INFORME FINAL NARRATIVO

Nicaragua

Ventana temática
Juventud, Empleo y Migración

Título del Programa Conjunto:
Desar rol lo de capac idades nac ionales para mejorarlas opor tunidades de empleo y autoempleo

Diciembre | **2013**

Prólogo

El Fondo para el logro del ODM se estableció en 2007 por medio de un acuerdo histórico firmado entre el Gobierno de España y el sistema de las Naciones Unidas. Con una contribución total de aproximadamente US $ 900 millones, el F-ODM ha financiado 130 programas conjuntos en ocho ventanas temáticas, en 50 países de todo el mundo.

El reporte final del programa conjunto es elaborado por el equipo del programa conjunto. Refleja la revisión final del programa llevado a cabo por el Comité de Gestión del Programa y el Comité Directivo Nacional para evaluar los resultados con los resultados y productos esperados.

El informe está dividido en cinco (5) secciones. La sección I ofrece una breve introducción sobre el contexto socioeconómico y los problemas de desarrollo dirigidos por el programa conjunto, y enumera los resultados de los programas conjuntos y productos asociados. La sección II es una evaluación de los resultados del programa conjunto. La sección III recoge las buenas prácticas y lecciones aprendidas. La sección IV abarca la situación financiera del programa conjunto, y la Sección V recoge otras observaciones y / o información adicional.

Agradecemos a nuestros socios nacionales y al equipo de las Naciones Unidas, así como al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos invertidos en la realización de este informe final narrativo.

Secretariado del F-ODM

Programa Conjunto F-ODM:

“Desarrollo de Capacidades Nacionales para mejorar las Oportunidades de Empleo y Autoempleo de las personas jóvenes en Nicaragua”
MDGF 1941

Nicaragua

INFORME NARRATIVO FINAL

Diciembre 2013

FINAL MDG-F JOINT PROGRAMME
NARRATIVE REPORT

Participating UN Organization(s)	**Sector(s)/Area(s)/Theme(s)**
(indicate the lead agency) 1. PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (lead agency) 2. OIT: Organización Internacional del Trabajo. 3. UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas 4. FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 5. ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. 6. OMT: Organización Mundial del Turismo	Please indicate Thematic window and other relevant sub thematic areas Juventud, Empleo y Migración.

Joint Programme Title	**Joint Programme Number**
"Desarrollo de Capacidades Nacionales para mejorar las Oportunidades de Empleo y Autoempleo de las personas jóvenes en Nicaragua" MDGF 1941	MDGF 1941

Joint Programme Cost [Sharing - if applicable]		**Joint Programme [Location]**	
[Fund Contribution):	USD 5,610,000	**Region (s):**	
Govt. Contribution:		**Governorate(s):**	Somotillo, Chinandega, Managua, San Francisco Libre, Masaya, Altagracia, Sébaco, Matagalpa, Tuma-La Dalia, Jinotega y La Concordia.
Agency Core Contribution:			
Other:		**District(s)**	
TOTAL:	USD 5,610,000		

Final Joint Programme Evaluation	**Joint Programme Timeline**
Final Evaluation Done Yes ■ No □ **Evaluation Report Attached** ■ Yes □ No	**Original start date** *start date of the programme* 1 de Julio 2009 **Final end date**

Date of delivery of final report Julio 2013	*(including agreed extended date)* 31 de marzo 2013

Participating Implementing Line Ministries and/or other organisations (CSO, etc)

1. MINJUVE: Ministerio de la Juventud. (Institución Líder)
2. MITRAB: Ministerio del Trabajo.
3. INATEC: Instituto Nacional Tecnológico.
4. MAGFOR: Ministerio Agropecuario y Forestal
5. MIGOB-DGME: Ministerio de Gobernación – Dirección General de Migración y Extranjería.
6. MEFCCA: Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa.
7. INTUR: Instituto Nicaragüense de Turismo.
8. INFOCOOP: Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo.
9. INIDE: Instituto Nacional de Información de Desarrollo
10. Alcaldías Municipales de: Chinandega, Somotillo, Managua (distrito 3 y 4), San Francisco Libre, Masaya, Altagracia, Matagalpa, Sébaco, Tuma-La Dalia, Jinotega y La Concordia

Report Formatting Instructions:

- Number all sections and paragraphs as indicated below.
- Format the entire document using the following font: 12point _ Times New Roman.

INDICE DE CONTENIDO

I. PROPOSITO 5

II. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO 10

III. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS 26

IV. ESTADO FINANCIERO DEL PROGRAMA CONJUNTO 45

V. OTROS COMENTARIOS Y/O INFORMACIÓN ADICIONAL 45

I. ANEXOS 47

I. PROPOSITO

a. Describir con una breve introducción el contexto socioeconómico y los problemas de desarrollo a los cuales apunta el Programa.

Nicaragua es un país de hombres y mujeres jóvenes, aproximadamente el 35%[1] de la población tiene edades entre 13 y 29 años y se experimenta una transición demográfica conocida como *bono demográfico,* generado por un aumento en la población en edad de trabajar, producto de una disminución de la población económicamente dependiente (niños/as y adultos mayores). Desde el punto de vista económico, con el bono demográfico[2] existe un significativo porcentaje de jóvenes que pueden desarrollar su capacidad productiva. Sin embargo, existen algunas privaciones que han limitado la integración de las personas jóvenes a oportunidades de desarrollo que permita al país aprovechar el potencial productivo que representan.

La falta de acceso a un trabajo digno y decente es una de las principales problemáticas que enfrentan las personas jóvenes en Nicaragua. En el 2008 el desempleo en jóvenes (8.8%[3]) era 2.3 veces mayor que el de adultos (3.7%), 7.3% en hombres y 11.6% en mujeres; por zona de procedencia 12.5% corresponde a urbanos y 4.1% a rurales. La influencia del adultismo[4] en el ámbito laboral amplía algunos factores adversos para las personas jóvenes como la falta de experiencia laboral, el poco acceso a oportunidades de formación y crédito. Sin embargo, más que el desempleo, el principal problema que enfrentan adolescentes y jóvenes es el subempleo[5], 31.7% (30.1% hombres y 24.3% mujeres) se encuentran en esa situación laboral, proporción que es mayor a la de los adultos (28.3%). El subempleo afecta con mayor magnitud a adolescentes y jóvenes, quienes además enfrentan una diferencia en la calidad del subempleo, dado que a la población joven se le ofrece un menor salario y desfavorables condiciones laborales.

Por otro lado, encontramos que el nivel educativo las personas jóvenes incide directamente en el tipo de empleo al que acceden. Las personas con mayor educación tienen niveles más altos de desempleo, sin embargo, cuando logran emplearse, sus empleos son de mayor calidad. La mayor y mejor educación se concentra en los sectores de mayor ingreso, que alcanzan más nivel de estudio, y en consecuencia empleos mejor remunerados. Sin embargo, las personas jóvenes de mayor educación no tienen garantizado el empleo. De hecho, la tasa de desempleo de los trabajadores que no completaron la primaria suele ser más baja, debido a que se emplean en cualquier actividad que puedan desempeñar y que les brinde oportunidad de ingreso, aunque éstos sean muy bajos. Por su parte, las aspiraciones de ingreso de los jóvenes con mayor escolaridad y especialización son mayores, y son muy pocos los puestos de trabajo

[1] Según datos del INIDE en 2009.

[2] El bono demográfico se origina por la disminución de las tasas de natalidad y mortalidad, lo cual permite un aumento de la población potencialmente activa, es decir de las personas que están en edad de emplearse y generar ingresos, junto con una disminución de la población dependiente económicamente.

[3] Encuesta continua de hogares para la medición del empleo, INIDE 2008.

[4] El *adultismo* es un *modelo* relacional que coloca en un rango de jerarquía superior a los adultos y a sus generaciones frente a las generaciones de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Diccionario de psicología pag.25

[5] Situación laboral de una persona que se dedica a cualquier actividad para sobrevivir, porque no puede encontrar un empleo de dedicación plena con protección social e ingresos que permitan satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia (OIT, 2004)

que pueden satisfacer esas expectativas. El 11.7% del desempleo abierto lo constituye jóvenes universitarios, 10.7% jóvenes con nivel técnico, 10.3% jóvenes con nivel de secundaria y 5.3% jóvenes con nivel de primaria o ningún grado de estudio.

Dado lo anterior, la emigración juvenil a nivel internacional ha aumentado en los últimos años, debido a que se ha convertido en una aspiración de adolescentes y jóvenes por la búsqueda de oportunidades de empleo. En ese sentido, ante la presencia del bono demográfico, si a la creciente población económicamente activa no se les brinda adecuadas oportunidades laborales, la migración seguirá aumentando. En términos de migración, Nicaragua se caracteriza por ser un país expulsor, el 68% del total de personas que emigran lo constituyen adolescentes y jóvenes entre 13 y 29 años. Esto explica una mayor demanda de empleo de los países receptores, especialmente de Costa Rica, junto con altas tasas de desempleo en Nicaragua de las personas jóvenes. El 38% de jóvenes que emigran lo hacen para conseguir trabajo, 35% para ayudar a sus familias y 18% para lograr superarse[6]. Del total de la población que emigra en Nicaragua, el 75% es urbano, y de ésta el 63% es adolescente y joven.

De la población emigrante, de origen rural, la proporción de adolescentes y jóvenes alcanza el 80%. "La escolaridad de las personas que emigran es mayor que el promedio de las que se quedan en el país, especialmente entre adolescentes y jóvenes, por lo que el esfuerzo en inversión educativa se está fugando del país. Como resultado, Nicaragua se está descapitalizando y disminuye las perspectivas positivas de aprovechar el bono demográfico"[7]. Más del 80% de quienes emigran a España son mujeres, cerca de la mitad tienen entre 25 y 29 años y estudios universitarios (61%). El 65% de las personas entre 18 y 24 años que emigran a Estados Unidos han estudiado secundaria o una carrera técnica[8]. La emigración mayoritaria tiene por destino Costa Rica, en donde se demanda a las personas de menor nivel educativo por sus habilidades laborales en actividades agrícolas, el sector de la construcción y el trabajo doméstico.

Esto muestra que las personas jóvenes están buscando mejores oportunidades económicas en el exterior, con riesgos de violación de sus derechos humanos y laborales por efecto de la xenofobia, el maltrato, el abuso o la trata de personas. La falta de empleo digno y el desempleo juvenil son causas importantes de la migración.

Por lo tanto, cabe destacar la suma importancia de políticas públicas que promuevan la inserción exitosa de la juventud en el mercado laboral nacional. No solamente para empoderar a las juventudes y promover sus derechos (constitucionales y universales) de un empleo digno, sino también por las posibilidades de aprovechar el bono demográfico y aumentar sustancialmente el crecimiento económico del país.

El programa permitió brindar una atención a jóvenes con un enfoque integral, desde la generación de nuevas capacidades y habilidades, la formación ocupacional hasta el enfoque de inserción laboral, ya sea a través del emprendedurismo o inserción laboral a una empresa privada. Durante este proceso, se diseñaron espacios e instrumentos para promocionar el empleo juvenil tanto a nivel nacional como a nivel local, y en la sostenibilidad de los avances generados con el programa en las instituciones.

[6] Encuesta Nacional de Adolescentes y Jóvenes, Informe Nacional de Desarrollo Humano, PNUD 2011.
[7] Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011. Las juventudes construyendo Nicaragua. Página 168. PNUD
[8] Encuesta de Medición del Nivel de Vida. EMNV 2005.

b. ***Describir los resultados y los productos del Programa Conjunto en su última versión aprobada****.*

El principal objetivo del programa es "apoyar los esfuerzos nacionales para la identificación, desarrollo e implementación de medidas que mejoren el acceso a un empleo decente de las personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social de zonas urbanas y rurales, contribuyendo así a prevenir los efectos negativos del fenómeno migratorio".

Para alcanzar este objetivo, se definieron 3 resultados, dos de los cuales se ejecutaron en 11 municipios[9], constituyéndose en sí mismo un programa piloto con el fin de crear modelos de intervención; de fomento, empleo y emprendimiento destinados a las personas jóvenes más vulnerables tanto en zonas urbanas y rurales del país, así como la prevención de las consecuencias negativas de la migración juvenil. El tercer resultado se orientó a fortalecer las capacidades y competencias de las instituciones nacionales, dentro del marco del diálogo tripartito (sector privado, gobierno, trabajadores), para definir e implementar políticas y programas de fomento al empleo juvenil y prevención de la migración. En el Programa se promovieron buenas prácticas de género que contribuyeron a incrementar el acceso de las mujeres jóvenes a las oportunidades creadas por el mismo.

Siendo los resultados esperados los siguientes:

1. Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados.
2. Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados.
3. Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.

Con el Resultado 1 y 2 del Programa se incorporó directamente a jóvenes de 15 a 24 en un itinerario de formación para la vida, a partir de su participación en talleres de habilidades sociales, espacio que de manera individual y colectiva los jóvenes desarrollan en un proceso de sensibilización, reconocimiento y aprendizaje sobre su propia realidad, lo que contribuye en la construcción, fortalecimiento y promoción de actitudes propositivas en sus vidas.

El Programa no fue objeto de revisiones en cuanto a su estructura, propuesta, estrategia y concepción general. Pero sí fue objeto de dos revisiones en cuanto a las metas establecidas para la población beneficiaria, esto principalmente debido a una incorrecta previsión en la planificación presupuestaria. Por este motivo se tomó la decisión de reducir la meta de jóvenes a ser alcanzados desde el PC–JEM, la meta original de *"Brindar cursos de formación y capacitación ocupacional y técnica, a 8,000 jóvenes"* se redujo a 2,900, el número final fue de 2,328. Asimismo se disminuyó la meta de "*Capacitar en emprendedurismo a 3,500 personas jóvenes y a 2,000 jóvenes en cooperativismo*", a 1,706 jóvenes formados en emprendedurismo y cooperativismo, alcanzándose la meta propuesta.

En este mismo itinerario de formación, una parte de estos/as jóvenes se capacitaron en cursos de formación ocupacional adaptados a las necesidades del mercado para el empleo y el autoempleo, y a las prioridades del desarrollo local de los 11 municipios de cobertura del Programa Conjunto.

[9] Municipios de intervención del programa: Chinandega, Somotillo, Managua (distrito 3 y 4), San Francisco Libre, Masaya, Altagracia, Matagalpa, Sébaco, Tuma-La Dalia, Jinotega y La Concordia

De los egresados de los cursos de formación ocupacional, un grupo de ellos/as recibieron capacitación en emprendimiento juveniles para conformar microempresas y cooperativas. Como parte de este proceso, también se les garantizó apoyo técnico especializado y financiamiento a través de un fondo revolvente y un fondo de capital semilla para la implementación de sus iniciativas emprendedoras, garantizando así su incorporación al mercado laboral.

El resto de jóvenes que no se incorporaron al proceso de emprendimiento, fueron integrados en diferentes actividades que contribuyeron en su formación y se promovió su inserción laboral directa a empresas e instituciones privadas y públicas. Las mismas se relacionan con el Efecto 3 del Programa, el que ha contribuido a fortalecer capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil. En este resultado se realizaron acciones para generar procesos de políticas públicas locales y nacionales de promoción del empleo juvenil decente, así como la sensibilización y capacitación a funcionarios y población en general en temas de migración juvenil. La generación de capacidades nacionales para incluir el enfoque e juventudes en su lineamos estratégicos institucionales y las prioridades de la agenda publica a nivel local.

c. Describir las contribuciones del Programa Conjunto al PNDH y a las prioridades nacionales.

Desde su formulación, el PCJEM estuvo alineado a las prioridades del Gobierno de Nicaragua establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) 2008-2012, el cual da prioridad a las personas jóvenes como conductores del desarrollo y gestores del proceso de transformación del país. El Gobierno al mismo tiempo que promueve la estabilidad y el crecimiento económico, desarrolla intervenciones de carácter redistributivo y con enfoque de restitución de derechos, dirigidas a los sectores menos favorecidos de la población, entre ellos jóvenes con escasas oportunidades educativas y sin acceso a un empleo decente.

Asimismo el PCJEM ha sido coherente con la visión del UNDAF 2008-2012, y se enmarcó en las áreas de cooperación dos y cinco. El eje dos se proponía que "para el 2012, se han fortalecido las políticas públicas y las capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen el empoderamiento de la población en situación de pobreza, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional y mejoren la capacidad productiva, a través del acceso a recursos y activos, la generación de ingresos y empleo decente". Por su parte, el eje cinco buscaba que "en el 2012, el país cuente con capacidades de generación, uso y análisis de información para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo". Sin duda, el PC contribuyó claramente al logro de estos propósitos.

Dado lo anterior, la ejecución del programa contó con el respaldo y el compromiso institucional para el desarrollo de todas sus acciones, es por ello, que logró aportar elementos para la promoción de políticas públicas dirigidas a las juventudes nicaragüenses. Es así, que en los desafíos del nuevo PNDH 2012-2016 se incorporan estrategias desarrolladas y validadas por el PCJEM, tales como: Plan Nacional de Empleo Juvenil, formación técnica, promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles, promoción y fortalecimiento de

CICA´s[10]. Constitución de mesas de empleo juvenil en cada municipio y hasta su ampliación a más de 40 municipios del país, como unas líneas estratégica incluida en la política de empleo del MITRAB.

La implementación del PCJEM ha dejado grandes aportes a las instituciones que formaron parte de su ejecución, pues permitió la definición y validación de estrategias y metodologías de intervención para el trabajo con jóvenes en condición de desventaja social, logrando crear modelos de atención que permiten la integración de jóvenes sin importar su condición de vida (edad, sexo, zona de procedencia, preferencia sexual, credo político, etc.). No obstante, el programa incluyo a jóvenes que tenían como elemento en común su condición de pobreza, facilitándoles una igualdad y equidad de condiciones.

El modelo de atención a jóvenes desarrollado por el programa, no sólo ha sido validado sino que también ha sido incluido en la dinámica de las instituciones gubernamentales, a partir de su incorporación en el marco presupuestario de mediano plazo, lo que facilita la sostenibilidad de las acciones estratégicas del PCJEM. El haber definido este programa como una intervención piloto para promover la empleabilidad y emprendimiento juvenil, ha permitido al Gobierno contar con nuevos instrumentos metodológicos para la atención a jóvenes en condición de desventaja social, principalmente con jóvenes con discapacidad. El PC ha generado un modelo que es replicable de forma parcial o total.

En ese sentido, el programa dio respuesta al enfoque de desarrollo humano que promueve el Gobierno de Nicaragua, el cual se enfoca en "ubicar a las personas jóvenes en el centro del desarrollo" y restituir derechos a jóvenes que históricamente habían carecido con limitadas oportunidades de educación, participación, empleo, acceso a crédito, devolviéndoles así derechos fundamentales que son inherentes a las personas.

d. Explicar cómo los actores del Programa han contribuido conjuntamente al cumplimiento de los resultados.

Para el desarrollo del programa y del modelo propuesto en el mismo, fue indispensable el trabajo conjunto entre las instituciones y Agencias participantes. En ese sentido, fueron constantes y efectivas las coordinaciones interinstitucionales e inter-agenciales, así como entre las instituciones y las Agencias desde el funcionamiento de los efectos y las coordinaciones del nivel institucional, sectorial y nacional articulado con los gobiernos locales, para complementarse y avanzar en la consecución de los objetivos y resultados. Todo este trabajo fue guiado bajo los lineamientos y prioridades del Gobierno de Nicaragua con una visión común.

Se establecieron mecanismos flexibles de trabajo en la toma de decisiones, donde el consenso fue parte de la cultura de todos los actores involucrados. Se resaltó la importancia de una voluntad compartida que logró armonizar la dimensión política del programa con su operativización a nivel técnico-operativo.

El liderazgo democrático del Gobierno a través del MINJUVE fue determinante como generador de confianza y vigilante de la aplicación del enfoque de juventudes para el cumplimiento de las políticas, lineamientos y estrategias del PNDH.

[10] Centros de Información, Capacitación y Asesoría para la Juventud, que son promovidos desde el Ministerio de la Juventud en coordinación con las alcaldías municipales.

En la práctica para lograr la armonización y articulación para la obtención de los resultados (en los efectos del programa), se establecieron alianzas de trabajo conjunto con algunas acciones como:

- Definición de estrategia de intervención del programa. MINJUVE lideró el proceso organizativo para el arranque del programa, estableciendo una red de voluntarios locales. Las coordinaciones iniciales con los gobiernos locales. En coordinación con MITRAB, INATEC, PNUD, OIT y UNFPA definieron la metodología inicial del programa.
- INJUVE, INATEC, MITRAB, en coordinación con PNUD, OIT, FAO, ONUDI y OMT. Definieron la oferta formativa basada en los resultados del diagnostico de necesidades de capacitación para los jóvenes.
- INJUVE, MEFCCA, INFOCOOP, Banco Produzcamos, con el apoyo de PNUD, FAO, OIT y ONUDI. Definición de ruta o estrategia de intervención en emprendedurismo y financiamiento a microempresas juveniles y cooperativas, además del proceso de constitución legal de las mismas.
- MITRAB, INJUVE e INATEC, en coordinación con PNUD, OIT. Mejoraron la estrategia de intermediación laboral con empresas privada, con la participación de oportunidades a jóvenes a insertarse en un proceso de pasantía laboral y aprendizaje, con el interés de otorgarle experiencia laboral.
- MITRAB, INJUVE, con OIT y PNUD, el marco de política nacional y local a favor del empleo juvenil, se diseñó el Plan nacional de empleo juvenil, documento que expresa las líneas estratégicas a favor de oportunidades de empleo a la juventud. A nivel local la constitución de las mesas empleo juvenil con la participación y liderazgo de los gobiernos municipales y las instituciones de gobierno presente en cada uno de los municipios.

Asimismo la voluntad política de las instituciones de gobierno y el acompañamiento y apoyo constante por parte de las Agencias del Sistema de las Naciones Unidas, en su rol de asistencia técnica especializada, permitió que el programa se desarrollase en un ambiente de armonía entre todos los socios, facilitando de esta manera un verdadero trabajo conjunto, basado en el diálogo, la comunicación horizontal y un fin común, lograr cambios positivos en las vidas de las personas jóvenes que fueron sujetos de este programa.

Una de las debilidades del diseño del programa es que no se logró incluir a los gobiernos locales en el proceso de formulación del mismo, sin embargo, durante la implementación del programa las autoridades municipales fueron socios estratégicos y lograron apropiarse del modelo, asumiendo compromisos contundentes que contribuyeron significativamente a la obtención de los resultados previstos, principalmente en lo referente al marco de políticas públicas locales para la promoción del empleo juvenil decente.

II. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO

a. Reportar los resultados claves alcanzados y explicar las variaciones con los planificados. La narración tiene que ser orientada a la presentación de los resultados e ilustrar los impactos a nivel político.

Desde el diseño del programa se definieron claramente los productos y metas, no obstante, en el transcurso de la ejecución se realizaron algunas variaciones tratando de garantizar la calidad y sostenibilidad de los resultados alcanzados. Estas variaciones estaban enfocadas a responder a las recomendaciones planteadas en la evaluación intermedia del programa.

<u>Producto 1.1)</u> Fortalecidas las capacidades técnicas y habilidades sociales de 8,000 personas jóvenes, garantizando su acceso a servicios de capacitación y formación ocupacional adaptados a su perfil y a la demanda del mercado laboral.

En este producto hubo una fuerte reducción en la meta de acuerdo a lo planificado en el PRODOC, se programó la atención a 8,000 jóvenes. La meta se bajó a 5,000 y posteriormente se redujo hasta 2,900 jóvenes. Alcanzando la atención a "6,851 jóvenes de forma directa[11], lo cual representa un 86% de lo planificado".

Se capacitaron 4,823 jóvenes en talleres de habilidades sociales, retomando una adaptación de contenidos y metodología definida por MINJUVE en una experiencia previa con el programa de seguridad ciudadana, que fue aprovechada para el buen desarrollo de este componente. La formación en habilidades sociales permitió que los/as jóvenes reconocieran, reflexionaran y potencializaran sus habilidades y destrezas natas o aprendidas. Lograron identificarse y definirse desde una perspectiva constructiva y generar propuestas acertadas para la construcción de nuevas actitudes positivas para consigo mismos/as, como para su entorno. Ello implicó también la construcción de valores aplicables en los "planes de vida" que elaboraron en los talleres.

Asimismo, 2,328 jóvenes fueron capacitados en cursos de formación ocupacional, utilizando metodologías adaptadas al perfil de los jóvenes participantes en el PCJEM y acordes a la dinámica económica de cada municipio de intervención. Dichos cursos fueron diseñados curricularmente a partir de las necesidades de formación surgidas de los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación y Tendencia de Empleo que se realizaron en cada municipio. La carga horaria de los mismos osciló en un promedio de 180 y 250 horas, utilizando una metodología práctica que permitía el aprendizaje de jóvenes de bajo nivel académico. Dada la dispersión de los jóvenes y la ausencia de centros de formación en algunos territorios, sobre todo en las zonas rurales, se implementó la modalidad de cursos móviles, que consistió en movilizar el aula de clases con su respectivo equipamiento docente y logístico a las comunidades de origen de las y los jóvenes, de tal forma que se pudiese garantizar el acceso y permanencia en las sesiones de clases. De esta forma se logró una mayor retención de la matrícula. Asimismo a través de los enlaces departamentales, voluntarios locales y socios territoriales (principalmente vinculados a INATEC y MINJUVE), se dio un acompañamiento permanente a cada joven para mantener su motivación en el proceso de formación ocupacional y en toda la dinámica del programa.

<u>Producto 1.2)</u> Promovida e incentivada la inserción laboral del grupo meta.

Para la obtención de este producto se desarrollaron esfuerzos orientados a la creación de un ambiente de políticas municipales de promoción del empleo juvenil, así como a la

[11] Informe final de Evaluación del PCJEM. Mayo 2013. Pág. 5

sensibilización de autoridades y actores locales en la temática, de tal forma que se tuviesen mejores condiciones políticas para la inserción de jóvenes al mercado laboral.

Se conformaron 10 mesas municipales de empleo juvenil en los territorios de intervención del programa (a excepción de Managua donde se conformó la Comisión Nacional de Empleo Juvenil) como espacios de diálogo tripartito con la participación de empleadores, sector público y trabajadores, así como con organizaciones juveniles. Dada la buena práctica de este proceso y como parte de las acciones de sostenibilidad del programa, con fondos gubernamentales se instalaron 44 mesas adicionales en los municipios donde no tuvo intervención el programa, para un total de 55 mesas municipales instaladas según la metodología desarrollada por el PCJEM. Todo esto se ha potenciado con la firma de una acta-acuerdo para la implementación, fortalecimiento y sostenibilidad de las mesas municipales, instrumento que fue suscrito por Alcaldes, representantes del Gabinete del Poder Ciudadano, delegaciones de Instituciones y Ministerios del Gobierno Central con incidencia en los municipios de intervención, las representaciones del sector empresarial y productivo, las organizaciones de trabajadores, las organizaciones y expresiones de jóvenes, universidades y organizaciones no gubernamentales (ONGs).

En ese mismo orden, se aprobaron y divulgaron 7 ordenanzas municipales relativas al desarrollo integral de las juventudes, que incluyen el aspecto de uso intensivo de mano de obra juvenil en las inversiones municipales, permitiendo de esta manera un mejor ambiente de políticas públicas locales para la promoción de la inserción laboral de jóvenes.

Como parte del proceso de divulgación y promoción del empleo juvenil, se elaboró e implementó un plan de comunicación que permitió la participación de jóvenes y socios en los diferentes medios de comunicación escrita, radial y televisiva para divulgar las acciones del programa[12]. Todo esto también implicó una constante cobertura mediática a las actividades organizadas por el PCJEM. De igual forma, como parte de las acciones de sensibilización a autoridades y el empoderamiento de jóvenes sobre sus derechos laborales, se desarrollaron diversas iniciativas de información, capacitación y divulgación del empleo juvenil decente y digno. Se realizaron 11 foros municipales sobre derechos laborales con la participación de más de mil jóvenes, así como encuentros empresariales para promover el uso de mano de obra juvenil.

<u>Producto 1.3)</u> Jóvenes de 11 municipios han accedido a los servicios de información sobre el empleo (SEPEM).

Adicional a las acciones de comunicación, divulgación y sensibilización sobre el empleo juvenil desarrolladas por el programa, se implementó una estrategia para el fortalecimiento y promoción del Servicio Público de Empleo (SEPEM) del MITRAB, dirigido a trabajadores/as jóvenes y empleadores/as, lo que permitió mayor conocimiento para mejorar los procesos de organización y gestión de intermediación, información y orientación laboral.

Se capacitaron 221 jóvenes en habilidades y destrezas para la búsqueda efectiva de empleo, logrando intermediar y facilitar 22 pasantías de inserción en algunas empresas ofrecidas por los empleadores, pero sin remuneración, lo cual no fue del agrado de los jóvenes que desean

[12] Los principales resultados fueron: 4 viñetas radiales, 2 spots de TV, 7 obras de teatro, 7 historias de vida en versión video, 10 historias de vida para prensa escrita, participación de jóvenes emprendedores en eventos feriales a nivel local y nacional

y necesitan recibir ingresos de forma inmediata, lo que ocasionó que estos jóvenes priorizaron continuar su itinerario de educación formal, limitando su inserción efectiva al mercado laboral.

La estrategia de fortalecimiento de los Centros de Información, Capacitación y Asesoría Juvenil (CICA) implicó la generación de capacidades a facilitadores y coordinadores para que contaran con mejores elementos de la atención a los servicios a los que accedían los jóvenes y la población en general en cada municipio.

Por otro lado, en el marco de la estrategia de fortalecimiento a los CICA, la cual desarrolló el PCJEM; 38,153 jóvenes (15,930 hombres y 22,223 mujeres) tuvieron acceso a servicios que brindan los CICA a través de 863 capacitaciones en diversas temáticas, 7,846 asesorías, 59 eventos de cine foro y el otorgamiento de 4,781 becas de capacitación y formación profesional en instituciones nacionales y extranjeras (Cuba, México, Taiwán y Venezuela). Además de la generación de nuevas capacidades a los equipos coordinadores de los CICA, tuvieron cursos en formulación de proyectos y en el mejoramiento de la implementación de los CICA. De esta forma se facilitó el acceso de jóvenes que no eran atendidos por el programa a oportunidades de formación que permite la generación de mayores capacidades para su competitividad en el mercado laboral.

Producto 2.1) Fortalecidas las capacidades de jóvenes en materia de cooperativismo y emprendedurismo en los 11 municipios.

Fortalecidas las capacidades de 1,705 jóvenes[13] (783 hombres y 922 mujeres) en emprendedurismo, de estos jóvenes 159 (86 hombres y 73 mujeres) recibieron una formación especializada en cooperativismo.

En este proceso se diseñó una ruta de intervención que implicaba la selección de jóvenes con habilidades emprendedoras durante el desarrollo de los cursos ocupacionales, apoyándose en tres instrumentos técnicos: uno que llenaba el/a joven, otro que llenaba el enlace departamental y otro que era suministrado por el/a docente responsable del curso de formación ocupacional en el que participaba el joven. El análisis cruzado de estos tres instrumentos permitió la caracterización y selección de jóvenes con potencial emprendedor. Para ello, se realizaron talleres inductivos sobre cultura emprendedora dirigidos a docentes y responsables de capacitación de los diferentes centros de INATEC que estuvieron a cargo del proceso de formación ocupacional del Producto 1.1. En relación a la proporción por zona de procedencia, se dio prioridad a las zonas rurales, estableciéndose como meta que el 60% fueran jóvenes rurales y 40% jóvenes urbanos, así como 55% mujeres y 45% hombres, proporción que fue lograda en 52.55% jóvenes urbanos, 47.45% rurales, 54% mujeres, 46% hombres.

Esta estrategia de intervención implicó el diseño, publicación e implementación de una metodología de capacitación basada en los principios de educación popular, misma que consistió en una cartilla dirigida al participante denominada "Ideas para emprender un negocio con jóvenes" y una guía para la facilitación titulada "Claves metodológicas para acompañar emprendimientos juveniles". Dicha metodología fue aplicada en talleres introductorios de 2.5 días que permitían a los/as participantes discernir entre microempresas y

[13] En el PRODOC se había establecido una meta de 3500 jóvenes capacitados en emprendedurismo, sin embargo, esta meta se redujo a 1,500 jóvenes

cooperativas. Esta metodología facilitó acompañar y ayudar técnicamente a jóvenes en la elaboración de planes de negocio o planes de mejora[14] y estudios de viabilidad (para los casos de cooperativas). En MINJUVE y MEFCCA se ha institucionalizado este proceso metodológico para intervenciones futuras.

<u>Producto 2.2</u>) Asegurado el apoyo técnico y financiero para la creación y el funcionamiento de las cooperativas, micro y pequeñas empresas de jóvenes en los 11 municipios.

Se constituyó e implementó una política crediticia con el administrador del fondo revolvente (Banco Produzcamos)[15] adaptada a las características de los jóvenes emprendedores para el acceso a recursos monetarios, herramientas e insumos, a través de un fondo revolvente y un fondo de capital semilla.

Se planificó constituir 300 microempresas y 100 cooperativas, pero se trabajó sobre la meta reducida de 180 empresas y 10 cooperativas. En la práctica se financiaron 301 microempresas que aglutinan a un total de 1,196 jóvenes, y 11 cooperativas con 160 cooperados –el 40% mujeres–, debido a la generación de una mayor disponibilidad de fondos del capital semilla. El componente de emprendedurismo actuó a través de varios bloques de jóvenes, normalmente tres por municipio. De acuerdo al sector económico, estos emprendimientos están distribuidos de la siguiente manera: 28% producción agropecuaria, 36% servicio, 16% comercio, 19 producción no agropecuaria, 1% producción agroindustrial.

El aporte del fondo capital semilla incrementó la cantidad de emprendimientos y permitió sobrepasar la meta, se previó apoyar con capital semilla a 200 emprendimientos, cuya meta quedó en 180 después de la revisión y ajustes de metas. Finalmente se alcanzó a 198 negocios reportados a primeros de marzo de 2013. Este capital semilla podía ser entregado en forma de insumos, maquinaria o de infraestructura. Se orientó de este modo para apalancar el crédito de los jóvenes. Para ello, se elaboró e implementó un reglamento con enfoque empresarial complementario al fondo de crédito, en el que se establecieron criterios para priorizar aquellos negocios integrados por jóvenes de menor edad, madres solteras, jóvenes rurales, y en especial atención a jóvenes con discapacidad. El fondo de capital semilla se distribuyó según los siguientes rubros económicos: servicios, pequeñas industrias, producción agropecuaria y alimentación.

Por otro lado, se lograron legalizar 172 microempresas[16], utilizando la figura administrativa "Sociedades Colectivas de Responsabilidad Limitada", y la figura de "comerciante individual", debido a que eran nuevos emprendimientos. Esta figura administrativa permite a los jóvenes gozar de protección especial, según el Código de Comercio y la Ley 645 que regula a las MIPYME´s.

Todos los emprendimientos conformados y apoyados en el marco del programa recibieron asistencia técnica para mejorar la operatividad de los mismos y facilitar elementos orientados a la sostenibilidad. Se diseñó e implementó una estrategia de asistencia técnica a tres niveles: 1) Apoyo y acompañamiento en la formulación de planes de negocio, estudios de viabilidad y

[14] Dirigido a jóvenes que ya contaban con algún emprendimiento en marcha y que requerían apoyo para el fortalecimiento del mismo

[15] Entidad financiera del gobierno central.

[16] La meta establecida en el programa era 180 microempresas.

planes de mejora, así como en la instalación de los negocios; 2) Cursos de administración básica y mercadeo de emprendimientos juveniles, para fortalecer aspectos gerenciales y administrativos de las/as emprendedores/as; 3) Asistencia técnica especializada, para mejorar los procesos productivos de acuerdo al rubro económico.

Asimismo se tenía contemplada la creación de 11 redes empresariales horizontales juveniles con enfoque de género a nivel local, pero debido a la dispersión de los municipios y de los jóvenes entre sus comunidades de origen, obligó a priorizar municipios que contaban con mayor número de emprendimientos en un mismo rubro productivo, reduciendo a 4 redes en igual cantidad de municipios (Chinandega en el sector de panadería, Masaya en textil vestuario, Altagracia en servicios turísticos y La Concordia en producción y comercialización de frijoles). La metodología de redes empresariales horizontales impulsada por ONUDI, se adaptó e ilustró con un enfoque de jóvenes empresarios/as.

Producto 3.1) Fortalecidas las capacidades institucionales para diseñar, implementar, monitorear y evaluar el Plan Nacional de Empleo Juvenil.

Como parte de las acciones estratégicas y de sostenibilidad del programa, se logró formular, consensuar, aprobar y divulgar con todos los actores económicos y sociales -público y privado-, el *Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua 2012-2016*, mismo que ha sido incorporado en el marco presupuestario de mediano plazo del Gobierno central, así como en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, como parte de las políticas públicas para las juventudes de Nicaragua.

La elaboración de este plan implicó la conformación y funcionamiento de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil (CNEJ) como instancia tripartita integrada por empleadores, trabajadores, gobierno central y organizaciones juveniles. Esta comisión estuvo encargada de coordinar todo el proceso de construcción del plan. Se partió por la realización de un "Diagnóstico Situacional sobre Mercado de Trabajo y Juventud". Asimismo se diseñó una guía metodológica que marcaba el paso a paso hasta alcanzar la completa formulación del Plan.

Para la incorporación en el marco presupuestario de mediano plazo del gobierno, se capacitó a 80 servidores públicos de instituciones del gobierno nacional sobre el contenido e indicadores estratégicos del Plan, proceso que fue desarrollado en coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

En ese mismo orden, para garantizar mejores condiciones políticas para la implementación del Plan, se firmó el Acuerdo de Acción Conjunta para la Juventud: "Trabajo Digno y Decente", suscrito por los titulares de instituciones del gobierno central, empresa privada, organizaciones de trabajadores y organizaciones juveniles.

Producto 3.2) Fortalecidas las capacidades institucionales para la generación y análisis de información cuantitativa y cualitativa sobre empleo y migración juvenil.

Todas las acciones de este producto, estuvieron orientadas a la gestión del conocimiento sobre juventud, empleo y migración, y a la generación de información cualitativa y cuantitativa sobre estas temáticas. Como parte de los procesos de información y sensibilización en temas de juventudes, se organizó e implementó un postgrado y diplomado con la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), sobre "Juventudes,

Realidades y Desafíos". En el diplomado se graduaron 23 líderes jóvenes y 4 enlaces departamentales del Programa, en el Postgrado 18 funcionarios de Gobierno central, 2 funcionarios de Agencias del SNU, un representantes de los sindicatos y un representante de la empresa privada (integrante COSEP).

Conjuntamente se capacitó a todo el personal de los 18 puestos fronterizos de la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME), en aspectos migratorios de interés y sobre problemáticas de migración juvenil. Un total de 500 funcionarios fueron capacitados durante este proceso.

De igual forma se elaboró un documento de análisis sobre las tendencias de la migración juvenil que se realizó con registros administrativos de la DGME, a través de las tarjetas de ingreso y egreso (TIE), retomando datos de los últimos cinco años.

Se diseñó e implementó una campaña informativa sobre derechos de jóvenes migrantes y riesgos de la migración juvenil, para informar y sensibilizar a la población y especialmente a los jóvenes. Esta campaña se realizó con el lema "*Donde vaya, también van mis derechos*". El contenido principal fue sobre la problemática de la trata de personas y los requisitos documentales para la migración. En este proceso se realizaron asambleas con jóvenes en los 11 municipios para dialogar sobre esta temática.

Cómo parte de este producto se pretendía incorporar en la Encuesta Continua de Hogares un módulo sobre migración y empleo juvenil, sin embargo, por decisión de la Comisión Coordinadora no se realizó esta actividad, dado que no fue posible establecer coordinaciones con el INIDE.

b. ¿En qué manera las capacidades desarrolladas durante la implementación del Programa Conjunto han contribuido al cumplimiento de los resultados?

A fin de garantizar la formulación del PNEJ, el programa apoyó la constitución de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, compuesta por empleadores, trabajadores, organizaciones juveniles, centros técnicos, universidades y resto de instituciones que le atañen al tema. La CNEJ fue el eje articulador del trabajo alrededor del Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua, 2012–2016 y se ha convertido en un Foro Permanente de discusión de alto nivel con una gran actividad y con una sólida perspectiva de continuidad más allá del Programa.

El INJUVE como institución líder, elevado después al rango de Ministerio (MINJUVE), se fortaleció con la ejecución del programa, lo cual llevó a cobrar relevancia y liderazgo en la conducción del Programa. MINJUVE incidió para que las demás instituciones socias del programa y otras del Poder Ejecutivo incorporaran el enfoque de juventudes en su quehacer institucional en respuesta a la voluntad y mandato expreso del Gobierno de priorizar a la juventud en los procesos de desarrollo. Está prevista la creación de un Centro de Innovación y Formación Empresarial Juvenil que vendrá a dar seguimiento a un Plan de Incubación de Empresas Asociativas y Cooperativas en el cual participará MINJUVE.

El Programa tenía características y estrategias muy particulares de trabajo, que en muchos casos diferían de la dinámica institucional de INATEC, sin embargo, la institución logró acoplarse a la dinámica del programa para atender las necesidades particulares. Tuvieron que adaptar y crear nuevos currículos y contratar personal para impartir los cursos demandados.

El fortalecimiento hubiera tenido mayor efecto si el Programa se hubiera montado directamente sobre su estructura para fortalecerla con una mayor visión de largo plazo.

A través del apoyo del programa, el MITRAB logró posicionarse desde lo político con el Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua y la instalación de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil e introduciendo en sus líneas estratégicas la temática de empleo juvenil. MITRAB apunta a ser un actor líder en la temática en adelante, y continuará desarrollando sus líneas de trabajo relacionadas con la promoción del empleo juvenil atendiendo a su mandato institucional y de políticas nacionales.

El MEFCCA se fortaleció con el Programa e inició una nueva línea de acción, donde la sostenibilidad de las acciones también implicó la necesidad de un reforzamiento de sus recursos humanos. El paso de INPYME a MEFCCA a medio término de la ejecución del programa causo afectaciones al curso del Programa, entre ellas: a) se produjeron algunos atrasos por el proceso de transición administrativa INPYME-MEFCCA; b) se produjo un fuerte impulso al ámbito agropecuario que no había atendido antes el INMYPE; c) en los municipios el MEFCCA cobró un renovado ímpetu en el impulso del Programa que le llevó en algunos casos a liderar las acciones a nivel local, sobre todo una vez puesta en marcha en la etapa de emprendedurismo.

La DGME se fortaleció con el sistema automatizado de información sobre migración juvenil que fue puesto en marcha por acción del Programa y fue valorado como de extraordinario valor. La DGME lo ha institucionalizado y será alimentado y fortalecido a partir de ahora. En este caso se produjo un evidente y concreto fortalecimiento. Además, el Programa estrechó el vínculo interinstitucional de la DGME con MINJUVE–MITRAB–MINREX y otros como INETER o INIM. La DGME se prepara para: elaborar próximamente la Política Migratoria Nacional; proponer un Reglamento a la Ley de Migración y; poner en marcha el Consejo Nacional de Migración. Estas tres tareas tendrán nuevos insumos y elementos de valoración gracias a los estudios y mecanismos iniciados desde el PC–JEM.

Cómo parte de los procesos de desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento sobre juventud, empleo y migración, se organizó e implementó un postgrado y diplomado sobre "Juventudes, Realidades y Desafíos", graduando líderes jóvenes, enlaces departamentales del Programa, funcionarios de Gobierno central, representantes de los sindicatos y de la empresa privada. Así mismo, se capacitó a todo el personal de los puestos fronterizos, en aspectos migratorios de interés y sobre problemáticas de migración juvenil. El desarrollo de estas capacidades ha permitido instalar la temática en la agenda pública al más alto nivel.

La articulación de estrategias interinstitucionales desde lo local, a través de una secuencia de intervención permitió que se alcanzara: la formación en habilidades sociales; dotación de herramientas técnicas en formación ocupacional, y fomento del empleo y autoempleo a través de la intermediación laboral y el emprendedurismo. Además, en el Efecto 3 se preveía asegurar resultados a largo plazo a través del fortalecimiento institucional del Estado y la formulación de políticas que apuntaran a la sostenibilidad de la intervención.

La lógica general de la intervención construida desde la institución líder del programa apuntó abordar las problemáticas identificadas con las juventudes, con las instituciones participantes del programa. El diseño de una metodología integral para jóvenes facilitó la obtención de los resultados previstos.

La constitución en cada municipio de una Mesa Municipal de Empleo Juvenil que a nivel local iba a convertirse en el eje articulador interinstitucional. Desde el punto de vista del diseño, esta instancia era el elemento fundamental de funcionamiento del Programa y la previsión de su instalación fue un gran acierto.

La asistencia técnica implementada que en la práctica tuvo tres expresiones: el Facilitador de Emprendedurismo para atender el proceso de formación en emprendedurismo y formulación de los Planes de Negocio y/o estudios de viabilidad; el Facilitador de Asistencia Técnica Empresarial para acompañamiento regular a las iniciativas de negocio y los jóvenes emprendedores y; el Facilitador de Asistencia Técnica Especializada para las microempresas y cooperativas. Se diseñó una estrategia de asistencia técnica que incorporaba los tres niveles descritos. Dicha estrategia fue aprobada por la Comisión Coordinadora.

c. Reportar como los productos han contribuido al cumplimiento de los resultados alcanzados sobre la base de los indicadores, y explicar las variaciones que hubo respecto al diseño inicial de estos productos. Evidenciar los cambios institucionales y comportamentales, incluyendo el desarrollo de capacidades entre los beneficiarios/titulares de derechos.

A continuación se describen aquellos productos que sufrieron cambios de acuerdo a lo planificado y el alcance de los mismos:

Producto: 1.1: Fortalecidas las capacidades técnicas y habilidades sociales de 8,000 personas jóvenes, garantizando su acceso a servicios de capacitación y formación ocupacional adaptados a su perfil y a la demanda del mercado laboral.

- Se realizó la adecuación de la currícula y también se llevó a cabo un proceso de homologación del nivel de los cursos en los diferentes municipios. Los cursos fueron armonizados con el potencial productivo local y los requerimientos de las empresas según los resultados del Diagnóstico Situacional sobre mercado laboral local.
- Se produjo una fuerte reducción en la meta prevista de 8,000 jóvenes formados. La meta se bajó a 5,000 y posteriormente se redujo hasta los 2,900 jóvenes. Los cursos variaron en su duración desde los pequeños de 60-80 horas, hasta los de 160-180 horas. Managua y Matagalpa reportaron un trabajo muy destacable con personas con discapacidad. Matagalpa también incluyó jóvenes reos del sistema penitenciario. La necesidad de reducciones se debió a un problema de diseño. La referencia para la planificación fue el costo de un curso regular calculado por INATEC, pero suponían un monto más alto debido a que muchos jóvenes provenían del ámbito rural. También se debió a la situación de atraso en el comienzo de los cursos, que provocó falta de confianza en el Programa y deserción. El aporte del INJUVE en esta actividad fue muy importante en lo referente a la convocatoria. Se estableció una buena coordinación interinstitucional.

Producto 2.1. Fortalecidas las capacidades de jóvenes en materia de cooperativismo y emprendedurismo en los 11 municipios.

- Se disminuyó la meta de 3,000 jóvenes a 1,500 jóvenes, y se alcanzó a 1,706 jóvenes. Esto implicó la preparación y publicación de las guías metodológicas

para facilitador y participante, la capacitación a facilitadores y la emisión del taller y el acompañamiento a jóvenes para la elaboración de planes de negocio y/o estudios de viabilidad. De acuerdo a la meta inicial de jóvenes se alcanzó la mitad y el 100% a la meta ajustada.

- Igualmente se disminuyó de 300 empresas y 100 cooperativas, a 180 empresas y 10 cooperativas. Pero en la práctica se financiaron 300 microempresas según dato oficial de primeros de marzo 2013 del Banco Produzcamos. Se logró hasta la constitución legal de 170 empresas y el 100% de las empresas recibieron asistencia técnica a los negocios puestos en marcha. Se desarrolló un curso introductorio al emprendedurismo de 2.5 días de formación. Se ayudó a los jóvenes a discernir entre empresa o cooperativa y elaborar su plan de negocio. Es importante señalar que la estrategia articulada con el fondo de capital semilla produjo disponibilidad en el fondo revolvente, permitiendo que se pudiera sobrepasar la meta de negocios reducida, llegándose a alcanzar la meta original de las 300 microempresas.
- Estaba previsto que se estableciera una Red Empresarial Juvenil por cada municipio. No obstante, la evaluación intermedia recomendó que fuera una experiencia focalizada en pocos municipios para asegurar resultados. Se seleccionaron cuatro municipios entre aquellos que tenían buen avance en la constitución de negocios, además tenían que tener varios negocios trabajando sobre el mismo rubro. Los municipios seleccionados fueron: (Chinandega en el sector de panadería, Masaya en textil vestuario, Altagracia en servicios turísticos y La Concordia en producción y comercialización de frijoles).

Producto 3.1Fortalecidas las capacidades institucionales para diseñar, implementar, monitorear y evaluar el Plan Nacional de Empleo Juvenil.

- Incorporar un módulo de migración juvenil en la encuesta de hogares no se realizó. La previsión presupuestaria para la actividad era insuficiente para introducir el módulo en la encuesta. Los recursos presupuestados fueron reorientados a la actividad 1.2.3 sobre capacitación en emprendedurismo.
- Se realizó un Diplomado a través de la UNAN Managua el cual fue recibido por 27 líderes jóvenes y enlaces departamentales del Programa. También se desarrolló un Postgrado que fue recibido por 22 funcionarios de los socios centrales de Gobierno y Agencias del SNU. Se preveía capacitar a 180 funcionarios en seis módulos de diplomado. Se alcanzó a 49 funcionarios. Se reportó una alta retención y finalización entre los alumnos del curso.
- Divulgación de jóvenes que conocen el PEJ. No se realizó. El PEJ fue difundido entre las 11 mesas municipales de empleo juvenil. En las mesas también participan jóvenes.
- El Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) del PEJ funcionando: No se realizó, pero se hicieron los indicadores del PEJ y éstos fueron integrados al Sistema de Información Automatizado para el seguimiento a políticas del Gobierno, denominado SISGRUN. Como una forma de institucionalizado en el seguimiento de las políticas del país.
- Existencia de un módulo sobre migración y empleo juvenil en la Encuesta Continua de Hogares. Por decisión de la Comisión Coordinadora no se realizó esta actividad, aunque en la encuesta continua de hogares se ha incorporado un módulo sobre migración y empleo juvenil y sus resultados muestran estadísticas sobre estos temas, información que será analizada por Dirección Migratoria del país.

d. ¿Quién son y cómo se han involucrado en la implementación del Programa Conjunto los beneficiarios principales/titulares de derechos? Desagregar según las categorías relevantes del Programa Conjunto (i.e. género, edad, etc.)

El Programa atendió a jóvenes en edades de 15 a 24 años de acuerdo a servicios se atendieron: a 4,823 jóvenes en cursos de formación en habilidades sociales (2,653 mujeres y 2,170 hombres); 2,328 jóvenes en formación ocupacional (1,280 mujeres y 1048 hombres); 216 jóvenes en intermediación laboral (119 mujeres y 97 hombres); 1705 jóvenes en emprendedurismo (937 mujeres y 768 hombres) y 160 jóvenes asociados en cooperativas (64 mujeres y 96 hombres). A continuación el detalle por municipio:

Tabla 1: Número de participantes en cada etapa por municipio

MUNICIPIO	HABILIDADES SOCIALES I y II			FORMACIÓN OCUPACIONAL			INSERCIÓN LABORAL											
							INTERMEDIACIÓN			EMPRENDEDURISMO POR OBLOQUES								
	M	H	Total	M	H	Total	M	H	Total	M	H	Total 1ER.	M	H	Total 2DO.	M	H	Total 3ER.
Masaya	361	295	656	144	117	261	8	6	14	54	45	99	19	16	35	26	21	47
Managua (Distrito III)	211	172	383	268	219	487	12	9	21	58	47	105	74	60	134	13	10	23
Managua (Distrito III)	378	310	688				12	9	21									
San Francisco Libre	90	74	164	35	28	63	0	0	0	0	0	0	29	23	52	12	9	21
Matagalpa	296	243	539	168	137	305	19	15	34	38	31	69	53	43	96	22	18	40
Sébaco	151	123	274	76	62	138	15	12	27	18	14	32	31	25	56	0	0	0
La Dalia	220	180	400	116	95	210	14	11	25	37	31	68	41	33	74	0	0	0
Jinotega	252	206	458	90	73	163	13	11	24	20	16	36	24	19	43	72	59	130
La Concordia	88	72	160	59	48	107	6	5	10	15	13	28	21	17	38	46	38	84
Altagracia	92	75	167	53	44	97	3	2	5	12	10	22	17	14	31	27	22	49
Chinandega	364	298	662	154	126	280	12	10	22	28	23	50	40	32	72	15	12	27
Somotillo	150	122	272	119	98	217	7	6	13	11	9	20	53	44	97	15	12	27
Sub totales										**291**	**238**	**529**	**400**	**328**	**728**	**246**	**202**	**448**
Totales	**2,653**	**2,170**	**4,823**	**1,280**	**1,048**	**2,328**	**119**	**97**	**216**	**1,705**								

Fuente: MINJUVE.

Tabla 2. Cuadro Meta Jóvenes asociados en cooperativas por municipio.

No	Municipio	Nombre Cooperativa	M	H	Total Socios
1	Managua	Cooperativa Juvenil de Servicios Turísticos "Unidos en el Desarrollo Empresarial"	5	5	10
		Cooperativa de Servicios Gastronómicos y Hoteleros "Pinolero Managua"	8	3	11
2	Altagracia	Cooperativa Juvenil Multifuncional "OMETEPE"	6	5	11
		Cooperativa de Servicios Turístico para el Desarrollo Empresarial	6	4	10
3	San Francisco	Cooperativa Agropecuario "Vida y Esperanza"	7	7	14

	Libre				
4	Jinotega	Cooperativa Agropecuarias Multifuncional "Las Brisas"	2	8	10
		Cooperativa de Acopiadores y Comercializadora Agropecuaria: "ASODENOR"	3	9	12
		Cooperativa de Agro servicios: "El Esfuerzo"	1	10	11
5	La Concordia	Cooperativa Agropecuario "Juventud Unida"	12	23	35
		Cooperativa Juvenil de Emprendedores: Agropecuarios: "Félix Pedro Chavarría"	10	11	21
		Cooperativa Agropecuaria Juvenil: "La Concordia"	4	11	15
	Total		**64**	**96**	**160**

Fuente: MINJUVE

e. Describir cómo el Programa Conjunto y sus actores han apuntado a las inequidades sociales, culturales, políticas y económicas durante la fase de implementación del programa:

Respecto al enfoque de juventudes, –entendiendo que juventudes no es un enfoque transversal sino longitudinal y medular de la intervención– más que un enfoque era una de las línea central del Programa. En general, la objeción es que le faltó el abordaje psicosocial. El componente de habilidades sociales sólo trabajó el individuo, y no el entorno social y la familia. No se previó un acompañamiento dirigido a los padres. Tampoco fue previsto el enfoque sobre cómo preparar a los jóvenes para el relevo generacional.

En el país el acceso al crédito está destinado para personas mayores de edad, que cuenten con 21 años de edad y cuenten con bienes o propiedad, que sirven de respaldo prendario. El PCJEM brindó la oportunidad del acceso al crédito a jóvenes en edades de 15 a 24 años con requerimientos blandos, y enseñándoles a volverse sujetos económicamente activos, facilitando acciones para la equidad en el acceso a recursos para el desarrollo personal y de crecimiento económico.

Hubo un adecuado equilibrio entre la participación de hombres y mujeres en los cursos y en los procesos relacionados con el emprendedurismo, debido a que se hizo énfasis en las cuotas. Los jóvenes mostraban sensibilidad con esta perspectiva y la documentación emitida generalmente puso de relevancia el enfoque desde las mujeres. Las observaciones al respecto tienen que ver con que faltó un mayor énfasis en formación sobre el abordaje de algunas temáticas concretas relacionadas con: relaciones de género a nivel de grupos y asociativismo; formación en emprendedurismo y mujeres; conciliación familiar desde el enfoque psicosocial y; mujeres y propiedad en los emprendimientos. Aunque se tocasen tangencialmente estos temas en algunos cursos y toda la acción estuviese cubierta con este enfoque, no fueron expresamente parte integral de los currículos de formación.

El proceso de selección promovió acciones positivas, como fue incrementar el número de mujeres. Del total programado, se atendió el 55% de mujeres jóvenes, especialmente aquellas jóvenes que fueran madres solteras, sin bienes y empleo. Buscaba abrir

oportunidades a través del acceso a la formación técnica y el crédito, su autonomía económica, con igualdad de oportunidad, en el autoempleo y su propio crecimiento personal y empresarial.

Otras acciones positivas fueron brindar asistencia técnica y formación ocupacional en alguna actividad económica a jóvenes con capacidades diferentes, atendiendo un grupo de 40 jóvenes en generación de nuevas capacidades en un oficio y en auto empleo en una actividad económica. Se les acompañó técnicamente en emprendedurismo para la constitución de una microempresa (servicio, artesanía y producción). Este proceso facilitó a INATEC iniciar e institucionalizar cursos de formación técnica y de emprendedurismo para jóvenes que tienen capacidades diferentes. Actualmente existe una oficina en INATEC para atender programas especiales a jóvenes con capacidades diferentes.

En cuanto al marco político, y el proceso de apropiación de los actores del programa, se diseñaron cursos de formación, metodologías, herramientas y estrategias que facilitaran la inserción de jóvenes, con un modelo integral, para ello se implementó desde la UNAN Managua, la formación a los y las representantes de instituciones públicas un diplomado y post-grado en juventudes, proporcionando conocimientos para que establecieran en su institución el enfoque generacional y de derecho.

Además se acompañó técnicamente el diseño del Plan Nacional de Empleo Juvenil para que incluyera indicadores generacionales y de equidad, de esa manera el sistema de registro de empleo (MITRAB) y el sistema físico y financiero del Presupuesto General de la República incorporaran dichos indicadores.

En el fomento de la formación ocupacional, se diseñaron metodologías que abarcaran las características del grupo meta, como jóvenes en situaciones de riesgos, de escasos recursos, privados de libertad, con alguna discapacidad, bajo nivel académico, de zonas rurales y urbanas.

A nivel de las políticas municipales, el programa incidió en 6 Gobiernos Municipales para la aprobación de ordenanzas municipales para la promoción del empleo juvenil; procurando líneas de acción para la inserción laboral a jóvenes en los proyectos municipales, como mano de obra prioritaria y con respecto a los derechos laborales de acuerdo a legislación nacional. En los planes municipales se encuentran como meta, que al menos el 30% de las personas a contratar sean mujeres y hombres jóvenes.

f. Describir las contribuciones del Programa Conjunto a las siguientes categorías de resultados:

a. Principios de la Declaración de París

Las características y ejecución del Programa Conjunto generaron importantes aportes y lecciones aprendidas con relación al proceso de la Declaración de París y los Principios de Accra. La ejecución del Programa Conjunto se logró mediante una gestión política-estratégica muy efectiva con la participación tripartita del Gobierno de Nicaragua, del Sistema de las Naciones Unidas y de la AECID, lo cual aseguró una buena articulación, gestión y toma de decisiones, en correspondencia con las políticas y prioridades nacionales y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008-2012 (UNDAF por sus siglas en inglés).

La evaluación final del PC JEM señala que el programa estuvo alineado con las prioridades nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2009–2011: "El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional reconoce a la juventud como eje central del desarrollo de Nicaragua y promueve la participación real y efectiva de los jóvenes en el proceso de transformación económica, social, política y cultural del país". "El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional promueve y defiende el cumplimiento de los derechos humanos de la juventud, y contribuye a la creación de las oportunidades y condiciones que faciliten la incorporación de la juventud como plenos sujetos sociales con pleno ejercicio de sus derechos".

El PC JEM respondió a las áreas de cooperación 2 y 5 del MANUD 2008-2012:

- Área 2: "Para el 2012, se han fortalecido las políticas públicas y las capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen el empoderamiento de la población en situación de pobreza, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional y mejoren la capacidad productiva, a través del acceso a recursos y activos, la generación de ingresos y el empleo digno".
- Área 5: "En el 2012, el país cuenta con capacidades de generación, uso y análisis de información para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo".

Igualmente el PC JEM apuntó a contribuir a alcanzar algunos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM 1, ODM 3 y ODM 8), específicamente al indicador de la Meta 16 (ODM 8) referente al desempleo de jóvenes de 15 a 24 años.

ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. (1B: Alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes.)	El PC JEM contribuyó directamente a mejorar las capacidades para generar ingresos de 1,196 jóvenes (y sus familias) que participaron en las iniciativas empresariales. También se contribuyó a crear mejores condiciones para la obtención de un puesto de trabajo para los 9,087 jóvenes que participaron en los diferentes cursos de formación del Programa. Como resultado indirecto, el Programa contribuyó a crear dinámicas de trabajo a lo interno de las instituciones y al diseño de políticas encaminadas a favorecer la generación de empleo juvenil.
ODM 3: Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer.	En términos generales se puede afirmar que el PC JEM ha contribuido a reducir desigualdades entre los sexos, muy particularmente en el acceso a la formación técnica, al empleo y a la propiedad. Las cifras del PC JEM en cuanto a jóvenes que participaron y se beneficiaron en todos los niveles muestran que la participación de hombres y mujeres rondó alrededor de 50 % en casi todos los focos de intervención. Además, el PC JEM trabajó en propiciar cambios en las prácticas de género en los cursos de habilidades sociales y a lo largo del Programa, mostrando los jóvenes una buena apropiación del enfoque.
ODM 8: Establecer una alianza mundial para el desarrollo. Meta 16: En cooperación con los países en desarrollo,	El PC JEM se diseñó con un fuerte enfoque hacia la consecución de esta meta y el Programa ha propiciado el diseño y la puesta en marcha de una buena cantidad de mecanismos instalados dirigidos a la generación de empleo y autoempleo digno entre las instituciones y a nivel de políticas públicas cuyos efectos podrán ser medidos a largo

elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo.	plazo.

Fuente: Evaluación final del PCJEM. Marzo de 2013.

Otra de las principales características del proceso de diseño del Programa fue la fuerte apropiación nacional, especialmente por parte del INJUVE que se vio fortalecido como institución líder, en su mandato y capacidad de acompañar técnicamente la transversalización del enfoque generacional (desde el punto de vista de las juventudes) con instituciones como INATEC, MEFCCA (incluye ahora a INPYME) y MITRAB. Con el programa se inició un proceso de trabajo conjunto en el marco de políticas y líneas estratégicas sobre juventudes, lo que se evidencia a través de la incorporación de las líneas de trabajo desarrolladas a través del PC JEM en el Plan Nacional de Desarrollo Humano del GRUN 2012-2016.

Asimismo el INJUVE acompañó procesos señalados como novedosos por la evaluación final del programa, el cual destaca que el enfoque del "PC JEM es novedoso, ya que visibiliza y convierte a las juventudes en protagonistas del desarrollo económico". El Efecto 3 preveía asegurar resultados a largo plazo a través del fortalecimiento institucional del Estado y la formulación de políticas que apuntaran a la sostenibilidad de la intervención. Se logró en la medida en que el Programa instaló en la lógica del trabajo institucional del país los instrumentos requeridos para operativizar la temática de empleo juvenil. Esto supuso en sí mismo un fortalecimiento institucional, además de promover el trabajo y la colaboración interinstitucionales. A nivel local, son las Mesas Municipales de Empleo Juvenil las que articulan esta dinámica en los municipios, con la conjunción de los esfuerzos de todos los actores locales. Las líneas de articulación de estrategias interinstitucionales desde lo local, a través de una secuencia de intervenciones, permitieron en efecto transformar a los jóvenes en protagonistas de su propio desarrollo, facilitándoles recursos, insumos y herramientas, formación y atención especializadas para generarles habilidades sociales, técnica ocupacional, empleo y autoempleo a través de la intermediación laboral y el emprendedurismo.

En la Declaración de París la apropiación implica que los socios ejerzan una conducción efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias, y coordinen acciones de desarrollo. El proceso de formulación fue la primera prueba a superar en el nuevo modelo de trabajo coordinado SNU-Gobierno. El Gobierno impulsó un modelo propio de trabajo con jóvenes que quería validar y poner en práctica, y el Sistema de las Naciones Unidas apostaba por la gama de metodologías ya comprobadas y reconocidas desde sus Agencias. La negociación fue compleja, pero tuvo como resultado el aprendizaje de un enfoque novedoso de trabajo programático conjunto entre varias Agencias del SNU e instituciones del Gobierno. Superado esta fase, se logró instalar una dinámica de toma de decisión por consenso que permitió un funcionamiento más fluido de la Comisión Coordinadora del PC, garantizando una más efectiva conducción estratégica del mismo.

Es importante indicar que la estrategia del PC–JEM, tanto para el Gobierno como para SNU, consistió en aprovechar la circunstancia demográfica que atraviesa el país, etapa conocida como "bono demográfico", que en otros países ha constituido un impulso dinamizador de la economía, sacando ventaja de una población económicamente activa cada vez más numerosa.

g. Delivering as One

Los Programas Conjuntos F-ODM han establecido un mecanismo de trabajo de programación conjunta que ha contribuido significativamente al desarrollo organizacional de Naciones Unidas en Nicaragua y a su proceso de Reforma. La experiencia positiva de los 6 PC F-ODM y el hecho que se lograra echar a andar un verdadero mecanismo país F-ODM contribuyó a que el Gobierno de Nicaragua se postulara en el 2010 para ser país *self-starter Delivering as One.* La Reforma de Naciones Unidas se ha seguido fortaleciendo en el nuevo ciclo de programación a través del desarrollo de un UNDAF/Action Plan 2013-2017, el cual recoge las lecciones aprendidas de la experiencia del Fondo ODM. Igualmente, esta modalidad de cooperación generó mucho interés en la comunidad donante, conllevando a desarrollar e implementar nuevas iniciativas de programas conjuntos para el ciclo 2013-2017, así como el establecimiento de un Fondo de Coherencia DaO.

El rol del Coordinador Residente como integrante del Comité Directivo Nacional (CDN) fue muy importante para la conducción estratégica y gobernabilidad de los seis programas conjuntos. El Coordinador Residente impulsó una visión holística en conjunto con el Equipo de País para asegurar complementariedad entre los Programas así como una visión estratégica del "Mecanismo País". Aseguró que las Agencias líderes ejercieran su función de conducción de los programas conjuntos, y promovió la corresponsabilidad e integración de las Agencias participantes en la consecución de los resultados del PC. Asimismo impulsó espacios de diálogo entre el Gobierno (central & regional) con la cooperación internacional (Mesa de Cooperantes de Nicaragua). El SNU se vio fortalecido a través de los PC F-ODM en el diálogo con las Autoridades Regionales y territoriales para la cooperación de todo el Sistema en la Costa Caribe, convirtiéndose dicha región en una prioridad espacial del Sistema.

La Oficina del Coordinador Residente (OCR) desarrolló una función muy importante en apoyo al Coordinador Residente, para los procesos de alineamiento, apropiación y armonización de las Agencias del SNU con el Gobierno y en una lógica de proceso de Reforma del SNU. El Coordinador Residente coordinó con el Gobierno, el UNCT y la AECID (donante del Fondo ODM), las acciones necesarias y estratégicas para garantizar los resultados y una buena ejecución del PCJEM.

A través de recursos humanos especializados, la OCR apoyó de forma significativa los procesos de gestión y gerencia, coordinación inter-agencial, operaciones y finanzas, M&E (Evaluaciones de Medio Término y Final), Comunicación (Estrategia de Comunicación de país para los 6 PC F-ODM y del PCG), la elaboración de informes de avances e informe final, auditorías, sistematización conjunta y la elaboración de instrumentos comunes para una implementación eficiente de todos los PC (ejemplo: Guía de Cierre de los PC), etc.

Además, la OCR fomentó sinergias con otros programas conjuntos F-ODM a través de la creación del *Petit Comité* (el mismo conformado por la OCR y los puntos focales de las Agencias Líderes de los 6 Programas Conjuntos). Esta instancia sirvió para potenciar sinergias entre las Agencias y para que se generaran propuestas para retroalimentación y decisión del Equipo de País de Naciones Unidas. En el *Petit Comité* se trabajaron los documentos comunes como fue en primera instancia la elaboración del Manual Operativo con el fin de armonizar aspectos de gobernanza, rendición de cuentas, operaciones y procedimientos entre las Agencias y los socios participantes, la elaboración del Plan de

Comunicación de la Regiones Autónomas de la Costa Caribe, así como el seguimiento a iniciativas conjuntas de M&E.

Un ejemplo de coordinación y armonización en el proceso de gestión y cumplimiento de las metas, fue el seguimiento desde el CDN con el apoyo de la Oficina del Coordinador Residente y el MINREX en la etapa final del Programa, a fin de cumplir con lo establecido en el PRODOC. En este sentido, el CDN acordó, y el Gobierno decidió, ayudar a INPYME (actualmente MEFCCA) a cumplir con los objetivos del Programa. En efecto, se constató en aquel entonces que INPYME, con alta responsabilidad en la ejecución financiera y el logro de las metas del programa, no lograba el nivel esperado en cuanto a resultados. Se estableció un mutuo acuerdo para el alcance de los resultados del programa, el cual consistía en que INPYME iniciaría un proceso de mayor articulación con el INJUVE en la consecución de los resultados acordados, con un acompañamiento muy estrecho del PNUD y de la FAO para cumplir con las metas establecidas en el efecto 2.

El informe de la evaluación final del PCJEM señala que "en general, la gestión del Programa Conjunto se muestra como eficiente en cuanto a modelo. Se previó la construcción de instrumentos de gestión, sistemas de flujo financiero establecidos, una Comisión Coordinadora activa en la toma de decisiones y sistemas de reporte y flujo de información determinados". Esto indica que la estructura de gobernanza establecida por el PC facilitó la toma de decisiones conjuntas entre los actores del Gobierno (central y municipal) y el SNU.

Además dicha evaluación señala que el modelo de implementación conjunta del PCJEM, como el trabajo conjunto de elaboración de los planes de trabajo, convenios de ejecución nacional y el proceso de transferencia de los fondos presupuestados desde las Agencias a los socios del Gobierno, permitió establecer en mutuo acuerdo la armonización operativa de ejecución conjunta con los socios. Esto permitió a las Agencias asumir plenamente su rol, el cual consistía en brindar asistencia técnica y seguimiento especializados de acuerdo a su especialidad. La mecánica de elaboración conjunta de Planes Anuales de Trabajo fue una oportunidad para que las Agencias del SNU e Instituciones del Gobierno pudieran comenzar a operativizar la acción interagencial y el trabajo conjunto e inter-institucional, cada uno bajo su mandato sectorial.

III. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

a. Reportar las lecciones aprendidas claves y las buenas prácticas que podrían facilitar el diseño y la implementación de futuros Programas Conjuntos.

Buenas Prácticas:

1) Fomento y organización de redes de voluntarios/as para apoyar el trabajo local

La participación de redes de voluntarios/as desde las comunidades facilitó el contacto con los jóvenes, la comunicación, el fortalecimiento de su liderazgo y la ejecución del programa de manera más efectiva y óptima. Su participación sirvió para potenciar las capacidades de los jóvenes, tanto en el liderazgo, responsabilidad y mejorar las relaciones de confianza entre ellos y ellas para la ejecución del programa.

El MINJUVE, como institución líder del Programa, trabajó de acuerdo a su mandato, en la promoción de la participación juvenil en todos los aspectos de la vida restituyendo sus derechos y ha organizado diversos movimientos relacionados a aspectos culturales, deportivos, medioambientales, etc.

El Programa se apropió de las redes de voluntarios ya existentes y reconoció la participación de los jóvenes en cada una de sus acciones involucrándolos en el trabajo de joven a joven y contribuyó a sustituir el lenguaje adultistas por el lenguaje de las juventudes.

Esta dinámica de jóvenes voluntarios en las comunidades es una práctica útil para cualquier intervención que se desarrolle en el país; incluso ayuda a potenciar los recursos y capacidades de los territorios. Es una práctica que debe ser tomada en cuenta en futuros programas.

2) Promoción del Desarrollo personal desde los talleres de Habilidades Sociales

El haber reconocido e implementado acciones para el desarrollo personal en los jóvenes fue un hito clave para lograr su motivación, conocerse, valorarse, identificar sus perspectivas de vidas y reconocer sus derechos, significó una buena práctica en la ejecución del PCJEM, lo que contribuyó a la permanencia y mayor confianza en los y las jóvenes respecto a lo que querían con el apoyo del PC JEM.

Propició en los jóvenes una autoimagen positiva y propositiva y reconocimiento de sus valores, actitudes y destrezas que fueron el punto de partida para el trabajo. Iniciar con los talleres de Habilidades Sociales tenía como fin generar condiciones para el cambio de actitud y valores, y que en las siguientes etapas los resultados fueran fructíferos y con menos riesgos.

Algunos/as voluntarios/as de la red fueron seleccionados como facilitadores de los talleres de habilidades sociales debido a su liderazgo, experiencia social, experiencia en los temas que impartieron y cierto nivel de escolaridad.

Fueron preparados metodológicamente por el MINJUVE y además se encargaron de la coordinación y la logística para garantizar la ejecución de los mismos en las zonas rurales y urbanas de cada uno de los municipios de intervención del Programa Conjunto.

Estos talleres de Habilidades Sociales para la Vida, además de fortalecer en los jóvenes una autoimagen positiva y propositiva para sus vidas, también contribuyó a la transformación de su realidad familiar. En algunos casos sus padres se integraron en el apoyo a sus negocios. Permitió a que los jóvenes tuvieran otra visión, logrando así motivarlos a seguir adelante.

3) Adecuación de la Oferta curricular

La **adecuación** curricular combinó una diversidad de intereses, entre ellos, los empleadores del municipio, los jóvenes y las instituciones, lo que facilitó:

a) la homologación de los cursos en coordinación con instituciones y agencias,
b) involucró el protagonismo de las redes de voluntarios/as
c) creó motivación en los jóvenes independiente de su nivel académico,
d) generación de más oportunidades.

Su adecuación puso mayor énfasis en los aspectos pedagógicos, metodológico y en la inducción de los docentes. Su adaptación llevó al desarrollo de foros juveniles sobre Derecho Laboral y Orientación Vocacional en cada municipio, sus objetivos y contenidos, para que los jóvenes contaran con información e identificaran los cursos que eran de su interés. Su alcance fue precisamente ajustar la demanda a las necesidades de empleadores, prioridades y vocación del municipio.

Los cursos fueron impartidos por INATEC en función de crear capacidades ocupacionales en las personas jóvenes de 15 a 24 años, con énfasis particular en jóvenes en situación de desventaja social. La carga horaria de éstos osciló entre 100 a 250 horas, en modalidades diarias, sabatinas y dominicales, considerando un balance por razones de género y por zonas de residencia.

La adecuación curricular no sólo implicó mejoras para los jóvenes, sino también para las instituciones vinculadas, debido a que contribuyó en el establecimiento de nuevas líneas de trabajo a nivel del INATEC y el MITRAB. Es decir, se conjugó la demanda con lo establecido en la política institucional de INATEC. Esto fue un aprendizaje integral desde lo institucional hasta lo municipal que facilitó las coordinaciones entre instituciones y Agencias, y permitió tener una visión de conjunto y orientar la formación en función de los resultados esperados en el Programa.

Esta práctica será de mucha utilidad para cualquier programa que trabaje en empleo juvenil, porque marca la necesidad de contar y saber conjugar varios intereses donde todos pueden **ganar –ganar.** Permite proyectar la formación ocupacional demandada por los jóvenes, y que ésta se vincule al desarrollo económico de sus territorios.

También se generó un valor agregado en la homologación de los cursos ocupacionales del sector industrial, comercio y servicio y otros que no estaban en el catálogo de INATEC.

4) Emprendedurismo, una práctica de formación integral

El emprendedurismo es parte de una metodología integral de formación que permitió a los y las jóvenes se insertaran en el mercado laboral a través de la prestación de servicios y/o productos desde sus negocios, se formen como líderes, desarrollen sus capacidades y construyan una visión empresarial. La integración de todos estos conceptos está ligada a los enfoques manejados por el PCJEM.

Su alcance consistió en propiciar en los jóvenes una actitud de cambio frente a la vida, brindándoles las herramientas necesarias para su transformación personal, familiar y comunitaria en pro del mejoramiento de su calidad de vida.

El emprendedurismo como parte del modelo propuesto y desarrollado por el PCJEM fue orientado en acompañar y trabajar de forma coordinada con los jóvenes para que ellos desarrollaran iniciativas de negocio orientadas a microempresas o cooperativas. Esto se hizo a través de una metodología basada en los principios de la Educación Popular facilitándoles desde un enfoque práctico y participativo, formularan planes de negocio o estudios de viabilidad.

Este proceso inició primero con la identificación y selección de jóvenes con habilidades y espíritu emprendedor, quienes ya habían pasado por los cursos ocupacionales, y estaban

familiarizados entre si lo que permitió organizarse por afinidad al momento de idear su negocio. A partir de los talleres, los jóvenes identificaron sus iniciativas empresariales; posteriormente, se les brindó la asistencia técnica para la elaboración de los planes de negocios o estudios de viabilidad para el caso de cooperativas. Una vez finalizados los mismos, estos eran revisados por un comité municipal y posteriormente pasaban al comité central para la aprobación de su financiamiento con fondo revolvente de crédito.

Este proceso también aportó al desarrollo en las y los jóvenes habilidades de liderazgo y valores de responsabilidad, confianza, solidaridad y puntualidad. También facilitó la creación de una red de apoyo entre cada una de las alternativas de negocio. Los jóvenes se sienten más comprometidos con lo que hacen, se han ganado el respeto comunitario y cuentan en su mayoría con el apoyo de las familias en la administración de los negocios. Es importante destacar que los jóvenes al momento de tomar la decisión del tipo de negocio, muchos de ellos y ellas retomaron experiencias que ya habían pasado sus familiares, potenciando así la trasmisión de conocimientos.

Esta práctica adquiere una utilidad muy relevante, debido a que da a los jóvenes la oportunidad de insertarse al mercado laboral desde una iniciativa propia, desarrollando las capacidades y las habilidades necesarias para su crecimiento personal, familiar y económico. Propicia un trabajo coordinado entre las diferentes instituciones del gobierno, entre los niveles central y municipal.

5) Creación de productos financieros para jóvenes

La creación de productos financieros con tasas blandas y flexibilidad en los requisitos para el otorgamiento de crédito a jóvenes en edades establecidas en el programa, fue novedoso basado al sector a beneficiar y a la operatividad de un lineamiento de política de gobierno en su PNDH.

El programa incluyó a un universo de jóvenes comprendidos en edades de 15 a 24 años, con beneficios de productos financieros flexibles. Para asegurar estos beneficios fue necesario el diseño de un Reglamento para el otorgamiento del fondo revolvente y capital semilla donde estableciera reglas claras y diferentes a las de la banca tradicional, instrumento que fue aprobado por la comisión coordinadora del programa.

Para facilitar este proceso se conformó un comité de crédito a nivel central que se encargó de aprobar los planes de negocio y otorgar el fondo revolvente de crédito una vez que han sido preclasificados a nivel del comité de crédito municipal.

El monto total del fondo revolvente de crédito corresponde a U$ 986,825.00 dólares, con los que se financiaron 313 microempresas y 11 cooperativas, fue administrado por el Banco Produzcamos como entidad financiera del Gobierno. La comisión fijada para la administración del fondo por parte del banco es razonable y favorable para el PC, pues constituye el 1.5 % sobre los montos desembolsados de los préstamos y el 2.5 % sobre los montos efectivamente recuperados, sumando los intereses. Por su parte, el interés fijado para los préstamos también es razonable y favorable para los jóvenes, 8%, del cual el 4% será destinado a la capitalización del fondo.

La reglamentación del fondo buscó un equilibrio entre las facilidades que requieren los jóvenes por sus características y la sostenibilidad financiera del fondo.

El otorgamiento de este fondo tiene como propósito promover la organización de los jóvenes para recibir un crédito y formalizar sus microempresas o cooperativas. Hubo alta flexibilidad en el otorgamiento del crédito dirigido a jóvenes entre 15 y 20 años, de 21 a 24 años que, aunque desde el punto de vista legal y bancario no son sujetos de crédito, ni contaban con respaldos fiduciarios ni prendarios, estaban iniciando una actividad económica y creando sus propios empleos.

Esta acción del PCJEM apostó a la responsabilidad de los jóvenes y al acceso de un derecho económico que sólo se logra con un programa especial que trasciende a otras experiencias desde los montos probados que oscilan entre 300 y 5,000 dólares para iniciativas de microempresas, y entre 1,000 y 10,000 dólares para iniciativas de cooperativas.

La utilidad de esta práctica plantea que los jóvenes pueden asumir responsabilidades pero requieren de procesos sostenidos e integrales hasta fortalecer sus negocios y de la necesidad de que las instituciones continúen trabajando de forma articulada y prevalezca el consenso como se evidenció en todo este proceso. Esta práctica con un fondo especial con políticas flexibles para apoyar a los jóvenes, es una apuesta novedosa que requiere de esfuerzos integrales e integrados.

6) Capital semilla un incentivo al emprendimiento

El capital semilla fue una línea creada por el PCJEM que apoyó el desarrollo de negocios innovadores mediante la entrega de un fondo no reembolsable destinado a complementar las primeras actividades para la puesta en marcha de los negocios de jóvenes. Fue orientado para diversas actividades comerciales, agropecuarias, industriales, agroindustriales, de servicios entre otras, conforme lo establecen en sus planes de negocio. Las actividades que se financiaron fueron aquellas que en su estudio presentaron viabilidad, sostenibilidad, rentabilidad e impacto social.

Este fondo sirvió para fortalecer al autoempleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de los jóvenes emprendedores asociados a empresas y cooperativas e iniciativas individuales en casos especiales.

La implementación de este fondo de capital semilla fue bien estructurado, ordenado y regido por un reglamento para estos fines, que define objetivos[17], criterios y/o metodología de selección de los beneficiarios/as, procedimientos, mecanismos de formalización y entrega, como también las funciones e instancia de decisión, evaluación y otros aspectos que contribuyeron a la eficacia, eficiencia, equidad y transparencia de los recursos aprobados para la implementación del Fondo como la asistencia técnica en algunos casos.

[17] Objetivos: 1- Promover iniciativas empresariales de los jóvenes para garantizar autoempleo digno y decente, para facilitar su inserción al mercado laboral.2- Financiar iniciativas empresariales de los jóvenes que contribuyan a disminuir los efectos negativos del fenómeno migratorio.3- Facilitar el Capital Semilla requerido para las iniciativas empresariales de los jóvenes, que permitan el desarrollo de sus planes de negocios o estudios de viabilidad.

Los beneficiaron fueron jóvenes que propusieron en su plan de negocios y/o estudio de viabilidad, iniciativas productivas rurales. Los beneficiarios residían en comunidades indígenas, comunidades rurales alejadas, mujeres jóvenes madres solteras, jefas de familia o que han sufrido algún tipo de violencia provenientes de zonas rurales o de bajo nivel académico.

Para obtener este beneficio los y las jóvenes cumplieron procedimientos administrativos que fueron cumplidos en un plazo no mayor a dos meses.

Este fondo consistió en entregar herramientas y equipos menores, materias primas e insumos para el negocio o complemento de la inversión inicial. El monto máximo dependió de la razón social, y oscilaba entre 500 dólares como mínimo y 4,000 dólares máximos.

En general este fondo fue un incentivo que permitió: el despegue de su actividad, a tener mejores condiciones y presentación en la organización de su negocio y contar con un patrimonio, cubrir costos preliminares en algunos bienes.

7) La acción interinstitucional y la articulación social

Desde el diseño del PCJEM fue evidente la intersectorialidad mediante la integración de diversas instituciones gubernamentales, entre ellas, MINJUVE, MITRAB, MEFCCA, INATEC, DGME, INTUR e INFOCOOP y la articulación con las agencias del SNU: PNUD, FAO, UNFPA, OIT, ONUDI y OMT.

Cada participante jugó su papel de acuerdo a sus competencias y funciones y se complementaron en la ejecución del programa desde las instancias de gobernanza (Comisión Coordinadora y equipos operativos). A nivel municipal fue evidente desde el inicio del programa la organización de la comisión de selección de los y las jóvenes en cada uno de los municipios integrada por el gobierno municipal, MITRAB, MINJUVE y SNU, quienes jugaron un papel importante en los ejes 1 y 2 del programa.

Igualmente la organización de las mesas de empleo juvenil involucró a diversos sectores, entre ellos instituciones gubernamentales, sindicatos, sector privado y permitió rescatar como agenda local la problemática laboral juvenil de los territorios. En este trayecto se constituyeron 11 mesas de empleo juvenil en los once municipios de intervención y se amplió a 55 en total, extendiéndose a 44 municipios más, donde no intervino el PCJEM. El Objetivo de estas mesas de empleo juvenil fue facilitar espacios de diálogo social, análisis, discusión y concertación desde el nivel central hasta el local, para promover el interés en el tema de juventud y empleo juvenil, y en la búsqueda de formas de ampliar las oportunidades de *empleo digno y decente* para jóvenes en los municipios.

Este proceso generó insumos para el Plan Nacional de Empleo y Trabajo Juvenil, y fortaleció la articulación de actores en la Comisión Nacional de Empleo Juvenil integrada: por instituciones, sector privado sindicatos y otras organizaciones juveniles. Su alcance fue municipal y nacional, intersectorial e interagencial. La integración de varios actores refleja el compromiso con la problemática juvenil y la búsqueda de alternativas.

Como se observa, el PCJEM contribuyó al cumplimiento de lineamientos establecidos en el PNDH en el " Programa Social: Hacia el Bienestar y la Equidad Social", donde se define la Política Laboral, como eje fundamental en la restitución de derechos de los trabajadores, las

oportunidades de un empleo digno y decente, deja establecido la participación de los diferentes sectores económicos y productivos en la búsqueda de la generación de empleos. Es decir mediante las acciones impulsadas por el PCJEM, se facilitó esta articulación y aportó más insumos para el Plan Nacional de Empleo Juvenil, el cual se logró divulgarse en al menos 300 organizaciones de empleadores, trabajadores, gobierno nacional y municipal.

8) Fortalecimiento de capacidades técnicas institucionales.

El Programa desarrolló estrategias para el fortalecimiento de capacidades a todos los niveles, se podría decir que fue transversal porque hizo mucho énfasis en dejar capacidades fortalecidas desde el nivel municipal hasta el nivel nacional a nivel de funcionarios.

La creación y fortalecimiento de las mesas de empleo juvenil, a nivel municipal fueron relevantes en los procesos de discusión y análisis de la problemática del empleo juvenil e identificación de las demandas de los jóvenes y para brindar aportes al plan nacional de empleo juvenil.

Igualmente con el PCJEM se fortalecieron en igual número de municipios, 7 Centros de Información, Capacitación y Asesoría (CICAs), que ya existían, como estrategia definida de llegar a los jóvenes en el territorio y además es una línea de acción definida en el Plan Nacional de Desarrollo Humano para promover la participación de los jóvenes en el territorio. Estos espacios fueron aprovechados por los jóvenes para capacitación en varios temas, incluyendo cine foros.

El fortalecimiento de las capacidades de funcionarios/as de la Dirección General de Migración y Extranjería, a nivel nacional, en temas relacionados con derechos humanos y calidad de la gestión migratoria enriquecieron el conocimiento sobre el trato a los migrantes y fortalecieron la utilización de datos para el análisis de flujos migratorios y enriquecieron el análisis de las migraciones utilizando estadísticas para la toma de decisiones.

La formación de funcionarios y líderes jóvenes mediante programas de capacitación como Postgrado y Diplomado contribuyen no sólo al fortalecimiento de éstos, sino también a las instituciones integrando la perspectiva juvenil en sus planes y acciones. El postgrado dirigido a 22 funcionarios y diplomado a 26 líderes juvenil en el tema de "Juventudes, Historias, Realidades y Desafíos," permitió generar mayores conocimientos que sirvieron para afianzar el desempeño institucional en el trabajo juvenil y contribuir al logro de los objetivos y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano. Además se incorporó a este diplomado y postgrado un módulo completo de la dinámica demográfica, que constituyó un conocimiento para ser efectivo y aprovechar el bono demográfico.

De igual manera los conocimientos adquiridos en el postgrado como en los procesos desarrollados en los territorios, facilitaron el consenso del Plan Nacional de Empleo y Trabajo Juvenil. Igualmente se realizó un taller de capacitación a funcionarios de las instituciones, entre ellas el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para conocer en qué consiste el PNETJ y sus implicaciones.

9) Institucionalización de lineamientos de juventud y promoción del empleo juvenil

Las diversas prácticas de trabajo realizadas en el PCJEM aportaron conocimientos para la institucionalización del trabajo con las juventudes de Nicaragua. Las experiencias

desarrolladas por las instituciones de gobierno con el PCJEM, logró que las mismas incorporaran la temática de Juventudes a sus planes de trabajo, siendo ejemplos de ellos el MITRAB, INATEC, MDGE y el MEFCCA.

Esta experiencia construida con el PCJEM contribuyó a fortalecer un compromiso más sostenido por parte de las instituciones y fortaleció la conciencia del trabajo con jóvenes. Este trabajo dio una connotación más amplia e integral a cada institución gubernamental para su desempeño y rol de acuerdo a sus competencias, no sólo aportó la incorporación de lineamientos, sino metodologías, espacios de diálogo social.

Se evidencia en el Marco Presupuestario de Mediano Plazo, 2012-2016 y en el PNDH[18] donde se incorpora lineamientos de MINJUVE y se fortalece con presupuesto para el Centro de Innovación Empresarial que será dirigido por esta institución y actuará de forma articulada con otras como MEFCCA, INATEC, MITRAB.

A nivel local las ordenanzas municipales representan un instrumento con carácter de ley a nivel local, en la cual seis gobiernos locales; Somotillo, La Concordia, San Francisco Libre, Jinotega, Chinandega y Altagracia, legitimaron el fomento del empleo juvenil. Los planteamientos de estas ordenanzas surgen del diagnóstico y de insumos generados en las mesa de empleo juvenil integradas por diversos actores locales, que logra identificar algunas líneas de trabajo para fomentar el empleo juvenil o apoyar otras iniciativas.

De los 11 municipios donde estuvo el PCJEM cinco municipios no integraron lineamientos en ordenanzas, solamente trabajaron con las mesas de empleo juvenil; estas representan una base importante en incidir para que éste sea parte de los lineamientos y presupuesto del gobierno municipal. Esto significa que existen bases y que de forma articulada con MEFCCA, MITRAB, liderado por el MINJUVE pueden dar continuidad a esta práctica para que sea asumida por los gobiernos municipales.

10) Apropiación y Alineación con las prioridades y lineamientos del Gobierno

El mecanismo creado con los Programas Conjuntos F-ODM en Nicaragua es una práctica novedosa, que se basó en las prioridades y lineamientos del Gobierno, y una forma de trabajo distinta para el Sistema de las Naciones Unidas, la cual transformó los paradigmas de la cooperación alineándose a las prioridades nacionales y nuevos esquemas de planificación más eficiente y con mayor impacto.

El Gobierno de Nicaragua asumió el liderazgo del PCJEM a través del MINJUVE con la colaboración de otras instituciones, e hizo propio el tema de juventudes expresado en el Plan Nacional de Desarrollo Humano.

Todos los socios y Agencias involucrados/as se trazaron una meta común enfocada a contribuir en la reducción de los niveles de pobreza en el sector juvenil de alto riesgo, fortalecer capacidades y políticas públicas y contribuir a la Reforma de las Naciones Unidas[19] en función de alcanzar el logro de los ODM.

[18] Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016; 94 ,95- Políticas para juventudes párrafo, 438-448. Gobierno de Nicaragua.
[19] Diseñó una planificación basada en prioridades MANUD.

Otras características atribuibles ha sido el aprendizaje sobre la implementación de los procesos de desarrollo con jóvenes, el fortalecimiento de capacidades institucional, la participación de las redes de voluntarios/as, articulación social a nivel municipal, mecanismos de coordinación interinstitucional e interagencial, la entrega de bienes y servicios como crédito, capital semilla, capacitaciones a los jóvenes.

Los saberes de todos fueron puestos en práctica en la creación de metodologías, adaptación curricular y otros instrumentos que favorecieran la ejecución exitosa del programa.

Esta práctica conjunta, también favoreció al Sistema de las Naciones Unidas, quien armonizó sus procesos de planificación basado en la gestión de resultados y aportó sustantivamente a la planificación del nuevo Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD) 2013-2017, más acorde a las realidades territoriales y orientadas a fortalecer el rol del Gobierno y las políticas nacionales.

11) Consenso una herramienta clave del modelo conjunto

El consenso en la toma de decisiones a través de la figura de la comisión coordinadora evidenció una visión en común e intereses alrededor de los jóvenes y facilitó la ejecución y éxito del programa en asuntos técnicos y administrativos.

En el PCJEM se establecieron diferentes instancias para la coordinación que permitió la ejecución, monitoreo y seguimiento del Programa: el Comité Directivo Nacional, la Secretaría Técnica del F-ODM, la Comisión Coordinadora, los grupos por Efecto, el Equipo Técnico Nacional, los enlaces locales y los jóvenes voluntarios a nivel municipal. Se lograron convenios entre Agencias e instituciones.

A nivel de la gobernanza del Programa, en la Comisión Coordinadora las decisiones se tomaban en consenso, todos los integrantes eran consultados, cada participante daba su punto de vista, se evacuaban las inquietudes, se generaban nuevas alternativas y al momento de tomar la decisión, había una satisfacción de todos porque prevalecía una meta en común. Esta forma de tomar las decisiones generó confianza entre todos y todas y construyó relaciones armoniosas y respetuosas entre Gobierno y Agencias del SNU. (PNUD, OIT, ONUDI, UNFPA, PNUD, FAO).

La Comisión Coordinadora estuvo activa trabajando con los diferentes socios institucionales y las Agencias del SNU, con una relación horizontal que propició la toma de decisiones oportunas. El consenso además, facilitó que el enfoque de juventudes estuviera presente en todos los momentos del Programa, en la planificación técnica operativa, financiera y administrativa. También a través del consenso se crearon espacios de discusión y retroalimentación con las instituciones, permitiendo en todo momento mantener la visión de Conjunto del Programa, como también el consenso al momento de aplicar y / o flexibilizar procedimientos programáticos entre las Agencias y el Gobierno. No obstante, el reto para el SNU está aún en la homologación de los procedimientos administrativos financieros a fin de que los programas conjuntos tengan un mayor impacto y logren reducir los costos de transacción.

Lecciones Aprendidas:

- En programas que implican la inclusión de jóvenes en desventaja social, resulta pertinente y acertado el desarrollo del componente de habilidades sociales, implementado desde la condición de "pares" mediante facilitadores/as jóvenes. Sin embargo, es necesario que este componente se realice de forma permanente en toda la vida del programa, y que además de intervenir con el individuo, también se incluya el trabajo con la familia y el entorno (la comunidad).
- La dispersión de jóvenes entre sus municipios y comunidades de origen, principalmente en la zona rural, limita el seguimiento adecuado a los jóvenes, así como la organización y logística de cada etapa del programa. Aunque resulta novedoso y buena práctica el trabajo de joven a joven a través de las redes de voluntarios/as, el seguimiento a todos los niveles pudo haber sido mucho más fácil si se hubiera considerado las distancias o puntos que podían converger más jóvenes.
- La organización de redes de voluntarios locales constituye un escenario privilegiado de crecimiento personal, de desarrollo social y de construcción de ciudadanía para los jóvenes, y contribuye a optimizar recursos, a ser más eficiente la comunicación de abajo hacia arriba y viceversa. El continuar potenciando estas redes puede aportar en gran magnitud a la sostenibilidad de estos procesos desde un enfoque de juventudes.
- Los procesos de adecuación curricular y homologación son más completos y de más fácil aplicación si hay participación real de todos los actores involucrados (técnicos, docentes) y si se relacionan directamente con la realidad local. A la vez, no deben limitarse sólo a los aspectos de contenido y horario, sino también afrontar las concepciones metodológicas y pedagógicas.
- La "Educación popular" como marco referencial para los procesos de formación y capacitación con jóvenes resulta ser una apuesta pedagógica acertada. Su aplicación tiene validez tanto para los procesos educativos de carácter técnico y de gestión administrativo-financiero como para los de índole social. Uno de los éxitos de la aplicación de la metodología de la educación popular es el grado de apropiación de sus fundamentos, principios y valores por parte de la docencia encargada de la realización de los procesos educativos. Por lo tanto es precisa su participación activa en la construcción de las propuestas educativas.
- Un programa de promoción y fomento del empleo digno para jóvenes que tenga como principal propósito la consolidación de emprendimientos juveniles, debe desarrollar los procesos de capacitación técnica de tal manera que éstos constituyan un aporte directo al fortalecimiento de las iniciativas empresariales que los/as jóvenes decidan fundar. Estos procesos deben contar con el tiempo adecuado que se necesita para la conceptualización y construcción colectiva de las nuevas empresas juveniles y para garantizar su consolidación y sostenibilidad económica y social.
- La asistencia técnica y acompañamiento especializado sistemático durante la creación y funcionamiento de emprendimientos juveniles, son elementos clave en su éxito, no puede quedarse solamente con las capacitaciones de emprendedurismo, sino también establecer estrategias de asesoría que permitan dejar capacidades instaladas para el buen funcionamiento de los emprendimientos, de forma que puedan ser fortalecidas y se sostengan en el tiempo.
- La acción inter-agencial e interinstitucional es un proceso lento y complejo. Las Agencias e instituciones tienen grandes retos todavía para la acción conjunta y

supone un aprendizaje que deberá seguir construyéndose. Esta circunstancia complejiza la ejecución de los Programas conjuntos. Por este motivo es necesario que un programa de estas características tenga la menor complejidad posible en su concepción programática y operativa.

- Este tipo de programas no pueden ser diseñados de forma rápida. La complejidad de los procesos conjuntos requiere de un grado extra de pensamiento estratégico y prestar una atención especial a prever los por menores de los procesos operativos. Por otro lado, por el hecho de ser conjuntos, exigen un alto grado de consenso en el diseño y una consulta más amplia que los Programas regulares.
- Se debe considerar al territorio –municipios- como principal reflejo del esfuerzo de la articulación interinstitucional e interagencial. La claridad en la orientación a nivel nacional es una premisa, pero la conexión con lo local y su seguimiento y acompañamiento estrecho son esenciales por ser donde se operativizan. Las alcaldías son los rectores del desarrollo local y quienes deben regir la acción a nivel territorial. Se debe buscar su apropiación y liderazgo para apuntar a la sostenibilidad e institucionalización de la intervención.
- Se debe desde el diseño del programa establecer un Plan de Comunicación e Incidencia (comunicación para el desarrollo) con recursos para su implementación durante su ejecución.
- Se requiere dar importancia al monitoreo y evaluación de un programa, desde la formulación de los indicadores, a fin de que se pueda tener un mecanismo más robusto de seguimiento que permite conocer mejor el alcance de los productos y metas.

b. Reportar los enfoques de desarrollo novedosos que surgieron como resultado de la implementación del Programa Conjunto.

Para realizar un proceso incluyente y coherente con las prioridades nacionales y las características del grupo meta, se desarrollaron cinco enfoques importantes que caracterizaron la ejecución del PCJEM:

- El enfoque de **derechos humanos**, retomando los principios universales de la igualdad de oportunidades y derechos de todas las personas y del acceso a los recursos necesarios para el desarrollo humano. Este enfoque se constituyó como la guía tanto en el diseño del programa como en su operativización.

  La adopción de este enfoque permitió tener una visión holística del entorno (familia, comunidad, autoridades locales y nacionales). Es coherente con la restitución de derecho expresado en el empleo juvenil que ocupa un lugar creciente en la agenda pública como lo demuestran los instrumentos de política nacional recientemente adoptados para mejorar las capacidades laborales de las personas jóvenes, desarrollar el sector de las micro y pequeñas empresas y de las cooperativas, democratizar el acceso al sistema de formación técnica, vocacional y profesional.

- El enfoque de **equidad de género**, relacionado directamente con el ODM 3: “promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer”.

Con la aplicación del *enfoque de género* se buscó generar procesos que permitieran la integración y participación de mujeres en todas las etapas del programa, dando especial atención jóvenes embarazadas o en período de lactancia y madres jóvenes solteras, para que pudieran mantener un balance entre su vida personal/familiar y su estadía en el PCJEM.

- El enfoque **generacional**, vinculado a las prioridades del GRUN cuyo PNDH 2008-2012 reconoce a la juventud como "eje central del desarrollo de Nicaragua y promueve la participación efectiva de los jóvenes en el proceso de transformación económica, social, política y cultural del país"

  Permitió el reconocimiento de las desigualdades entre las personas por su edad, principalmente entre las personas adultas (padres de familia) y las personas menores de edad. El trabajo de pares entre los jóvenes permitió evitar el "adultocentrismo" generar más confianza y entender que los grupos generacionales tienen intereses y necesidades específicas, que como tales deben reconocerse en su singularidad, sin que eso signifique anulación, imposición o exclusión. Esta aplicación significó reconocer a estas personas jóvenes como sujetas de derechos y la responsabilidad de las personas adultas de crear las condiciones para su pleno ejercicio.

- El enfoque **de juventudes**, que describe la manera apropiada de trabajar con personas jóvenes, respetando sus derechos, promoviéndoles como protagonistas del cambio y del desarrollo, y reconociendo las diversidades que se expresan entre diferentes sectores juveniles.

- El enfoque **de inclusión social**, priorizando a personas quienes han sido histórica y socialmente excluidas, tales como las poblaciones rurales, los grupos más vulnerables (por ejemplo madres solteras, privados de libertad), las personas con discapacidad, grupos étnicos y las mujeres desempleadas.

  El enfoque de *inclusión social* fue ampliamente aplicado. En algunos municipios donde se presentaron las condiciones adecuadas, se integraron conscientemente a jóvenes discapacitados desde su participación en los talleres de habilidades sociales, en los cursos ocupacionales y el proceso de emprendimientos juveniles. Para garantizar un mejor desarrollo de este enfoque se realizaron importantes esfuerzos para adaptar las metodologías de formación de acuerdo a las características y particularidades de estos jóvenes, contando también con el apoyo de especialistas con experiencia de trabajo con estos grupos poblacionales, lo que facilitó la exitosa inclusión de dichos jóvenes en los procesos de formación ocupacional y de emprendedurismo.

  En el municipio de Matagalpa se logró integrar a jóvenes privados de libertad, reconociendo su condición de desventaja y de exclusión social. No fue posible, sin embargo, incluir a dichos jóvenes en los procesos de emprendedurismo (algunos ya habían sido puestos en libertad) ya que no cumplían los requisitos para recibir crédito y por falta de una estrategia que, desde el territorio local, permitiera dar el seguimiento necesario.

Sin embargo, la aplicación del criterio de inclusión social tropezó al momento de los cursos ocupacionales con la excesiva heterogeneidad respecto al nivel escolar. En efecto, entre las personas seleccionadas había niveles de escolaridad muy desiguales, desde primaria incompleta hasta el último año de secundaria. Por otro lado algunos/as jóvenes por su condición social debían trabajar y estudiar.

c. Indicar las dificultades incluidas en los retrasos (si hubo) durante la implementación del Programa

a. Internas al Programa Conjunto:

- La dispersión de la intervención como un elemento del diseño que condicionó el curso del Programa. La falta de una adecuada focalización afectó la proyección presupuestaria y de ahí la planificación de actividades, las metas y los indicadores. Para la selección de los municipios de intervención se establecieron unos criterios, entre los cuales se encontraban el nivel de pobreza, altas tasas de migración y situación de falta de oportunidades laborales para la juventud. El resultado fue la selección de 11 municipios con diferencias notables en cuanto a dificultades de acceso, porcentaje de población rural y nivel de pobreza.

- El tiempo para implementar un programa de mejora de las oportunidades de empleo y auto empleo juvenil, amplio e integral, se tendría que haber considerado para ejecutarse en un periodo mayor de tres años.

- El abordaje de tipo de juventudes fue muy amplio, por las características del grupo meta; jóvenes en situaciones de riesgos, de escasos recursos, privados de libertad, con alguna discapacidad, bajo nivel académico, de zonas rurales y urbanas. Esto creó una mayor dispersión y sobre todo, en la dimensión urbano-rural, llegar a jóvenes del ámbito rural de algunos municipios más pobres del país incrementó los gastos y dificultó la logística.

- La definición de la meta, el número de beneficiarios iniciales propuestos de 8,000 jóvenes fue muy ambicioso. Además, se previa apoyar la constitución de 300 microempresas y 100 cooperativas; crear y asignar un fondo de capital semilla para 200 emprendimientos. La experiencia demostró que ni el presupuesto, ni los tiempos del programa, fueron suficientes para el alcance de dichas metas.

- Atrasos en la gestión y ejecución. Dado la modalidad de intervención y la secuencia de las actividades, los atrasos iniciales demoraban las actividades posteriores, y las siguientes planificaciones debían volver a incluir las actividades no realizadas. Aun disponiendo de fondos para ejecutar, las planificaciones sufrían constantes contratiempos en la ejecución sobre el terreno debido a los imprevistos propios de la logística que aumentaba los costos de intervención.

- Los distintos sistemas administrativos y financieros de las Agencias ocasionaron atrasos operativos en el desempeño de la ejecución y el proceso de articulación interinstitucional, lo que ocasionó dificultades en la operativización del programa.

- Un desfase del inicio real del programa, entre la aprobación y firma del programa (marzo 2009) y los primeros desembolsos (julios 2009), conllevando a cuatros meses de retrasos, y haciendo efectivo el inicio del programa (septiembre 2009) hasta seis meses posterior.

- Atrasos en la ejecución de actividades importantes, tales como;

    1. Los primeros cursos de habilidades sociales se realizaron con cuatros meses de atrasos.
    2. Elaboración de los diagnósticos municipales de necesidades de capacitación y tendencia de empleo, que era una premisa para diseñar los cursos de habilitación técnica, este estudio duró siete meses, contando con dichos documentos en marzo 2010.
    3. Con los cursos de habilitación técnica hubo un intervalo de seis meses aproximadamente para dar comienzo a estos cursos, posterior a los de habilidades sociales, ocasionando desmotivación y deserción de los jóvenes que iniciaron su proceso de formación en los cursos de habilidades sociales.
    4. Los talleres de orientación laboral se realizaron a mediados del año 2011.
    5. Entre los cursos de habilitación técnica y el inicio de los cursos de emprendimientos hubo interrupciones de seis meses.
    6. Formulación, culminación de planes de negocios y financiamiento, donde hubieron intervalos de aproximadamente seis meses.

b. <u>Externas al Programa Conjunto</u>

- Existencia de un marco legal que no facilita el acceso al crédito a jóvenes menores de edad, población meta del Programa.

- Reformas institucionales, la creación del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Asociativa y Cooperativa (MEFCCA) que asumió al INPYME, instancia principal para implementar la estrategia de emprendedurismo e instalación de las microempresas. Esta constitución se realizó en el último año del programa y en la etapa en que la mayor programación y ejecución se encontraba bajo la responsabilidad del INPYME.

c. <u>Acciones mitigadoras implementadas para superar esas dificultades</u>

- Debido a las dificultades de diseño se hicieron ajustes de las metas, atendiendo al análisis de ejecución, sin perder el alcance de los objetivos.
- Modificaciones presupuestarias y toma de decisiones para reorientar el curso del Programa, y un buen seguimiento al cumplimiento de los productos establecidos en el PRODOC.
- Dada la situación de los atrasos del Programa descrito anteriormente y de cara al impulso de la ejecución, la evaluación de medio término recomendó extender seis meses el período de ejecución del Programa, lo que derivó en una solicitud de extensión por un período de nueve meses, tomando en consideración retrasos que se habían dado en el último año del PC, particularmente con el INPYME.

- Se estableció una ejecución apresurada en el último año del Programa, que no fue lo más adecuado de cara a la obtención de resultados, pero permitió cumplir con las metas establecidas en la evaluación de medio término y la recomendación del CDN. El seguimiento cercano al INPYME (MEFCCA) conllevó a establecer una estrategia de aceleración de la fase de emprendedurismo, en conjunto con INJUVE, lo que aceleró los procesos de la formulación de los planes de negocio, aprobación de créditos y fondo semilla, asistencia técnica empresarial y especializada.
- La Dirección Superior del MEFCCA decidió mantener el mismo personal técnico de INPYME y no cambiar sus funciones y roles en el marco de PAT del PCJEM.
- El Banco Produzcamos en conjunto con las instituciones establecieran un reglamento y condiciones que no implicase obstáculos para los jóvenes, el diseñar una normativa crediticia que facilitase el acceso al crédito y no afectase al Banco, al momento de una evaluación por parte de la Superintendencia de Bancos, instancia que rige las entidades financiera del país.

d. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y evaluación, según el documento de Programa establecía que: "*El proceso de seguimiento y evaluación debe ser desarrollado conjuntamente por las contrapartes y agencias participantes*", lo que significaba una responsabilidad compartida en el marco de la orientación del trabajo basado en resultados. Los Equipos Operativos por Efecto eran los responsables de su seguimiento. Así mismo el PRODOC preveía "*Elaborar una línea de base del Programa con indicadores precisos de empleo y migración juvenil*"

Según la evaluación final del programa, "*los indicadores estaban bien articulados, relevantes y concretos. Los sistemas de medición, recopilación del dato y el valor base establecidos fueron oportunos y fáciles de medir. No obstante, a la matriz de indicadores fueron orientados en gran medida a la realización de actividad, dado que algunos indicadores establecen la realización de encuestas para obtener los valores*". *Los seis indicadores propuestos para los efectos e impacto, fueron construidos de forma deficiente, no son relevantes ni específicos*". Lo que concluye la evaluación es que el proceso de monitoreo estuvo orientado a actividades y no a los productos establecidos en el PCJEM, lo que no facilitó comparar datos iniciales con los resultados expuestos en el informe final de la evaluación final.

La Línea de Base del Programa fue realizada en el primer año, así también se diseñó y estableció un sistema automatizado de seguimiento a los indicadores, que al final del programa no obtuvo seguimiento por parte de las instituciones ni Agencias, quienes debían actualizar la información periódicamente. Además el sistema presentó problemas de operatividad y dificultades, principalmente de comunicación a través de internet. El sistema monitoreaba articuladamente los alcances de meta por institución, proceso que hubiera facilitado el análisis de los resultados desde la institución líder, para la toma de decisiones en conjunto y facilitar los reportes de acuerdo a los indicadores y datos, permitiendo una mejor preparación para los informes semestrales del programa.

La evaluación intermedia fue de vital importancia para la gestión del programa, es aquí donde se recomendó realizar un Plan de Mejoras, orientado a: revisión de la factibilidad del cumplimiento de las metas, enfocar la atención del Programa a la creación de PNEJ, fortalecer la estrategia de desarrollo económico local y la apropiación de los gobiernos

municipales en promoción al empleo juvenil. Además, recomendaba poner énfasis en la calidad de las empresas y cooperativas juveniles, en ser creados, no en la cantidad, sino de acuerdo al desarrollo económico local para su sostenibilidad y a la sistematización de estrategia piloto con jóvenes con discapacidad, como elemento útil para mejorar su replicabilidad en el futuro. Esta recomendaciones fueron oportunas y orientadas al cumplimiento de los productos establecidos con el programa y la sostenibilidad, desde lo local y nacional de los resultados del programa.

De acuerdo a las recomendaciones de la evaluación intermedia se hicieron esfuerzos, pero siguió persistiendo un rezago en el cumplimiento de los objetivos y las metas, en la práctica la premura por la necesidad de ejecución no facilitó los esfuerzos para garantizar la calidad. Dados los atrasos del Programa, no se pudo avanzar en el fortalecimiento de las redes de jóvenes empresarios para garantizar su sostenibilidad.

El marco de resultados indicada en la evaluación intermedia, ofreció al INJUVE como institución líder y en coordinación con las instituciones participantes, plantearse el seguimiento y monitoreo de actividades para el alcance de resultados, descrito anteriormente. El seguimiento, que estuvo dirigido principalmente a las actividades, y no a los productos o efecto, fue una debilidad en el proceso de monitoreo del programa.

e. Comunicación e incidencia

El programa elaboró un Plan de Comunicación orientado al proceso de sensibilización a autoridades municipales, jóvenes migrantes y empresarios para potenciar el componente de intermediación laboral, dar a conocer el Programa y sus logros y movilizar apoyos sociales y políticos.

En general, del Plan de Comunicación se desarrollaron actividades orientadas a:

- Campaña sobre fomento del empleo juvenil y trabajo digno. Consistió en un paquete de elementos comunicativos.
- Campaña sobre derechos de las personas migrantes. Fue contratado a través de una empresa especializada en comunicación.

Alcanzando con ambas campañas a nivel municipal el compromiso de los gobiernos municipales con ordenanzas a favor del empleo juvenil y continuar con las mesas municipales de empleo juvenil. Además de divulgar a nivel local los derechos laborales y económicos a través de foros juveniles.

El proceso de intermediación laboral en su diseño iba acompañado de campañas de comunicación e información que promovían el empleo juvenil digno con enfoque de derechos. Se diseñaron viñetas de radio y spot televisivos y se desarrolló una serie de siete obras de teatro que se han presentado a nivel local.

Con las campaña sobre derechos de las personas migrantes, se generaron capacidades y registro de datos migratorios de las juventudes, en los 4 puestos fronterizos terrestre del país. Estos procesos proporcionaron resultados los cuales fueron incorporados en las líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno 2012-2016.

d. Reportar la escalabilidad del Programa Conjunto y/o algunos de sus componentes:

a. Hasta qué nivel el Programa Conjunto ha sistematizado los resultados con la intención de usarlos cómo evidencias para la replicación y escalabilidad del mismo o alguno de sus componentes?

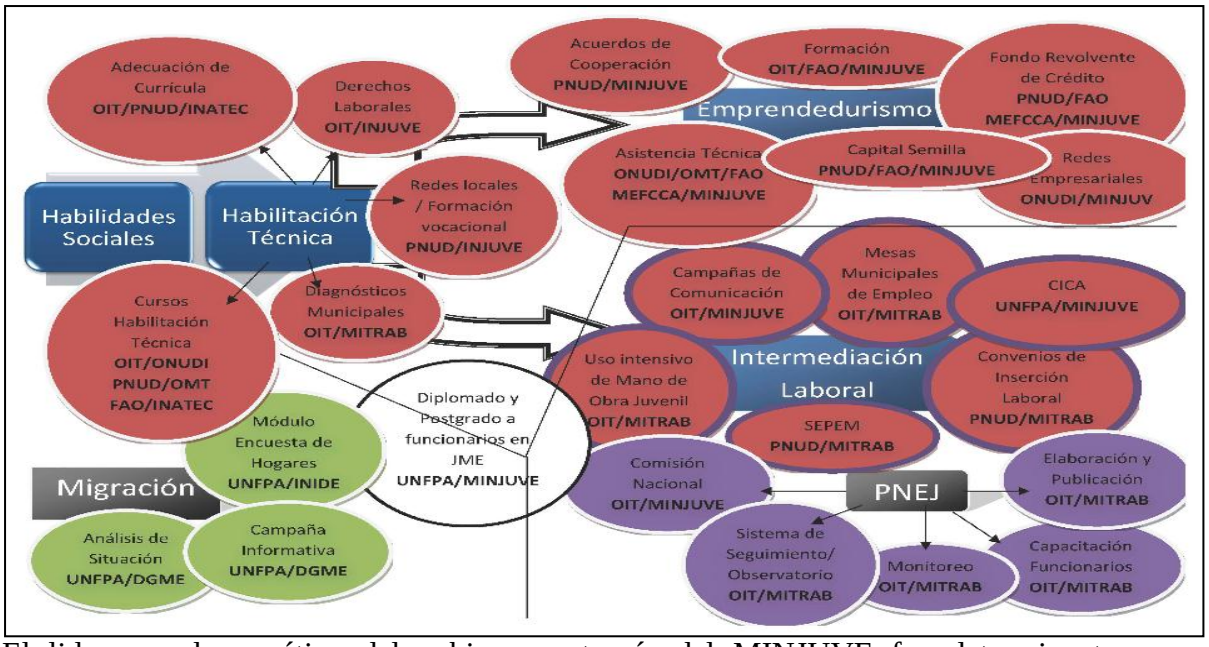
La sistematización final del programa realizó un análisis en conjunto con el equipo nacional, los enlaces departamentales, Agencias, instituciones y la coordinación técnica del PCJEM, se identificaron elementos y criterios comunes del modelo de atención a jóvenes implementado, en lo que se demuestra que es un modelo válido, acertado, con buenas prácticas, con aprendizajes, metodologías e instrumentos que se fueron construyendo y adecuando en la marcha de acuerdo a los contextos y características en su implementación, el cual es replicaba por sí mismo y en proceso para cada institución.

La sistematización se realizó teniendo como enfoques orientadores: de derechos humanos (restitución de derechos), equidad de género, juventudes, generacional, e inclusión social, que facilitaron la buena armonía con sus ejes: a) Formación, b) inserción laboral, c) desarrollo de capacidades y d) mecanismo de país. Este binomio, enfoques y ejes, muestran resultados para impulsar cambios en las y los jóvenes en cada uno de los territorios. Además ha identificado hitos relevantes y metodologías construidas de acuerdo a las características de las mujeres y hombres jóvenes protagonistas del Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración, estas herramientas se encuentran institucionalizadas en las instituciones de gobierno, para continuar con los enfoques implementados en dicho modelo.

Así mismo el programa sistematizó aspectos puntuales enfocados sobre el componente de Habilidades Sociales. Los ejes de la sistematización seleccionados fueron tres: a) Metodología aplicada durante el proceso; B) Educación y crecimiento personal (Reconocimiento y aprendizaje sobre su propia realidad, conciencia social, valores); C) Cambios de valores y actitudes en la vida cotidiana (Autoestima, asertividad, género, no violencia, identidad, autorrealización).

El componente de Habilidades Sociales, así como el programa conjunto Juventud, Empleo y Migración, puede ser replicado en contextos similares, considerando los mismos criterios de exclusión e inclusión; la metodología de facilitación es acertada y coherente con los objetivos del componente, en tanto la misma puede ser replicada en contextos diferentes, tratándose de una metodología constructivista, con un enfoque crítica que se asume desde la educación popular.

La sistematización evidenció que el modelo (imagen a continuación) pone en evidencia que fue necesario e indispensable las coordinaciones interagencial, entre instituciones, entre agencias e instituciones desde el funcionamiento de los efectos y las coordinaciones del nivel institucional sectorial, nacional articulado con los gobiernos locales, las mesa de empleo juvenil para complementarse y avanzar en la consecución de los objetivos y resultados.



El liderazgo democrático del gobierno a través del MINJUVE fue determinante como generador de confianza y vigilante de la aplicación del enfoque de juventudes para el cumplimiento de las políticas, lineamientos y estrategias del actual PNDH, el cual incluye como prioridad de forma integral en el desarrollo de los jóvenes comprendidos en edades de 15 a 24 años del país.

e. Describir un ejemplo, en su caso, de replicación y escalabilidad que se esté llevando a cabo

El programa deja un valor agregado a todos los socios y Agencias del SNU en el desarrollo de capacidades e institucionalización de lineamientos y estrategias para brindar atención a los y las jóvenes en cuanto a continuar promoviendo emprendimientos, intermediación laboral, formación ocupacional, acceso al crédito con el fondo establecido en el banco produzcamos, destinado para jóvenes y a nivel de marco de política la implementación del plan nacional del empleo juvenil desde la comisión nacional de empleo juvenil y las mesas municipales de empleo juvenil.

El modelo generó valor agregado al SNU en la planificación del nuevo MANUD 2013-2017 para los próximos años, en armonía con sus ejes, las prioridades del gobierno y las necesidades de los territorios.

El Programa fue diseñado como una experiencia demostrativa y por tanto, está concebido en su totalidad de cara a la sostenibilidad de las líneas de acción iniciadas y la replicabilidad de estrategias exitosas. El modelo aplicado a través del Programa pretende ser validado por el Gobierno para valorar una eventual continuidad desde líneas de trabajo interinstitucional, como:

MINJUVE	Elevado recién al rango de Ministerio. MINJUVE ha incidido para que las demás instituciones socias del programa y otras del poder ejecutivo, incorporen un enfoque de juventudes en su quehacer institucional, iniciar un proceso de asumir la voluntad y mandato expreso del gobierno de priorizar a la juventud en los procesos de desarrollo, descrito en su actual plan institucional. El ministerio tiene proyectado la creación de un Centro de Innovación y

	Formación Empresarial Juvenil que vendrá a dar seguimiento a un Plan de Incubación de Empresas Asociativas y Cooperativas en el cual participará MINJUVE.
MEFCCA	El MEFCCA incluye en su Planificación institucional líneas de acción, para la sostenibilidad de las acciones iniciadas con el programa, en cuanto mantener un grupo meta de emprendimientos juveniles. En este sentido, en algunos casos las delegaciones departamentales declararon que incorporaron a su planificación y presupuesto continuar con la atención a jóvenes.
DGME	Se identifican líneas de trabajo que han sido abiertas por el Programa y que tendrán una continuidad. Ejemplo de esto es el sistema automatizado de información sobre migración juvenil que fue puesto en marcha por acción del Programa y fue catalogado como de extraordinario valor. La DGME lo ha institucionalizado y será alimentado y fortalecido a partir de ahora. En este caso se produjo un evidente y concreto fortalecimiento. Además, el Programa estrechó el vínculo interinstitucional de la DGME con MINJUVE–MITRAB–MINREX y otros como INETER o INIM. La DGME se prepara para: elaborar próximamente la Política Migratoria Nacional; proponer un Reglamento a la Ley de Migración y; poner en marcha el Consejo Nacional de Migración. Estas tres tareas tendrán nuevos insumos y elementos de valoración gracias a los estudios y mecanismos iniciados desde el PC–JEM.
MITRAB	El MITRAB logró posicionarse fuertemente desde el aspecto político con el Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua y la instalación de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil e introduciendo fuertemente en sus líneas estratégicas la temática de empleo juvenil. El MITRAB apunta a ser un actor líder en la temática en adelante, y continuará desarrollando sus líneas de trabajo relacionadas con la promoción del empleo juvenil atendiendo a su mandato institucional y de políticas nacionales. La labor sobre empleabilidad no es nueva para el MITRAB, sino que no era una actividad desarrollada con el suficiente respaldo institucional, como lo es a partir de 2007 con el GRUN. Sin embargo, su compromiso es muy sólido por ejemplo en la constitución de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil buscando el compromiso de los alcaldes. En el marco del PCJEM, MITRAB y OIT organizaron el I Encuentro Nacional de MMEJ en el que se logró la suscripción de un acuerdo para la acción conjunta entre los miembros integrantes de las MMEJ con el propósito de fomentar su sostenibilidad y visibilizar el rol de las mismas en los municipios. Impulsado desde el MITRAB, se firmó el 30 de marzo de 2013 un Acuerdo para la Acción Conjunta Nacional titulado: “Para la Juventud: Trabajo Digno y Decente”. El Acuerdo establece el compromiso de fortalecer la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, dar sostenibilidad a los éxitos alcanzados por el PC–JEM, realizar esfuerzos para que el presupuesto incluya fondos para la puesta en práctica de políticas dirigidas a la creación de empleo juvenil. Este acuerdo fue firmado por la Ministra del Trabajo, el Presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), el Director del MINJUVE, el Presidente del Consejo de la Juventud, la Presidenta de la Cámara de Mediana, Pequeña Industria y Artesanía, y todos los representantes de los diferentes sectores sindicales, incluyendo la Central Sandinista de Trabajadores. Este

	documento lo llevó la Ministra del Trabajo a Costa Rica a una reunión de Ministros de Centroamérica para que fuera adoptado como compromiso a nivel regional.
INATEC	Continuará trabajando con la formación de los jóvenes como una línea medular de su quehacer institucional. Con los resultados y experiencias ejecutadas con el Programa continuará con estrategias particulares de trabajo, para atender las necesidades particulares, con las nuevas currículas diseñadas en el programa, como el caso de atender jóvenes con discapacidad en los cursos de formación ocupacional y en brindar cursos móviles, en zonas geográficas de difícil accesos, esto lo realizarán en el marco de la estrategia de munipalización de INATEC.

Fuente: Evaluación Final del PCJEM.

IV. ESTADO FINANCIERO DEL PROGRAMA CONJUNTO

a. Reportar el estado financiero final del programa conjunto para las siguientes categorías:

1. Presupuesto Total Aprobado 2. Presupuesto Total Transferido 3. Presupuesto Total Comprometido 4.Presupuesto Total Desembolsado

Agencia	Total Presupuesto Aprobado	*Total Comprometido*	*Total Desembolsado*	*Total Ejecutado (Comprometido + Desembolsado)*
PNUD	2,303,166	0	2,303,166	2,303,166
FAO	844,587	85,304	759,283	844,587
OIT	1,015,965	0	1,015,223	1,015,223
UNFPA	786,450	0	786,450	786,450
OMT	253,946	0	251,078	251,078
ONUDI	405,886	0	399,886	399,886
TOTAL	**5,610,000**	**85,304**	**5,515,086**	**5,600,390**

V. OTROS COMENTARIOS Y/O INFORMACIÓN ADICIONAL

El PC–JEM decidió apoyar un Programa que ya existía en el MITRAB en el marco de la promoción del auto–empleo que es el proyecto HALAE (Habilitación Laboral y Autoempleo) que se desarrolló con fondos de administración OIT, en el marco de la actividad de incorporación del uso de mano de obra intensiva juvenil en los planes de desarrollo municipal y tuvo un costo de alrededor de 130,000 US $. El presupuesto de esa actividad se utilizó para financiar este proyecto, estando en coherencia con los objetivos y marco de resultados del programa. No estaba previsto ni presupuestado y recibió fondos de excedentes de diferentes actividades para ser completado.

Inicialmente estaba previsto que esta actividad fuera únicamente de incidencia y promoción entre las alcaldías municipales. Sin embargo, las mismas Alcaldías, sobre todo las que participaron en este Componente –Jinotega y Masaya–, plantearon que era necesario

visibilizar más la acción, con resultados más concretos. Es por ello que surgió HALAE, con dos componentes: 1) Habilitación Laboral y 2) Autoempleo.

En los dos municipios seleccionados como experiencia piloto se ofrecieron cursos de formación ocupacional impartidos por INATEC y equipamiento técnico a un grupo de jóvenes. Funcionó como una mini experiencia focalizada. Los cursos se definieron a partir de las necesidades identificadas en los planes de inversión municipal, particularmente de la ejecución de obras y servicios municipales, en línea con la estrategia de los Programas de inversiones intensivas de empleo (PIIE) propuesta por OIT. Las personas participantes en estos cursos realizaron pasantías en proyectos municipales de las alcaldías correspondientes para que los jóvenes comenzaran a ofrecer sus servicios tanto a la municipalidad como a otras instituciones o personas naturales en los municipios. Esta iniciativa estuvo acompañada del apoyo de las alcaldías municipales con quienes se desarrolló un trabajo a nivel político.

Otra experiencia similar fue la iniciativa SELAE (Sistematización de Experiencias Laborales y Autoempleo), desarrollada en el municipio de San Francisco Libre en el marco de la actividad: "fortalecimiento y ampliación de las servicios del SEPEM". Tampoco estaba prevista en la Programación y se decidió incluirla para tener una incidencia más intensa en un municipio con mayores dificultades en su contexto productivo y económico. Con el proyecto SELAE se potenció y fortaleció este servicio, extrayendo lecciones aprendidas y definiendo procedimientos operativos en el SEPEM para la promoción del autoempleo. Se trabajó con jóvenes capacitados por el PC–JEM en ocupaciones agropecuarias como: sanidad animal o crianza, engorde de ganado, apicultura y siembra y comercialización de granos básicos, para definir iniciativas emprendedoras de acuerdo al perfil ocupacional del protagonista y de las necesidades productivas del municipio. Al igual que en HALAE se proveyó de equipos, herramientas e insumos básicos de trabajo a los jóvenes protagonistas.

I. ANEXOS

1. Documentos/estudios producidos por el Programa Conjunto
2. Productos de comunicación creados por el Programa Conjunto
3. Evaluación Final
4. Marco Lógico con valores finales de los indicadores actualizados