora, todavía hay que trabajar temas como la aceptación del riesgo y la visión que se tiene acerca del fracaso, para que en lugar de entenderlo como algo negativo, éste sea visto como un proceso de perfeccionamiento para lograr bienes y servicios que generen verdadero valor en el mercado.

- La experiencia y diversos actores del ecosistema en El Salvador, incluyendo emprendedores con un nivel ya avanzado de desarrollo, concuerdan en la importancia de financiar las mentorías, incubación y periodos de experimentación como parte del capital semilla, previo a otros tipo de capital, para que los emprendimientos puedan salir al mercado y generar sus primeros ingresos y disminuir la mortandad.
- El tránsito acelerado a escenarios virtuales de ejecución de proyecto, ha representado una oportunidad para experimentar rutas de trabajo, plataformas y herramientas nuevas que lleguen a más población y con el potencial de generar espacios para la inclusión social y participación ciudadana en procesos de innovación y emprendimiento. No obstante, se ha puesto en evidencia la brecha digital, tanto en relación con el acceso a internet, a los dispositivos adecuados y a las habilidades digitales para interactuar de manera virtual.
- Desde el inicio del proyecto a hoy, se identifica una maduración del ecosistema de innovación en el país, con actores nacionales con las capacidades para absorber con calidad la ruta completa para el desarrollo e incubación de proyectos innovadores.
- Todavía es un desafío la inversión pública y privada para hacerlos crecer; desafío, que dado el contexto de contracción económica que se anticipa por las medidas adoptadas frente al COVID 19, requerirá colaboración máxima entre actores del ecosistema y pensamiento creativo, así como acciones de incidencia en la agenda política y pública.

7.1.2 De diseño del proyecto

Ha sido un proyecto ambicioso que ha reunido la mirada y los objetivos de tres grandes instituciones. Esta alianza, si bien hace más complejo el diseño y su implementación, también aporta un valor añadido al ecosistema de emprendimiento inclusivo en el país. Cada uno de los donantes con sus motivaciones e intereses. Para IDRC la finalidad era contribuir en la intersección Juventud-Exclusión Social-Violencias. Con el objetivo de romper estigmas que pesan sobre los jóvenes y suponen una barrera real para su inclusión económica (se percibe que “de territorios violentos, personas violentas”). El BID, por su parte, tiene la mirada puesta en el apoyo a un emprendimiento sostenible y de innovación. De modo que la hipótesis compartida de que estrategias inclusivas de innovación social podían comenzar a romper estos estigmas fue la guía para gran parte de las actividades del proyecto.

La complejidad en el diseño inicial hace que se hayan planteado un gran número de actividades y altos indicadores de logro, y que la identificación de población meta no haya sido precisa. En la puesta en práctica esto se une a barreras de tipo personal, social y estructural, a las que en 2020 se suma la COVID19.

La intervención con población más desfavorecida posiblemente requiere de un previo y de itinerarios más ajustados a sus necesidades específicas. Debido a las dificultades, se tomó una decisión correcta al concentrar los esfuerzos en juventud estudiante de centros escolares y de la Universidad Tecnológica de El Salvador, que atienden población de diferentes procedencias y ámbitos socioeconómicos bajos. De esta manera, se pudo diseñar más claramente una ruta de intervención y definir una secuencia que el proyecto ha mantenido hasta el final y le ha dotado de coherencia.

7.1.3 De desempeño

Se considera un logro importante el desarrollo de intervenciones significativas a nivel de comunidades educativas mediante programas de formación orientados a conocer la realidad y proponer emprendimientos que den respuesta a problemáticas identificadas y a la adquisición de capacidades nuevas.

De la misma manera, las actividades encaminadas al fomento de una cultura emprendedora en jóvenes logran el trazado de itinerarios completos (más allá de una oferta formativa convencional), que incluyen el desarrollo de habilidades transferibles que empoderen a la juventud como agentes de transformación social, comunitaria y de sus propias vidas. La adecuación de metodologías para la formación de los diferentes grupos de jóvenes que se ha atendido, y la instalación de capacidades técnicas e institucionales para su escalamiento, han permitido la institucionalización de Laboratorios de Innovación en 7 centros escolares (6 en San Salvador y 1 en San Pedro Sula) y en la Universidad Tecnológica de El Salvador -UTECS, y la generación de 61 proyectos de emprendimiento por parte de los jóvenes.

La innovación social ha permanecido como eje central articulador de la estrategia, planteada como una alternativa viable para que los jóvenes se conviertan en agentes de cambio positivo dentro de su comunidad, poniendo en valor la creatividad, la participación democrática y la inteligencia colectiva. La innovación social en el país es un ámbito nuevo, aún en etapas incipientes de posicionamiento y desarrollo. Sin embargo, el equipo del proyecto identifica que desde la formulación del proyecto hasta hoy se pueden ya ver cambios, y un contexto más permeable al tema.

Por otro lado, integrar a jóvenes de diferentes procedencias y comunidades de origen tal y como se plantea en el diseño, dibuja un horizonte bien ambicioso, y en la práctica resultó difícil. La actividad del Ideatón, por ejemplo, que congrega en un espacio público a cientos de jóvenes de diversas procedencias, ha jugado un papel de impacto de carácter simbólico y emocional relevante. Constituyendo un primer paso para hacer visible una juventud propositiva, que ocupa los espacios públicos. En un país donde no existen apenas espacios de integración, la acción cuenta, por tanto, con este valor añadido. Sin embargo, deja pendiente para futuras intervenciones, la necesidad de

diseñar itinerarios adaptados a las necesidades de la juventud desescolarizada que permitan modificar estigmas y brindarles mayores oportunidades.

La generación de alianzas y acuerdos inter institucionales, para promover los retos planteados, ha generado también resultados positivos. Ha promovido la confianza entre actores, ha generado procesos de colaboración de múltiples actores (público-privados) con participación ciudadana, y la co-creación de soluciones para apoyar emprendimientos.

7.2 Desafíos

7.2.1 Alianzas e incidencia en la agenda política pública

1. Perfilar los públicos estratégicos puede aumentar el impacto y la pertinencia de las actividades planteadas. De forma que, para dotar de acompañamiento a los jóvenes que comienzan o no cuentan con los medios para acceder a estos programas, es necesario por un lado una buena identificación de base y por otro, la colaboración máxima entre actores del ecosistema y acciones de incidencia en la agenda política y pública. Para así, transitar hacia los principios del desarrollo sostenible con inclusión y corresponsabilidad del Estado y la sociedad.
2. Para el Proyecto Núcleo ha sido un desafío la inversión pública y privada para hacer crecer los emprendimientos, dado el contexto de contracción económica a consecuencia de las medidas adoptadas frente al COVID 19. Los circuitos de apoyo y financiación de emprendimientos siguen mayoritariamente reservados para personas con perfiles educativos más altos o para emprendimientos que ya se encuentran en etapas avanzadas. Y cuando se actúa con grupos de jóvenes en posiciones más vulnerables y contextos complejos, continúa bajo esquemas de emprendimientos de subsistencia con poco potencial de crecimiento, mercados ya saturados y donde las probabilidades de sobrevivencia son menores, manteniendo los círculos de la precariedad. Por esta razón, la incidencia y sensibilización para focalizar aquí los esfuerzos de las políticas públicas será también aquí fundamental para revertir esta situación.
3. Todo apunta al importante rol de los servicios públicos y de los procesos de educación para contrarrestar, finalmente, las inequidades en los puntos de partida de la población joven en la región.

7.2.2 Agenda de investigación y gestión de conocimiento

1. Aún es escasa la investigación sobre emprendimiento e innovación para este contexto. Por eso, se requiere que universidades y centros de investigación que generen conocimiento en estas áreas y lo difundan entre la población que tiene poder sobre el desarrollo de programas y políticas públicas. Asimismo, es una tarea pendiente estudiar el emprendimiento desde

contextos vulnerables, donde hay menores recursos y en donde muchos de los supuestos generalmente conocidos no aplican y trazar itinerarios adecuados a sus necesidades.

2. Concebido como un proyecto experimental, el proyecto Núcleo incorpora en el diseño un acompañamiento enfocado a la gestión del conocimiento de manera auto reportada, orientada a investigar y sistematizar los aprendizajes, aciertos y errores del camino. Para ello, se contrata a FUSADES. La entidad jugó un valioso papel en sentar las bases de la teoría del cambio. Sin embargo, posiblemente en el resto del proceso de acompañamiento faltó un mejor acoplamiento. Es complicado dar seguimiento a un proyecto de estas dimensiones, cambiante y activo. Pero la gestión del conocimiento durante el propio proceso se considera un elemento de gran valor para dimensionar este proyecto, para su escalamiento, y para el diseño de futuras intervenciones. Por esa razón, posiblemente facilita la labor un equipo investigador integrado en la cotidianeidad del proyecto.

7.2.3 Cultura de emprendimiento social

1. En la línea base del mapa del ecosistema de emprendimiento las instituciones de apoyo se concentran en las etapas tempranas de los emprendimientos dinámicos, quedando desatendidas las etapas de incubación y aceleración. Algunos autores hablan del “músculo de la innovación”, para recrear que esta habilidad requiere entrenamiento. El proyecto Núcleo puede seguir aportando a que el ecosistema fortalezca su “músculo de innovación”. La ruta Núcleo plantea dos elementos que la hacen novedosa en el contexto regional: la dimensión social del negocio, y el hecho de que el itinerario no queda reducido a la parte formativa técnica inicial. Una vez que el proyecto experimental ha finalizado, sería conveniente trazar estrategias que consoliden estos aportes (de la red de laboratorios núcleo o de los emprendimientos creados, por ejemplo) de manera que el impacto sea mayor. En este sentido, la iniciativa del Observatorio de Innovación del Ministerio de Economía puede ser un escenario de incidencia donde aportar objetivos, aprendizajes, e información del ecosistema.
2. NUCLEO se convirtió en una marca, con un reconocimiento en el ecosistema por el diseño de un modelo de emprendimiento social inclusivo que, una vez incorporados los aprendizajes del proceso de desempeño, puede ser replicada en itinerarios de futuros proyectos.

7.2.4 Sostenibilidad

1. La brecha digital es uno de los principales desafíos que requiere nuevos esfuerzos, ya que en cuestión la sostenibilidad de proyectos de emprendimiento para poblaciones sin acceso a una conectividad adecuada. Este es un elemento que deberá contemplarse como reto de partida en proyectos futuros, de manera que asegure que las acciones no dejen a los más vulnerables atrás.

2. Por otro lado, es recomendable realizar una correcta sistematización final del proceso por parte del equipo gestor. Esto facilitará definir el papel que se ha cumplido, y aquel que se quiere mantener, en el ecosistema de emprendimiento social y en el sector educativo. Permitirá, además, definir la continuidad de un modelo público-privado de emprendimientos, con impacto social y ambiental, de tipo tecnológico. Y poder acompañar en la transformación de las estructuras educativas que, para adaptarse a patrones de innovación, necesitarán de experiencias previas exitosas.

8 ANEXOS

8.1 Acceso a materiales producidos por el proyecto y resultados

En el siguiente link se encuentran los Anexos que completan el informe:

<https://drive.google.com/drive/folders/1g9QFW1CeU7LxDmzKPSpmNhN5TZptUO3T?usp=sharing>

- Productos elaborados por FUSADES
- Campaña IMPULSO 2021, que contiene material audiovisual de conversatorios y sesiones realizadas con emprendedoras y emprendedores NÚCLEO
- Material audiovisual de los conversatorios “Perspectivas para la Inclusión”
- Material de la Campaña Jóvenes Apostando al Desarrollo, incluye las cápsulas audiovisuales producidas
- Material audiovisual del evento virtual de clausura de NÚCLEO, que recoge el sentir y reflexiones finales de la diversidad de actores que han intervenido, incluyendo emprendedoras y emprendedores NÚCLEO.
- Emprendimientos NÚCLEO por convocatoria.

Se adjunta también el link para acceder al material fotográfico y audiovisual de la ejecución de las diferentes actividades:

<https://drive.google.com/drive/folders/1CtiitFIBCOpCSRY0sytYr0Wu-YeJNc0a-?usp=sharing>

8.2 Tabla de indicadores del proyecto

C.1. Identificación de retos en el Área Metropolitana de San Salvador y formación de alianzas

Nº	INDICADOR	VALOR TOTAL ESPERADO AL FINALIZAR EL PROYECTO	VALOR TOTAL ALCANZADO		
C.1.1.1	Nº de actores clave aliados a la generación de retos de innovación	25	35		
C.1.1.2	Nº Talleres de participación comunitaria y con actores clave	20	30		
C.1.1.3	Nº de personas participantes en talleres de innovación y emprendimiento social	450	M	H	T
			500	403	903
			55%	45%	100%
C.2. Formación de jóvenes emprendedores sociales					
Nº	INDICADOR	VALOR TOTAL ESPERADO AL FINALIZAR EL PROYECTO	VALOR TOTAL ALCANZADO		
C.2.1.1	Diseño de curriculum en innovación y emprendimiento social	2	4		
C.2.1.2	Nº de personas jóvenes universitarias capacitadas	300	M	H	T
			322	245	567
			57%	43%	100%
C.2.1.3		600	M	H	T

	Nº de personas jóvenes escolarizadas capacitadas, a través de laboratorios de innovación en El Salvador y Honduras		368	267	635
			58%	42%	100%
C.2.1.4	Nº de personas jóvenes desvinculadas del sistema educativo capacitadas	300	M	H	T
			190	115	305
			62%	38%	100%

C.3. Incubación, implementación, y financiamiento de emprendimientos sociales

Nº	INDICADOR	VALOR TOTAL ESPERADO AL FINALIZAR EL PROYECTO	VALOR TOTAL ALCANZADO		
C.3.1.1	Diseño de currícula para bootcamp	1	3		
C.3.1.2	Nº de bootcamps con emprendedores seleccionados	3	5		
C.3.1.4	Nº de emprendimientos seleccionados para seguimiento y financiados con capital semilla	25	61		
		Liderazgo	M	H	T
			42	19	61
C.3.1.5	Valor de recursos movilizados como capital semilla	\$ 100,000.00	\$ 55,321.71		

C.4. Escala del modelo a nivel nacional e internacional

Nº	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL AL FINALIZAR EL PROYECTO	ACUMULADO(1er semestre 2020)
----	-------------	--------------------------------------	------------------------------

C.4.1.1	Número de alianzas estratégicas, técnicas y de inversión	15	15
C.4.1.2	Nº de organizaciones que institucionalizan la formación en innovación y emprendimiento social	3	7