

**Informe de Evaluación del programa los Fondos de Iniciativa  
Juveniles (FIJ). 7ma edición (2015-2016)**

**División de Evaluación, DINEM**

**Agosto, 2016**

# Índice

0. Introducción.....	3
1. Presentación del Programa.....	4
1.1 Funcionamiento de FIJ.....	4
1.2 Datos generales de cobertura del programa.....	6
2. Propuesta de evaluación.....	8
2.1 Objetivos de evaluación.....	8
2.2 Técnicas e instrumentos.....	8
2.3 Reporte de campo.....	9
3. Principales hallazgos.....	12
3.1 Diseño, gestión e implementación del programa.....	12
3.2 Caracterización de los colectivos y proyectos.....	16
3.2.1 <i>Formación y tipos de colectivos</i> .....	16
3.2.2 <i>Características de los proyectos</i> .....	19
3.3 Implementación de los proyectos.....	27
3.3.1 <i>Grado de avance del proyecto / estado de la implementación</i> .....	27
3.3.2 <i>Cobro y organización del Fondo</i> .....	29
3.3.3 <i>Acompañamiento de los proyectos</i> .....	31
3.3.4 <i>Estabilidad de los grupos – altas y bajas</i> .....	32
3.3.5 <i>Distribución de roles en los grupos y organización del trabajo en equipo</i> .....	33
3.3.6 <i>Dificultades en la organización de tareas</i> .....	37
3.3.7 <i>Articulación en territorio y vínculo con la comunidad</i> .....	37
3.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	40
4. Consideraciones finales.....	45
5. Documentos consultados.....	47
6. Capítulo de cierre del FIJ.....	47

## **0. Introducción**

El presente trabajo presenta los resultados de la evaluación cualitativa del Fondo de Iniciativas Juveniles (FIJ) realizada por la división de evaluación de DINEM en coordinación con el INJU.

En el marco del trabajo previo de DINEM y del propio programa en el monitoreo del mismo, surge la necesidad de profundizar en el conocimiento de los procesos de implementación y sistematizar las percepciones y opiniones de los diferentes actores que se vinculan a FIJ (participantes, diseñadores, gestores y operadores territoriales). Partiendo de que no existen antecedentes de evaluación del programa, se considera oportuno contar con información actualizada y conocimiento sistematizado. En tal sentido, se plantea la pertinencia de evaluar al programa desde una estrategia cualitativa que implique considerar las definiciones en términos de diseño, procesos de implementación (central y territorial) y las percepciones, opiniones y satisfacción de los diferentes actores. En última instancia, se espera que la evaluación del programa permita ser un insumo para la reflexión acerca del diseño y la gestión de FIJ.

El informe se estructura en tres partes. La primera (1) presenta al programa, sus objetivos y su cobertura. Luego, (2) se describe la propuesta de evaluación, los objetivos trazados y el trabajo de campo realizado. La tercer parte (3) expone los principales hallazgos de la evaluación, diferenciando cuatro subcomponentes de análisis: el diseño del programa; las características de los colectivos y proyectos que participan de FIJ; los procesos de implementación; las principales fortalezas y debilidades. Por último, se presentan las reflexiones finales.

**Aclaración: el uso del lenguaje que no discrimine entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestro equipo de investigación. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.**

## 1. Presentación del Programa

Los Fondos de Iniciativas Juveniles (FIJ) consisten en un fondo concursable para jóvenes entre 15 y 29 años, enmarcado dentro del eje Participación, Ciudadanía y Cultura en el Plan Nacional de Juventudes 2011-2015 del Instituto Nacional de la Juventud (INJU), y comenzó a implementarse en el año 2010.

Según se plantea en el Plan Nacional de Juventudes para el período 2011-2015, MIDES/INJU tiene entre sus ejes prioritarios *“promover la participación activa, la capacidad de agencia y el protagonismo de las y los jóvenes como actores estratégicos en el proceso de desarrollo a través del impulso de iniciativas legales, proyectos a nivel del territorio, infraestructura, recursos, formación y asistencia técnica, que posibiliten su involucramiento en la construcción de las políticas públicas y la efectivización de sus derechos”*<sup>1</sup>.

De esta manera, el INJU ha desplegado una serie de acciones y programas orientados a la promoción y el fortalecimiento de las diversas formas de participación de las y los jóvenes del país, en los más diversos ámbitos sociales, impulsando desde prácticas solidarias a actividades artísticas y recreativas, pasando por la promoción de derechos, el mejoramiento de espacios públicos, actividades formativas, el cuidado del medio ambiente, entre otras<sup>2</sup>.

Los objetivos específicos del programa son los siguientes:

- Fortalecer e impulsar la capacidad y tejido asociativo de las organizaciones, grupos y colectivos juveniles, como estrategia para facilitar su incidencia pública y política en la agenda del país.
- Fomentar las expresiones juveniles en su mayor diversidad, estimulando propuestas inclusivas en su conformación grupal y en las acciones a desarrollar.
- Generar una experiencia de articulación e interlocución entre grupalidades juveniles.

### 1.1 Funcionamiento de FIJ

El Fondo de Iniciativas Juveniles cuenta con un monto anual que se distribuye entre los diferentes proyectos seleccionados en las convocatorias realizadas en el correr del año; además de brindar asesoramiento técnico y seguimiento de cada iniciativa. Las postulaciones se reciben durante el período que se encuentra abierta la convocatoria mediante un formulario web.

---

<sup>1</sup> Tomado de sitio web del programa

[http://www.inju.gub.uy/innovaportal/v/18774/5/innova.front/fondo\\_de\\_iniciativas\\_juveniles](http://www.inju.gub.uy/innovaportal/v/18774/5/innova.front/fondo_de_iniciativas_juveniles)

<sup>2</sup> Tomado de Reporte de caracterización de FIJ 2015, División de. Monitoreo y web del programa

[http://www.INJU.gub.uy/innovaportal/v/18774/5/innova.front/fondo\\_de\\_iniciativas\\_juveniles](http://www.INJU.gub.uy/innovaportal/v/18774/5/innova.front/fondo_de_iniciativas_juveniles)

El FIJ ha promovido diferentes modalidades de postulación con el fin de fomentar la participación de diversos tipos de agrupaciones juveniles, con intereses y propósitos heterogéneos. En las dos primeras ediciones, existieron tres modalidades diferentes: una destinada a la conformación de los Consejos de Participación en centros educativos, otra vinculada a proyectos de colectivos juveniles y una tercera destinada a las agrupaciones que pretendían desempeñarse en actividades de voluntariado. En la tercera edición, se procesó un cambio y se convocó a una sola modalidad, destinada a presentación de proyectos por parte de conjuntos de agrupaciones. A partir de la cuarta edición y hasta la actualidad (7ma edición), se han convocado dos grandes modalidades, las cuales se describen a continuación.

### ***Modalidad Grupo<sup>3</sup>***

Esta modalidad está dirigida a grupos de jóvenes con o sin personería jurídica, compuestos por un mínimo de cinco integrantes de entre 15 y 29 años (requisito excluyente), de los cuales al menos dos deben tener entre 18 y 29 años (un responsable y un co-responsable del proyecto). Se pretende que esta modalidad posibilite una experiencia de participación juvenil tanto en la planificación, desarrollo y evaluación de las actividades, como en las decisiones del uso del dinero recibido. Los y las integrantes jóvenes serán protagonistas de la ejecución del proyecto en sus distintas etapas, pudiendo contar con otras redes de apoyo, técnicos de programas sociales u otros adultos de referencia desde un rol habilitador de los intereses y acciones decididas por los y las participantes jóvenes del proyecto. Las propuestas que se postulan en la Modalidad Grupo pueden presupuestar un importe máximo de \$30.000 (treinta mil pesos uruguayos) a ser otorgados por INJU a través del Fondo de Iniciativas Juveniles. El plazo máximo de ejecución de los fondos para apoyo de la iniciativa es de 6 meses.

### ***Modalidad Red<sup>4</sup>***

La modalidad Red se dirige a grupos con o sin personería jurídica compuestos por un mínimo de 10 integrantes. Se pretende que esta modalidad posibilite una experiencia de trabajo en red entre grupos de jóvenes que colaboren en el desarrollo del proyecto. Por ello, aunque las iniciativas de modalidad Red pueden ser lideradas por un sólo grupo, de todas formas deben contar con colaboraciones periódicas de al menos otros dos grupos. Para la postulación es necesaria la existencia de un grupo proponente que cuente con al menos 10 integrantes que tengan entre 15 y 29 años (excluyente). De estos integrantes, al menos dos deben tener entre 18 y 29 años y al igual que en la

---

3 Desde la cuarta convocatoria hasta la sexta esta categoría se denominó "Modalidad A: Iniciativas de grupos juveniles"

4 Desde la cuarta convocatoria hasta la sexta esta categoría se denominó "Modalidad B: grupos asociados"

Modalidad Grupo, uno de ellos deberá ser responsable y el otro deberá ser co-responsable del proyecto. Asimismo la presentación de la iniciativa debe explicitar cómo se efectúan las colaboraciones de los grupos colaboradores (en qué acciones, en qué momentos, etc.). Las propuestas que se postulan a la Modalidad Red pueden presupuestar un importe máximo de \$75.000 (setenta y cinco mil pesos uruguayos) a ser otorgados por MIDES/INJU a través del Fondo de Iniciativas Juveniles. El plazo máximo de ejecución de los fondos para apoyo de la iniciativa es de 6 meses<sup>5</sup>.

## 1.2 Datos generales de cobertura del programa<sup>6</sup>

En la 7ª edición de los fondos FIJ del año 2015, se presentaron un total de 228 proyectos de todo el país, de los cuales 180 correspondían a la modalidad grupo, y 48 a la modalidad red. De esos proyectos, se seleccionó un total de 85, 68 en modalidad grupo y 17 en modalidad red.

**Cuadro 1: Total de proyectos FIJ presentados y aprobados en 2015**

2015	Nº proyectos presentados		Nº proyectos aprobados	
	Mod. Grupo	Mod. Red	Mod. Grupo	Mod. Red
	180	48	68	17

Fuente: Elaborado Dinem

Los Fondos de Iniciativas Juveniles funcionan en todo el territorio nacional, pero la distribución de proyectos por departamento muestra una gran concentración en Montevideo, que acumula un tercio de los mismos tanto para modalidad Grupo como para Red.

Cabe señalar que todos los departamentos cuentan con al menos un proyecto FIJ funcionando, considerando ambas modalidades. Por otra parte, la zona donde se ejecutan los proyectos es en su mayoría urbana, siendo la modalidad Red la que tiene un peso levemente mayor en cuanto a proyectos desarrollados en el medio rural (17,6%).

<sup>5</sup> Tomado de Reporte de caracterización de FIJ 2015, División de Monitoreo, Noviembre 2015 y web del programa.

<sup>6</sup> Los datos presentados en este punto son tomados de Reporte de caracterización de FIJ 2015, División de Monitoreo, Noviembre 2015.

**Cuadro 2: Proyectos Mod. Grupo aprobados según región**

Modalidad	Mod Grupo		Mod Red		Total	
	Aprobado	%	Aprobado	%	Aprobado	%
Urbano	58	85.3	14	82.4	72	84.7
Rural	10	14.7	3	17.6	13	15.3
Total	68	100	17	100	85	100

Fuente: Dinem

Respecto a las temáticas de los proyectos presentados en la edición 2015 de las dos modalidades, el *Arte y cultura* surgen con mayor frecuencia. En el caso de los proyectos aprobados en modalidad Grupo, esta temática representa cerca del 40% de los proyectos, mientras que en la modalidad Red la mayor cantidad de proyectos aprobados se vinculan a la *Recreación y deporte* (si bien un 31% de los postulados se identifican en la categoría arte y cultura). Asimismo, es de notar que voluntariado, comunicación y empleo/capacitación laboral, son las temáticas que registran menor número de proyectos presentados en ambas modalidades.

En cuanto al número total de integrantes de cada proyecto, se observa que la modalidad Red cuenta con colectivos más numerosos que la modalidad Grupo.

En relación a las edades de los jóvenes, más de la mitad de los integrantes en la modalidad Grupo se encuentran en el tramo más joven, mientras que en el caso de los responsables un mayor porcentaje se sitúa en el rango 24 a 27 años. Respecto a la modalidad Red se observa una composición aún más joven, acumulándose la gran mayoría de responsables e integrantes en el tramo más bajo de edad (de 18 a 23).

Por último, en la descripción de las características de los colectivos, se consultó acerca de la trayectoria de los mismos, referido a la realización de actividades previas a su postulación, y la amplia mayoría de los colectivos menciona que poseen experiencia previa. El porcentaje de respuesta afirmativa asciende a 89,7% en la modalidad Grupo y 100% en la modalidad Red.

## **2. Propuesta de evaluación**

Tal como se mencionó anteriormente, la propuesta de evaluación responde a la necesidad de conocer procesos de implementación del programa y sistematizar las percepciones y opiniones de los diferentes actores que se vinculan al mismo (participantes, diseñadores, gestores, operadores territoriales). A continuación se describen los objetivos de la presente evaluación, las técnicas utilizadas y el reporte de campo.

### **2.1 Objetivos de evaluación**

#### **Objetivo generales**

1. Indagar en las definiciones acerca de los objetivos del programa, cómo se definen desde el diseño.
2. Conocer procesos de implementación del programa, tanto en nivel central como territorial.

#### **Objetivos específicos**

- 1.1 Analizar las definiciones del programa en términos de diseño y su correlato en la ejecución. Principalmente lo que refiere a la población objetivo y los criterios de selección de los grupos.
- 1.3 Conocer las percepciones y valoraciones de los diferentes actores acerca del diseño del programa.
- 2.1 Conocer los procesos de formación y postulación de los colectivos.
- 2.2 Conocer los procesos de ejecución de los proyectos.

### **2.2 Técnicas e instrumentos**

Esta evaluación se basó en dos técnicas de relevamiento: la entrevista (en profundidad y semiestructurada) y el análisis documental de antecedentes, pliegos del programa y otros documentos de interés.

A fines de 2015, se realizó un pre-test con cuatro proyectos que participaron de la 6ta edición de FIJ, permitiendo definir algunos aspectos y principales dimensiones de análisis de la presente evaluación. A su vez dicho pre-test, culminó con un documento específico con las consideraciones extraídas de dichas entrevistas<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Documento enviado en febrero de 2016 "Consideraciones preliminares sobre entrevistas a proyectos (edición 2014-2015)".



Las entrevistas del presente informe fueron realizadas tanto a los colectivos de jóvenes de las dos modalidades (red y grupo), como a actores centrales de la unidad de gestión técnica, a modo de conocer mejor el funcionamiento del programa. Cabe señalar que conjuntamente a las entrevistas a los jóvenes, se aplicó una ficha con información básica del grupo, sobre su conformación y funcionamiento, a modo de contar con datos cuantificables que complementaran lo relevado mediante las entrevistas.

A su vez, gran parte de la información cualitativa relevada en las entrevistas, fue cuantificada a través de diferentes categorías de análisis generadas en base a los relatos de los jóvenes. Considerando que el trabajo de campo apuntó a ser un censo de los proyectos, resulta pertinente cuantificar algunos factores de análisis.

### **2.3 Reporte de campo**

El trabajo de campo fue realizado entre los meses de febrero y abril de 2016 por técnicos de INJU (referentes territoriales), investigadores de la Universidad de la República de Regional Norte (Salto) y por el equipo de campo de la división de evaluación de DINEM.

El trabajo fue distribuido en áreas geográficas según la distribución de los equipos. El equipo de campo de DINEM realizó las entrevistas de área metropolitana (Montevideo, Canelones y San José). El equipo de Regional Norte llevó a cabo las entrevistas de Artigas, Paysandú, Salto, y Tacuarembó. Mientras que los técnicos de INJU, por su parte, realizaron el trabajo de campo en Colonia, Flores, Florida, Maldonado, Río Negro, Rivera, Rocha, Soriano.

La muestra de grupos a entrevistar se basó en la lista de grupos aprobados para la 7ma edición de FIJ, siendo un total de 85 proyectos contemplando ambas modalidades. El tiempo transcurrido entre que los proyectos fueron aprobados y el comienzo del trabajo de campo, hubo 5 casos en que los grupos se dieron de baja. De los 80 grupos restantes, en 13 casos no pudo realizarse la entrevista, correspondientes a los departamentos de Cerro Largo (3), Durazno (1), Flores (1) Lavalleja (1), Montevideo (1), Paysandú (2), Rocha (1), Treinta y Tres (3).

En total fueron realizadas 67<sup>8</sup> entrevistas a integrantes de proyectos.

---

<sup>8</sup> Una de las cuatro entrevistas realizadas a proyectos de 6ma edición (fines de 2015) se incluyó en el análisis de los proyectos de la 7ma edición ya que también se encontraba participando en esta última edición.

**Cuadro 3: Muestra y entrevistas realizadas**

<b>Entrevistas</b>	<b>Cantidad</b>
Grupos aprobados 7ma edición	85
Grupos que No participan de FIJ/ desisten	5
Entrevista no realizada	13
<b>Total entrevistas realizadas</b>	<b>67</b>

Fuente: Elaborado DINEM

De los 67 proyectos entrevistados, 50 de ellos son de modalidad Grupo (15 en Montevideo y 35 en interior) y 17 de modalidad Red (7 en Montevideo y 10 en interior).

**Cuadro 4: Cantidad de grupos FIJ 2015**

<b>Tipo</b>	<b>Montevideo</b>	<b>Interior</b>	<b>Total</b>
Red	7	10	17
Grupo	15	35	50
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>67</b>

Fuente: Elaborado DINEM

Como se puede observar en el siguiente cuadro, Montevideo y Canelones son los departamentos donde se relevaron mayor cantidad de proyectos para esta evaluación, por ser los departamentos que cuentan con mayor número de proyectos.

**Cuadro 5: Distribución de proyectos entrevistados por departamento**

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de proyectos entrevistados</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de proyectos entrevistados</b>
Artigas	2	Salto	2
Canelones	10	San José	1
Colonia	4	Soriano	1
Flores	1	Tacuarembó	3
Florida	5	Treinta y Tres	1
Maldonado	3	Rio Negro	2
Montevideo	22	Rivera	1
Paysandú	5	Rocha	4
<b>Total</b>	<b>67</b>		

Fuente: Elaborado Dinem

La evaluación contó además con entrevistas a actores del nivel central del programa, fundamentalmente integrantes de la unidad de gestión técnica, que significaron un insumo importante ya que permitió ahondar en aspectos generales del programa, la implementación y gestión.

En síntesis, fueron realizadas 74 entrevistas entre integrantes de los proyectos (67) y referentes del nivel central del programa (7).

**Cuadro 6: Tipo de actores y cantidad de entrevistas realizadas**

Actores		Entrevistas realizadas
Nivel central FIJ		7
Grupos de jóvenes 2015	RED	17
	GRUPO	50
Total		74

Fuente: Elaborado Dinem

### Análisis de la información y fuentes

Las entrevistas fueron desgrabadas y sistematizadas por los equipos de Regional Norte y de campo de Dinem. Para la sistematización se utilizó el programa Atlas ti, y las fichas de campo se digitaron en Excel.

Para el análisis cuantitativo se elaboró una base en SPSS con datos provenientes de: a) bases de Monitoreo con los registros de inscripción de los proyectos que fueron aprobados, b) la información proveniente de las fichas que se aplicaron en el trabajo de campo, y c) la cuantificación de algunas categorías elaboradas en el análisis cualitativo.

### 3. Principales hallazgos

#### 3.1 Diseño, gestión e implementación del programa

Cómo ya se señaló, entre los objetivos centrales de la evaluación se propuso indagar en las definiciones acerca de los objetivos del programa, cómo se definen desde el diseño. A continuación se presentan las consideraciones sobre dicho punto en base a las entrevistas realizadas a los actores de nivel central.

En primer lugar, es importante señalar que en sus sucesivas ediciones el programa ha mostrado flexibilidad a la hora de establecer modificaciones en el diseño, introduciendo cambios en pos de mejorar el funcionamiento del mismo. Es así que a lo largo de los años de implementación han variado los tipos de proyectos (red y grupo), los criterios y puntajes de evaluación para seleccionar los proyectos, así como el monto del fondo destinado para cada tipo de modalidad.

Si bien dicha flexibilidad es un elemento a destacar, se observa que al momento de la presente evaluación (7ma edición) persisten algunas dificultades en términos de definiciones centrales del diseño del programa, como ser: los objetivos, la población objetivo y el criterio de selección de los proyectos.

##### *a. Objetivos del programa*

Según establecen los documentos del programa, el objetivo de FIJ es *“Fortalecer e impulsar la capacidad de participación, protagonismo e incidencia pública de las y los jóvenes, así como el asociativismo juvenil a través del apoyo y la financiación de iniciativas llevadas a cabo por personas jóvenes”*<sup>9</sup>. Sin embargo, de las entrevistas a los actores de nivel central, se desprende que no existe una única manera de definir los objetivos del programa. Si bien no se trata de definiciones contradictorias, las definiciones son diferentes, lo que da cuenta de posibles interpretaciones respecto al objetivo del programa.

*“Es algo muy discutido los objetivos y de hecho fue mucho más discutido cuando tuvimos que pensar por qué aprobamos un proyecto y por qué no y de ahí armar los criterios de evaluación”* (Nivel Central A).

*“El objetivo principal es poder promover la participación juvenil apoyando proyectos juveniles diversos. Un poco ahí se plantea la discusión de qué entendemos por grupo, por movimiento, quiénes podrían presentar o no”* (Nivel Central B).

---

<sup>9</sup> Tomado de las bases del llamado a postulantes de la 7ma convocatoria del Fondo de Iniciativas Juveniles 2015.

La definición de los objetivos del programa viene de la mano de otras definiciones importantes, y desde el programa se plantea que los objetivos están en continua redefinición, en pos de adaptarse mejor a las características de los jóvenes y poder incentivar la participación de colectivos antes que de proyectos individuales.

*b. Población objetivo*

En relación a la población objetivo del programa, ésta se define como jóvenes de todo el país de entre 15 y 29 años que participen de algún proyecto elaborado por jóvenes y que tenga la potencialidad de incidir en el entorno de los mismos. Asimismo, los proyectos deben ser gestionados por los propios jóvenes en términos de su planificación, ejecución y evaluación, aunque también se admite e incluso promueve la participación de otros actores (organizaciones sociales, educativas y demás) como proveedores de respaldo y apoyo a las iniciativas.<sup>10</sup>

En tal sentido, no existe una mirada respecto al rol específico que pueden llegar a tener organizaciones o referentes “adultos” a la hora de presentar los proyectos. Ya que si bien, desde los objetivos del FIJ se apunta a la participación juvenil, algunos actores entienden que la participación de adultos puede condicionar dichos objetivos. Desde otra mirada, otros actores entienden que la participación de adultos u organizaciones puede favorecer el acceso y participación de jóvenes que se encuentran con mayores dificultades de vinculación con lo institucional o formal.

*“Apunta a jóvenes que no necesariamente estén amparados en un ámbito institucional, que puedan ser proyectos que de repente no están como linkeados con algún espacio institucional o con alguna organización en concreto...Se apunta a jóvenes...” (Nivel Central D)*

En lo que refiere al perfil de la población objetivo, desde el programa se entiende que éste debería diversificarse ya que en general no se llega a jóvenes que se encuentran en situaciones de exclusión social, que no integran programas o asisten a centros educativos, es decir, introducir cambios para poder llegar al núcleo de jóvenes que presentan mayores dificultades en términos de acceso a la oferta pública y quizás desconocen de la existencia del FIJ.

*“Mi opinión es que se tiene que diversificar mucho más el perfil de jóvenes con que INJU trabaja en general. Creo que hasta este año que es cuando se incluye Jóvenes en Red ahí sí población INJU no son sólo los que tocan la guitarra, que pueden ir a arte, juventud no son solo los que manejan fondos que se pueden presentar al FIJ, no son solo los que les interesa los temas de discapacidad o los voluntarios de INJU que son de facultad”(Nivel Central A).*

---

<sup>10</sup> Tomado de Informe de Monitoreo 2015.

*“Creo que parte de lo que dan los resultados es que por este proceso es más fácil que lleguen jóvenes con determinado nivel educativo, etc., que otros, entonces si queremos llegar a esos otros algo habrá que modificar y... y bueno, pero para mí a esta altura es bueno hacerlo en base a información y a... digamos a... lo que hay no es malo como para decir “sacamos esto para transformarnos en esto” (Nivel Central B).*

*c. Selección de los proyectos*

Otro aspecto que hace a la implementación del programa, refiere al proceso de asignación de los Fondos, que presenta algunos inconvenientes sobretodo en el tiempo destinado a la selección de los proyectos.

Existen algunas dificultades a la hora de definir los criterios de selección de los proyectos, ya que si bien hay ítems que se consideran para la selección con puntajes asignados, muchas veces resulta difícil evaluar, ya que los ítems pueden implicar consideraciones subjetivas (factibilidad, innovación, pertinencia y relevancia, distribución geográfica, incidencia e impacto, juventud y género, redes con otras organizaciones, visión general y consistencia de la propuesta) que hacen más compleja la selección.

Por otra parte, estas demoras pueden llevar a que los jóvenes pierdan el foco en el objetivo del fondo, ya que entre el momento en que se presentan y la ejecución del FIJ pueden transcurrir muchos meses.

*“Una de las dificultades es el tema de los plazos entre selección y ejecución, que hace que algunos chiquilines se pierdan en el camino, puede ser por responsabilidades personales, a veces por otros compromisos, o por falta de motivación, por mudarse...” (Nivel Central C).*

Sumado a la dificultad de evaluar los proyectos, está el tiempo de procesamiento de las postulaciones y definición de qué proyectos serán seleccionados, lo cual implica una carga de tiempo importante para la cantidad de personas que procesan esa información.

En este sentido, las dificultades en cuanto a la cantidad de recursos humanos se observa en dos procesos:

1. durante la evaluación de los proyectos postulados;
2. en el acompañamiento durante la intervención.

En relación al primero, en las entrevistas se señala que cuando se realiza la selección de los proyectos, no se puede analizar con detalle cada uno de los que se presentan, debido a la poca cantidad de recursos humanos destinados a esa tarea y a la cantidad de proyectos que se postulan (proyectos de todo el país y de diverso tipo).

En cuanto a las dificultades de acompañamiento, en algunas entrevistas del nivel central surge la inquietud con respecto a poder efectuar un seguimiento y acompañamiento de los proyectos. En los departamentos del interior del país existe la figura de los operadores de Impulsa (programa que integra el Plan Nacional de Juventudes), quienes son responsables de realizar seguimiento a los proyectos FIJ (entre otras tareas). En Montevideo el seguimiento se realiza fundamentalmente mediante comunicación telefónica o vía email, y es directamente la coordinación del FIJ quien cumple dicha función. Este aspecto ha sido planteado por algunos actores como algo a ser mejorado, ya que se considera que los grupos no cuentan con acompañamiento suficiente en el proceso que abarca la realización del proyecto. En este sentido, en uno de los relatos se propone que debería existir una figura de tutoría o referencia a quien los grupos puedan consultar directamente y a la vez acompañe el proceso.

*“Y después si pudiera haber una figura más de tutoría o algo para algunos grupos que lo necesiten, con más continuidad, que no solamente vengan cuando tengan una consulta, sino que se le ofrezca al grupo alguien que colabore más en el proceso”* (Nivel Central D).

*“No estaba claro quién era el referente o la referente o qué mecanismos íbamos a tener para el seguimiento y al no estar claro se hacía de manera ordenada, o sea, quedaba un poco librado a cada referente territorial o a cada impulsa si se encontraba o no con el proyecto, si lo acompañaba...Pero eso no es porque no hubiera interés o por una falta de los Impulsas o de los referentes, es porque no está establecido el mecanismo, más por un tema de diseño. Creo que el gran problema de diseño que tuvo fue ese, no prever el acompañamiento de los proyectos.”* (Nivel Central F)

Por otro lado, desde la unidad de comunicación del INJU, parece no estar claro si deberían o no tender redes de comunicación con los grupos. En definitiva expresan que los grupos de jóvenes se comunican con la unidad de comunicación cuando buscan algún tipo de difusión (sea a través de las redes sociales o web del INJU), pero no está previsto en el diseño del programa que esto ocurra.

*“Se abren respuestas cuando hay grupos que se acuerdan que nos pueden mandar fotos o novedades, noticias o avisos de que van hacer un encuentro o una presentación de una obra de teatro. Capaz que me equivoco pero que yo sepa no está previsto en el diseño que comunicación tenga una responsabilidad de llegar a todos y cada uno de los proyectos pidiéndoles que les manden información y eso”* (Nivel Central F).

En síntesis, se observa que existen diferentes aspectos del diseño del programa que se encuentran en continuo proceso de formulación, lo cual implica dificultades en términos de definiciones acerca de los objetivos, las poblaciones/proyectos objetivos y las necesidades en términos de recursos humanos para implementar la evaluación de los proyectos postulados y posteriormente el acompañamiento de los seleccionados.

Pese a lo mencionado, se muestra desde el nivel central que el carácter dinámico del diseño del programa apunta en gran medida a lograr ajustar aquellos factores que se entienden deben ser mejorados. En ese sentido, se observa que al momento del trabajo de campo, algunos de los

referentes del programa ya se encontraban trabajando sobre las debilidades recién mencionadas. A modo de ejemplo se encuentran las siguientes:

**Cuadro 7: Dificultades y cambios en la gestión e implementación**

Dificultades en definir...	Cambios recientes desde el nivel central
Población objetivo	Llegar a jóvenes que tienen mayores dificultades para la postulación formal.
Postulación y proceso de selección	Más flexible y menos “encorsetada”.
Acceso al FIJ	Menos engorroso y más ágil con BROU.
Acompañamiento	Se buscará que los técnicos de IMPULSA acompañen a los grupos.

Fuente: Elaborado Dinem

### 3.2 Caracterización de los colectivos y proyectos

Uno de los objetivos explícitos de la evaluación es conocer las características de los colectivos y proyectos, así como los procesos de formación y postulación al FIJ. Considerando que desde el programa se propone la promoción del protagonismo y la autogestión de los jóvenes, la evaluación indaga en qué medida las iniciativas presentadas responden a los intereses de los propios jóvenes, en qué medida también existen otros actores que medien en la concreción de los proyectos y cómo se expresa la heterogeneidad de los colectivos en los tipos de proyectos. La información que se presenta a continuación es en base a los 67 proyectos que fueron entrevistados.

Como es de esperar, los 67 colectivos que fueron seleccionados son heterogéneos en sus características, en cómo se forman, cuánto tiempo hace que se juntan, cuántas personas lo integran, cuál es el vínculo entre sus integrantes, cómo se organizan, en qué áreas o temáticas se desenvuelven, entre otros factores. Sin embargo, existen algunas características que permiten considerar tipos de grupos y proyectos. A raíz de las entrevistas realizadas se estima pertinente considerar por un lado el *origen del colectivo*, y por otro el *origen del proyecto*.

#### 3.2.1 Formación y tipos de colectivos

Del análisis de las entrevistas fueron emergiendo categorías que facilitan la comprensión de como se originan los colectivos. En grandes líneas, se observan dos grandes tipos de colectivos: a) aquellos que son formados en base a una *afinidad* entre sus integrantes, sin que exista una mediación de pertenencia a una institución para la presentación del proyecto; b) aquellos colectivos que tienen su origen en la participación o *pertenencia en algún tipo de organización* o institución. Si bien la gran mayoría de los colectivos fueron caracterizados en esas dos categorías, hubo 6 casos en los que su origen no es claramente discernible en un tipo u otro. Esto sucede por ejemplo cuando i) la pertenencia o participación en una organización es difusa, o ii) cuando los integrantes del colectivo



se conocen por haber estado en alguna institución, pero el proyecto no tiene que nada ver con en esa organización, iii) o cuando la propia organización en la que participan surge por una afinidad previa de los integrantes del colectivo.

Como se observa en el siguiente cuadro, la mayoría de los colectivos (65%, 44 colectivos) tiene un origen asociado a alguna organización o institución. Otros colectivos se forman en base a la afinidad –estos son 17 (25%), mientras que los 6 casos de colectivos de origen mixto, representan el 9% de los grupos entrevistados.

**Cuadro 8: Formación de los grupos**

Tipo de colectivo	Cantidad	%
Afinidad	17	25,4
Organizacional	44	65,7
Mixto	6	9
Total	67	100

Fuente: Elaborado Dinem

Si bien para los colectivos de Modalidad Red ello es esperable (dado que se espera el trabajo articulado entre grupos y/o organizaciones), las proporciones de los tipos de colectivos según su origen se mantienen al analizar solamente los colectivos de Modalidad grupo<sup>11</sup>.

**Cuadro 9. Tipos de colectivos**

Tipo de colectivo	Relato
<b>Afinidad</b>	<i>“...somos amigos desde hace años yo me mude acá hace como diez años atrás, yo vivía en Montevideo antes y lo conocí a él también gracias al Hip Hop, yo hacía grafitti a él le costó un montón conseguir los equipos, a mi también, conseguir la info, gente que estuviera en la movida y con él contactamos hace varios años y nos veníamos manejando como amistad haciendo cosas no eventos, pero sí pequeñas intervenciones”. (Modalidad Grupo – Interior)</i>
<b>Organizacional</b>	<i>“Nosotros somos una organización que ya tenemos un trabajo territorial y que vimos en la iniciativa del FIJ la posibilidad de presentar alguna de las propuestas que nosotros ya queríamos realizar. Darle como otro contenido formal y otro apoyo desde el punto de vista económico”. (Modalidad Grupo – Montevideo)</i>  <i>“Nosotros somos una compañía profesional que nace en el 2009 y hemos venido a lo largo de todos estos años trabajando juntos. El fondo de alguna forma nos ha contribuido bastante sobretodo para poder concretar algunos proyectos. Es una</i>

<sup>11</sup> El 60% de los colectivos (30 casos) de Modalidad grupo se caracterizan por tener un origen organizacional. Vale mencionar que esta proporción es algo mayor a la que declaran los colectivos de Modalidad grupo cuando se postulan al FIJ (formulario postulación). De acuerdo a los datos de inscripción de los 50 colectivos de Modalidad grupos entrevistados, 24 declaraba formar parte de alguna organización, de las entrevistas se desprende que son 30 los colectivos que se encuentran en dicha condición.

	<i>ayuda bastante importante que quizá si no tendríamos que buscárnosla de otras formas o recortar en algunas cosas o endeudarnos para después pagar”. (Modalidad Grupo – Montevideo)</i>
<b>Mixto</b>	<i>“El [nombre del proyecto] es una obra que existe hace 19 años, y en realidad se formó a partir de un grupo de chiquilines del [nombre de centro educativo], como actividad solidaria por parte de las actividades del liceo. Así deciden llegar a un barrio y utilizar parte de sus vacaciones en servicios al barrio (...) Entonces decidieron juntarse con otros conocidos, amigos más o menos de la edad, de sus vínculos. Así que en principio se forma por ex alumnos, con algunos ex alumnos, y después empieza a sumarse gente conocida y demás”. (Modalidad Grupo-Montevideo)</i>

Fuente: Elaborado Dinem

Si bien una primer lectura acerca de la prevalencia de organizaciones/instituciones puede ser “menos deseable” que la de un grupo de afinidad, muchas veces la organización/institución es un medio para que el FIJ pueda llegar a colectivos juveniles que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o exclusión y por tanto, con menos oportunidades históricas de juntarse, asociarse y formular un proyecto colectivo desde una mirada de “lo joven”.

#### Trayectoria de los colectivos

Respecto a la trayectoria de los colectivos, se observa que prácticamente todos los colectivos entrevistados (94%, 63 proyectos) ya habían realizado actividades antes de juntarse para presentarse en la 7ma edición del FIJ. A su vez, el 84% (56 proyectos) de los grupos declara que el mismo continuará funcionando luego de culminado el proyecto por el cual fueron seleccionados.

#### Tamaño de los colectivos

En relación al tamaño de los colectivos entrevistados, se observa que en promedio, se trata de grupos de 16 integrantes. Como se muestra en el siguiente cuadro, el tamaño de los grupos suele ser mayor en los de Modalidad Red, donde el promedio es de 23 integrantes, mientras que el promedio en los de Modalidad Grupo es de 13 personas.

**Cuadro 10: Cantidad de integrantes del grupo**

<b>Modalidad</b>	<b>N grupos</b>	<b>Mínimo integrantes</b>	<b>Máximo integrantes</b>	<b>Promedio integrantes</b>
Modalidad grupo	50	5	62	<b>13</b>
Modalidad red	17	10	75	<b>23</b>
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>5</b>	<b>75</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaborado Dinem

### 3.2.2 Características de los proyectos

A continuación se presentan las características de los proyectos: trayectoria, proceso de postulación, contenido temático de los proyectos y tipo de actividad realizada. Para la categorización de la formación y origen de los proyectos se consideran categorías similares a las utilizadas para el análisis de los colectivos.

#### Trayectoria de los proyectos

Si bien, como se dijo más arriba, casi la totalidad de los colectivos ya existía previo a su postulación al FIJ, la mayoría de los proyectos (71%, 48 casos) no se había postulado a una edición anterior del fondo. En cambio, 19 proyectos (28%), ya se habían postulado alguna vez, de los cuales 14 (21%) habían sido seleccionados en ediciones anteriores.

**Cuadro 11. Vínculo previo con FIJ**

Vínculo previo con FIJ	Se postularon en ediciones anteriores de FIJ		Fueron seleccionados en ediciones anteriores de FIJ	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
No	48	71,6	53	79,1
Sí	19	28,4	14	20,9
Total	67	100,0	67	100,0

Fuente: Elaborado Dinem

En similar sentido al análisis del origen de los colectivos, también es pertinente conocer el origen de los proyectos, es decir, cómo fueron promovidos y por quiénes. Tal como se da en los procesos de formación de los colectivos, el origen de los proyectos suele estar vinculado a la afinidad y/o a la pertenencia y participación en instituciones.

A su vez, en los proyectos y en particular en aquellos que tienen un origen organizacional, pueden distinguirse dos formatos: por un lado se observa que la creación, o promoción original del proyecto viene dado por los “actores adultos” de las instituciones/organizaciones, y por otro lado, por los jóvenes propiamente dichos. Cabe decir que en este caso, la definición de “actores adultos”, no refiere a la edad necesariamente, sino a los tipos de roles que tienen en las organizaciones, por ejemplo, cuando se trata de técnicos de programas, docentes, talleristas, etc., Mientras que los “jóvenes de la organización” serían por ejemplo, alumnos de un centro educativo, beneficiarios de un programa social, participantes de organización, destinatarios del servicio que ofrece la organización, etc.

A continuación se detallan las categorías correspondientes al origen del proyecto:

1. Origen por afinidad: un grupo de amigos/pares comparten intereses y deciden armar un proyecto, por iniciativa propia, para llevar a cabo una idea. El proyecto surge de personas y no de iniciativa de una organización institución.
2. Origen organizacional: la idea y/o formulación del proyecto son propuestos en el marco de los objetivos de una organización o institución.
  - 2.1 Organizacional adulto: Dentro de la organización, quienes promovieron el proyecto son integrantes adultos de la organización.
  - 2.2 Organizacional juvenil: Dentro de la organización, quienes promovieron el proyecto son los “jóvenes”.
3. Otro origen / no definido / mixto: La entrevista no permite discernir con claridad si el proyecto es promovido por una organización o por un grupo de jóvenes que se juntaron a armar el proyecto por afinidad -ya sea porque la entrevista no lo especifica o porque el origen no puede establecerse con tanta claridad.

En consonancia con el tipo de origen de los colectivos, los proyectos surgen mayoritariamente de grupos que pertenecientes o relacionados organizaciones. Como se observa en el Cuadro 12, se destaca que el tipo de colectivo más frecuente suele ser el que es originado por los jóvenes que participan de las instituciones (42%, 28 proyectos).

En tal sentido, conviene hacer notar que si se toman dichos proyectos (organizacional-juvenil), conjuntamente con los proyectos con origen en la afinidad, se puede afirmar que la mayoría de los proyectos presentados tiene un origen “genuinamente juvenil” (67%, 45 proyectos). Como contraparte, se observa que 15 proyectos (22%) fueron impulsados por los actores adultos de las organizaciones. Por último, en 7 casos (10%) el origen del proyecto no queda definido en la entrevista.

**Cuadro 12: Formación de los proyectos**

<b>Tipo de colectivo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Afinidad	17	25,4
Organizacional adulto	15	22,4
Organizacional juvenil	28	41,8
Otro origen / No definido / Mixto	7	10,4
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado Dinem

El siguiente cuadro muestra algunos relatos de los jóvenes que sirven para ejemplificar las características de los tipos de proyectos.

**Cuadro 13. Tipos de proyectos**

Tipo de proyecto	Relato
<b>Afinidad</b>	<p><i>“Llevamos tres años nosotras en realidad, éramos un grupo de amigas que nos juntábamos y que íbamos al ensayo de otras murgas entonces un día se nos ocurrió la idea loca de armar una murga de mujeres y nos preguntábamos si saldrá o no intentamos y empezamos a mover los hilos a ver si había quien se prendiera y terminamos siendo 23” (Modalidad - Grupo Interior)</i></p> <p><i>“Ya nos conocíamos por la escuela, acá está la escuela [nombre de la escuela], nos conocemos de ahí y como yo estoy representando a los proyectos que vienen saliendo les pregunté a ellos, amigos y conocidos que les parecía hacer un proyecto”. (Modalidad Red - Montevideo)</i></p>
<b>Organizacional juvenil</b>	<p><i>“Nosotros como que los más jóvenes nos nucleamos para el proyecto y con el apoyo del resto del colectivo nosotros ya teníamos algo armado sobre los talleres porque ya nos habíamos presentado a otros fondos entonces desde nuestra mirada lo fuimos modificando...”(Modalidad Grupo – Montevideo)</i></p> <p><i>“Es una historia media larga, porque en sí en [nombre de la localidad] existe un Club Agrario al que pertenecemos todos, que fue fundado mucho antes, en 1999, que pertenece al [nombre del movimiento], entonces ya desde ahí tenemos un carácter organizativo, una organización. Y nació la iniciativa de formar un grupo de jóvenes en la Sociedad de Fomento de [nombre de la localidad] con la asistente social del momento, en el 2011 se formó y el grupo pertenece a la Sociedad de Fomento. De ahí fue que se empezó a trabajar con ellos y se presentó el proyecto de la plaza con ese grupo y hoy en día sigue funcionando”. (Modalidad Red - Interior)</i></p>
<b>Organizacional adulto</b>	<p><i>“En realidad ahí fui yo el que estuve más con la bandera de presentarnos, por una cuestión de redacción del proyecto. Pero la idea en cuanto a qué presentarse y eso surge por parte mía como coordinador y por parte de los chiquilines. Obviamente que lo que es la comunicación con enfoque de derechos y qué hacer, qué no hacer, nace de mí, desde una formación más desde lo que es la comunicación (...) Pero principalmente el que redactó el proyecto sí fui yo por una cuestión de plasmar la idea bien, de escribirla bien de alguna forma. Los gurises por ahí la leyeron, quedaron copados, estuvo bueno, incluso modificaron un par de cosas pero sí, lo escrito sí lo escribí yo [docente centro educativo]”. (Modalidad Grupo - Interior)</i></p> <p><i>“Y nosotros por [nombre de persona], una muchacha que trabaja en el MIDES que fue que nos impulsó a... fue la que nos impulsó a hacer el grupo, y nos explicó bien cómo eran las cosas y eso y agarramos viaje. Nosotros no teníamos ni idea. Primero que nada no sabíamos que existía eso y después... fue ella que nos impulsó a hacer eso”. (Modalidad Grupo -Interior)</i></p>
<b>Otro origen / No definido / Mixto</b>	<p><i>“E1: En realidad se fue haciendo, y teníamos el apoyo de un profesor de la UTU que medio que fue el que nos motivó a presentarnos y nos tiró un poco la idea de qué podía llegar a ser. Y entre los seis y él fuimos armando un proyecto.</i></p> <p><i>E2: Claro, él fue el que nos dijo, y él tenía toda una idea, y lo que estuvo bueno fue que nosotros le dijimos que eso no, y medio que surgió más de nosotros y cambió todo, y ahí nos inscribimos”. (Modalidad Grupo - Interior)</i></p>

Fuente: Elaborado Dinem

### Proceso de postulación de los proyectos

Respecto a los procesos de postulación de los proyectos, se observan diferentes formas en que los colectivos lo llevan adelante. En algunos casos:

- a- Parte de la división de tareas internas del grupo, que en esos colectivos suele ser preexistente a la postulación al FIJ.

*“Nos repartimos tareas, y uno redactaba el proyecto y otros se encargaron del presupuesto, de conseguir los presupuestos para la casa, y ta”. (Modalidad Grupo - Interior)*

*“Se escribió el proyecto, creo que fuimos tres que redactamos el proyecto y también el Colectivo estaba como en un momento de “vamos a trabajar en muchas cosas” entonces necesitábamos delegar. Y sí, se pensó el proyecto en conjunto pero después sí algunos tomamos la posta en la redacción”. (Modalidad Red - Montevideo)*

- b- Otra de las formas de postulación se da de manera más colectiva, en alguna/as reunión/es se juntan todos o varios integrantes del colectivo y completan el formulario en conjunto.

*“Nosotros nos reunimos un día y ahí tiramos ideas de todo lo que podíamos hacer antes de presentar el proyecto y ahí lo pasamos a hoja y entregamos”. (Modalidad Grupo – Interior)*

*“Nos reunimos y lo presentamos online, lo rellenamos ahí en la pagina en una reunión, estando todos juntos fuimos rellenando y hicimos más o menos una presupuestación que pedía y fue así”. (Modalidad Grupo - Interior)*

*“Básicamente nos juntamos para llenar los formularios, ya el proyecto lo veníamos hablando de antes y bueno, fue eso, juntarnos una tarde a llenar toda la parte de formularios”. (Modalidad Grupo – Interior)*

- c- En otros proyectos hay un solo integrante que asume ese rol por iniciativa personal y se encarga del llenado del formulario.

*“En verdad no hubo mucha organización porque lo hice yo en mi casa en la computadora, solo. Y que lo escribiera yo era lo mismo que lo escribiera cualquier otro compañero”. (Modalidad Grupo - Interior)*

*“Fue una compañera, la que figura en el proyecto como la otra responsable, que lo vio y dijo que había que presentarse y empezó a escribir y a armar cosas. Lo presentamos, todos estuvieron bastante de acuerdo, le cambiamos una cosa”. (Modalidad Grupo - Montevideo).*

Parte de los jóvenes señalan cierta dificultad o inseguridades al momento de llenar los formularios. En estos casos, los adultos de las organizaciones/instituciones que participan los jóvenes ayudaron a presentar el proyecto.

*“1: ¿Y los gurises también participaron de lo que redactaron o ideas, o fue más bien que ustedes ya la tenían más clara?”*

*E: Si, un poco y poco. Ninguna cuestión a nivel general. Y un poco más en la redacción, sobre todo a la hora de afinar la redacción lo hicimos nosotros [equipo técnico]” (Modalidad Grupo - Montevideo)*

*“Por entre medio de una profesora de [programa social], que ella nos ayudó, fuimos, ellas hicieron el proyecto por intermedio de internet, pero estabas ahí, estábamos nosotros, le pedimos ayuda a ella para ver cómo nos podíamos inscribir y esas cosas”. (Modalidad Grupo - Montevideo).*

Sobre este punto, vale destacar como se dijo anteriormente, que al momento de realizar la presente evaluación, desde la gestión del programa se trabajó en la flexibilización de los procesos de postulación, de modo que no se convierta en un obstáculo para determinados tipos de colectivos.

### **Contenido de los proyectos**

Los proyectos son variados observándose una diversidad de ideas y objetivos que muestran la heterogeneidad de intereses que puede haber en los jóvenes o en las organizaciones que participan.

Si se considera la información proveniente de los formularios de postulación<sup>12</sup> de los grupos entrevistados, tanto en modalidad Grupo como en modalidad Red, se observa que la mayoría de los proyectos se postula en la temática arte y cultura (31,3%), le siguen recreación y deporte (15%) y trabajo comunitario (12%). Otra de las temáticas son promoción de derechos (7,5%), cuidado del medioambiente (6%), empleo (6%), comunicación (4,5%), educación (3%) y voluntariado (3%)<sup>13</sup>.

**Cuadro14. Temática del proyecto postulado**

<b>Temática del proyecto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Arte y cultura	21	31,3
Recreación y deporte	10	14,9
Trabajo comunitario	8	11,9
Promoción de derechos	5	7,5
Cuidado del medioambiente	4	6,0
Empleo, capacitación laboral u orientación vocacional	4	6,0
Comunicación	3	4,5
Educación (formal y no formal)	2	3,0
Voluntariado	2	3,0
NA	8	11,9
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado Dinem

<sup>12</sup> Dicha información proviene de la base postulados a la 7ma edición, Monitoreo de Dinem.

<sup>13</sup> Vale remarcar que estos porcentajes son en base al total de grupos que fueron entrevistados en el marco de la evaluación, y no sobre el total de proyectos que efectivamente participan del FIJ. Para ello, ver Informe de Monitoreo 2015.

Las entrevistas realizadas permiten profundizar más allá de dichas categorías, pudiendo observar que en la práctica, las temáticas de un proyecto pueden ser diversas y no estar atadas únicamente a una.

Varios de los proyectos son innovadores en sus localidades, por acercar actividades (talleres, eventos, etc.) que no suelen ser frecuentes de encontrar para determinadas zonas y poblaciones. También se innova en aquellos proyectos que apuntan a ofrecer determinada infraestructura o espacio que la zona no tiene (una plaza, una cancha, etc.). En otros casos, la originalidad del proyecto en sí mismo implica una innovación, dada la carencia de antecedentes de proyectos similares en Uruguay.

El siguiente recuadro muestra a modo de síntesis la heterogeneidad de temáticas y actividades que se proponen en los proyectos, de acuerdo a los propios relatos de los jóvenes que participan del FIJ.

**Cuadro 15. Principales temáticas y contenidos de los proyectos**

**Arte y comunicación.** *“El proyecto consiste en entrevistar a jóvenes artistas de nuestra localidad para luego retratarlos en una muestra fotográfica que realizaremos. El objetivo principal sería que se visualice lo que hacen esos jóvenes artistas”. (Modalidad Grupo - Interior)*

**Arte y cultura.** *“Es un evento cultural artístico que tiene como varios objetivos uno de ellos es mostrar y difundir lo que es la cultura del Hip Hop en sus cuatro elementos” (Modalidad Grupo - Interior)*

**Arte y promoción de derechos.** *“el proyecto son una serie de documentales que tratan sobre el activismo o la militancia de la juventud en diferentes ámbitos”. (Modalidad Red - Montevideo)*

**Empleo y capacitación.** *“El proyecto consiste en tres talleres de capacitación dirigido a los integrantes del programa Uruguay Trabaja que gestionó la cooperativa. Era uno de redes, confección de redes, redes de pesca, rede de bolos, redes de fútbol. El otro de peluquería y el otro de costura. Y el objetivo un poco seguirlos capacitando para la inserción laboral, generar fuentes de trabajo”. (Modalidad Red – Interior)*

**Empleo y producción.** *“el proyecto consiste en que... para hacer una mini panadería para abastecer a las almacenes, las casas más cercanas de acá, para hacer las cosas para vender”. (Modalidad Grupo - Interior)*

**Medio ambiente y comunidad.** *“El proyecto en sí consiste en forestar o plantar la plaza de [nombre de la localidad], con especies nativas, haciendo énfasis en las especies nativas del lugar, que consisten en especies asociadas al monte psamófilo, que es un ecosistema amenazado en nuestro país.” (Modalidad Grupo - Interior)*

**Deporte e infraestructura.** *“Nuestro proyecto consiste en una pista de skate para nuestro pueblo porque veíamos que los que practican este deporte aquí lo hacen prácticamente en las calles o en la plaza pública”. (Modalidad Red - Interior).*

**Infraestructura y comunidad.** *“al lado de SOCAT donde estudiamos hay un terreno baldío y queremos hacer un espacio recreativo, más como un placita... (...) Primero cerrar el terreno, plantar árboles,*



*hacer una cancha de futbol o de voleibol también, pintar las mesas para hacer juegos de mesa”. (Modalidad Grupo – Interior)*

**Promoción de derechos, salud y arte.** *“Este proyecto, es una coordinación entre distintos grupos de centros educativos y de jóvenes. Lo que nos propusimos fue, a partir de una propuesta que salió del departamento de salud de [nombre del proyecto...], hacer talleres de salud para los adolescentes, y a la vez, sumarle la parte artística (...) Nosotros lo que pretendemos es que se difunda todo lo que es el acceso a la salud y a los derechos de inclusión a la salud y a los beneficios.” (Modalidad Red - Interior)*

**Promoción de derechos (discapacidad) y arte.** *“Los objetivos van por la línea de sensibilización sobre la inclusión, la discapacidad, y para eso en realidad habíamos propuesto hacer un mural inclusivo en donde haya como alguna línea, que estamos pensando bien que puede ser el mural, pero la idea es que la gente vaya a pintar como quiera, como pueda. Vamos a tener herramientas adaptadas para que pinte cualquiera”. (Modalidad Red - Montevideo)*

**Producción agrícola y salud.** *“Lo que queremos es promover hábitos saludables de alimentación, volver a las prácticas de cultivo familiar y a las pequeñas huertas que había en los hogares, mas como ancestrales, más de la época de nuestros abuelos”. (Modalidad Grupo - Interior).*

Fuente: Elaborado Dinem

### **Tipo de actividades del proyecto**

Otro de los puntos en los que se indaga en la evaluación, es el tipo de actividades desarrolladas por los proyectos, en términos de temporalidad, es decir, si se trata de actividades puntuales, cíclicas o permanentes. En ese sentido, a partir de las entrevistas se construyeron las siguientes categorías:

1. **Actividad puntual:** el proyecto se desarrolla en un único evento. El evento puede durar más de un día, pero es una actividad puntual en la medida que no se prevén repeticiones del evento en el mismo o en distinto formato. Ejemplos de esto puede ser una expo, una pintada en un mural, la mejora de un espacio público.
2. **Un ciclo de actividades:** el proyecto abarca más de un evento. Este es el caso de un ciclo de talleres o el lanzamiento de un video por mes. Si bien se trata de un proyecto acotado en el tiempo, se considera importante diferenciarlo de lo que es un evento puntual.
3. **Actividad permanente:** El proyecto financiado por FIJ es algo que permanece más allá de FIJ y luego de ejecutados los fondos. Por ejemplo, abrir un sitio web, una radio comunitaria o un merendero, para lo cual FIJ habría sido lo que permitió el despliegue o la puesta en marcha del proyecto

La mayor parte de los proyectos (el 58%, 39 casos) consiste en un ciclo de talleres o capítulos, es decir, abarca más de un evento. El 24% (16 casos) es una actividad puntual, por ejemplo un evento, una pintada, y el 18% (12 casos) es una actividad “permanente” como una radio, una página web, etc.

**Tabla 16. Tipo de actividad del proyecto**

Tipo de actividad del proyecto	Frecuencia	%
Puntual (evento, pintada)	16	23,9
Ciclo (taller, capítulos, etapas)	39	58,2
Permanente	12	17,9
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado Dinem

### **Relación con FIJ**

Asimismo, se analiza en qué medida los proyectos dependen del FIJ para su concreción. En tal sentido, en base al análisis de las entrevistas se especificaron dos categorías –1.Si o 2.No- según si el proyecto depende totalmente de FIJ para implementarse o si por el contrario FIJ constituyó una ayuda –posibilidad de ampliación, de mejora, motivación o impulso, posibilidad de implementarlo antes de lo previsto- pero el proyecto hubiese podido llevarse a cabo de todos modos.

Como se observa en el siguiente cuadro, la mayoría de los proyectos –el 57%- podría haberse realizado independientemente del acceso al FIJ. Este porcentaje es aún más alto en modalidad red que grupo -65% y 54% respectivamente, como es de esperarse por el sostén que pueden recibir por parte de otras organizaciones e instituciones de la red. Ahora bien, otra parte importante de los proyectos (41%), no podría haberse llevado adelante de la manera que se propuso, si no fuera por el acceso al FIJ.

**Tabla 17. Depende de FIJ**

Depende de FIJ	Frecuencia	%
Sí	28	41,8
No	38	56,7
No definido	1	1,5
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado Dinem

Si bien, como se dijo anteriormente, varios de los grupos y proyectos ya había realizado antes de su postulación al FIJ actividades en colectivo, se observa que gran parte de los proyectos son impulsados por el FIJ, es decir, que de no existir dicho apoyo, al menos en el corto plazo no podría haberse efectivizado el proyecto. Ello se acentúa más en los proyectos de Modalidad grupo.

### 3.3 Implementación de los proyectos

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre los procesos de implementación de los proyectos, analizando los grados de avance en las actividades, el acceso y uso del FIJ, la organización de los colectivos, la articulación con otros actores, los facilitadores y obstáculos, etc.

#### 3.3.1. Grado de avance del proyecto / estado de la implementación

El grado de avance del proyecto presenta variaciones importantes de un grupo a otro. En algunos casos el ya había culminado al momento en que se realiza la entrevista, mientras que en otros se encuentra en la fase inicial de implementación.

El 70% (47 casos) de los proyectos entrevistados, es decir la amplia mayoría, se encuentra en etapa de implementación al momento en que se relevó la información –es decir comenzaron a ejecutarse parte de las actividades. Cerca del 13% (9 casos) declara haber finalizado la implementación del proyecto y un porcentaje similar –en torno al 15% (10 casos) – manifiesta encontrarse en etapa de diseño y preparación para la implementación.

De manera general, en las entrevistas no se mencionan grandes modificaciones respecto a los contenidos de los proyectos presentados originalmente y lo que efectivamente se implementa. El atraso del proyecto con respecto a lo planificado inicialmente suele estar relacionado, desde algunos relatos, con el atraso en el resultado del proceso de selección y en el acceso al fondo del programa.

*“Entonces los fondos estuvieron disponibles a partir de diciembre del año pasado. Y nosotros estábamos cerrando el año escolar con los chiquilines, y no nos dio para ejecutarlo. Lo que hicimos fue juntarnos a principios de febrero de este año con los compañeros del oratorio, e hicimos una especie de inventario de las cosas que precisaríamos. Entonces lo que nos dividimos fueron los distintos rubros para buscar precios. En este momento estamos en esa etapa.”* (Mod. Grupo, Montevideo).

Como es de esperarse, el atraso en el pago de FIJ genera cambios en los cronogramas de implementación, y ciertos grupos manifestaron el haber asumido los gastos que deberían ser financiados por el fondo.

*“...el proyecto incluso se cumplió más o menos entre los plazos. Lo que se atrasó digamos de alguna manera el dinero. Como hay buen contacto se consigue fiado los tambores, a promesa de que cuando estuviera la plata los iba a pagar.”* (Mod. Grupo, Montevideo)

En la 7ma edición en particular esto se ve acentuado por el momento del año en el que estaba estipulado se otorgarían los FIJ (setiembre de 2015) y en el que efectivamente los colectivos accedieron a los mismos (fines de 2015), generando en varios casos que los cronogramas y actividades se pasaran para febrero/marzo de 2016.

*“Si porque nosotros en principio cuando presentamos planteamos hacerlos en setiembre luego los*

*resultados del FIJ salieron en octubre primeros días de noviembre (...) Y después el festival lo tuvimos a finales de noviembre y el dinero nos lo dieron los primeros días de diciembre y ahí fue que les replanteamos de hacerlos en febrero y marzo". (Mod. Grupo, Montevideo)*

*"Y nada cuando nos enteramos que habíamos ganado, nos reunimos con algunas instituciones que nos interesaba que estuvieran como aliadas a nosotros en ese sentido. Pasa que a nuestro FIJ le pasó eso, tenía una fecha el Fondo salió después de esa fecha y ahí no se pudo ejecutar, lo corrimos" (Mod. Grupo, Interior)*

En el caso de los grupos que se encuentran en una etapa inicial de la implementación del proyecto, surge de las entrevistas que las primeras acciones/actividades están principalmente relacionadas con:

- Redefinir o realizar ajustes al proyecto.

En algunos casos, en la etapa inicial se destina un tiempo a "testear" si ciertos aspectos de la planificación se ajustan a los objetivos del proyecto: *"Entonces hicimos como el puerta a puerta como para contar que esto se iba a empezar a trabajar, para saber qué les parecía y ver cómo lo organizamos. Si lo que nosotros pensábamos, cómo lo habíamos estructurado, si iba a funcionar o si había que cambiar el orden de los talleres."*(Mod. Grupo, Montevideo)

En relación con esto, en algunos casos la formulación inicial del proyecto era demasiado abstracta, debiendo ajustar el mismo y redefinir algunos aspectos de forma más específica: *"...lo primero que hicimos fue una formulación del proyecto inicial porque una cosa es el proyecto y otra cosa es cuando lo querés bajar a tierra, que ves verdaderamente que no funcionaba así como lo habíamos planteado..."* (Mod. Grupo, Montevideo)

- Compra/obtención de los materiales necesarios.

Otra actividad recurrente en la fase inicial de la implementación es todo lo relacionado a la obtención de los materiales necesarios para el desarrollo del proyecto, en particular cuando esto es un aspecto determinante para avanzar en las actividades previstas: *"Estamos averiguando haciendo las compras de la tela, maillajes, materiales para poder llevar el proyecto a cabo, averiguando ómnibus estamos en la previa y estamos tratando de ver si podemos fijar fechas..."* (Mod. Grupo, Interior)

- Establecer contacto con instituciones.

Asimismo, la coordinación/articulación con otras instituciones surge como una actividad necesaria para el desarrollo de lo planeado –lo cual no se da únicamente en los grupos en modalidad red.

*I: ¿Qué acciones o actividades han llevado adelante para obtener los objetivos planteados?*

*E2: "Coordinaciones con las instituciones, el uso de las redes sociales a la hora de convocar, la prensa, la radio comunitaria." (Mod. Grupo, Interior)*

En ciertas ocasiones la coordinación/articulación con instituciones es también lo que permite difundir

el proyecto: *“Lo primero que se hizo fue filmar los videos con los clubes, se contactó y se generaron vínculos. Primero a través de la AUF, se firmaron los spots y se lanzó una parte para generar difusión.”* (Mod. Grupo, Interior)

- Difusión y comunicación del proyecto.

En efecto, en la fase inicial de la implementación del proyecto la difusión del mismo suele ser un aspecto de gran importancia en particular cuando el proyecto prevé la incorporación/participación de vecinos o de otros actores comunitarios.

*“Lo que hicimos fue, en lo que va del mes, empezar a tener las reuniones con los vecinos para ver en qué horarios vamos a implementar los talleres, de qué manera, cómo hacer la difusión adentro del barrio, a dónde les parecía mejor. Hicimos un puerta a puerta, pasamos por todas las casas del barrio...”* (Mod. Grupo, Montevideo)

### **3.3.2 Cobro y organización del Fondo**

Al momento de la realización de las entrevistas, el 82% (55 proyectos) declara haber accedido al monto solicitado. Mientras que el 18% (12 proyectos) declaró al momento de la entrevista que aún no había podido acceder al monto por distintos inconvenientes.

Entre los grupos que accedieron al monto, la mayoría de ellos aún no había hecho uso del mismo en su totalidad al momento de la entrevista. Solo en 10 proyectos ya se había accedido y utilizado el fondo en su totalidad. Por otra parte, el 30% (20 proyectos) declaró que a pesar de haber accedido al monto utilizado, tuvo inconvenientes para dicho acceso.

De acuerdo a los relatos de los entrevistados, la mayoría de los problemas en este punto surgen respecto al depósito del dinero en el Banco y al requisito de tener una cuenta (o tener que abrir una cuenta), ya que muchas veces los jóvenes no la tienen y deben abrirla para poder cobrar el fondo. Este procedimiento por diferentes razones implica una serie de dificultades, sea porque es la primera vez que realizan el trámite o por otros problemas que puedan surgir en dicha gestión.

Respecto al cobro del fondo y cómo organizan el dinero, varios grupos expresan haber tenido problemas a la hora de efectuar el cobro, por lo que debieron utilizar fondos personales y posteriormente recuperarlos.

En relación al momento de cobro del fondo, en varios casos se menciona que existieron atrasos en el depósito del dinero, sea por causas internas al grupo (como ser demoras en la tramitación de la cuenta de Brou) o externas (es decir, por problemas y atraso desde el programa para depositar en el tiempo estipulado). El proceso en general presentó ciertas demoras, por lo que se vieron afectados todos los aspectos referidos a la ejecución de los proyectos.

*“Cuando fui al banco a retirar la tarjeta no tuve problemas, lo que demoró fue la acreditación del dinero en la cuenta, como dos meses demoró entre una cosa y otra.” (Mod. Grupo, Interior)*

*“Tenemos problemas con el banco de acá de Tala que no podemos...Necesitamos tipo una carta del MIDES, algo así como precisando que existía el grupo, algo así al yo presentar en el banco con la Tarjeta Joven, yo que soy el representante del grupo, ir y sacar la tarjeta esa como para que viniera la plata del banco para nosotros poder retirar.” (Mod. Grupo, Interior)*

Minoritariamente, algunos de los proyectos aún no habían hecho efectivo el acceso al FIJ, y el estado de implementación estaba en una etapa de pre-inicio al momento de realizadas las entrevistas.

*“la demora capaz, porque nos dijeron un tiempo y viste que pasó ya todo este tiempo, porque allá en Montevideo nos dijeron que en febrero ya tendríamos la visita para ver cómo estaríamos trabajando y todavía no empezamos a trabajar, por que dependemos de la plata para empezar por que nosotros no tenemos las condiciones de empezar con nuestra plata por eso esperamos la plata. (Mod. Grupo, Interior)*

*“No recibimos aun el apoyo económico y por tanto nos hemos autofinanciado hasta ahora”. (Mod. Grupo, Interior)*

También existen grupos que no tuvieron ningún tipo de problema en la gestión para recibir el fondo.

*“Nosotros teníamos que ir a la micro banca. Fuimos ahí, nos buscaron en el programa del FIJ, nos encontraron, y nos dijeron que en una semana teníamos que ir a buscar la tarjeta, y a la semana fuimos y ya estaba la tarjeta pronta. Esa parte fue re sencilla. Un trámite cortito.”(Mod. Grupo, Montevideo.)*

Otro aspecto interesante en cuanto al financiamiento de los proyectos, es la búsqueda de apoyo que realizan algunos grupos por fuera del FIJ, sea a diferentes actores barriales (por ejemplo vecinos), o sponsors, ya que en ciertos casos el monto del fondo no es suficiente para cubrir los gastos del proyecto.

*“Ahora queremos ver si podemos solucionar el tema de la tarjeta, cobrar, devolver a la gente que prestó el dinero para los gastos que ya hicimos y mandar el cierre de la campaña” (Mod. Grupo, Montevideo).*

*“Bueno no, en realidad, todo lo que teníamos previsto hicimos pero, ya habíamos hablado con el Alcalde, ya teníamos la aprobación del local, inclusive ya teníamos un presupuesto de adaptación del local, de construir dentro de lo que sería la sala de yeso, que las haríamos nosotros porque tenemos uno de los chicos que está capacitado para eso, todo estaba el Alcalde tenía la disponibilidad de*

*ayudar en la Alcaldía aportaba los materiales para la construcción, o sea el dinero del FIJ era para comprar instrumentos y equipo nada más.” (Mod. Grupo, Interior)*

*“Y lo que se ha hecho hasta ahora es sacar el piso nuevo, se compraron los materiales de cerámicas, el pegamento que va abajo, el portland, la malla de acero, eso está todo comprado, está allá y está faltando que entre todos vamos a ir a juntar la arena y el pedregullo, que un establecimiento nos va a dar porque no nos alcanzaba la plata y es lo que estaría faltando es juntar eso y el dinero como para un albañil que nos ayude, ya lo tenemos. Una vez juntado todo es cuestión de ver un albañil que lo arme.” (Mod. Grupo, Interior)*

Este mecanismo es utilizado por grupos que suelen contar con años de trabajo previos (vale recordar la alta proporción de colectivos y proyectos que se originan en organizaciones), y da cuenta de una búsqueda de optimización de los recursos disponibles y aprovechamiento de la red comunitaria para obtener apoyo.

*“En realidad FIJ es una partecita de toda la torta, y nosotros buscamos más sponsors, no es un proyecto que sólo se financie con el FIJ, por la magnitud que tiene no sería posible hacerlo como lo hacemos sólo con eso. Salimos a buscar sponsors, tenemos una buena presentación y cada año podemos mostrar lo que hicimos el año pasado” (Mod. Grupo, Montevideo).*

En cuanto a la distribución de los roles, y específicamente el rol de responsable del manejo del dinero, los colectivos definen una persona encargada de dicha tarea que es quien tiene en su poder la tarjeta de débito y realiza las compras necesarias para el proyecto.

En general, todos los proyectos se mantuvieron en la idea inicial que habían planteado en relación a en qué iban a destinar el fondo, pero algunos proyectos modificaron las compras previstas, sea por considerar parte de los materiales previstos inicialmente en la compra como innecesarios, o porque se enfrentan a precios mayores de los previstos. Asimismo ciertos grupos buscaron estrategias para no tener que comprar determinados objetos que podían reciclar o hacer ellos mismos (por ejemplo papeleras, colchones, etc.).

*“No modificar, pero si surgen ideas como de ahorrar dinero en no comprar colchonetas, sino de empezar a conseguir colchones y forrarlos. Tá’, esta esa idea, todavía no lo hemos comenzado a hacer. Estamos viendo cuanto presupuesto vamos a gastar en lo planificado. Lo principal primero es tener la estructura.” (Mod. Grupo, Interior).*

### **3.3.3 Acompañamiento de los proyectos**

De acuerdo a lo señalado por los integrantes de los proyectos, la comunicación con el nivel central de FIJ funciona sin inconvenientes, y los grupos manifiestan saber a quién dirigirse ante alguna duda. Las vías más utilizadas para consultar suelen ser la telefónica o el email. Si bien no es algo generalizado,

desde el programa se realizan llamadas para saber cómo vienen desarrollándose los proyectos, si surgió algún inconveniente, o para evacuar dudas.

*“Por ahora como estamos iniciando de nuevo, las pocas dudas que tuvimos fue por el dinero que no nos estaba llegando, ese tipo de consultas” (Mod. Grupo, Interior).*

*“Bien de bien. Siempre interesados en cuanto a si estamos...si hemos recibido el tema de la tarjeta, del dinero, cómo venimos. Permanentemente, la comunicación siempre estuvo” (Mod. Grupo, Interior)*

*“En caso de dudas a [actor del nivel central] que por suerte... yo soy el que me relaciono con ella. El año pasado, por dudas la llamaba y re bien. Siempre como a las ordenes ‘¿Qué necesitan? ¿O en qué los podemos ayudar?’. Si llamamos y le decimos ‘estaría necesitando esto’. Como que destaco que se nota una cosa sincera de que el proyecto salga y que salga bien. Y te ayudan, no es que te dan... ‘toma este dinero y maneja’”. (Mod. Grupo, Montevideo)*

Pese a lo mencionado, se observa que la mayoría de los proyectos considera importante contar con un mayor seguimiento del programa. Una de las principales sugerencias es precisamente tener un mayor acompañamiento y seguimiento, ya que si bien la comunicación con el programa suele ser valorada como positiva, se entiende que sería importante un acompañamiento y comunicación más fluidos. En particular los grupos del interior del país, manifiestan que es importante que desde el programa se comuniquen con los proyectos para consultar sobre como vienen desarrollándose. En algunos casos esta sugerencia surge por ciertas incertidumbres sobre saber si “van bien”, pero también por la inquietud que desde el programa se visibilice el desarrollo y avance de los proyectos.

### **3.3.4 Estabilidad de los grupos – altas y bajas**

En relación a la estabilidad o modificaciones en la integración de los colectivos, se observa que la mayoría –el 64%- no tuvo bajas de integrantes y el 30% no sufrió modificaciones en cuanto a quienes los componen, lo que habla de cierta estabilidad. En el 34% se incorporaron otras personas, aumentándose el número de integrantes. En menor medida, en ciertos grupos hubo modificaciones ya que se dieron altas y bajas pero se mantiene la cantidad de personas en los mismos (25%). Por último, tan solo el 9% sufrió más bajas que altas, viendo disminuirse el número de integrantes.

Entre los motivos que condujeron a que se produjeran bajas en los equipos, se mencionan los siguientes:

- Estudio/trabajo;
- Mudanza de departamento o país ;
- Conflictos internos;
- Consecuencias de los cambios en los cronogramas/fechas del proyecto.



Mientras que entre los motivos de altas se señalan:

- El “Boca a boca”;
- Necesidades del grupo –por ejemplo para realizar trámites en Montevideo cuando los integrantes del grupo son del interior;
- Apertura, ampliación del proyecto con otros colectivos/personas. En este punto, sucede que la promoción del proyecto despierta interés de otros actores que se acercan, algunos para integrar el grupo y otros para participar más puntualmente. Asimismo ciertos grupos invitan a otros actores a participar del proyecto –quienes si bien no forman estrictamente parte del grupo participan en cierto modo;
- Personas que se integran pero está más vinculado al proceso del grupo que al proyecto en sí.

En general el grupo original o el núcleo del grupo se mantiene produciéndose cambios en los integrantes menos involucrados. *“(…) al ser de la playa, cada temporada es un cambio si bien hay un núcleo del grupo que se mantiene…”*. (Mod. Grupo, Interior) / *“...un núcleo sólido como siempre y la gente que participa un poco menos por tema de estudios.”* (Mod. Grupo, Montevideo)

Otro tema es cuando la institución, espacio o actividad que nuclea al grupo aún no abrió o no comenzó: *“...antes estábamos todos juntos en un salón, y ahora como no estamos estudiando porque la UTU no abrió, no nos hemos podido juntar entre todos.”* (Mod. Grupo, Interior).

### **3.3.5 Distribución de roles en los grupos y organización del trabajo en equipo**

En cuanto a la repartición de tareas y organización del trabajo, el 39% de los grupos entrevistados afirma que parte de los integrantes del grupo asumen más responsabilidades que otros. Al discriminar según la modalidad, se observa que esto se da con mayor frecuencia en modalidad grupo que en modalidad red (42% y 29% respectivamente). Ahora bien, son una minoría los grupos en los cuales existe un liderazgo claro por parte de un integrante (9%, 6 proyectos sin discriminar por modalidad). El resto se divide entre los grupos en los que los integrantes realizan tareas diferentes pero con igual nivel de responsabilidad (28%) y en los que los integrantes realizan todos tareas similares (24%).

**Cuadro 19: Distribución de Roles**

Distribución de roles	Frecuencia	Porcentaje
Horizontal, todos hacen tareas similares.	16	24
Algunos asumen más responsabilidades que otros.	26	39
Un integrante lidera el grupo.	6	9
Todos hacen tareas diferentes, pero con similares niveles de responsabilidad.	19	28

Distribución de roles	Frecuencia	Porcentaje
Horizontal, todos hacen tareas similares.	16	24
Algunos asumen más responsabilidades que otros.	26	39
Un integrante lidera el grupo.	6	9
Todos hacen tareas diferentes, pero con similares niveles de responsabilidad.	19	28
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado Dinem

Al indagar en la repartición de roles y tareas, surge que la organización del trabajo y la definición de roles están vinculados al proceso de formación del grupo, a la maduración del mismo, su estabilidad, etc. Es decir, los grupos con más antigüedad pudieron tener más tiempo para ensayar y modificar en función de los resultados la manera en que se organizan y reparten las tareas.

*“Lo que pasaba era que era un grupo que no estaba demasiado organizado. Nos fuimos organizando. Y este año nos estamos tratando de organizar un poco más, y formar una asociación civil. Entonces los roles ya están más claros...”* (Mod. Grupo, Montevideo)

*“Al principio todos hacíamos todo, después nos dimos cuenta de que en realidad no era tan efectivo hacer todos todo, porque obviamente, hay algunos que se desempeñan mejor en un área que en otra, y eso en realidad te das cuenta en el proceso mismo, en el principio capaz que no sabes muy bien qué es lo que más te gusta hacer o en qué te desarrollés mejor, y eso con el tiempo nos fuimos dando cuenta y lo charlamos, “bueno, capaz vos mejor que estés en esta parte, capaz que yo me siento más cómodo por acá”* (Mod. Grupo, Montevideo)

Más allá de esto, se observa que la definición de roles suele ser bastante flexible, no tan rígida, es decir puede variar “quién hace qué” en función de las disponibilidades o intereses puntuales por ejemplo.

*“I: ¿Cómo se ha organizado el trabajo en equipo?”*

*E: Bueno, es el que pueda en realidad, si porque el que no trabaja, estudia, pero tenemos un grupo de WhatsApp y por ejemplo fuimos a... yo no pude ir para desarmar el piso viejo y ahí fueron los que pudieron y si más o menos es el que pueda digamos.”* (Mod. Grupo, Interior)

*“I: ¿Identifican roles o tareas dentro del grupo?”*

*E: No específicamente que sean permanentes las tareas, se reparten en el momento de encarar una actividad.”* (Mod. Grupo, Interior)

Esto suele ir de la mano con una rotación de los roles que ejecuta cada integrante del grupo, y en muchos casos el “todos hacemos todo” es expresado como un aspecto positivo en el sentido de la

horizontalidad del trabajo: *“Es una dirección horizontal en la que todos estamos creando la obra y en la producción todos participamos en escribir, en pensar...”* (Mod. Grupo, Montevideo). De hecho en gran parte de los grupos la definición de los roles no suele bajar verticalmente, sino que surge a partir de una definición conjunta, sea esta explícita o no.

*“En realidad las tareas las hacemos todos por igual porque la huerta implica el estar presente, desde ir a carpir todos, si hay que ir a averiguar algo nos dividimos, más lo que es parte de coordinación y articulación me encargo yo. Salir a comprar cosas se encargan los compañeros que están todo el día en [nombre de localidad] porque tienen otra disponibilidad horaria pero digo, son acuerdos que generamos entre todos.”* (Mod. Grupo, Interior)

Más allá de la disponibilidad horaria, en la definición de roles toman un rol muy importante los intereses y aptitudes de cada integrante del grupo.

*“...por naturaleza cada uno se fue especializando en determinada área dependiendo obviamente de sus aptitudes, conocimientos, habilidades. (...) Pero funcionamos como una cooperativa: todos hacemos todo.”* (Mod. Grupo, Montevideo)

*“...capaz que a uno le interesa un poco más la parte de prensa y contactos, entonces se dedica a eso. A otro más la parte de logística, eso se va dividiendo de acuerdo a los intereses.”* (Mod. Grupo, Montevideo)

Ahora bien, en otros casos los roles suelen estar más definidos, con delimitaciones claras del área en la que trabaja cada uno. Esto se da en grupos que ya tienen una maduración importante o en grupos que manejan proyectos que implican el manejo de aspectos más técnicos, si bien puede darse igualmente en colectivos que han logrado rápidamente una organización de este tipo. En este sentido, en las dos citas que se presentan a continuación, los grupos se conformaron a partir de la pertenencia a una misma organización (misma entrevista).

*“Está la dirección, la iluminación, el community manager que se encarga de las redes sociales, la difusión, después esta la que organiza el backstage, después está el periodista que es el que contacta con los deportistas y hace las entrevistas y después está la editora.”* (Mod. Grupo, Montevideo)

*“Es una organización internacional, tiene un junta a nivel mundial, después hay junta a nivel país y a nivel local en los lugares en donde está. Dentro de Montevideo yo soy el presidente, después hay un vicepresidente, un secretario, un tesorero y después hay directores de proyectos.”* (Mod. Grupo, Montevideo)

En varios casos se desprende un rol en particular, sin que el resto de los integrantes tenga tareas específicas adjudicadas, el cual suele ser un rol de coordinación/articulación o liderazgo. En este sentido, es importante recordar que en el proceso de postulación se exige definir un rol de

responsable y co-responsable. Por supuesto, este rol puede difuminarse o mantenerse, según la evolución del grupo y del proyecto.

*“Y si bien no tenemos roles muy definidos es cierto que algunos compañeros trabajan como articuladores del grupo y son los que muchas veces llevan la iniciativa de realizar varias actividades de diferente índole.” (Mod. Grupo, Interior)*

*“Si nosotras en realidad nos presentamos en el proyecto como coordinadores del proyecto. Que en si igual lo llevamos a cabo entre todos, porque de hecho hay compañeros que son músicos, entonces capaz que en otros elementos también pueden aportar mucho más en eso, a los gurises. Elementos que pueden servir a una formación de la banda, que no es fácil si no sabes realmente. En realidad se incuba entre todos sí, nos pusieron como titular a nosotros como adultos. Pero no es que seamos titulares.” (Mod. Grupo, Montevideo)*

Tal como lo muestra la última cita, se produce en varias ocasiones que quienes lideran o coordinan son los “actores adultos”<sup>14</sup>. Cabe aclarar que se trata de adultos menores de 30 años, pero que asumen roles diferenciados con respecto al resto del grupo, ya sea porque existe una diferencia de edad con respecto al resto de los integrantes o porque se desempeñan en un rol que los diferencia tal como lo muestran las citas en la manera en que se refieren al resto del grupo -“los chiquilines”- y a ellos mismos -“nosotros como adultos”. Esto se da principalmente en los grupos que tienen un origen organizacional, ya sea adulto o juvenil-

*“I: ¿Identifican roles, tareas, etc.?”*

*E: Profesores y estudiantes (...) Tenemos a los docentes que nosotros le decimos profesores, , ellos son los que dicen y eso y también nos hacen opinar porque si vamos a hacer algo y a alguno no le gusta lo cambiamos. Nos organizamos entre nosotros como grupo que somos y con ellos.” (Mod. Grupo Interior)*

En estas situaciones, los adultos son quienes suelen organizar la división de las tareas:

*“Lo que hicimos fue crear tres comisiones, entonces cada uno se postula a una comisión, según lo que tuviera ganas de hacer o lo que gustaba más o menos, y en base a eso cada grupo fue trabajando con un referente. Cada referente quedó como coordinador de un grupo, como para organizar, y después el día de la jornada hicieron absolutamente todo ellos.”(Mod. Grupo, Montevideo)*

*“I: ¿Identifican roles, tareas?”*

*E2: “Si, siempre estuvieron divididas las tareas de los chiquilines para un mejor resultado.” (Mod. Grupo, Interior)*

---

<sup>14</sup> Como se definió más arriba en la tipología de origen de los proyectos, la definición de “actores adultos”, no refiere a la edad necesariamente, sino a los tipos de roles que tienen en las organizaciones, por ejemplo, cuando se trata de técnicos de programas, docentes, talleristas, etc.

### **3.3.6 Dificultades en la organización de tareas**

Gran parte de los grupos no identifica inconvenientes en cuanto a la organización de las tareas. El problema más frecuente en este punto es el tema de la disponibilidad y/o niveles de compromiso de los integrantes. La falta de asiduidad de parte de los integrantes del colectivo puede dificultar la organización generando un atraso en las reuniones y por tanto en el grado de avance del proyecto.

Asimismo, esto puede acarrear consecuencias en términos de dinámicas al crear rispideces, debido a que el grueso del trabajo puede recaer en unos pocos. *“...queremos hacer más de lo que podemos asumir y eso recae en poca gente aunque en el momento siempre aparece el grupo, pero los días previos que son de mayor laburo la responsabilidad recae en pocos y eso ha sido una dificultad que no siempre la hemos sabido repartir bien.”* (Mod. Grupo Interior).

De las entrevistas surge que los mayores problemas de disponibilidad en los grupos están relacionados con los siguientes aspectos:

- Diferentes niveles de involucramiento/compromiso;
- Disponibilidades de tiempo dispares por aspectos laborales y de estudio;
- Dificultades en integrantes del interior del país para realizar trámites en Montevideo ;
- Proyectos que sufren bajas o dispersión del grupo durante el verano;
- Dispersión geográfica de los integrantes del colectivo.

En efecto, las dificultades de organización que tienen que ver con los tiempos, horarios, disponibilidades de cada uno se amplifican si en el grupo hay mucha distancia geográfica, porque hace que sea más difícil coordinar las instancias de encuentro entre los integrantes: *“Capaz que el principal problema es la dispersión geográfica porque no estamos todos tan cerca”* (Mod. Grupo, Interior).

### **3.3.7 Articulación en territorio y vínculo con la comunidad**

El 78% de los colectivos (52 proyectos) comenzaron a articular con organizaciones e instituciones del territorio antes de que su proyecto fuera aprobado por FIJ –tan solo el 12% (15 proyectos) comienza a articular a raíz de la aprobación del proyecto por parte del programa<sup>15</sup>. En el 9% (6 proyectos) de los casos no se articuló con otros actores/instituciones.

Como es de esperarse, entre los grupos en modalidad red no existe ninguno que no haya articulado con otros actores, mientras que el 12% de los grupos en modalidad grupo se encuentra en esta situación.

---

<sup>15</sup> Cabe recordar que la casi totalidad de los colectivos habían realizado actividades previas a su postulación al FIJ.

**Cuadro 20: Articulación con instituciones/actores**

<b>Articulación con otros actores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Comenzó a articularse antes de la aprobación del proyecto por INJU	52	78
Comenzó a articularse a raíz de la aprobación del proyecto por INJU	8	12
No se articuló con otros actores/instituciones	6	9
NS/NC	1	1
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado Dinem

Otro dato de interés es que el 21% (14 proyectos) considera como uno de los principales obstáculos para la implementación del proyecto, la articulación con otras organizaciones/instituciones del territorio. En similar sentido, el 19% (13 proyectos) estima que hay una falta de acompañamiento en el territorio (instituciones, organizaciones, comunidad, etc.). Es decir, si bien la articulación es algo buscado por la gran mayoría de los proyectos, esta se convierte a su vez en uno de los obstáculos que se mencionan con mayor frecuencia por parte de los colectivos.

Más allá de los imprevistos que pueden perjudicar la organización de las tareas, existen también factores externos al grupo que perjudican dicha organización, como ser lo que tiene que ver con la articulación con instituciones u organizaciones del territorio.

*“Al ser una propuesta que depende que te cedan los lugares, también tenés algún inconveniente con la institución, por más que te ceda el lugar y todo, hemos tenido algunos choques, porque ta, es una propuesta que abarca mucha gente.” (Mod. Grupo, Montevideo)*

*“la idea era tener la huerta comunitaria en le liceo, pero después en el liceo nos bajaron el pulgar y entonces los talleres que eran abiertos se hacían en el Centro Cultural de [nombre de localidad] los fines de semana, los sábados en la tarde generalmente porque era cuando las personas tenían más disponibilidad horaria. La huerta la logramos compartir fundamentalmente con la gurizada del liceo, no pudimos invitar a vecinas y vecinos porque no nos dejaron, primero nos dijeron que si y luego no nos dejaron” (Mod. Grupo, Interior).*

*“El poco apoyo de la alcaldía, porque para el toque por ejemplo que pedimos un escenario hubo tres mil peros, la luz que no hay, todo lo que se tardó que nos den el ok, les pedimos materiales y nos dieron la mitad de lo que les pedimos”. (Mod. Grupo, interior)*

*“El Centro MEC prometió la continuidad de ese taller pero hoy por hoy le está pasando la pelota al municipio para que se haga cargo del propio Centro MEC y que el MEC sólo se haría cargo de la alfabetización digital. Los talleres no están garantizados, es todo muy cambiante”. (Mod. Grupo, Interior)*

En general, la mayoría de los proyectos articulan con un actor institucional, sea a nivel comunitario/barrial, instituciones de educación formal e informal (club de niños, escuelas, liceos, universidades), programas sociales (JER, Compromiso Educativo), empresas públicas o privadas que ofician de sponsors (AFAP, ANTEL), entre otros. Es de destacar que muchos proyectos participan de instancias barriales como las mesas de SOCAT, centros culturales y comisiones barriales.

En algunos casos, los proyectos ya venían articulando con actores institucionales o comunitarios, y en otros fue a raíz de la participación en FIJ que surge la articulación, pero se destaca la constante búsqueda de apoyo por parte de los proyectos.

*“UTU, liceo, Centros MEC, Club de Niños, el Hogar del INAU, AUPI, COET que es privado y es un centro de atención a personas con discapacidad fueron también. La alcaldía, más allá de la respuesta fuimos varias veces y lo presentaron al consejo municipal, se fue a pedir el tema de la luz, de la carta, a presentar el proyecto escrito, pedir el escenario que se iba a hacer con [nombre de actor privado]. Con actores privados en un momento se convocó y nos reunimos con el con [nombre de actor privado], que están ahí cerca y en su momento se habló para ver si se podía usar el espacio para parar o sacar luz. Se tocaron todas las puertas.” (Mod. Grupo, Interior).*

*“Sí, como que la ciudadanía estuvo ahí apoyando. Las barracas nos donaron toda la cerámica que tenían de descarte, de muestras que se les discontinúan y ellos las tiran, fuimos y las trajimos” (Mod. Grupo, Interior).*

Los proyectos hacen uso de la red institucional disponible y han sabido buscar alternativas para conseguir sus metas. Si bien el apoyo de FIJ es muy importante para lograr los objetivos planteados, en muchos casos se puede prever que los proyectos “más sólidos” (que venían trabajando desde antes de FIJ), tienen posibilidades de conseguir recursos por fuera de FIJ. A esto también se vincula la importancia que tiene que los proyectos cuenten con cierto respaldo de alguna institución o programa, lo cual muchas veces orienta al proyecto en cuanto a qué estrategias utilizar para conseguir determinados recursos.

En cuanto al vínculo con los referentes territoriales del INJU, Impulsa o JER, ciertos proyectos manifiestan conocer y tener contacto con estos actores; y otros no han tenido contacto, al menos hasta la fecha de realización de las entrevistas. En algunos casos es a partir del estímulo dado por estos actores institucionales que los grupos deciden presentarse a los fondos. Por ejemplo, en ciertos grupos del interior del país, los referentes de Impulsa han colaborado con los proyectos tanto en la instancia inicial de convocatoria de FIJ como en el apoyo de actividades realizadas por los proyectos.

*“Acá nos comunicamos con el programa Impulsa, fueron ellos [los de Impulsa] los principales promotores que nos dijeron: ‘Presente el proyecto al FIJ’” y siempre han estado ahí para ver qué es lo que sucede, qué dificultades tenemos” (Mod. Grupo, Interior)*

*“El grupo trabaja con Impulsa siempre y ellos nos dieron una mano para armar el campamento con los adultos responsables y como grupo estamos muy agradecidos a ellos porque nos dieron un apoyo muy importante” (Mod. Grupo, Interior)*

En relación al vínculo con la comunidad, algunos proyectos implican por la propia actividad que se proponen, una relación cercana con la comunidad, por ejemplo aquellos dirigidos a la realización de actividades recreativas o deportivas, o intervenciones en plazas. Otros, pueden no tener un vínculo tan visible con la comunidad, pero la articulación con instituciones del barrio como ser ONGs, centros educativos, programas socioculturales, etc., está presente en casi todos los proyectos. En algunos casos, los proyectos ya venían trabajando en el barrio, por lo que la comunidad los conoce y el vínculo precede a FIJ.

*“Nosotros tenemos una confianza por que venimos trabajando hace diez años, entonces ya nos conocen. Hace tiempo que estamos ahí y nos dijeron que era algo que les interesaba.” (Mod. Grupo, Montevideo)*

*“Nosotros justamente el vinculo que tiene con la UTU ya marca un poco la cancha con la referencia territorial y con el Abrojo también...en el Abrojo funciona un Centro Juvenil, un SOCAT, FPB, entonces como que hay ahí un contacto. Han ido a preguntar cosas a la Comuna Canaria, como que siempre el vínculo con instituciones que hay por la zona o las organizaciones ha estado. Así que contactos con referentes de territorio lo hay.” (Mod. Grupo, Interior)*

Finalmente, al consultar respecto a las instancias de intercambio con los destinatarios de los proyectos (en los casos que los destinatarios finales no son los miembros del colectivo sino otros), éstos expresan que el intercambio es parte intrínseca de los objetivos que se proponen en la mayoría de los casos. En los proyectos que no habían comenzado a implementarse al momento de las entrevistas, no se ha dado intercambio con los beneficiarios aún, pero está previsto que lo haya más adelante. Por otra parte, el intercambio es más visible en aquellos grupos cuyo proyecto se basa en actividades recreativas o deportivas, talleres, etc. ya que la propia actividad requiere de “otros” (es decir, de los destinatarios del proyecto).

*“Justo la propuesta que nosotros tenemos se construye desde ahí, de los dos lados. No es que haya una dirección de la propuesta de quién la maneje. Si bien nosotros la referenciamos, en realidad estamos en diálogo constante con las familias” (Mod. Grupo, Montevideo).*

### **3.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

En base a los diferentes hallazgos y consideraciones desarrolladas, es de utilidad plantear una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a modo de síntesis, pero también como forma de dejar abiertas ciertas reflexiones.



## FORTALEZAS

- **Oportunidad y estímulo a proyectos juveniles**
- **Ayuda monetaria para la realización de los proyectos**
- **Formalidad y solidez de los colectivos**
- **Flexibilidad del programa, capacidad de cambio y adaptaciones a nivel de diseño**

Las fortalezas son las capacidades con que cuenta el programa, y que favorecen el óptimo desarrollo del mismo. A lo largo de la evaluación ha quedado claro que FIJ presenta fortalezas como programa dirigido a fomentar la participación juvenil y apoyar nuevos proyectos en todo el territorio nacional.

Entre los aspectos considerados como fortalezas, se destaca que el FIJ es considerado como una **oportunidad para los jóvenes**, ya que les brinda la posibilidad de realizar proyectos participativos de diferente índole. El hecho que los jóvenes puedan contar con un **apoyo institucional, formal, estatal** para llevar a cabo las actividades que se proponen y tener una participación activa como sujetos de derechos, es una de las fortalezas más destacables.

Por otra parte, se destaca la importancia de FIJ no solo como incentivo, sino como **sustento económico**. En efecto, gran parte de los colectivos no suelen contar con los recursos necesarios para realizar este tipo de actividades con sus propios recursos y a su vez, es escasa o nula la oferta de apoyos externos como los que ofrece el FIJ. Muchos grupos con anterioridad a FIJ debían solventar ellos mismos las actividades del proyecto, y el poder contar con el fondo fue un aspecto facilitador a la hora de llevar a cabo las actividades. Tal como se mencionó más arriba, una proporción importante de los proyectos (42%) depende del FIJ para su ejecución.

En relación a los proyectos, los grupos entrevistados mencionan en primer lugar, aportes en cuanto a **la formalidad del grupo**. En este punto los grupos señalan que el haberse presentado y ganado los fondos, dotó a los proyectos de mayor “sentido de responsabilidad” y compromiso con el proyecto que en algunos casos, anteriormente no tenían. Otros grupos resaltan la importancia de que FIJ sea un programa del Estado, lo cual les da mayor reconocimiento al proyecto desde un actor externo. Por último, las formalidades que exige FIJ a la hora de presentar los proyectos (en cuanto a la forma de redacción), si bien como se dijo anteriormente puede ser visto como un obstáculo, también es percibido por algunos grupos como algo positivo, ya que si no fuera por esa exigencia por parte del programa, muchos proyectos no hubiesen redactado formalmente la propuesta de los proyectos.

Relacionado a lo anterior, de acuerdo a los relatos de los jóvenes, participar en FIJ contribuyó en el **fortalecimiento y solidez del grupo** como colectivo, y en la motivación del grupo. En este punto destacan el poder conocerse más entre los integrantes, el orientarse en objetivos comunes. A su vez, se observa que en general, los colectivos tienden a sostenerse en la cantidad de integrantes y en las personas que los integran.

Otro aspecto a destacar es la **flexibilidad del programa** en cuanto a la posibilidad que les da a los jóvenes de realizar modificaciones en el proyecto a lo largo del tiempo. Esta flexibilidad también se visualiza en cuanto al uso del fondo y los tiempos de ejecución del proyecto. De acuerdo a relatos de los jóvenes, en este punto se destaca que otros programas de financiamiento de proyectos juveniles, en ocasiones tienen una serie de exigencias formales que pueden resultar difíciles de cumplir. En cambio, el FIJ no solicita que los proyectos ya estén empezados o finalizados, sino que se centra en el proceso colectivo de construcción del proyecto y en valorar la idea.

A su vez, el programa ha mostrado flexibilidad a lo largo de los años en términos de diseño y gestión, repensando sus objetivos. De los relatos de los actores del nivel central se desprende que el carácter dinámico del diseño del programa apunta en gran medida a lograr ajustar aquellos factores que se entienden deben ser mejorados.

### **OPORTUNIDADES**

- **Existe en Uruguay la búsqueda de participación de diferentes colectivos juveniles, el FIJ como canal habilitador de esa participación**
- **Difusión y visibilidad de los proyectos juveniles. Participación vs. Estigmatización.**
- **Respaldo de organizaciones/instituciones para el desarrollo de proyectos y como medio para facilitar acceso a jóvenes excluidos/vulnerables**
- **Llegar a jóvenes que no tienen oportunidad de participar en otros canales formales**

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el contexto en el que actúa el programa y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Una de las oportunidades más destacables del FIJ, es fácilmente identificable al ver la cantidad, calidad y diversidad de proyectos que se postulan y son seleccionados, lo cual da cuenta de que **existen en Uruguay la búsqueda de participación de diferentes colectivos juveniles**, que encuentran en FIJ un canal o un habilitador para esa participación. En este sentido, es recomendable aprovechar el hecho de que existan mecanismos estatales de apoyo y promoción a los diversos proyectos juveniles.

Se destaca asimismo como oportunidad para el programa lo relacionado a la **difusión y visibilidad** de lo que hacen actualmente los jóvenes uruguayos. Ello por un lado puede ser oportuno en tanto los jóvenes suelen estar estigmatizados como sujetos ociosos o peligrosos, y por otro lado, la difusión de estos proyectos puede mostrar a otros jóvenes que no tienen canales claros de participación, que en FIJ pueden llegar a tener un apoyo.

Otro punto que puede verse como una oportunidad del programa, es el **apoyo de la red institucional**

en la que se inscribe FIJ. El buen vínculo y recepción de los proyectos en territorio da cuenta que es importante que el programa cuente con el respaldo de diversas organizaciones, dado que la participación de otros actores e instituciones puede facilitar la difusión y la integración de grupos de jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad. En efecto, y considerando el trabajo en las redefiniciones para flexibilizar el acceso al programa, el programa tendría la oportunidad de **poder llegar a jóvenes que no tienen oportunidad de participar en otros canales formales.**

## **DEBILIDADES**

- **Definiciones en cuanto a población objetivo y criterios de selección**
- **Insuficientes RRHH para evaluación de postulantes y acompañamiento de los proyectos**
- **Atraso en los resultados de las evaluaciones de los postulados**
- **Dificultades en acceso al fondo**
- **Entrega de los fondos sobre fin de año**
- **Seguimiento y acompañamiento a los proyectos desde los actores centrales**

Las debilidades son aquellos factores internos del programa que obstaculizan el desarrollo esperado. Del informe se desprenden algunas debilidades generales en cuanto a aspectos de diseño e implementación del programa.

Entre las debilidades en **términos de diseño**, se observa que pese a que pueda existir criterios en los pliegos, a la interna de la gestión del programa no están cerradas las definiciones respecto a aspectos centrales como la población objetivo y criterios de selección y necesidades en términos de recursos humanos para implementar la evaluación de los proyectos postulados y posteriormente el acompañamiento de los proyectos seleccionados. La población objetivo si bien es posible estimarla, faltan definiciones más operativas que refieran con mayor exactitud a qué tipo de jóvenes se espera que llegue la propuesta. Además, existe dificultad en la definición de cuáles serían las características y las dimensiones financiables de los proyectos.

En este sentido, las dificultades en cuanto a la cantidad de recursos humanos se observa en dos procesos: i) durante la evaluación de los proyectos postulados y ii) en el acompañamiento durante la intervención.

En relación al primero, en las entrevistas de actores de nivel central se señala que cuando se realiza la selección de los proyectos, no se puede analizar con detalle cada uno de ellos debido a la poca cantidad de recursos humanos destinados a dicha tarea y al hecho que la cantidad de proyectos que se postulan es grande (proyectos de todo el país y de diverso tipo).

Respecto a la implementación, en lo que refiere al **atraso en los resultados de las evaluaciones** de los proyectos postulados, esto generó que algunos proyectos se dieran de baja, o bien, que se modifiquen sus integrantes y/o contenidos del proyecto. En el lapso de tiempo entre que los

proyectos fueron aprobados y que comenzó el trabajo de campo para la presente evaluación, hubo 5 casos en que los grupos se dieron de baja. Respecto a ello, en varios de los relatos de los jóvenes se sugiere reducir el tiempo de evaluación de los proyectos. Para algunos, dichas demoras son percibidas como “tiempos muertos”, ya que los grupos quedan a la espera de la aprobación para continuar con las actividades e instancias de reunión del colectivo. Incluso, en algunos casos, la demora generó que los integrantes del proyecto piensen que no habían sido seleccionados.

Otra de las debilidades se observa en las **dificultades en el acceso al fondo** por parte de los jóvenes. En varios casos se menciona que existieron atrasos en el depósito del dinero, sea por causas internas al grupo (como ser demoras en la tramitación de la cuenta de Brou) o externas (es decir, por problemas y atraso desde el programa para depositar en el tiempo estipulado). El proceso en general presentó algunos retrasos, por lo que se vieron afectados todos los aspectos referidos a la ejecución de los proyectos.

La mayoría de los problemas en este punto surgen respecto al depósito del dinero en el Banco y al requisito de tener una cuenta (o tener que abrir una), ya que muchas veces los jóvenes no la tienen y deben abrirla para poder cobrar el fondo. Este procedimiento por diferentes razones parece generar dificultades, sea porque es la primera vez que realizan ese trámite u otros problemas que puedan surgir en esa gestión.

En el caso de aquellos proyectos en que hubo dificultades respecto al acceso efectivo al fondo, algunos proyectos expresan que debieron utilizar fondos propios (individuales, del colectivo, préstamos, ayudas externas, etc.) y posteriormente recuperarlo.

Respecto a estas dificultades, puede resultar pertinente que desde el programa se otorgue más información respecto a los tiempos y requisitos requeridos para el trámite de la tarjeta del Brou.

Además del propio retraso en el acceso efectivo del FIJ, en la 7ma edición en particular ello se ve acentuado por el momento del año donde estaba estipulado se otorgarían los FIJ (setiembre de 2015) y donde efectivamente los colectivos accedieron a los fondos (fines de 2015), generando en varios casos que los cronogramas y actividades se pasaran para febrero/marzo de 2016.

Finalmente, otra de las debilidades señaladas refiere a la demanda realizada por los colectivos de jóvenes de poder contar con un **mayor acompañamiento** por parte del programa. Gran parte de los grupos considera importante poder informar a referentes del programa sobre cómo vienen ejecutándose los proyectos, y si se han presentado dificultades. En algunos casos esta sugerencia surge por ciertas incertidumbres sobre saber si “van bien”, pero también de que sientan que desde el programa se visibiliza lo que los proyectos hacen.

## AMENAZAS

- **Dificultades en el territorio por falta de apoyo de otras organizaciones/instituciones**
- **Proyectos que se encuentran atados a objetivos de organizaciones/instituciones**

Las amenazas son aquellas situaciones que pueden llegar a afectar negativamente el desarrollo del programa, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para sortearlas. En tal sentido, se encuentran dos amenazas a considerar.

En primer lugar, una amenaza está relacionada con las dificultades que mencionan los jóvenes respecto a **los obstáculos que se generan por falta de apoyo en el territorio**, ya sea por parte de otras organizaciones, instituciones y actores locales. Si bien la articulación es algo buscado por la gran mayoría de los proyectos, esta se convierte a su vez en uno de los obstáculos que se mencionan con mayor frecuencia por parte de los colectivos, lo cual se acentúa para los proyectos que dependen en gran medida del apoyo de los actores locales para su ejecución. Sería pertinente considerar este aspecto para el desarrollo del acompañamiento del FIJ a la implementación de los proyectos.

El otro factor externo que puede afectar negativamente el desarrollo de la estrategia del FIJ refiere a aquellos casos donde los proyectos se encuentran atados a necesidades, intereses, o inquietudes que **responden más a objetivos específicos de alguna organización/institución que a la participación propiamente dicha de los jóvenes**. Los orígenes de los proyectos son mayoritariamente desde grupos que tienen alguna pertenencia a organizaciones. Si bien ello no implica en sí mismo una amenaza, se debe considerar que los proyectos orientados a fines propios del desarrollo de una organización no siempre implica una participación genuinamente juvenil.

### **4. Consideraciones finales**

La presente evaluación se orientó a dos grandes objetivos generales. Por un lado indagar en las definiciones acerca de los objetivos del programa, cómo se definen desde el diseño. Por otro lado, conocer procesos de implementación del programa, tanto en nivel central como territorial.

Respecto al primer punto, se observa que el FIJ permite ser promotor de la participación de diversos colectivos juveniles, operando de apoyo, generador y sostén de propuestas variopintas. En tal sentido, se trata de una propuesta que no cuenta con muchos antecedentes similares en términos de políticas públicas en Uruguay.

Desde el nivel central del programa se observa que existe capacidad de reflexionar y repensar los cometidos del mismo. Si bien esta flexibilidad es una fortaleza en tanto permite adaptarse a mejora y a las necesidades y demandas de los colectivos, también se convierte en una dificultad con las

definiciones acerca de objetivos y criterios de selección de los proyectos que no son del todo consensuados. Pese a ello, el programa muestra capacidad y preocupación por ajustar las definiciones en términos de diseño, y adaptarse a las necesidades y demandas de los colectivos.

Respecto a los colectivos y su implementación, se observa que a pesar de sus diversidades, en la mayoría de los casos aparece la existencia de alguna institución u organización que da origen a la conformación del colectivo, y en menor medida, el origen de los grupos se da por afinidad. En similar sentido, el origen de los proyectos suele estar asociado a alguna línea de trabajo de una organización/institución. Pese a ello, el origen de los proyectos suele ser “genuinamente juvenil”: jóvenes que participan en las intuiciones (más que de los adultos que forman parte de las organizaciones) y grupos de afinidad juveniles.

Si bien, una primer lectura acerca de la prevalencia de organizaciones/instituciones puede ser “menos deseable” que la de un grupo de afinidad, muchas veces la organización/institución es un medio para que el FIJ pueda llegar a colectivos juveniles que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o exclusión y por tanto, como menos oportunidades históricas de asociarse y formular un proyecto colectivo desde una mirada de “lo joven”.

Por otro lado, si bien gran parte de los proyectos podría haberse realizado independientemente del FIJ, otra proporción importante puede ser llevada adelante gracias al programa. La heterogeneidad de temáticas y la innovación de varios de los proyectos que se observa, es una señal de que las iniciativas juveniles que se apoyan desde el programa son pertinentes en tanto vehiculizan la participación de estos colectivos y generan aportes hacia la comunidad.

En relación a la articulación de FIJ en territorio, se pudo observar que desde el programa se ha fomentado la articulación con otros programas vinculados al INJU, como ser Impulsa, Jóvenes en Red, etc. Estos programas han ayudado en muchos casos a acortar la distancia entre los proyectos y el nivel central del Inju.

También la articulación en territorio con las instituciones, organismos y distintos actores barriales, es algo a destacar, ya que en general se pudo observar que el vínculo con el territorio y la comunidad es positivo y no han surgido mayores dificultades.

Sin embargo, un aspecto que se constató requiere análisis y quizás redefiniciones a futuro por parte del programa, es en cuanto a los mecanismos de acompañamiento y seguimiento de los proyectos. Por un lado desde los actores centrales se reconoce como una dificultad este elemento dada la insuficiencia de recursos humanos para atender todos los casos. Asimismo, este punto fue una demanda de gran parte de los colectivos entrevistados, quienes señalan que sería pertinente contar un mayor seguimiento y acompañamiento del programa, de modo de poder avanzar con mayores certezas y a su vez, hacer más visible lo que, al menos para el programa, lo que se hace desde el proyecto.

## 5. Documentos consultados

- MIDES-DINEM (2015): Reporte de caracterización 2015, Dirección de Monitoreo, Uruguay.
- MIDES-DINEM (2015): Fondos de Iniciativas Juveniles (FIJ). Consideraciones preliminares sobre entrevistas a proyectos (edición 2014-2015), Dirección de Evaluación, Uruguay.
- MIDES-INJU (2015): 7ma. Convocatoria del fondo de iniciativas juveniles 2015, Bases. Fondo de Iniciativas Juveniles, Uruguay.
- Página Web INJU: [www.inju.gub.uy](http://www.inju.gub.uy)

## 6. Capítulo de cierre a cargo del programa

Con el objetivo de promover la participación de los y las jóvenes y facilitar la incidencia de la población juvenil en procesos de toma de decisiones de política pública, se desarrollan diversas acciones de construcción de espacios de participación. Espacios que permitan desarrollar emprendimientos de jóvenes a la vez que se generan procesos de aprendizaje. En ese sentido, el Fondo de Iniciativas Juveniles se constituye para INJU como uno de los principales instrumentos de fortalecimiento e impulso de la capacidad de participación, reflexión y el asociativismo juvenil a través de la financiación de iniciativas y proyectos juveniles. Esto implica poner a disposición fondos para proyectos de jóvenes, realizar convocatorias abiertas con la mayor difusión posible, realizar procesos transparentes de selección, brindar acompañamiento a la implementación de los proyectos, realizar encuentros para intercambio de experiencias y saberes entre participantes.

El presente informe es de sumo valor a la hora de repensar las distintas dimensiones que hacen al programa Fondo de Iniciativas Juveniles y a las modificaciones que son necesarias implementar para seguir potenciando e impulsando la capacidad de participación juvenil, objetivo central del programa. Fundamentalmente se valoran que los datos, análisis y recomendaciones surgen de las opiniones de un número significativo de entrevistas a grupos seleccionados en la 6ta edición del FIJ. Sus opiniones desafían al programa a repensar algunas definiciones y a adaptarse a las necesidades de los colectivos.

En ese sentido nos complace que se destaque a FIJ como una oportunidad para habilitar la participación de **las juventudes**, ya que brinda la posibilidad de realizar proyectos participativos de diferente índole. El hecho que las y los jóvenes puedan contar con un **apoyo institucional, formal, estatal** para llevar a cabo las actividades que se proponen y tener una participación activa como sujetos de derechos, es una de las fortalezas más destacables.

Asimismo, en base a la información obtenida en el seguimiento y la evaluación del programa, como de la experiencia obtenida del equipo de coordinación ya se han puesto en práctica algunas modificaciones en el diseño del programa en la 7ma edición que transcurre en la actualidad.

Buena parte de las recomendaciones están en sintonía con observaciones realizadas desde el propio programa que han motivado a que en el actual transcurso de 2016 (y en relación a la 7ma edición) se hayan puesto en práctica modificaciones para enfrentar aquellos puntos detectados como debilidades en anteriores ediciones, ellos son: atraso en el proceso de selección, debilidades en el seguimiento y acompañamiento, dificultades administrativas en el acceso al dinero otorgado por FIJ, inconveniencia del momento en el que se realizaban las transferencias de dinero (muy tarde en el año).

En un trabajo coordinado con la DINEM se han modificado los criterios y valoraciones para la selección de proyectos, específicamente diseñando un proceso de evaluación con mayor detalle en los criterios de puntuación que comprometió la lectura de diversos actores INJU desplegados en todo el territorio nacional. Logrando así cumplir con los plazos previstos en tiempo y forma.

Por otra parte se establece a partir de este año que la fecha de convocatoria será anualmente en el mes de abril, de manera de terminar el proceso de selección en junio y posibilitar el inicio de cada proyecto y transferencia de fondos en el mes de julio. De esta forma los proyectos pueden desplegar sus acciones en el mismo año que fueron aprobados lo que impacta fundamentalmente en la cohesión del grupo, permitiendo que los integrantes de grupos que funcionan enmarcados en propuestas que concluyen al cerrar el año lectivo, puedan iniciar y concluir el proyectos como grupo.

Otra modificación ha sido el ajuste de los mecanismos administrativos, particularmente en la gestión de la tarjeta pre paga de cobro y en la transferencia de dinero. Esto implicó mejorar el enlace entre actores implicados (coordinación del programa, instancias internas del MIDES -jurídica, financiero-; BROU), reduciendo tiempos en la gestión y concentrando mayor tiempo y esfuerzo en acompañar y dar visibilidad a los proyectos.



Por último, una de las principales modificaciones en el 2016 ha sido asegurar un mayor acompañamiento y cercanía de INJU al desarrollo de los proyectos gracias al despliegue del Programa INJU IMPULSA en todo el país, cuyos equipos son una continua y amigable referencia de los proyectos.

### **Desafíos y propuestas de FIJ para el 2017**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el presente informe y las modificaciones ya implementadas en la edición actual se reconocen aún necesidades de profundización en el acompañamiento a los proyectos en su ejecución y a los grupos en su organización. En ese sentido y desde el nivel central se diseñará una pauta de seguimiento y acompañamiento a los equipos de INJU IMPULSA que les permita contar con mayor claridad y orientación metodológica para el acompañamiento a los colectivos y la cual posibilitará a su vez un mayor nivel de organización a nivel central de la información agregada de todos los proyectos.

En relación a la importante recomendación de ajustar definiciones de diseño y selección de las propuestas, el programa FIJ está diseñando modificaciones para la 8va edición, generando modalidades de postulación diferenciales de acuerdo a la experiencia de los colectivos (o sus integrantes) en relación a la participación. Esta propuesta no sólo implicará diferenciar perfiles aplicando pautas de selección diferenciales, sino que definiría formas de acompañamiento y seguimiento específicas, más acordes a las necesidades de los colectivos.

Por último, desde la gestión del Fondo de Iniciativas Juveniles se valora la llegada del mismo a los más diversos puntos del territorio nacional, su reconocimiento por parte de los jóvenes y operadores sociales como instrumento de apoyo a ideas de adolescentes y jóvenes. En ese sentido es compromiso de INJU seguir aprendiendo de los y las jóvenes, de sus formas de participar, de sus formas de comprometerse con asuntos públicos para que FIJ continúe siendo un instrumento pertinente y al servicio de los jóvenes.

A la misma vez consideramos fundamental los aportes y el trabajo en conjunto con DINEM que nos permiten dar un seguimiento y evaluación a un número importante de proyectos y generar ajustes al programa como fruto del trabajo coordinado.