

Nicaragua

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Juventud, Empleo y Migración

**Título del Programa: Desarrollo de Capacidades Nacionales
para Mejorar las Oportunidades de Empleo
y Autoempleo de las Personas Jóvenes en
Nicaragua**

Autor: Juana Henao, consultor del F-ODM

Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa "Unidos en la Acción".

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROGRAMA CONJUNTO

“DESARROLLO DE CAPACIDADES NACIONALES PARA MEJORAR LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y AUTOEMPLEO DE LAS PERSONAS JÓVENES EN NICARAGUA”

RESUMEN EJECUTIVO

Presentación y propósitos de la evaluación

El informe presenta la evaluación de medio término del Programa Conjunto (PC) ***“Desarrollo de capacidades nacionales para mejorar las oportunidades de empleo y autoempleo de las personas jóvenes en Nicaragua”***, de la ventana de Juventud, Empleo y Migración del F-ODM, la cual fue realizada en el marco de la Estrategia de M&E del Fondo. Su propósito fue alimentar la reflexión y toma de decisiones del Equipo de País que lo está implementando, ofreciendo inicialmente una descripción del contexto, el diseño, el proceso y los resultados del programa y, posteriormente, un análisis de su pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. A la luz de la descripción y análisis efectuados se formulan recomendaciones dirigidas a cualificar su implementación y potenciar sus resultados.

Metodología

De acuerdo con los TdR que el Equipo de País elaboró a partir de los propuestos por el F-ODM, la evaluación se realizó en tres etapas: la primera se propuso lograr un conocimiento inicial del PC por medio de la revisión de documentos suministrados por el F-ODM y el PC; a través de una visita al país y a cinco municipios en los que se están implementando el PC (La Concordia, Jinotega, Sébaco, Somotillo y San Francisco Libre), la segunda etapa estuvo orientada a enriquecer el conocimiento del PC y obtener mayores evidencias sobre su desarrollo, utilizando una metodología participativa; y la última etapa se concentró en el análisis de toda la información y la elaboración del informe preliminar, que fue revisado por el F-ODM y por el Equipo de País a través del Grupo de Referencia de la evaluación, así como en la elaboración del informe final en el que se incorporaron la gran mayoría de comentarios y recomendaciones recibidas.

El contexto y el programa

La juventud nicaragüense ha sido protagonista de primer orden de la historia política del país en los últimos 50 años y lo sigue siendo en la actualidad. Si se tiene en cuenta que la población total de Nicaragua asciende hoy en día a 10,8 millones de habitantes, de los cuales alrededor del 70% es menor de 30 años y el 22% tiene entre 15 y 24 años, se entiende el peso que tiene la juventud dentro de la estructura poblacional de un país que se encuentra en plena transición demográfica y experimentando el período de bono demográfico proyectado hasta el 2040.

Dentro de este contexto, las personas jóvenes representan el sector de la población más afectado por el desempleo y el subempleo. En efecto, el desempleo juvenil en 2009 fue de 12.5%, aumentando 3.7% con relación al 2007, siendo mayor en las mujeres (15%) que en los

hombres (11.3%). Por su parte, el subempleo total para la juventud es del 38.7%, ligeramente mayor al de la población adulta, siendo de 42.7% en las mujeres y de 37.6% en los hombres². Es evidente que los y las jóvenes enfrentan dificultades para acceder a un empleo decente, lo cual ocasiona su migración en busca de oportunidades laborales y mejores condiciones de vida. De hecho, en el contexto de un patrón histórico de movilidad de la población y de un incremento de la migración en los años recientes, en el 2005 se constató que el 47.3% de los emigrantes tenían entre 20 y 34 y que el 35.8% eran menores de 20 años.

Como respuesta a esta problemática, el PC-JEM se concibe como un “programa piloto” a través del cual se pretende crear y validar un modelo de intervención para fomentar el empleo y el autoempleo juvenil y prevenir las causas y consecuencias negativas de la migración juvenil. Las principales instituciones del Estado que se encuentran comprometidas con su implementación son: el Instituto Nicaragüense de la Juventud, que constituye el principal asociado, el Ministerio del Trabajo, el Instituto Nacional Tecnológico, la Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Gobernación, el Instituto Nicaragüense de Información para el Desarrollo, el Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas, el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo, el Instituto Nicaragüense de Turismo y las alcaldías de los 11 municipios en los cuales se está ejecutando. Las agencias del SNU que vienen apoyando su ejecución son el PNUD, OIT, UNFPA, FAO, ONUDI y OMT, siendo el PNUD la agencia líder.

El PC-JEM se orienta hacia el logro de tres efectos interdependientes dirigidos a desarrollar las capacidades juveniles e institucionales que son necesarias para lograr la incorporación de los jóvenes en la vida productiva de sus municipios y prevenir su migración. El **Efecto 1, Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados**, se orienta a desarrollar la empleabilidad de los jóvenes y a promover su inserción en el mercado laboral a través de un aumento en el acceso, la calidad y la articulación de la oferta de capacitación laboral, así como a través del desarrollo de sus habilidades para la vida y la promoción de su organización para la defensa de sus derechos laborales. El **Efecto 2, Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados**, busca impulsar la creación de microempresas y cooperativas juveniles y lograr su articulación en redes y asociaciones, para lo cual ofrecerá capacitación, servicios financieros (crédito y capital semilla) y asistencia técnica. Y el **Efecto 3, Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil**, se orienta fundamentalmente a diseñar, implementar y evaluar un Plan Nacional de Empleo Juvenil y a colocar el tema en la agenda pública a través de un foro permanente, así como a generar información sobre empleo y necesidades de capacitación a través de diagnósticos participativos, a producir información sobre migración y a fortalecer el análisis de la situación sobre los flujos migratorios en el país.

Aunque la implementación del PC se inició antes de que se recibiera el primer desembolso del F-ODM, la ejecución de actividades dirigidas propiamente al logro de los productos programáticos se dio cinco meses después, debido a que hubo demoras en la firma de convenios, en la elaboración de planeas anuales de trabajo (PATs) entre las agencias y las

² Ibidem. p. 28-29

entidades del gobierno y, en consecuencia, en la transferencia de recursos por parte de las primeras a las segundas.

Principales hallazgos

El PC-JEM es pertinente y relevante, responde a las necesidades del país y a su etapa de transición y bono demográfico. Igualmente, se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo Humano, que define la juventud como un actor estratégico del desarrollo y gestor de la transformación sociopolítica, económica y cultural que se busca en el país, así como con varias políticas nacionales. Los enfoques del PC, particularmente el de derechos y la promoción de la igualdad género, son altamente pertinentes y se encuentran en armonía con las políticas del país. Adicionalmente, el PC-JEM contribuye claramente al logro de metas de los ODM 1, 3 y 8 y se encuentra alineado adecuadamente con dos de los ejes del MANUD de Nicaragua. Su articulación con los objetivos de la ventana de Juventud, Empleo y Migración del F-ODM es evidente y, adicionalmente, también logra articularse con esfuerzos de cooperación internacional previos o en curso, en armonía con uno de los principios de la Declaración de París.

El diseño fue participativo, permitió generar aprendizajes y construir una relación muy positiva entre el gobierno y las agencias de la ONU. Tanto durante el diseño como durante el proceso se logró un alto nivel de apropiación en el principal asociado, el INJUVE, así como en las otras instituciones del gobierno, particularmente el MITRAB e INATEC.

Desde el punto de vista lógico, la teoría del cambio del PC es acertada y coherente con la explicación del problema. Propone un modelo de intervención sustentable desde el punto de vista técnico, en la medida en que combina el desarrollo del capital humano de los jóvenes, con el fortalecimiento institucional y la incidencia sobre el entorno por medio de la promoción del desarrollo económico local. El énfasis en el desarrollo de capacidades de las instituciones y de los jóvenes se encuentra en armonía con la Declaración de París y las actuales tendencias de la cooperación internacional al desarrollo, las cuales se orientan a lograr la eficacia de la ayuda que se consigue si los programas y proyectos realmente dejan capacidad instalada en los países receptores. Un elemento adicional que le da pertinencia al diseño y al modelo de intervención del PC es la creación de redes de distinto tipo, no sólo porque la construcción de capital social es fundamental para el fortalecimiento de la democracia y el desarrollo humano y social, sino porque los estudiosos del empleo juvenil la han propuesto como una estrategia clave para su promoción.

Si bien el diseño del PC tiene una alta sustentabilidad técnica y política, también presenta algunas debilidades, dentro de las cuales las más importantes son: a- la no inclusión, de manera explícita, de la estrategia de desarrollo económico local; b- el alto número de municipios seleccionados y sin continuidad geográfica que complejiza la operación y no resulta apropiado para un proyecto de carácter piloto dirigido a poner a prueba un modelo de intervención que posteriormente pueda replicarse; c- el poco tiempo para el diseño del PC que impidió promover la participación de los gobiernos locales, lo que ha afectado el nivel de apropiación de algunos de ellos; d - la formulación de metas demasiado ambiciosas que han sacrificado un poco la calidad de las intervenciones, a pesar de su reducción; e-la no inclusión

dentro del presupuesto la financiación de recursos humanos para la implementación del PC a nivel local; el desconocimiento de la legislación del país que impide otorgar créditos a menores de 21 años.

Con respecto al Proceso y al Modelo de Gestión

Las distintas evidencias presentadas permiten concluir que el PC presenta un modelo de gestión bastante eficiente, el cual, que a pesar de algunas dificultades de carácter administrativo que se presentaron al inicio de su implementación y que le generaron un cierto retraso, le ha permitido tener un nivel de ejecución muy cercano a lo esperado.

Dentro de las fortalezas del modelo de gestión se encuentran: la estructura organizativa y el alto nivel de gobernanza alcanzado en sus distintas instancias y niveles de coordinación; el apoyo que brinda y el seguimiento permanente que realiza la Cancillería; el alto grado de interagencialidad y de coordinación existente entre las agencias y el gobierno y la relación de confianza y cooperación construida entre las partes; el funcionamiento efectivo de la Comisión Coordinadora y de los Comités de Efecto; los mecanismos de comunicación interna existentes; la calidad humana y profesional del coordinador, su compromiso y su liderazgo democrático, junto con la calidad y el compromiso de los demás miembros del Equipo Técnico Nacional (ETN), los cuales fueron seleccionados a través de procedimientos abiertos y transparentes.

Un aspecto destacable es el liderazgo ejercido por el INJUVE a través del ETN, así como el hecho de que el PC funciona en la sede del instituto y los miembros del ETN se sienten parte de éste. El papel de la agencia líder ha sido muy acertado y es muy valorado por el ETN. De igual forma, la co-coordinación entre PNUD y OIT, en la que la primera agencia es responsable de la gerencia y OIT de aportar su experticia en el tema de empleo, ha sido muy provechosa. Adicionalmente, la participación de las agencias en las misiones que se realizan a nivel local es muy positiva, junto con la actitud y el espíritu de colaboración con las que la realizan.

Aunque los recursos humanos existentes para la implementación del PC a nivel local son insuficientes, el trabajo voluntario de un buen número de jóvenes es una de las grandes fortalezas del PC, junto con el tejido organizativo que se ha creado para el desarrollo y el seguimiento a las actividades en los municipios. La calidad y la condición de juventud de los enlaces es favorable para los jóvenes, pero trabajan en condiciones logísticas limitadas, atienden varios municipios distantes entre sí y la dispersión en la que se encuentran los jóvenes les dificultan sus labores de seguimiento, la cual realizan en muchas ocasiones casa a casa, tanto en el casco urbano como a nivel rural. No obstante, el trabajo de los enlaces y voluntarios ha sido fundamental para la implementación del PC a nivel territorial.

Los recursos humanos que las entidades del gobierno no son suficientes para la implementación del PC, particularmente a nivel local, y el grado de apropiación de los funcionarios de las delegaciones de algunas de las entidades no parece ser el mejor.

La estrategia de llegada a los municipios fue acertada y se realizó antes de que se recibiera el primer desembolso del F-ODM mediante un préstamo del PNUD. De hecho, el coordinador del

PC demostró su compromiso de causa y su motivación para liderar el PC, iniciando sus labores antes de que fuera contratado. Aunque algunos alcaldes se encuentran muy motivados y su respaldo es decisivo para la marcha del PC en los municipios, entre 4-5, a juicio del coordinador, no presentan el nivel de apropiación necesario.

La estrategia de selección de los participantes también fue muy acertada, así como pertinentes los criterios que se utilizaron para ello. Una de las fortalezas del PC es que está llegando a jóvenes rurales y de grupos étnicos, así como a jóvenes con alguna discapacidad y algunos que se encuentran privados de la libertad. Además, está promoviendo la empleabilidad de las mujeres que son las más afectadas por el desempleo y el subempleo. No obstante, la alta cobertura que se propuso el PC (8.000 jóvenes que se redujeron a 5.000), impidió que se hiciera una selección más estratégica de los participantes y algunos pocos no cumplen con algunos de los criterios establecidos, como estar por fuera del sistema educativo.

La ejecución financiera del PC ha sido un poco baja y se ha visto afectada por la diversidad de procedimientos y trámites administrativos que presentan las agencias, lo que genera una recarga de trabajo para las entidades del gobierno, algunas de las cuales reconocieron presentar demoras en la rendición de cuentas. No obstante, las agencias han flexibilizado un poco sus procedimientos y una fortaleza reconocida por las mismas entidades gubernamentales es la disciplina financiera y la transparencia que presenta el PC en el manejo de sus recursos.

En materia de M&E, el PC también presenta muchas fortalezas, por la diversidad de actores, procedimientos e instrumentos que se utilizan para ello, tanto a nivel nacional como a nivel local. Esto ha permitido la identificación oportuna de dificultades y la toma de decisiones para superarlas. Adicionalmente, también de manera oportuna y con calidad técnica, se logró construir una Línea de Base y un Plan de M&E, junto con un sistema on line para su aplicación, el cual se estará implementando próximamente.

Con respecto a los Resultados

Las distintas evidencias presentadas sobre los avances que el PC ha logrado en sus tres efectos permiten considerar que presenta un buen nivel de eficacia, si bien es mayor en los Efectos 1 y 3.

En el Efecto 1 se han desarrollado acciones claramente dirigidas al desarrollo de capacidades juveniles (habilidades sociales, empleabilidad, organización para la defensa de los derechos laborales) y se han diseñado las estrategias y construido los mecanismos institucionales que, según la teoría del cambio del PC, permitirán producir los efectos esperados en este componente del programa dirigido a promover la inserción laboral de lo jóvenes. En el Efecto 2, se han construido las bases para la puesta en marcha de la estrategia de promoción del emprendedurismo de los jóvenes y en el Efecto 3 también se construyeron las bases técnico-institucionales para el diseño y la implementación del Plan de Empleo Juvenil, así como para la generación de información y la producción de conocimiento sobre el fenómeno migratorio. En pocas palabras, los productos logrados se encuentran en armonía con la ruta trazada y el

cronograma programático previsto en el diseño del PC y son coherentes con la teoría del cambio que subyace al programa.

Recomendaciones

Diseñar y poner en marcha una estrategia de comunicación del PC, particularmente a nivel local, que permita lograr una visualización más integral de sus propósitos y componentes y darle una denominación común. La Secretaría Técnica de los PCs de la OCR debe apoyar de manera rápida el montaje de esta estrategia que también debe llegar a las delegaciones de las instituciones del gobierno, con miras a promover un mayor conocimiento y apropiación del PC dentro de ellas.

Sin descuidar los distintos productos y estrategias del PC, se recomienda concederle mayor atención a dos componentes estratégicos del modelo de intervención: la estrategia de emprendedurismo y el diseño e implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil.

Para la puesta en marcha de la estrategia de emprendedurismo es muy importante ser fiel a la teoría del cambio del PC, lo cual implica el fortalecimiento de la estrategia de desarrollo económico local. Es importante lograr que la mayor parte de los emprendimientos juveniles se seleccionen de acuerdo con este enfoque y que se articulen a proyectos municipales concretos que dinamicen las potencialidades productivas de los municipios con el concurso de las alcaldías y del sector privado, por lo que las mesas de empleo juvenil pueden jugar un papel importante en la discusión y planeación de estos proyectos. Identificar adecuadamente los emprendimientos juveniles a financiar con el Fondo Revolvente y de Capital Semilla resulta vital para lograr no sólo su rentabilidad, sostenibilidad y la capacidad de generar ingresos y autoempleos dignos, sino precisamente su articulación sinérgica con una planeación estratégica y participativa del desarrollo económico local.

El montaje de la estrategia de emprendedurismo requiere la asignación de recursos humanos dentro de las instituciones del gobierno involucradas, tanto para los procesos de asistencia técnica, como para el estudio y la aprobación de los créditos. Es necesario lograr el compromiso de las delegaciones con esta estrategia, la asignación de recursos humanos con estabilidad o la financiación de algunos de ellos con los recursos del PC, si bien esto le restaría sostenibilidad a la estructura institucional que se requiere, la cual es necesaria teniendo en cuenta que esta estrategia irá mucho más allá de la vida del PC.

Dado el alto compromiso que tendrá el INJUVE en la implementación de esta estrategia, en particular porque tiene una responsabilidad importante en el Fondo de Capital Semilla de acuerdo con el reglamento, se recomienda nombrar una persona que tenga a su cargo la implementación de esta estrategia dentro del Equipo Técnico Nacional, de modo que el coordinador y la profesional técnica no descuiden las demás estrategias del PC, particularmente aquellas que son responsabilidad del INJUVE, como el fortalecimiento de las redes de jóvenes, de las redes de instituciones de formación y la creación de las redes de microempresarios y cooperativistas. Articular desde su inicio el Centro de Desarrollo Empresarial que planea crear el INJUVE este año con este componente del PC puede resultar

muy provechoso.

Teniendo en cuenta que las alcaldías participan en el Comité de Pre-selección de los créditos del fondo Revolvente y de Capital Semilla, el montaje de la estrategia de emprendedurismo que implica el fortalecimiento de la estrategia de promoción del desarrollo local puede ser una buena oportunidad para lograr una mayor apropiación de las alcaldías en las que el nivel de compromiso con el PC no es suficiente. La participación de las alcaldías es fundamental para el éxito de esta estrategia, así como para la de inserción laboral de los jóvenes a través de su contratación en las inversiones que realizan los municipios dentro de su plan de desarrollo. En esa medida, es altamente recomendable aprovechar el inicio de la estrategia de emprendedurismo para fortalecer el compromiso de los alcaldes con el PC y su participación en la estrategia de desarrollo económico local.

Es importante que en la estrategia de emprendedurismo el PC no se preocupe tanto por la cantidad de microempresas y cooperativas creadas, sino por su calidad. De hecho, en el tiempo de vida que le queda al PC es bastante ambicioso pretender crear 180 microempresas y 40 cooperativas, por lo que puede ser conveniente repensar estas metas. En cualquier caso, teniendo en cuenta el carácter piloto del PC, más que por alcanzar las metas fijadas en el ciclo del PC, la preocupación y los esfuerzos deben concentrarse en poner a prueba la estrategia de emprendedurismo y aprender de ella, así como en la creación de las condiciones institucionales y del entorno económico y social que permitirán el aumento gradual, de mediano y largo plazo, de la incorporación digna de los jóvenes a la actividad productiva de sus municipios.

Es muy conveniente darle continuidad al trabajo efectuado con los jóvenes con alguna discapacidad a través del montaje de un emprendimiento financiado con capital semilla, tal como se tiene pensado. La participación de los padres de familia en este esfuerzo es muy importante, así como sistematizarlo y determinar la manera como esta experiencia piloto se puede replicar con otros jóvenes en las mismas condiciones, lo que sería un gran aporte del PC.

Si bien el PC tiene muchas fortalezas en materia de M&E, y tanto el reglamento de los fondos como los convenios firmados con el Banco Produzcamos establecen los mecanismos de seguimiento a los créditos, monitorear muy cuidadosamente la marcha de esta estrategia es vital para identificar oportunamente las dificultades que se vayan presentando y tomar las medidas del caso, así como para poder aprender de esta experiencia identificando sus lecciones y los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos juveniles. Adicionalmente, es necesario consolidar el diseño del componente de asistencia técnica a los emprendimientos juveniles que debe ser integral (aspectos empresariales, organizativos, de producción y comercialización) y construir los mecanismos y medidas institucionales que garantizarán su continuidad y sostenibilidad.

Aunque el fortalecimiento de las mesas municipales de empleo juvenil está a cargo del MITRAB con el apoyo de OIT, para lograr su involucramiento en la estrategia de desarrollo económico local puede ser muy conveniente que el PNUD apoye su dinamización. De hecho, el Área de

Desarrollo Económico del PNUD, a la cual está inscrito el PC, debe hacer contribuciones técnicas importantes para el fortalecimiento de este frente de trabajo crucial para el éxito del PC. De hecho, en varios países latinoamericanos el PNUD tiene una experiencia significativa en el campo del desarrollo económico local, a través de la creación de Agencias de Desarrollo Económico Local. Bien sea en el marco de este programa, o como parte de las acciones de PNUD para el próximo ciclo programático, un esfuerzo en esta dirección sería muy conveniente en Nicaragua.

Para impulsar la estrategia de inserción laboral de los jóvenes dentro de sus municipios, tal como lo señaló la misma Ministra del Trabajo, es muy conveniente pensar en un mecanismo de incentivos para aquellas empresas que contraten jóvenes. Los incentivos pueden ir desde asistencia técnica, apoyo a la comercialización o reducción de impuestos. Articular emprendimientos juveniles, mediante algún tipo de cadena valor asociada a las empresas que contraten jóvenes, también puede resultar un mecanismo que requeriría ingenio y creatividad.

En lo que se refiere al Plan Nacional de Empleo Juvenil, la participación del sector privado, junto con los ministerios e instituciones con responsabilidades en la promoción del desarrollo económico y la educación, permiten pensar que sus lineamientos tendrán en cuenta dos elementos centrales que deben tenerse en cuenta para la generación de empleo juvenil con una perspectiva de mediano y largo plazo: el contexto económico, cuyo crecimiento es una condición indispensable y cuyas políticas de fomento deben articularse con las líneas estratégicas del plan, así como el desarrollo de capital humano, por lo que el aumento de la cobertura y calidad de la educación básica, así como la pertinencia y calidad de la formación técnica, también son elementos fundamentales.

Para garantizar la evaluabilidad del PC, particularmente de sus efectos, se recomienda alimentar de manera permanente la base de datos de los jóvenes participantes en PC, lo que implica continuar con su seguimiento. Dado que para la línea de base se utilizó un muestreo probabilístico que se aplicó en los distintos municipios del PC sobre una muestra de jóvenes que no necesariamente participan en el PC, una medición final del mismo carácter quizás no es la mejor estrategia para medir los efectos e impactos del PC en materia de generación de empleo, sino el seguimiento a los jóvenes participantes. Para ello es conveniente utilizar indicadores muy sensibles que permitan captar los efectos del PC en materia de empleo y generación de ingresos, teniendo en cuenta las particularidades de los jóvenes (rurales, con discapacidad, etc.). Por otra parte, se recomienda efectuar una sistematización del programa y/o de algunas de sus principales estrategias (capacitación laboral, promoción de la participación juvenil, emprendedurismo), con miras a producir conocimiento e identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser utilizadas en experiencias futuras.

Con miras a conseguir la sostenibilidad del PC, es importante continuar con el fortalecimiento de las diversas redes municipales creadas y lograr un suficiente grado de desarrollo en las capacidades institucionales, particularmente a nivel local. Los esfuerzos dirigidos al fortalecimiento de las redes de jóvenes son muy importantes para continuar desarrollando sus habilidades sociales. Es importante diseñar mecanismos a través de los cuales los jóvenes rurales logren participar en estas actividades, ya que su acceso a los CICAS es más restringido para ellos por su localización geográfica.

Aunque el voluntariado y la solidaridad están enraizados en la cultura y en la historia nicaragüense, brindar incentivos a los jóvenes que han colaborado voluntariamente en el PC es no sólo conveniente, sino justo. Su participación en eventos de capacitación, -como se viene haciendo-, la certificación de su trabajo, junto con una actividad pública de reconocimiento a su labor, con algunos ejemplos del tipo de incentivos que el PC les puede brindar.

Dado que el fortalecimiento institucional a nivel local tomará tiempo, y que los emprendimientos juveniles requieren tiempo para consolidarse, se recomienda extender la duración del PC al menos seis meses. Independientemente de su duración, el PC deberá diseñar oportunamente su estrategia de salida y las medidas que se deberán tomar para garantizar la continuidad de sus principales estrategias.

Teniendo en cuenta que el SNU en Nicaragua en el momento actual se encuentra diseñando un nuevo MANUD, y considerando que el empleo juvenil continuará siendo una prioridad nacional, se recomienda que el tema se incluya dentro del nuevo marco de cooperación con el país. Una vez culminado el PC, dado su carácter piloto, a la luz de sus lecciones y con base en la validación de su modelo de intervención, es altamente recomendable que se continúe apoyando al gobierno nicaragüense en el fomento del empleo juvenil, ojalá a través de la implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil y la replicación o generalización del modelo de intervención que se está poniendo a prueba.

Tanto en para este programa como para futuras experiencias de programas conjuntos, es conveniente que las agencias trabajen más en función de unificar y simplificar sus procedimientos administrativos. Es muy recomendable que las buenas prácticas del PC-JEM en materia de interagencialidad, logradas gracias a la disposición y las actitudes de los puntos focales de las agencias, se den a conocer y transfieran a otras experiencias de trabajo conjunto.



**INFORME DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO
DEL PROGRAMA CONJUNTO DE NICARAGUA**

**“DESARROLLO DE CAPACIDADES NACIONALES PARA MEJORAR
LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y AUTOEMPLEO DE LAS
PERSONAS JÓVENES EN NICARAGUA”**

POR: JUANA HENAO

Julio de 2011

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Antecedentes, propósito y naturaleza de la evaluación.....	5
1.2. Objetivos de la evaluación.....	6
1.3. Metodología y desarrollo del proceso evaluativo.....	7
1.4. Factores condicionantes y limitaciones.....	9
2. EL PROGRAMA.....	10
2.1. Contexto, concepción inicial y teoría del cambio del Programa.....	10
2.2. La implementación.....	17
3. NIVELES DE ANÁLISIS.....	19
3.1. El Diseño.....	19
3.1.1. Pertinencia del Programa.....	19
3.1.2. Alineación y apropiación de los Actores Nacionales.....	21
3.1.3. Las debilidades.....	23
3.2. El Proceso: Eficiencia del Modelo de Gestión.....	24
3.2.1. Los recursos humanos y materiales.....	24
3.2.2. La ejecución financiera y los procedimientos administrativos.....	26
3.2.3. Dirección y coordinación.....	27
3.2.4. Monitoreo y evaluación.....	31
3.2.5. La estrategia de comunicación.....	32
3.3. Los Resultados.....	33
3.3.1. Eficacia en el logro de los Productos.....	33
a. Efecto 1.....	33
b. Efecto 2.....	39
c. Efecto 3.....	43
3.3.2. La Sostenibilidad.....	44
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
4.1. Conclusiones.....	46
4.2. Recomendaciones.....	51
5. ANEXOS	56

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Documentos revisados.....	57
Anexo 2: Agenda de la visita.....	58
Anexo 3: Asistentes a la primera reunión con el Grupo de Referencia de la evaluación.....	63
Anexo 4: Relación de personas entrevistadas.....	63
Anexo 5: Asistentes a la reunión con puntos focales de entidades del gobierno.....	64
Anexo 6: Asistentes a la reunión de puntos focales de las agencias.....	65
Anexo 7: Número de Jóvenes entrevistados en las distintas reuniones.....	65
Anexo 8: Asistentes a la sesión de cierre del Grupo de Referencia.....	66

SIGLAS

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
CR: Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en el país
CICAS: Centros de Información, Capacitación y Asesoría del INJUVE
DGME: Dirección General de Migración y Extranjería
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMI: Fondo Monetario Internacional
F-ODM: Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio
FSLN: Frente Sandinista de Liberación Nacional
INJUVE: Instituto Nicaragüense de la Juventud
INATEC: Instituto Nacional Tecnológico
INFOCOOP: Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo
INIDE: Instituto Nicaragüense de Información para el Desarrollo
INPYME: Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas
INTA: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
INTUR: Instituto Nicaragüense de Turismo
MANUD: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MITRAB: Ministerio del Trabajo
M&E: Monitoreo y Evaluación
OCR: Oficina del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT: Organización Internacional de Trabajo
OMT: Organización Mundial de Turismo
ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PC: Programa Conjunto
PC-JEM: Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración
PEA: Población Económicamente Activa
PIB: Producto interno Bruto
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SEPEM: Servicio Público de Empleo
TICs: Tecnologías de la información y la comunicación
UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes, propósito y naturaleza de la evaluación

El F-ODM es una estrategia novedosa de cooperación internacional al desarrollo del gobierno de España impulsada a través del Sistema de las NU, dirigida a apoyar a los países en desarrollo a lograr los ODM y, en esa medida, a superar la pobreza, garantizar los derechos humanos y promover el desarrollo humano y social. Para ello se propone impulsar el diseño e implementación de políticas de alto impacto y de modalidades de intervención innovadoras que puedan ser expandidas o replicadas en otros contextos, las cuales se enmarquen en alguna de las ocho ventanas temáticas definidas por el Fondo y que corresponden a los grandes desafíos que la comunidad internacional se propuso enfrentar en la Declaración del Milenio, así como a otros objetivos de desarrollo.

El F-ODM opera a través de Programas Conjuntos (PC) de agencias de la ONU con la participación activa del gobierno y la sociedad civil del país en el que actúan, buscando fortalecer la coordinación y coherencia interagencial y la efectividad de sus acciones, y teniendo como principios de la relación con el país lograr una sólida alineación de los programas con las prioridades y procesos nacionales, contribuir al desarrollo de las capacidades nacionales, construir sobre la experiencia de programas anteriores, promover asociaciones constructivas con la sociedad civil y, en general, responder a las tendencias actuales de la ayuda al desarrollo (Declaración de París y Accra).

El presente programa se enmarca en la ventana de *Juventud, Empleo y Migración* cuyo propósito es la creación de oportunidades sostenibles de empleo decente y productivo para hombres y mujeres jóvenes, a través de la incorporación de los temas de juventud, empleo y migración en las políticas y programas nacionales y de una gestión adecuada de las potencialidades, trampas y riesgos de la migración, buscando mejorar la situación integral de los migrantes a través del fortalecimiento de sus oportunidades de empleo.

Dentro de este marco, el PC “Desarrollo de capacidades nacionales para mejorar las oportunidades de empleo y autoempleo de las personas jóvenes en Nicaragua” tiene como principal objetivo 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 lograrlo el PC-JEM se ha propuesto fomentar la empleabilidad, el emprendedurismo, el cooperativismo, las habilidades sociales, el conocimiento de los derechos y obligaciones laborales, la organización y la participación de hombres y mujeres jóvenes de 15 a 25 años de 11 municipios de Nicaragua¹, así como fortalecer las instituciones nacionales y locales para fomentar estas capacidades de los jóvenes y para

¹ El Programa se desarrolla en los municipios de Chinandega y Somotillo (Chinandega), San Francisco Libre, La Concordia y Distritos II y IV de Managua (Managua), Masaya (Masaya), Altagracia (Rivas), Matagalpa, Sébaco y Tuma-La Dalia (Matagalpa), Jinotega (Jinotega).

diseñar y poner en marcha un Plan Nacional de Empleo Juvenil, aunado a la generación de información sobre empleo y migración juvenil.

El PC se concibe como un “proyecto piloto” a través del cual se pretende crear y validar un modelo de intervención para fomentar el empleo y el emprendedurismo juvenil y prevenir las causas y consecuencias negativas de la migración juvenil. Las principales instituciones del Estado que se encuentran comprometidas con su implementación son: el Instituto Nicaragüense de la Juventud, que constituye el principal asociado, el Ministerio del Trabajo, el Instituto Nacional Tecnológico, la Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Gobernación, el Instituto Nicaragüense de Información para el Desarrollo, el Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas, el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo, el Instituto Nicaragüense de Turismo y las alcaldías de los 11 municipios en los cuales se está ejecutando.

Las agencias del SNU que vienen apoyando su ejecución son el PNUD, OIT, UNFPA, FAO, ONUDI y OMT, siendo el PNUD la agencia líder. Además, el Programa marcha simultáneamente con otros cinco programas conjuntos apoyados por el F-ODM, de las ventanas de *“Infancia, seguridad alimentaria y nutrición”*, *“Igualdad de género y empoderamiento de la mujer”*, *“Medio ambiente y cambio climático”*, *“Gobernanza económica democrática”* y *“Cultura y Desarrollo”*. El Programa *“De la retórica a la realidad: promoviendo la participación y los presupuestos sensibles al género”* se desarrolla en tres municipios en los que también opera el PC-JEM, con el cual se han logrado algunas coordinaciones.

Ahora bien, el Fondo diseñó y puso en marcha una Estrategia de Monitoreo y Evaluación (M&E) titulada *“Aprender para Mejorar”* que se enmarca en la gestión basada en resultados y es coherente con sus objetivos y principios. De acuerdo con esta estrategia, todos los PC de más de dos años de duración serán objeto de una evaluación intermedia, como ocurre con el PC-JEM de Nicaragua. Por definición, la evaluación intermedia es de carácter formativo, se concentra particularmente en el “proceso” y se orienta a mejorar la implementación del PC y a optimizar sus resultados. En esa medida busca producir información sobre los avances y las dificultades que se hayan presentado en la marcha del programa, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas y proporcionar evidencias y elementos de juicio para quienes toman decisiones sobre el PC: el Comité Directivo Nacional, la Comisión Coordinadora y el Secretariado del F-ODM.

1.2. Objetivos de la evaluación

De acuerdo con los TDR, la evaluación se orienta hacia el logro de los siguientes OBJETIVOS:

- ❖ Valorar la calidad del diseño y la coherencia interna del Programa, su coherencia externa con el UNDAF (MANUD) y con las Estrategias Nacionales de Desarrollo, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.
- ❖ Valorar el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en lo que se refiere a la interagencialidad y la coordinación entre los distintos actores nacionales, así

como en lo que respecta a la ejecución de los recursos asignados para su implementación, el monitoreo y evaluación y la estrategia de comunicación e incidencia, con miras a revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo interagencial en el marco de “One UN”.

- ❖ Valorar el grado de eficacia del programa en cuanto al logro de los productos que permiten generar los efectos esperados en los participantes, así como su contribución a los propósitos de la ventana temática en la que se inscribe y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y/o nacional.

1.2. Metodología y desarrollo del proceso evaluativo

Dado el carácter intermedio y formativo de la presente evaluación, se optó por utilizar una estrategia metodológica de carácter cualitativo y participativo. Para lograr la validez de la información se aplicaron procedimientos de triangulación de fuentes (actores) y métodos (entrevistas, reuniones con jóvenes y revisión de documentos o fuentes secundarias), así como la triangulación interna, por medio de la cual se analiza la posición social y las motivaciones de los informantes que pueden influir en el contenido de los testimonios que ofrecen².

Bajo esta estrategia metodológica, el proceso evaluativo tuvo las siguientes fases:

1.3.1. Conocimiento inicial del PC y concertación del propósito y la metodología de la evaluación

Esta primera fase tuvo como propósito obtener un conocimiento inicial del PC, establecer los primeros acercamientos con el Equipo Técnico Nacional y definir concertadamente los objetivos y la agenda de la evaluación, de acuerdo con las orientaciones y pautas brindadas por el Secretariado del F-ODM. Para ello el Fondo inicialmente suministró los documentos básicos sobre el Programa y posteriormente puso en contacto a la consultora con el Coordinador del PC. A partir de este contacto, y después de haber revisado los documentos facilitados por el Secretariado del F-ODM, se solicitaron nuevos documentos al Coordinador del PC que preparó y envió un paquete con un buen número de ellos, en general pertinente y adecuadamente seleccionado (Anexo 1, documentos revisados). Con la información disponible se elaboró y envió el informe de gabinete que incluyó sugerencias para la elaboración de la agenda de la visita al país. El Secretariado revisó rápidamente el informe y lo envió al Grupo de Referencia, el cual no hizo comentarios sobre su contenido. Por último, el Grupo de Referencia envió los TdR concertados internamente, resaltando los principales temas de interés, así como una agenda detallada de la visita que fue elaborada participativamente con el concurso del INJUVE, la agencia líder, la OCR y la Cancillería, la cual fue aprobada por la consultora (Anexo 2). Cabe agregar que durante esta fase el Coordinador del PC brindó su apoyo para facilitar la estadía de la evaluadora en el país (reserva de hotel, información sobre algunas características climáticas del contexto, teléfonos de contacto, etc).

² Henao, J. (1.996) *La investigación Cualitativa. Su perspectiva epistemológica y metodológica*. Santa Fe de Bogotá: Universidad de los Andes.

1.3.2. Conocimiento del PC en el terreno

Para obtener un conocimiento del PC en el terreno y lograr los objetivos de la evaluación se realizó una visita al país entre el 25 de abril y el 4 de mayo del 2011, periodo durante el cual se tuvo contacto directo con los principales actores nacionales en la capital del país, así como con actores locales (institucionales y juveniles) de cinco municipios: La Concordia, Jinotega, Sébaco, Somotillo y San Francisco Libre.

La visita se realizó en un 90% de acuerdo con la agenda planeada, pues solamente no fue posible efectuar el conversatorio con jóvenes participantes en el municipio de Matagalpa, debido a la suspensión de las labores del centro de capacitación en el que se están formando por la celebración del Día del Trabajo. Durante el desarrollo de la visita se intentó incluir algunas actividades adicionales como la visita a jóvenes privados de la libertad que han participado en el PC, la participación en una sesión de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, una entrevista con el Equipo Técnico Nacional, una entrevista con la coordinadora de los CICAS del INJUVE y una reunión con la Red de Instituciones de Formación de Managua, aunque por distintas razones las dos primeras no se pudieron realizar.³ Para el desarrollo de las actividades se contó permanentemente con la colaboración y abierta disposición del Coordinador del PC y de los demás miembros del Equipo Nacional y Local, así como con el apoyo de los puntos focales de las agencias y de la OCR. La Cancillería también estuvo al frente del proceso evaluativo y contribuyó a superar algunas pequeñas dificultades que se presentaron en su desarrollo.

La organización y desarrollo de la visita tuvo la siguiente secuencia: los dos primeros días se dedicaron a entrevistas con directivas de entidades del nivel nacional claves, como el INJUVE, INATEC y el MITRAB y se realizó la primera sesión de trabajo con el Grupo de Referencia, en la cual se recibieron comentarios sobre el informe de gabinete y se identificaron las principales expectativas con respecto a la evaluación (Anexo 3, asistentes). El segundo día se tuvo una reunión con los puntos focales de las entidades del gobierno en la que participaron algunas agencias (Anexo 4), durante la cual se discutió la Teoría del Cambio del Programa y se analizaron algunos puntos de mayor importancia del modelo de gestión del PC. El tercer día se realizó una reunión con los puntos focales de las agencias (Anexo 5), así como una entrevista con el Coordinador Residente del SNU en Nicaragua.

A partir del cuarto día se empezaron a tener los encuentros con los actores locales, en un primer momento en Managua, y posteriormente en los demás municipios seleccionados para la visita. El Coordinador del PC acompañó permanentemente a la evaluadora en los desplazamientos por la zona de intervención y en la visita a La Concordia, Jinotega y Sébaco participó el punto focal de UNFPA. En los distintos municipios se pudo entrevistar a los enlaces locales, a los facilitadores (jóvenes voluntarios), a los jóvenes participantes en los talleres de capacitación, así como a autoridades municipales (alcalde de La Concordia y Somotillo y vicealcaldesa de San Francisco Libre). Igualmente, se visitaron dos CICAS, junto con uno de los Centros de Capacitación del INATEC que está participando en el PC y se tuvo una reunión con la Mesa Interinstitucional de Empleo Juvenil de Somotillo. Después del

³ La primera actividad no se pudo realizar pues está prohibido el ingreso de extranjeros a los penales de reclusión y la segunda tampoco pues la sesión culminó antes de que la evaluadora pudiera llegar, pues la entrevista que le precedió tuvo una duración mayor a la prevista.

recorrido por la zona de intervención, la visita culminó con una sesión de presentación de resultados preliminares al Grupo de Referencia (Anexo 8).

1.3.3. Elaboración y revisión concertada del informe final

La última fase de la evaluación se concentró en el análisis de toda la información primaria y secundaria obtenida en las fases anteriores y en la elaboración del informe final, el cual será enviado al Secretariado del F-ODM que, una vez lo apruebe, lo enviará al Grupo de Referencia del PC para su análisis y discusión, a partir de lo cual se realizará una revisión concertada de éste. Con base en las recomendaciones de la evaluación y de las consideraciones propias de la Comisión Coordinadora y del Secretariado del F-ODM, el PC elaborará un plan de mejoramiento que contribuya a optimizar los resultados del programa, cumpliendo así con los objetivos de la presente evaluación.

1.4. Factores condicionantes y limitaciones

Varios factores contribuyeron a que el proceso evaluativo se desarrollara satisfactoriamente:

- ❖ La claridad y calidad de los TdR suministrados por el Secretariado del F-ODM.
- ❖ La positiva acogida de la evaluación por parte del Coordinador y del Equipo Técnico del PC, del Comité de Referencia del PC, de los puntos focales de las agencias y de las entidades del gobierno, así como de la OCR, que captaron el sentido del ejercicio evaluativo.
- ❖ El diseño de la agenda, particularmente en lo que se refiere a la secuencia de actividades, pues resultó muy conveniente que inicialmente se tuvieran entrevistas con entidades claves del nivel nacional, y posteriormente se hiciera la visita a la zona de intervención.
- ❖ La colaboración permanente del Coordinador del PC y su actitud franca, abierta y libre de resistencias, las cuales no suelen ser comunes en los procesos evaluativos.
- ❖ El compromiso de la Cancillería con el proceso evaluativo, así como y del gobierno en su conjunto.
- ❖ El compromiso de la OCR y de las agencias.
- ❖ La capacidad de reflexión y autocrítica de los distintos actores que participaron en el proceso evaluativo.

Dentro de las limitaciones de la evaluación se destacan las siguientes:

- ❖ Las distancias y el tiempo de desplazamiento entre las ciudades visitadas, que limitaron la posibilidad de visitar un mayor número de municipios.
- ❖ La celebración del Día del Trabajo impidió poder entrevistar un mayor número de autoridades municipales y de jóvenes participantes en el Programa.

2. EL PROGRAMA

2.1. Contexto, concepción inicial y teoría del cambio del Programa

La juventud nicaragüense ha sido protagonista de primer orden de la historia política del país en los últimos 50 años y lo sigue siendo en la actualidad. Si se tiene en cuenta que la población total de Nicaragua asciende hoy en día a 10,8 millones de habitantes, de los cuales alrededor del 70% es menor de 30 años y el 22% tiene entre 15 y 24 años, se entiende el peso que tiene la juventud dentro de la estructura poblacional de un país que se encuentra en plena transición demográfica, experimentando el período de bono demográfico proyectado hasta el 2040⁴ y el cual que presenta una tendencia hacia la urbanización (55.9% de la población es urbana)⁵.

Teniendo en cuenta el peso y la importancia que tiene la juventud en Nicaragua, el actual Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano (2008-2012), la ha colocado en un lugar central dentro de sus políticas, considerando que los y las jóvenes son sujetos de derechos, actores estratégicos del desarrollo del país y gestores de su proceso de transformación sociopolítica, económica y cultural. De hecho, en enero de 2007 transformó la anterior Secretaría de la Juventud adscrita a la Presidencia en el Instituto Nicaragüense de la Juventud (INJUVE), mediante la reforma de la Ley No. 290. A través de 13 líneas de acción, el INJUVE busca promover el desarrollo de la ciudadanía de los jóvenes, su identidad nacional, su liderazgo, su solidaridad y trabajo voluntario, así como su participación social y política, junto con el ejercicio y la restitución de sus derechos humanos, entre ellos los derechos laborales. A pesar de que el INJUVE no cuenta con sedes o delegaciones a nivel local y de que sus recursos financieros son limitados, los CICAS que actualmente existen 19 municipios del país constituyen uno de sus principales programas, a través del cual se articulan las acciones de sus distintas líneas de trabajo y se brinda formación a los y las jóvenes en derechos humanos, salud sexual y reproductiva y políticas públicas, al mismo tiempo que se promueve su acceso a las TIC, se promueve su participación y se les ofrece un lugar de encuentro en sus municipios.

Junto con esta política hacia la juventud que se conjuga con la búsqueda de la igualdad entre los géneros y la promoción de la participación de las mujeres en la vida política y económica del país, el GRUN también ha desarrollado una Estrategia de Desarrollo Humano para la Superación de la Pobreza, a través de programas sociales y productivos dirigidos especialmente a conseguir la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional. Adicionalmente, con la Cruzada Nacional de Alfabetización de

⁴ Se trata de un período que constituye una oportunidad para promover el desarrollo humano juvenil, pues el alto peso de la población joven dentro de la estructura poblacional total se traduce en una baja tasa de dependencia demográfica, por la cual las relaciones de dependencia económica entre la población que está en edad de producir (15-59 años), con relación a la que no está en dicha capacidad (menores de 15 y mayores de 59), es altamente favorable para el país. Sin embargo, es una situación única en la historia de una población, que transcurre por un período de tiempo limitado y que, en consecuencia, debe ser aprovechada promoviendo el desarrollo humano de los jóvenes.

⁵ Ministerio de Trabajo. *Mercado de Trabajo y Juventud. Desafíos, retos y oportunidades para el empleo solidario y el trabajo decente en Nicaragua*. Managua, Octubre 2010. p. 1-8.

“Martí a Fidel” y la Jornada “De Fonseca a Sandino”, el GRUN logró reducir en casi 19% porcentuales el índice de analfabetismo que se situó en 3.33% en diciembre del 2009. En general, con un incremento del 50% de la inversión social comparada con el período 2003-2006, Nicaragua ha logrado una mejoría significativa en varios de sus indicadores sociales (mortalidad infantil, mortalidad materna, cobertura de agua potable, vivienda), la pobreza extrema se redujo en 2.6% al ubicarse en el 2009 en 14.6% y la pobreza general experimentó una reducción 5.8% en comparación con el año 2005 al situarse en el 42.5%⁶.

A nivel político, el GRUN ha buscado precisamente lograr la reconciliación y la unidad nacional, necesaria a la luz de la historia política del país, en la que dos hechos son fundamentales: en primer lugar, la revolución sandinista de los años 80 que derrocó la dictadura de la dinastía Somoza en 1979; y en segundo lugar, la guerra civil desencadenada por la contrarrevolución que fue apoyada por el gobierno de los Estados Unidos y se prolongó durante diez años. Esta guerra, junto con el bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno estadounidense, no sólo empobreció significativamente el país, sino que produjo una gran pérdida de vidas humanas⁷. Aunque después de aceptar y ganar las elecciones populares en 1984, el Frente Sandinista de Liberación Nacional perdió el poder en 1990, al reconocer la derrota permitió la continuación del sistema democrático, dentro del cual en el 2006 llegó a recuperar el poder. Además de impulsar un nuevo modelo de desarrollo en oposición al modelo neoliberal que se adoptó durante los años 90, un elemento importante promovido por el actual GRUN y que marca la escena política es la creación de los Consejos del Poder Ciudadano, un mecanismo de organización y participación ciudadana de carácter pluralista propuesto como instrumento de democracia directa. Estos Consejos funcionan comarca a comarca, barrio a barrio, cuadra a cuadra y desembocan hacia arriba en el gabinete nacional, en la que los delegados del poder ciudadano tienen casi el mismo estatus que los ministros.

Aunque puede decirse que Nicaragua conquistó la paz, que la tasa de homicidios la coloca dentro de los países más seguros de Centroamérica (13 homicidios por cada 100 mil habitantes)⁸, y que en su territorio la violencia juvenil y fenómenos como las maras que afectan a otros países vecinos no tienen casi presencia, hoy en día existe una cierta polarización política ocasionada principalmente por los próximos comicios electorales que se realizarán en el segundo semestre del 2011 y en los que Nicaragua elegirá un nuevo presidente, en los cuales el candidato del FSLN es el actual Presidente Daniel Ortega. Esto hace que en el presente año la implementación del PC-JEM se encuentre marcada por el debate electoral y que en el inmediato futuro se enfrente a dos escenarios posibles: la continuidad del actual gobierno o un cambio de mandatario, con las reorientaciones en materia de políticas que a su vez pueda producir.

⁶ Ibidem. p. 9-14

⁷ El Grupo Contadora, una instancia multilateral establecida en 1983 por los gobiernos de Colombia, México, Panamá y Venezuela para promover conjuntamente la paz en Centroamérica, especialmente frente a los conflictos armados de El Salvador, Nicaragua y Guatemala, criticó la presencia militar de Estados Unidos en el área y propuso un plan de paz que fue apoyado por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la Asamblea General y muchos otros organismos internacionales y regionales, como la Corte Internacional de Justicia y la Unión Europea. En: http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Contadora

⁸ Ibidem. p. 12.

En el campo económico, aunque Nicaragua es uno de los países más pobres de América Latina, durante el período 2003 a 2008 presentó un crecimiento económico promedio anual del 4%, dentro de una economía en la que la producción manufacturera y el sector primario responden casi por la mitad del PIB⁹. A pesar de que para enfrentar la reciente crisis financiera global, el GRUN puso en marcha un Plan para la Defensa de la Producción, el Crecimiento Económico y el Empleo, en el 2009 la economía nicaragüense presentó un decrecimiento de -1.5%. Sin embargo, fue menor que el promedio observado en América Latina (-1.8%) y que el que se registró en Centroamérica en su conjunto (-1.9%)¹⁰, y el periodo recesivo fue rápidamente superado, ya que en el 2010 el crecimiento llegó al 4.5%.¹¹ No obstante, la crisis contribuyó al alza del desempleo que pasó del 6.1% al 8.2%. Debe tenerse en cuenta que en el 2009 el mercado de trabajo nicaragüense estaba conformado por el 51.8% de la población en edad de trabajar, la cual, entre el 2007 y el 2009, presentó un aumento promedio del 1.8%, que en cifras absolutas representan 76.000 trabajadores jóvenes cada año¹².

Dentro de este contexto, las personas jóvenes representan el sector de la población más afectado por el desempleo y el subempleo. En efecto, el desempleo juvenil en 2009 fue de 12.5%, aumentando 3.7% con relación al 2007, siendo mayor en las mujeres (15%) que en los hombres (11.3%). Por su parte, el subempleo total para la juventud es del 38.7%, ligeramente mayor al de la población adulta, siendo de 42.7% en las mujeres y de 37.6% en los hombres¹³. Es evidente que los y las jóvenes enfrentan dificultades para acceder a un empleo decente, lo cual ocasiona su migración en busca de oportunidades laborales y mejores condiciones de vida. De hecho, en el contexto de un patrón histórico de movilidad de la población y de un incremento de la migración en los años recientes, en el 2005 se constató que el 47.3% de los emigrantes tenían entre 20 y 34 y que el 35.8% eran menores de 20 años. Aunque en el 2007 las remesas familiares ascendieron a 740 millones de dólares, cifra cercana a la suma del monto de la cooperación, los préstamos oficiales y la inversión extranjera directa, la pérdida de capital humano y de competitividad, teniendo en cuenta que la población que migra posee mayor nivel educativo, junto con los efectos en la estructura e integración familiar, constituyen dimensiones negativas del fenómeno migratorio nicaragüense.¹⁴

Según la nota técnica del PC-JEM, dentro de las causas del desempleo se encuentran un crecimiento económico modesto poco generador de empleo y la baja productividad de la fuerza de trabajo y de las unidades empresariales, factores que se combinan con un crecimiento anual elevado de la PEA y con la ausencia de políticas públicas que apoyen la adecuación de la oferta a la demanda laboral.

Así, el PC-JEM fue diseñado como una respuesta a esta problemática. Este se concibe como un “programa piloto” a través del cual se pretende crear y validar un modelo de intervención para fomentar el empleo y el autoempleo juvenil y prevenir las causas y consecuencias negativas de la

⁹ Ibidem. p. 13.

¹⁰ Ibidem. p. 14.

¹¹ Banco Central de Nicaragua. Tomado del sitio web:
<http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/prensa/np15042010>.

¹² Ibidem. p. 16.

¹³ Ibidem. p. 28-29

¹⁴ Nota Técnica del PC-JEM de Nicaragua. p. 3.

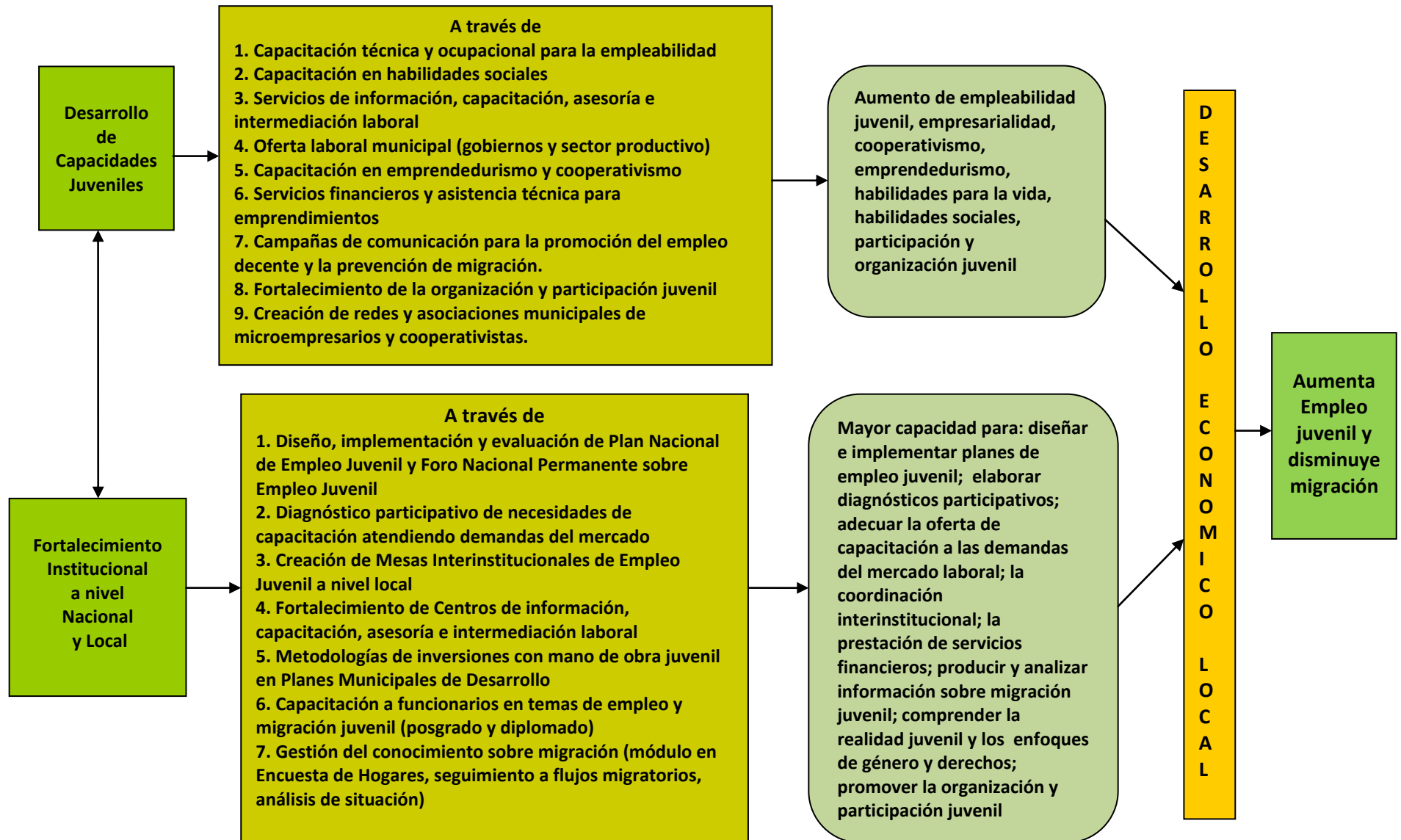
migración juvenil. Las principales instituciones del Estado que se encuentran comprometidas con su implementación son: el Instituto Nicaragüense de la Juventud, que constituye el principal asociado, el Ministerio del Trabajo, el Instituto Nacional Tecnológico, la Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Gobernación, el Instituto Nicaragüense de Información para el Desarrollo, el Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas, el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo, el Instituto Nicaragüense de Turismo y las alcaldías de los 11 municipios en los cuales se está ejecutando: Chinandega y Somotillo (Chinandega), San Francisco Libre y Distritos II y IV de Managua (Managua), Masaya (Masaya), Altagracia (Rivas), Matagalpa, Sébaco y Tuma-La Dalia (Matagalpa) y Jinotega y La Concordia (Jinotega).

Las agencias del SNU que vienen apoyando su ejecución son el PNUD, OIT, UNFPA, FAO, ONUDI y OMT, siendo el PNUD la agencia líder. Además, el Programa marcha simultáneamente con otros cinco programas conjuntos apoyados por el F-ODM, de las ventanas de *“Infancia, seguridad alimentaria y nutrición”*, *“Igualdad de género y empoderamiento de la mujer”*, *“Medio ambiente y cambio climático”*, *“Gobernanza económica democrática”* y *“Cultura y Desarrollo”*. El Programa *“De la retórica a la realidad: promoviendo la participación y los presupuestos sensibles al género”* se desarrolla en tres municipios en los que también opera el PC-JEM, con el cual se han logrado algunas coordinaciones.

Ahora bien, según el marco de resultados, el PC-JEM se orienta hacia el logro de tres efectos interdependientes dirigidos a desarrollar las capacidades juveniles e institucionales que son necesarias para lograr la incorporación de los jóvenes en la vida productiva de sus municipios y prevenir su migración, tal como lo ilustra la teoría del cambio del programa que aparece en el Diagrama 1 de la página siguiente. Aunque en la nota técnica del PC no se plantea la intención de promover el desarrollo económico local, en su implementación a nivel municipal sí se está buscando hacerlo.

El Efecto 1, Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados, se orienta a desarrollar la empleabilidad de los jóvenes y a promover su inserción en el mercado laboral a través de un aumento en el acceso, la calidad y la articulación de la oferta de capacitación laboral, así como a través del desarrollo de sus habilidades para la vida y la promoción de su organización para la defensa de sus derechos laborales. Para lograr este propósito el PC también desarrolla campañas de comunicación para promover el empleo juvenil digno, está fortaleciendo los servicios de empleo, asesoría e intermediación para jóvenes (CICAS, delegaciones de MITRAB), ha conformado mesas locales interinstitucionales e intersectoriales cuya agenda es la promoción del empleo juvenil y la búsqueda de estrategias para promover el desarrollo económico local, y pretende comprometer a los gobiernos municipales y al sector productivo (empresas, asociaciones, cooperativas) en la generación de empleo para los jóvenes. A este efecto se destina cerca del 39% de los recursos programáticos y sus productos se desarrollan a nivel local.

DIAGRAMA 1: TEORÍA DEL CAMBIO DEL PC-JEM DE NICARAGUA



El Efecto 2, Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados, busca impulsar la creación de microempresas y cooperativas juveniles y lograr su articulación en redes y asociaciones, para lo cual ofrecerá capacitación, servicios financieros (crédito y capital semilla) y asistencia técnica. A este efecto se destina el 50% de los recursos programáticos y también se desarrolla a nivel local.

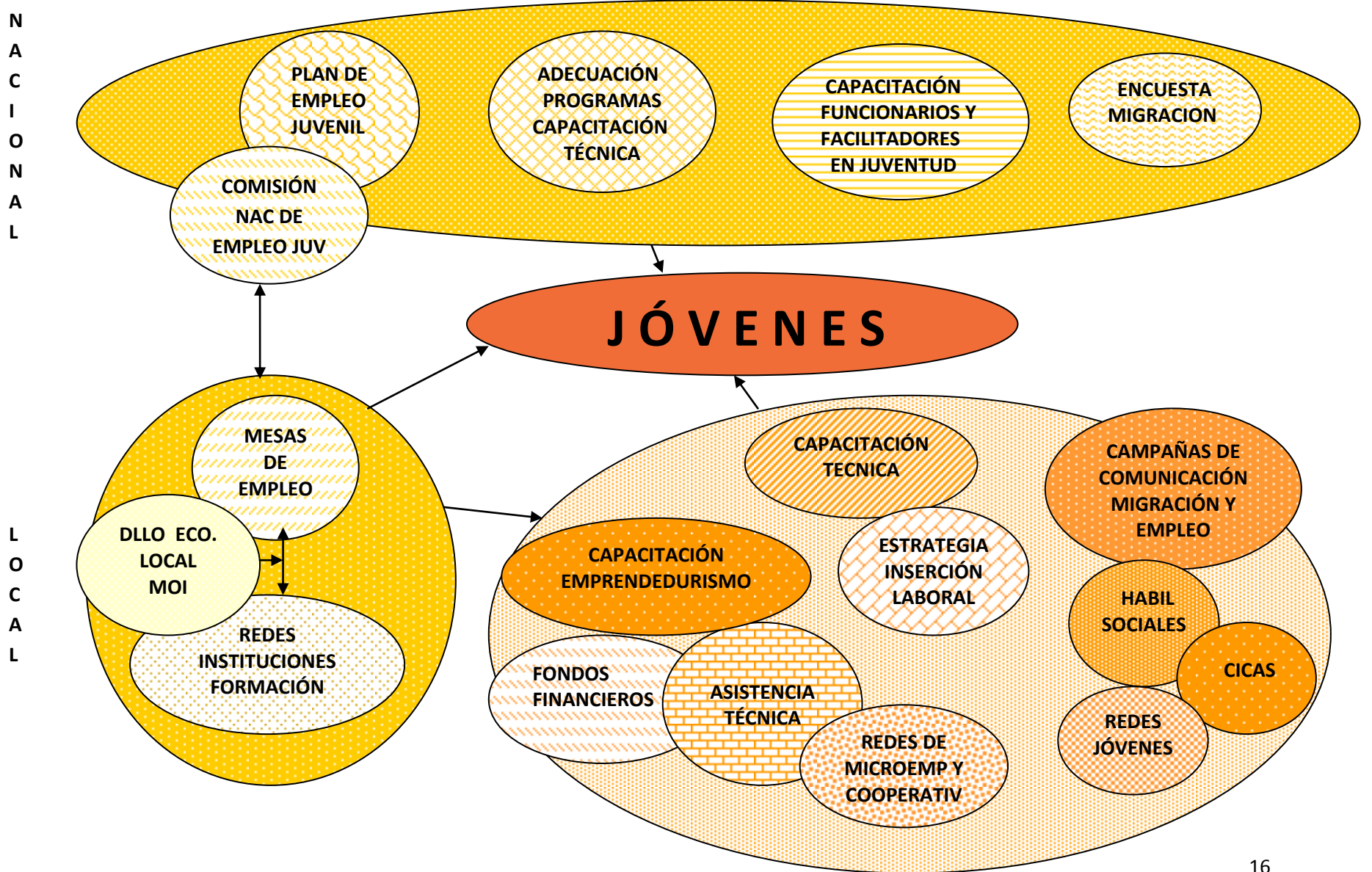
El Efecto 3, Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil, se orienta fundamentalmente a diseñar, implementar y evaluar un Plan Nacional de Empleo Juvenil y a colocar el tema en la agenda pública a través de un foro permanente, así como a generar información sobre empleo y necesidades de capacitación a través de diagnósticos participativos, a producir información sobre migración y a fortalecer el análisis de la situación sobre los flujos migratorios en el país. A este efecto se destina el 11% de los recursos y se desarrolla predominantemente a nivel nacional.

Ahora bien, en el Diagrama 2 de la página siguiente se pueden apreciar los principales productos y estrategias del PC a nivel nacional y local y la manera como se articulan para alcanzar los efectos buscados en los jóvenes. Es evidente que a nivel nacional la principal estrategia es la formulación, implementación y evaluación del Plan Nacional de Empleo Juvenil, acompañada de la creación de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil. Esta estrategia está siendo liderada por el MITRAB con el apoyo de la OIT y se articula a nivel local con la creación y dinamización de las Mesas Intersectoriales de Empleo Juvenil y la Estrategia de Inserción Laboral de los jóvenes, dentro de las cuales la promoción del desarrollo económico local con la participación de las alcaldías y la contratación de mano de obra juvenil en las inversiones municipales son fundamentales.

La segunda estrategia de gran importancia a nivel nacional es la adecuación de los programas de capacitación técnica para los jóvenes, con miras a lograr la articulación entre la oferta y la demanda laboral, liderada por el INATEC con el apoyo de OIT y PNUD a nivel nacional, pero implementada a nivel local con la participación de diferentes centros de capacitación, la mayoría adscritos al INATEC. Para contribuir al fortalecimiento de los diversos centros de capacitación y conseguir la adecuación entre la oferta y la demanda laboral a nivel local, se concibió la creación de mesas de institucionales que también deben vincularse a las acciones de las mesas de empleo juvenil.

A nivel local se concibió una estrategia de promoción del desarrollo integral de los jóvenes a partir de su formación en habilidades sociales, su acceso a los CICAS que se buscan fortalecer, la creación y el fortalecimiento de redes de jóvenes y las campañas de comunicación para la promoción del empleo y los derechos laborales y la prevención de la migración, la cual está siendo liderada por el INJUVE con el apoyo de UNFPA. Y una segunda estrategia de gran importancia a nivel local, que se conjuga con la de capacitación técnica y desarrollo de la empleabilidad juvenil para su inserción laboral, es la estrategia de emprendedurismo en la cual se articulan acciones de capacitación, servicios financieros para los jóvenes (fondo revolvente y de capital semilla), asistencia técnica y creación de redes de microempresarios y cooperativistas, liderada por el INJUVE con la participación del INPYME, el INTUR, el INFOCOOP y el INTA, y con el apoyo de PNUD, FAO, ONUDI y la OMT.

DIAGRAMA 2: INTERRELACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y ESTRATEGIAS DEL PC



Ahora bien, es importante agregar que en la nota técnica del PC-JEM se propuso como meta llegar a 8.000 jóvenes, incorporar a 4.500 de ellos al mercado laboral local y lograr la creación de 300 microempresas juveniles y 100 cooperativas como un mecanismo de autoempleo para los 3.500 jóvenes restantes.

2.2. La implementación

Si bien los recursos correspondientes al primer año de ejecución del PC provenientes del F-ODM se recibieron el 30 de junio del 2009, su implementación inició antes bajo el liderazgo del INJUVE y con el apoyo del PNUD. En efecto, a partir del mes de mayo se empezaron a realizar visitas a los municipios seleccionados para darles a conocer el PC, las cuales fueron financiadas con un préstamo del PNUD. Adicionalmente, se elaboraron los TdR del coordinador y aunque su contratación efectiva tomó seis meses, inició sus labores antes de haber sido contratado. Un factor positivo y facilitador es que el coordinador, un joven de 27 años al iniciar el PC, había participado en su diseño como funcionario del INJUVE y que, además de conocerlo en profundidad y haber sido un líder del movimiento juvenil nicaragüense, se encontraba altamente motivado para desempeñar el cargo.

Una vez que se divulgó el PC en los municipios, durante el segundo semestre del 2009 se procedió a seleccionar a los jóvenes participantes del PC a través de una estrategia participativa, para lo cual también se definió el cupo disponible para cada municipio, teniendo en cuenta la cantidad de jóvenes existentes en ellos, según los datos del INIDE. En efecto, en cada municipio se conformó una Comisión de Selección Municipal (CSM) integrada por el INJUVE, un representante del gobierno local, un representante de una ONG con presencia y liderazgo en el territorio, un representante del poder ciudadano, un representante del Sistema de Naciones Unidas y un representante del MITRAB (SEPEM). Las funciones de estas comisiones fueron convocar e informar a los distintos sectores de los municipios (sector privado, estudiantil, cooperativo, organizaciones juveniles, etc.) sobre el PC y la selección de los participantes, así como dirigir y organizar el proceso de selección. Los criterios de selección de los jóvenes fueron los siguientes: a- Jóvenes hombres y mujeres que se encontraban desocupados; b- jóvenes hombres y mujeres que se encontraban trabajando, pero sin condiciones dignas y decentes; c- jóvenes hombres y mujeres que se encontraban por fuera del sistema educativo; d- jóvenes hombres y mujeres en riesgo (pandillas, violencia, drogas, etc.); e- jóvenes hombres y mujeres de comunidades indígenas; f- interés del/a joven en participar en el programa, preferiblemente con espíritu emprendedor.

A través de esta estrategia, en la que los gobiernos municipales efectuaron la convocatoria a los jóvenes con el apoyo del Poder Ciudadano y la Juventud Sandinista, especialmente a nivel local, en el 2009 se logró la inscripción de 3.568 jóvenes utilizando la ficha del SEPEM y se seleccionó el primer grupo de participantes, un total de 2.720. Mediante el mismo procedimiento en el 2010 se seleccionó el segundo bloque de jóvenes que alcanzó la cifra de 5.995. Se trata de 5.955 jóvenes, hombres y mujeres de sectores urbanos y rurales, dentro de los cuales 68 pertenecen a grupos étnicos y 61 a grupos con alguna discapacidad. Es de resaltar que se ha logrado cumplir con el criterio de que el 40% de las y los jóvenes

beneficiados sea de origen rural, a pesar de las dificultades que entraña su ubicación (grandes distancias, dificultades de desplazamiento, invierno e inundaciones, ausentismo en los procesos de formación asociado al ciclo de la producción agrícola, entre otras). Además, dado que las mujeres se encuentran más afectadas por el desempleo, el PC también ha logrado cumplir con el criterio de vincular 55% de mujeres y 45% de hombres y debe destacarse que también ha logrado llegar a jóvenes que se encuentran privados de la libertad. No obstante, dado que se constató que los recursos financieros del PC no eran suficientes para atender a los 8.000 jóvenes propuestos como meta en la nota técnica del Programa, se puso a consideración del Comité Directivo Nacional su reducción, lo cual fue aprobado, por lo que no se efectuó la selección del tercer bloque de jóvenes que se tenía prevista.

Aunque como se señaló, la implementación del PC se inició antes de que se recibiera el primer desembolso del F-ODM, la ejecución de actividades dirigidas propiamente al logro de los productos programáticos se dio cinco meses después, debido a que hubo demoras en la firma de convenios, en la elaboración de planeas anuales de trabajo (PATs) entre las agencias y las entidades del gobierno y, en consecuencia, en la transferencia de recursos por parte de las primeras a las segundas. Aunque la selección y contratación de todo el Equipo Técnico Nacional se produjo entre octubre y noviembre de 2009, en el mes de agosto se efectuó el lanzamiento del PC en la sede nacional del INJUVE, con la participación de jóvenes y alcaldes de los municipios, de los titulares y puntos focales de las instituciones del gobierno, de los representantes y puntos focales de las agencias y del CR del SNU en Nicaragua.

A finales del 2009 se inició la primera intervención del PC a nivel local, los talleres de habilidades sociales que se continuaron durante el 2010. Dado que el diagnóstico participativo de necesidades de capacitación de acuerdo a la dinámica y potencialidades productivas de los municipios y a la demanda de mano de obra local se culminó en el 2010, la adecuación de los cursos de capacitación técnica por parte del INATEC solamente se pudo efectuar hasta esa fecha y el inicio de los primeros cursos se realizó en el primer semestre de este año. A partir de este momento, a lo largo del 2010 y del 2011 se ha continuado brindando a los jóvenes los cursos de formación técnica, lo que ocasionó que existiera un tiempo bastante largo entre la finalización de los talleres de habilidades sociales y el inicio de los cursos, particularmente para algunos jóvenes que tuvieron que esperar cerca de un año. Esto trajo como consecuencia una deserción importante de jóvenes seleccionados que fue superada con una estrategia rápida y oportuna de selección de nuevos jóvenes. En general, los jóvenes que desertaron lo hicieron porque encontraron otras alternativas de capacitación o consiguieron trabajo, por lo que ya no estaban interesados en las oportunidades que ofrece el PC, o porque migraron, tanto interna como externamente. No obstante, se registran algunos casos de jóvenes que habían migrado durante el tiempo de espera pero que regresaron al país cuando se los llamó para participar en los cursos, lo que resulta significativo. Por otra parte, debido a que el municipio de San Francisco Libre sufrió una inundación durante la época de invierno en el 2010, en éste la estrategia de capacitación técnica de los jóvenes inició más tarde. Sin embargo, dadas las necesidades y particularidades del municipio, que es predominantemente rural y el que mayores necesidades económicas presenta, se decidió iniciar un proyecto piloto de emprendedurismo, apoyando con capital semilla cinco emprendimientos juveniles asociativos de carácter agropecuario que están marchando exitosamente.

A partir del 2010 el PC ha logrado una implementación más fluida y logró comprometer el 70% de los recursos para solicitar el segundo desembolso en el tiempo esperado. No obstante, es importante agregar que el retraso en la implementación de la estrategia de emprendedurismo que debía iniciar en el primer año programático se debió en buena medida a que en el diseño del PC no se tuvo en cuenta que la ley nicaragüense determina que para acceder a un crédito es necesario tener como mínimo 21 años cumplidos, si bien la ciudadanía política en Nicaragua se alcanza a los 16 años (voto). Dado que la mayoría de los jóvenes se encuentran entre los 15 y 20 años, fue necesario buscar alternativas de solución con el Banco Produzcamos para la asignación de créditos del Fondo Revolvente que será administrado por esta entidad de carácter oficial, cuyo convenio se firmó en abril del 2011. Adicionalmente, se encontró que cerca del 70% de los jóvenes no tenían cédula, lo que también constituye un impedimento, por lo que el INJUVE e INATEC están promoviendo y apoyando su cedulación. A pesar de estos retrasos, en su segundo año de implementación el PC ya cuenta con todas sus estrategias diseñadas y no presenta tropiezos, si bien presenta un rezago de seis meses aproximadamente y se enfrenta a un período electoral que puede afectar en alguna medida la agilidad en la implementación, así como también podría hacerlo un cambio de gobierno.

3. NIVELES DE ANÁLISIS

3.1. El Diseño

Dos son los criterios que se utilizarán para valorar el diseño del PC: su pertinencia y la apropiación de los actores nacionales, lo cual se analizará teniendo presente que la manera como se diseña un programa influye en ambos aspectos.

3.1. La pertinencia del Programa

Si se tiene en cuenta que el desempleo y la migración juvenil constituyen realidades importantes de Nicaragua que se encuentran asociadas, la pertinencia del PC es evidente, por cuanto responde a las necesidades del país. Igualmente, el diseño de los tres componentes del PC es coherente con la explicación que se hace del problema que se intenta resolver, pues se considera que el desempleo juvenil, causante de la migración, se debe al escaso desarrollo económico, a la baja productividad, a la falta de adecuación entre la oferta y la demanda laboral, y a la falta de políticas que promuevan el empleo juvenil.

Siendo estos los factores determinantes del fenómeno, cabe preguntarse en qué medida el PC es la respuesta adecuada. La teoría del cambio del PC tiene como hipótesis de acción que es necesario fortalecer las capacidades de los jóvenes y aumentar sus condiciones de empleabilidad, el emprendedurismo, sus habilidades sociales y su participación y organización social para prevenir la migración y lograr su incorporación al mercado laboral y al mundo productivo, adecuando la oferta de la capacitación técnica que se brinda a los jóvenes a las demandas del mercado y a las ramas de actividad económica de mayor potencialidad en los municipios. Este enfoque de formación del capital humano es

sin duda pertinente y necesario, pero no suficiente, pues la evaluación de programas similares ha mostrado que los jóvenes requieren un entorno en el que puedan desplegar estas capacidades y que los efectos en el corto, mediano y largo plazo de los procesos de capacitación dependen de las condiciones socioeconómicas del entorno en las que viven.¹⁵ De ahí que también se requiere intervenir dicho entorno, lo cual el PC pretende realizar a través del fortalecimiento de las capacidades de las institucionales del nivel nacional y local, para adecuar la oferta y la demanda laboral y para formular e implementar políticas públicas y planes de desarrollo municipal que promuevan el empleo juvenil y que contribuyan al desarrollo económico local.

El enfoque de desarrollo económico local es crucial dentro del modelo de intervención, pues dadas las condiciones del país y de la zona de intervención, es difícil que se generen empleos y que los emprendimientos de los jóvenes sean exitosos y sostenibles sin que se produzca una activación de la dinámica económica al menos a nivel local, a lo cual los mismos emprendimientos de los jóvenes pueden contribuir, siempre y cuando se inserten en cadenas productivas o de valor, o en actividades económicas de alta potencialidad comprobada. A pesar de que los programas de capacitación laboral y de fomento al emprendedurismo no son nuevos y han tenido resultados variados en América Latina –asociados tanto a las características del contexto como de las intervenciones (duración, contenidos, estrategias pedagógicas y de asistencia técnica, acceso a recursos financieros)-¹⁶, desde el punto de vista lógico la teoría del cambio del PC es acertada por cuanto combina una estrategia de formación integral y de desarrollo de capital humano, con el fortalecimiento institucional y la incidencia sobre el entorno por medio de la promoción del desarrollo económico local.

Un aspecto adicional que hace muy pertinente el PC es que con sus estrategias se promueve la construcción de capital social, con la conformación de las mesas interinstitucionales de empleo, de las redes de instituciones de formación y de las redes de jóvenes, microempresarios y cooperativistas, buscando promover el desarrollo de la ciudadanía juvenil. La construcción de capital social no sólo es fundamental para el fortalecimiento de la democracia y la promoción del desarrollo humano y social, sino que es una de las estrategias que consideran pertinentes los estudiosos del empleo juvenil y que se han esforzado por identificar el tipo de políticas e iniciativas que son adecuadas para promoverlo, pues la distribución desigual de capital social predetermina las oportunidades de acceso a empleos productivos y, por tanto, la trayectoria laboral de muchos jóvenes.¹⁷

3.2. La alineación y la apropiación de los actores nacionales

¹⁵ Departamento Nacional de Planeación (2008). *Evaluación de impacto del Sub-programa Jóvenes en Acción*. Serie Evaluación de Políticas Públicas. No. 9. Bogotá: DNP-Acción Social.

¹⁶ Jacinto, Claudia y Gallart, María Antonia. (1998). *Evaluación de programas de capacitación de jóvenes desfavorecidos. Una ilustración de programas para jóvenes desempleados en el Cono Sur*. París: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/UNESCO.

¹⁷ Weller, Jürgen (Editor). *Los jóvenes y el empleo en América Latina. Desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*. Bogotá: CEPAL-GTZ. 2006.

El diseño del PC-JEM fue un esfuerzo participativo, realizado por el gobierno y las agencias del SNU en un corto tiempo. Aunque en un primer momento fue difícil la construcción de consensos entre las partes, los aprendizajes ganados durante esta fase permitieron generar confianza y una relación armónica entre el gobierno y las agencias, así como una alta apropiación del primero, de manera tal que desde el primer momento se entendió que el PC es un esfuerzo nacional que se realiza con la asistencia técnica de las agencias de la ONU y el apoyo financiero del F-ODM. Adicionalmente, el proceso mismo de diseño permitió que las agencias se conocieran entre sí, compartieran sus enfoques de trabajo y su “know how”, abonando el terreno para la interagencialidad que requieren los PCs.

Por otra parte, las principales entidades del gobierno comprometidas con el PC, entre ellas el INJUVE, el MITRAB e INATEC, además de haber alcanzado un alto grado de apropiación, son sin duda claves, no sólo para el logro de los objetivos del PC, sino para la sostenibilidad de los mismos, teniendo en cuenta que tal como lo indica en nombre el del programa, éste se orienta al “desarrollo de capacidades nacionales” para mejorar el empleo y el autoempleo de los y las jóvenes. Dado que el proyecto es de carácter piloto, la vinculación de estas entidades y su fortalecimiento para trabajar en pro del empleo juvenil en el futuro es fundamental. Además, puede considerarse que fue acertada la selección del INJUVE como principal asociado y líder del PC, a pesar de ser una entidad de reciente creación, cuyo fortalecimiento a través del PC se buscó. Un aspecto adicional que es importante mencionar es que dentro de las políticas del gobierno está la articulación y la coordinación entre entidades, a lo cual el PC ha contribuido y que fue destacado por las directivas del INJUVE y de INATEC.

Algo similar puede decirse con respecto a las agencias del SNU, pues su mandato, su experticia y su trayectoria en Nicaragua hacen que su participación en el PC sea muy conveniente. Aunque en un primer momento se pensó que OIT fuera la agencia líder, debido a que no cuenta con representación en el país, se decidió que fuera PNUD. No obstante, OIT aporta su experticia y fortaleza técnica en el tema de empleo. Puede afirmarse que en el caso del PC-JEM fue pertinente la vinculación de las agencias que se involucraron y que son evidentes la complementariedad y el enriquecimiento que produce el trabajo conjunto entre organismos del SNU, a pesar de los desafíos que éste plantea, particularmente cuando se trata de coordinar la labor de seis agencias. Estas, en el caso de Nicaragua, también presentan un alto nivel de apropiación, aún en el caso de aquellas en las que el número de productos de los que son responsables es reducido.

En lo que respecta a la alineación del PC con las prioridades y políticas nacionales, es clara la manera como se articula con el Plan Nacional de Desarrollo Humano (2008-2012) que coloca a los jóvenes en un lugar preponderante y hace de ellos gestores del proceso de transformación del país, así como con las políticas económicas del GRUN. En efecto, el actual 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 los jóvenes con escasas oportunidades educativas y sin acceso a un empleo decente.

En armonía con la atención que el PNDH le concede a la juventud, para lo cual creó el INJUVE y que tiene como misión transversalizar el enfoque de juventud en las distintas políticas públicas, el PC busca fortalecer las capacidades de este instituto y de uno de sus principales programas, los CICAS, de modo que se evidencia aún más su alineación. Si se tiene en cuenta que la construcción y puesta en vigencia de la ciudadanía juvenil está definida y tutelada en la vida del país, mediante los procesos de organización y movilización de los jóvenes desde el poder ciudadano juvenil, también se visualiza claramente la articulación del PC con las políticas nacionales. Esta articulación también se presenta con las políticas relacionadas con la capacitación y formación ocupacional que se dirigen a preparar a personas en especialidades requeridas por los diferentes sectores de la economía, que priorizan poblaciones rurales, a los grupos más vulnerables, a personas con capacidades diferentes, a grupos étnicos y a las mujeres desempleadas, y que buscan llevar la capacitación técnica hasta los centros de producción mediante cursos móviles. Lo mismo puede decirse con respecto a la política laboral que en el PNDH se propone promover la creación de puestos de trabajo dignos (con énfasis en el trabajo productivo con valor agregado, fundamentalmente para mujeres y jóvenes), activar el respeto a los derechos sindicales y a un salario mínimo digno, así como con la estrategia productiva y comercial detallada dentro del PNDH, en cuyas líneas se enmarcan los esfuerzos del PC por promover la creación de microempresas y cooperativas juveniles. Por último, como un elemento básico para el desarrollo económico, el PNDH plantea mantener un diálogo permanente con el sector privado de la economía y en general con todos los sectores políticos, económicos, culturales, sociales y ambientales del país, a lo cual el PC contribuye con la creación de la Comisión Nacional de Empleo y las mesas interinstitucionales de empleo juvenil del nivel municipal. Un elemento que debe destacarse es que el PC se articula con esfuerzos de cooperación internacional previos o en curso (cooperación bilateral de Suiza, España y Corea del Sur), los cuales han estado dirigidos a fortalecer la capacitación técnica mediante la transferencia de insumos e innovaciones tecnológicas, cumpliendo así con uno de los principios de la Declaración de París.

Adicionalmente, el PC se articula con esfuerzos que viene desarrollando el MITRAB en el marco de la asistencia técnica de la OIT en Nicaragua, con la firma tripartita del Programa de Trabajo Decente, el cual busca el fortalecimiento del Gobierno, de las organizaciones de empleadores y de las organizaciones de trabajadores para la elaboración y ejecución del Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno. Más precisamente, uno de los propósitos que se persiguen en este programa es el diseño y la validación tripartita de un plan nacional de empleo juvenil, junto con su marco operativo e institucional, al cual responde claramente el PC.

Por otra parte, el PC es coherente con la visión contenida en el MANUD y se enmarca principalmente en los ejes estratégicos dos y cinco. En efecto, el eje dos se propone 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 busca 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 contribuye claramente al logro de estos propósitos.

Igualmente, el PC también contribuye de manera indirecta a los siguientes efectos directos trazados en el MANUD: A) Fortalecida la institucionalidad para la formulación, implementación y seguimiento a políticas públicas en el nivel nacional, regional y municipal para la construcción de ciudadanía y reducción de desigualdades, inequidades y brechas (2.1). B) Fortalecidas las capacidades institucionales públicas, comunitarias, de la sociedad civil y del sector privado para el logro del desarrollo incluyente e inserción exitosa en los procesos de regionalización y globalización mediante el fomento de la productividad y competitividad de los agentes económicos a todos los niveles para la creación de empleo decente (2.2). C) Fortalecida la institucionalidad del enfoque de género para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las personas en el ámbito nacional y local (3.5). D) Desarrolladas las capacidades gubernamentales y no gubernamentales nacionales, regionales, comunitarias y locales para producir, analizar, usar y divulgar información relevante para la gestión integral de políticas de desarrollo, evidenciando las inequidades (especialmente geográficos, demográficos, económicos, étnicos y de género), sus factores causales y sus implicaciones, con énfasis en los ODM y los DDHH (5.1).

De otra parte, el PC contribuye con el cumplimiento de los siguientes Objetivos de Desarrollo del Milenio: *Objetivo 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.); *Objetivo 3*: Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer; *Objetivo 8*: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Dentro de este ODM, el PC contribuye al logro de la *meta 16*: En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo. Adicionalmente, también es clara la manera como los objetivos del PC se enmarcan dentro de la Ventana de Juventud, Empleo y Migración del F-ODM.

3.1.3. Las debilidades

Si bien son muchas las fortalezas del diseño del PC, también es del caso señalar algunas de sus debilidades, cuyo análisis se puede traducir en aprendizajes que sirvan para futuras oportunidades.

- ❖ En primer lugar, en el diseño inicial del PC no se incluyó de manera explícita la estrategia de desarrollo económico local, y ya se ha argumentado su crucial importancia en programas dirigidos a la generación de empleo.
- ❖ En segundo lugar, dado el corto tiempo que se tuvo para diseñar el PC, no se consultó a los actores locales, lo cual ha influido en el bajo nivel de apropiación que presentan algunos alcaldes (cerca de 4-5 a juicio del coordinador), quienes además consideran que el PC aborda un tema muy sensible, frente al cual se pueden generar muchas expectativas que, de no cumplirse, pueden tener un costo político.

- ❖ En tercer lugar, si bien la selección de los municipios obedeció a criterios pertinentes, como el nivel de pobreza, el número de jóvenes y el índice de migración juvenil, para un proyecto piloto que busca diseñar y poner a prueba un modelo de intervención, no es muy conveniente trabajar en un alto número de municipios, los cuales, en el caso de los seleccionados, no tienen continuidad geográfica. Este hecho además de hacer más costosa y compleja la operación, obstaculiza el diseño de estrategias de desarrollo económico local que permitan la dinamización de cadenas productivas y de valor agregado que superen el ámbito municipal, así como la puesta en marcha de estrategias de mercadeo y comercialización de mayor alcance. Un comentario similar puede hacerse con respecto a las metas del programa en cuanto a la cobertura de jóvenes, las cuales son a todos luces muy ambiciosas. El alto número de jóvenes que el PC se ha propuesto atender, aún después de haber reducido la meta a 5.000, ha sacrificado un poco la calidad de las intervenciones (duración de los cursos, dinamización y acompañamiento a las redes juveniles, etc) e impidió hacer una selección más estratégica de los jóvenes participantes, quienes además se encuentran muy dispersos en los municipios y muchos de ellos se encuentran trabajando o estudiando, de modo que no se cumplió con algunos de los criterios establecidos para su selección, especialmente el que se tratara de jóvenes por fuera del sistema educativo. Aunque en las intervenciones sociales siempre se presentan tensiones entre cobertura y calidad, en los proyectos piloto debe primar la calidad de las intervenciones que se están poniendo a prueba, con miras a determinar su efectividad.
- ❖ En cuarto lugar, en el diseño inicial no se analizaron las implicaciones que tenía la implementación del PC en la zona de intervención, ni la necesidad de contar con enlaces o equipos que trabajaran a nivel local. Esto hizo que no se presupuestara la financiación de los recursos humanos requeridos para implementar el PC en los municipios.
- ❖ En quinto lugar, en el diseño del PC no se tuvo en cuenta que según la legislación nicaragüense, los jóvenes menores de 21 años no pueden acceder al crédito. Como ya se mencionó, esto implicó la búsqueda de alternativas que demoraron las negociaciones con el Banco Produzcamos y el inicio de la estrategia de emprendedurismo.
- ❖ Y por último, no se contempló desde el diseño el montaje de una estrategia de comunicación del PC como tal, lo cual ha afectado la visibilización integral del PC y de sus promotores y patrocinadores a nivel local.

3.2. El Proceso: La Eficiencia del Modelo de Gestión

El modelo de gestión que se ha construido para el PC-JEM tiene muchas fortalezas y es un ejemplo para muchos PCs. A continuación se analizan sus aspectos más significativos.

3.2.1. Los recursos humanos y materiales

Para la implementación del PC, se tenía previsto contar con un coordinador/a general y con dos equipos técnicos para los dos primeros efectos, integrados por un coordinador y personal técnico de los socios implementadores. En la práctica, en el 2009 se integró inicialmente un Equipo Técnico Central conformado por un coordinador, una técnica nacional, una asistente administrativa y un conductor, quienes fueron seleccionados a través de convocatorias y procedimientos transparentes. Recientemente se vinculó a este equipo una persona responsable de las labores de M&E. Este equipo que se caracteriza por su calidad humana y profesional, así como por su mística y compromiso con el PC, labora en dos oficinas de la sede del INJUVE, y fue dotado con los recursos materiales necesarios para desempeñar sus funciones, adquiridos con el presupuesto del PC: mobiliario, equipos de cómputo, fotocopiadora, papelería y una camioneta. Debe destacarse que el equipo es contratado por el INJUVE, depende de la dirección del instituto, y se siente parte de éste.

Si bien el coordinador realiza algunas actividades propias del INJUVE, en general se trata de labores que contribuyen al posicionamiento y a la visibilización del PC a nivel nacional y no afectan el cumplimiento de sus funciones. Por otra parte, el coordinador ha tenido oportunidades de capacitación, a través de su asistencia a un seminario sobre migración en Argentina apoyada por UNFPA, así como a un evento sobre Empleo Decente en Turín, apoyada por OIT. Igualmente, tanto el coordinador como la técnica nacional participaron recientemente en un evento de intercambio de experiencias y buenas prácticas (gestión del conocimiento) de la ventana de JEM del F-ODM realizado en Lima, el cual fue evaluado muy positivamente por ellos por los aprendizajes y el enriquecimiento que les generó.

Aunque el equipo nacional tiene muchas fortalezas, resultó insuficiente para poner en marcha el PC a nivel local, razón por la cual se acudió a dos estrategias: en primer lugar, a la selección y nombramiento de seis enlaces departamentales (uno por departamento), que reciben el salario mínimo y tienen como funciones coordinar y hacer seguimiento a la implementación de las estrategias de intervención a nivel local, aunque para ello fue necesario reducir el sueldo del equipo técnico nacional, pues no se contaba con presupuesto para financiar sus salarios¹⁸. Y en segundo lugar, se organizaron grupos de jóvenes voluntarios que a nivel local apoyan las actividades del programa y reciben solamente los recursos que requieren para su desplazamiento, varios de los cuales pertenecen a la juventud sandinista. También debe destacarse la calidad humana y el compromiso de los enlaces que son bastante jóvenes, si bien se ha presentado rotación en algunos de ellos, en algunos casos porque renunciaron, y en otros porque no cumplían con el perfil requerido.

Si bien la promoción del voluntariado de los jóvenes es altamente positiva y una de las grandes fortalezas del PC, la cual obedece al enfoque y los objetivos del INJUVE que en su corta vida a logrado movilizar 1.200.000 jóvenes de todo el país para actividades voluntarias como la construcción o reconstrucción de escuelas y las jornadas de alfabetización, también se ha presentado una comprensible rotación de estos voluntarios. Además, las condiciones en las que trabajan los enlaces departamentales y voluntarios a nivel municipal tienen limitaciones logísticas, siendo su centro de operación los CICAS que

¹⁸ Es destacable que el Equipo Técnico Nacional no haya disminuido su motivación y compromiso con el PC ante la disminución de su salario.

existen en la mayoría de los municipios focalizados, si bien algunas de las alcaldías también cuentan con una Oficina de Juventud, en general, con limitados recursos humanos y financieros.

Por su parte, las agencias designaron cada una un punto focal responsable del PC, los cuales en general tienen una dedicación parcial, pero cuentan con el apoyo técnico y el seguimiento de sus jefes inmediatos, así como con la infraestructura y los recursos humanos encargados de las actividades administrativas dentro de las agencias. En algunos casos el punto focal designado para el PC también es el punto focal de otro PC, lo que constituye una ventaja, pues permite transmitir las lecciones aprendidas en un PC al otro, como en el caso de OIT y PNUD, cuyos puntos focales también son los responsables de la agencia en el programa de la ventana de género, y como en el caso OMT y FAO, cuyos puntos focales también desempeñan este rol en el Programa de Infancia y Seguridad Alimentaria. Además, algunas agencias han canalizado hacia el PC la asesoría de expertos internacionales, como lo hizo OIT, cuyo punto focal también participó en el diseño del PC. Cabe agregar que en el caso de la agencia líder se presentaron cambios en la coordinadora del Área de Desarrollo Económico, dentro de la cual está inscrito el PC, así como en el punto focal, aunque al parecer no fue un factor que incidiera en la marcha del PC.

Por su parte, las entidades gubernamentales vinculadas al PC designaron recursos humanos dedicados parcialmente a la implementación del PC, lo que en general ha representado una recarga de trabajo. De hecho, para la implementación de algunas actividades se han contratado consultores que se encargan de su puesta en marcha, bajo la dirección de los puntos focales y los niveles directivos de las entidades, como en el caso del MITRAB. Sin embargo, para el desarrollo de las actividades a nivel local, como el fortalecimiento a las mesas de empleo juvenil y a las redes de instituciones locales, se percibe la necesidad de contar con mayores recursos humanos, especialmente porque algunas de las entidades del gobierno no tienen delegaciones en todos los municipios focalizados, como ocurre con el MITRAB e INATEC. En general, en la reunión con las entidades del gobierno se consideró necesario fortalecer los puntos focales de las instituciones nacionales y de las delegaciones, teniendo en cuenta que en estas últimas la disponibilidad de tiempo es limitada, la rotación de responsables ha sido alta y el nivel de apropiación alcanzado podría ser mejor.

No obstante, como factores positivos pueden mencionarse, en primer lugar, que algunos puntos focales de las entidades del gobierno también lo son de otros PCs, como en el caso de INATEC que también participa en el PC de la ventana de género; y en segundo lugar, que algunas de las personas que participaron en el diseño del PC en la actualidad también se encuentran comprometidas con su implementación, como en el caso de MITRAB, el INJUVE e INATEC, lo que ha contribuido a su alto grado de comprensión y compromiso con el PC.

3.2.2. La ejecución financiera y los procedimientos administrativos

Según la nota técnica del PC, su presupuesto total es de US \$ 5,610.000 y en el momento de la evaluación se encontraba ejecutando el segundo desembolso y los remanentes del primero. A diciembre de 2010, el nivel de ejecución de las distintas agencias era de 26%, tal como se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 1: Información Financiera correspondiente al segundo semestre de 2010¹⁹

AGENCIA	Aprobado	Transferido	Comprometido (1)	%	Desembolsado (2)	%
PNUD	2.303,061	1.798,367	414,601.9	23%	414,601.9	23%
UNFPA	786,450	702,220	345,519.1	49%	345,519.1	49%
OIT	1.015,965	817,381	254,419.9	31%	141,628.9	17%
FAO	844,587	678,140	53,515.1	8%	21,590.8	3%
OMT	253,946	168,000	37,233.7	15%	29,933.7	17%
ONUDI	405,886	238,467	45,133	19%	39,362.1	10%
Total	5,609,895	4.402,575	1.150.422.7	26%	992,636.5	22%

Aunque se percibe heterogeneidad en el nivel de ejecución de las agencias asociada al tipo de productos de los cuales son responsables y a la cadena o secuencia de resultados que se requiere generar, con la información disponible puede considerarse que la ejecución financiera del PC al finalizar el 2010 era un poco baja. Si bien a 30 de abril el porcentaje de ejecución había ascendido al 32.5, seguía siendo baja, aunque el porcentaje de recursos comprometidos era de 38%, tal como puede apreciarse en la tabla que aparece en la página que sigue.

No obstante, la diversidad de estructuras y de prácticas administrativas que poseen las agencias es un factor que ha incidido en la ejecución financiera y programática del PC. De hecho, las mismas agencias consideraron que si bien los PC constituyen una innovación a nivel programático que exige la interagencialidad, a nivel administrativo no se diseñaron mecanismos innovadores que facilitaran la ejecución. Tanto la demora para la firma de convenios y PATS, que se presentó en el 2009 particularmente en el caso de UNFPA, así como las diferencias en los procedimientos para la solicitud de fondos y la rendición de cuentas de las agencias, lo que representa una recarga de trabajo para las áreas administrativas de las instituciones gubernamentales, son los principales factores que han influido en la ejecución. Incluso, algunas entidades, como el INATEC, reconocieron tener un retraso en la rendición de cuentas ante las agencias. Sin embargo, las agencias han hecho un esfuerzo por flexibilizar y agilizar sus procedimientos, y una de las fortalezas que reconocieron los directivos del centro de capacitación técnica visitado, el cual debe rendir cuentas a varias agencias con distintos procedimientos y formatos, es la disciplina y transparencia financiera que presenta el PC.

¹⁹ Tomado del Informe Semestral 2-2010.

Monitoreo Financiero del Programa Conjunto de JUVENTUD, EMPLEO Y MIGRACION

Ejecución al 30 de abril 2011

Agencia	Contraparte	Presupuesto Año 1	Presupuesto año 2	Presupuesto año 1 + 2	Ejecución según agencia	Ejecución pendiente de rendición	Total Ejecutado	% de ejecución	Comprometido	Comprometido + Ejecutado	% de Comprometido
PNUD CC.	INJUVE	136.201,17	94.422,00	230.623,17	\$ 181.111,17		\$ 181.111,17	78,53		\$ 181.111,17	78,53
PNUD OCR	OCR	126.233,41	67.180,00	193.413,41	\$ 94.450,48		\$ 94.450,48	48,83		\$ 94.450,48	48,83
PNUD	INJUVE	101.930,00	113.960,00	215.890,00	\$ 43.170,16		\$ 43.170,16	20,00		\$ 43.170,16	20,00
	INATEC	117.650,00	200.850,00	318.500,00	\$ 130.313,91		\$ 130.313,91	40,91	\$ 115.510,98	\$ 245.824,89	77,18
	MITRAB	37.882,20	20.059,00	57.941,20	\$ 54.860,43		\$ 54.860,43	94,68		\$ 54.860,43	94,68
	INPYME	0,00	782.000,00	782.000,00	\$ -		\$ -	0,00		\$ -	0,00
Total año 1		519.896,78	1.278.471,00	1.798.367,78	503.906,15	0,00	503.906,15	28,02		619.417,13	34,44
UNFPA	INJUVE	351.623,00	190.597,00	542.220,00	\$ 336.880,65		\$ 336.880,65	62,13		\$ 336.880,65	62,13
	INIDE	0,00	10.000,00	10.000,00				0,00		\$ -	0,00
	MIGOB	85.400,00	64.600,00	150.000,00	\$ 38.674,76		\$ 38.674,76	25,78	\$ 13.693,41	\$ 52.368,17	34,91
Total año 1		437.023,00	265.197,00	702.220,00	375.555,41	0,00	375.555,41	53,48		389.248,82	55,43
OIT	MITRAB	141.010,00	128.980,00	269.990,00	\$ 112.200,00		\$ 112.200,00	41,56	\$ -	\$ 112.200,00	41,56
	INATEC	39.600,00	72.150,00	111.750,00	\$ 32.200,00	\$ 7.224,04	\$ 39.424,04	35,28	\$ 8.823,00	\$ 48.247,04	43,17
	INJUVE	151.758,33	283.883,00	435.641,33	\$ 164.000,00		\$ 164.000,00	37,65	\$ 33.000,00	\$ 197.000,00	45,22
Total año 1		332.368,33	485.013,00	817.381,33	308.400,00	7.224,04	315.624,04	38,61		357.447,04	43,73
FAO	INATEC	72.450,00	134.550,00	207.000,00	\$ 64.408,97	\$ 53.303,78	\$ 117.712,75	56,87		\$ 117.712,75	56,87
	INJUVE	60.000,00	411.140,00	471.140,00	\$ 16.114,51		\$ 16.114,51	3,42		\$ 16.114,51	3,42
Total año 1		132.450,00	545.690,00	678.140,00	80.523,48	53.303,78	133.827,26	19,73		133.827,26	19,73
OMT	INATEC	45.150,00	83.850,00	129.000,00	\$ 37.675,29	\$ -	\$ 37.675,29	29,21	\$ 10.509,97	\$ 48.185,26	37,35
	INPYME	0,00	39.000,00	39.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	0,00	\$ -	\$ -	0,00
Total año 1		45.150,00	122.850,00	168.000,00	37.675,29	0,00	37.675,29	22,43		48.185,26	28,68
ONUDI	INATEC	45.150,00	83.850,00	129.000,00	\$ 64.116,56	\$ -	\$ 64.116,56	49,70	\$ 52.707,87	\$ 116.824,43	90,56
	INJUVE	0,00	42.667,00	42.667,00			\$ -	0,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	9,37
	INPYME	0,00	66.800,00	66.800,00	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00	2,99	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	5,99
Total año 1		45.150,00	193.317,00	238.467,00	66.116,56	0,00	66.116,56	27,73		124.824,43	52,34
Total		1.512.038,11	2.890.538,00	4.402.576,11	1.372.176,89	60.527,82	1.432.704,71	32,54		1.672.949,94	38,00

3.2.3. Dirección y coordinación

Las instancias de dirección y coordinación del PC-JEM son el Comité Directivo Nacional, la Secretaría Técnica de PCs de la OCR, la Comisión Coordinadora, los Comités por Efecto, el Equipo Técnico Nacional, los enlaces locales y los jóvenes voluntarios.

El Comité Directivo es la máxima instancia de orientación y toma de decisiones, el cual, en el caso de Nicaragua, está conformado por el CR del SNU, el viceministro de cooperación externa y un delegado de AECID, quienes se ocupan de la dirección de todos los PCs que se están implementando en el país. Aunque al comienzo del PC la toma de decisiones fue lenta y se presentó un cambio en el CR, en el momento actual el Comité Directivo Nacional funciona adecuadamente, el viceministro de cooperación externa se encuentra muy comprometido con la marcha de los PCs y la Cancillería juega un papel de apoyo, supervisión y seguimiento destacable, reconocido por las mismas entidades del gobierno. De hecho, el coordinador del PC acude a la Cancillería cuando requiere superar algún tropiezo que se presente con las entidades del gobierno y sus solicitudes de apoyo son siempre atendidas. A este Comité el PC-JEM ha puesto a consideración decisiones importantes, como el cambio de metas y en el momento actual espera un pronunciamiento sobre la estrategia de comunicación.

Por decisión del Comité Directivo se destinó el 5% del presupuesto de todos los PCs a crear un fondo común para apoyar acciones de comunicación, monitoreo y evaluación de todos los programas a través de una Secretaría Técnica que funciona y depende de la OCR. En su primer año esta Secretaría lideró la elaboración de un manual operativo y el diseño de la estructura de gobernanza de los PCs y jugó un papel de facilitador de la relación y comunicación de los PCs con el Secretariado del F-ODM. Debe anotarse que con los recursos de este fondo también se financia el salario de algunas personas que laboran en la Cancillería y que realizan funciones de seguimiento a los PCs. Dadas las necesidades de las agencias en el campo de la comunicación y el M&E, en el 2010 se tomó la decisión de cambiar los profesionales que laboraban en ella y aunque se presentó un período de interinidad, en el momento de la visita al país ya estaban contratadas dos personas expertas en los temas mencionados, si bien estaban iniciando sus labores. Cabe agregar que algunas agencias no estuvieron de acuerdo con la conformación del fondo y la creación de la Secretaría Técnica, y no se muestran muy satisfechas con los aportes que esta instancia le ha hecho al PC, particularmente en el último año.

La Comisión Coordinadora está integrada por los principales socios del gobierno, el INJUVE, MITRAB e INATEC, así como por las tres agencias que mayores responsabilidades tienen en el PC: PNUD, OIT y UNFPA. Liderada por el INJUVE y el PNUD, su funcionamiento ha sido muy satisfactorio y un ejemplo en materia de interagencialidad y de articulación con el gobierno, con el cual se ha construido una relación de confianza y de cooperación muy constructiva, en la que todas las decisiones se toman por consenso y en la que existe muy buena comunicación y relaciones interpersonales. En las reuniones que se realizan mensual y rotativamente en la sede del PNUD y del INJUVE, se toman todas las decisiones técnicas, organizativas y operativas del PC, se realizan discusiones técnicas y conceptuales que permiten el intercambio de saberes, se estudian y aprueban términos de referencia, y se dan a conocer los avances,

productos o dificultades que existan en los tres efectos, de modo que todas las entidades del gobierno y todas las agencias hacen aportes y están informadas de la marcha del PC en su conjunto, con una actitud de “ganar-ganar” colectivamente.

Además de este efectivo mecanismo de coordinación, existen Comités por Efecto, que funcionan bajo el liderazgo de una agencia y de una entidad del gobierno. Así, el Comité del Efecto 1 se encuentra bajo la coordinación de INATEC y OIT, el del Efecto 2 bajo la coordinación del INJUVE y PNUD y el del Efecto 3 es liderado por UNFPA y MITRAB. La composición y los asuntos que se abordan en estos Comités tienen que ver con sus productos y actividades y en sus reuniones se abordan temas más específicos y de carácter técnico, lo que también permite el intercambio de saberes y experticias y un verdadero trabajo “conjunto”. Existen casos como el de INATEC, que si bien no tiene ningún producto en el Efecto 2, participa en sus reuniones y ha hecho contribuciones al diseño de la estrategia de emprendedurismo, lo cual resulta significativo. En general, el funcionamiento de estos comités tiene las mismas fortalezas que presenta la Comisión Coordinadora.

Por su parte, el Equipo Técnico Nacional, cuya composición ya se mencionó, juega un papel primordial en los procesos de planeación, implementación, monitoreo y evaluación del PC. El coordinador cumple funciones políticas y técnicas, mantiene permanentemente informados a todos los socios y agencias sobre los asuntos del PC, al mismo tiempo de que es informado por ellos, particularmente sobre las actividades que planean realizar en los territorios, lo que permite altos niveles de coordinación. Su liderazgo democrático, su compromiso, su capacidad de trabajo y sus competencias son reconocidos y altamente valorados por las agencias y las distintas entidades del gobierno, las cuales se mostraron muy satisfechas con su desempeño. Igualmente, a pesar de su juventud, ejerce un buen liderazgo dentro del equipo que se encuentra a su cargo, en el cual cree y valora, al que mantiene informado permanentemente de todos los asuntos, y al interior del cual existen buenas relaciones de trabajo.

Las principales funciones de la profesional técnica tienen que ver con la implementación del PC a nivel local, es la responsable del seguimiento y la coordinación con los enlaces locales y lleva la base de datos de los jóvenes participantes en el PC. Tiene una alta comprensión del PC y de las vicisitudes que ha tenido su implementación, así como capacidad de autocrítica y reflexión. Los enlaces departamentales, por su parte, semanalmente elaboran un plan de trabajo y presentan un informe sobre sus actividades que es revisado por la profesional técnica. Sus actividades se concentran en la convocatoria a los jóvenes de los municipios a su cargo, a los cuales conocen y hacen seguimiento, muchas veces casa a casa. Igualmente, los enlaces apoyan y realizan seguimiento a las actividades que se realizan a nivel local, se mantienen en contacto con los funcionarios de las alcaldías y coordinan a los jóvenes voluntarios que también participan en la convocatoria y en el seguimiento a los jóvenes, el cual realizan comarca a comarca, barrio a barrio y casa a casa. Dado que al conformarse las redes de jóvenes en cada municipio se nombró un punto focal en cada comarca o barrio, con el cual se contactan los enlaces y los voluntarios cuando se requiere divulgar una información o efectuar una convocatoria, el PC logró construir un tejido organizativo de gran efectividad para su implementación, reconocido por las alcaldías y los centros de capacitación que están participando en el PC.

Por su parte, las labores administrativas son realizadas de manera eficiente por la asistente administrativa, el conductor apoya permanentemente y con una gran disponibilidad las gestiones del PC, así como los desplazamientos a los municipios, y la profesional que se vinculó recientemente para realizar funciones de M&E tendrá a su cargo el manejo del sistema de M&E on line que se pondrá en funcionamiento próximamente.

Dentro de esta estructura organizativa que por su buen funcionamiento le ha dado un alto nivel de gobernanza al PC y eficiencia a su modelo de gestión, las agencias realizan aportes técnicos, canalizan su experticia e incluso hacen contribuciones en aspectos operativos. Todas las misiones a la zona de intervención son acompañadas siempre por una de las agencias en las que, según un testimonio recogido, “entregan refrigerios y ayudan a limpiar”. A juicio del Equipo Técnico Nacional, la relación con la agencia líder ha sido muy constructiva y horizontal, y el punto focal ha realizado un acompañamiento técnico y operativo permanente, el cual es valorado muy positivamente por el Equipo. Cabe agregar que en el momento actual el SNU en Nicaragua se encuentra diseñando un nuevo MANUD y que según el CR, la evaluación de medio término permitió establecer que los Programas Conjuntos financiados por el F-ODM han contribuido al trabajo interagencial y a avanzar en el camino que es necesario recorrer para alcanzar el ideal de “conducirse como uno” (delivering as one) y ser un verdadero “sistema”, propuesto dentro del proceso de Reforma de la ONU.

3.2.4. Monitoreo y Evaluación

El monitoreo es una acción continua de seguimiento a la implementación de las distintas intervenciones del programa que busca asegurar su calidad e identificar de manera oportuna las dificultades que se presentan para introducir las medidas que permitan superarlas. En el caso del PC-JEM de Nicaragua, esta labor presenta muchas fortalezas.

En efecto, por una parte, la Comisión Coordinadora está atenta permanentemente al desarrollo de las actividades y al logro de los productos, al igual que el Equipo Técnico Nacional, tal como se describió antes. Esto ha permitido que se identifiquen oportunamente las dificultades y se tomen medidas para superarlas. La labor que en este campo hacen los enlaces y los voluntarios a nivel local también es de resaltar. Incluso, para el seguimiento a los talleres de habilidades sociales se contrataron personas que realizaron actividades de coordinación y seguimiento, gracias a lo cual se identificaban los tropiezos que se presentaban y se buscaban soluciones. En los cursos de capacitación técnica, los voluntarios también hacen seguimiento, revisan la asistencia de los jóvenes e identifican los casos de ausentismo, los cuales son contactados o visitados en sus casas. Incluso, en cada curso existe un monitor que también informa a los voluntarios y a los enlaces sobre las dificultades que se presentan en su desarrollo, quienes a su vez informan al Equipo Nacional sobre los tropiezos, el cual, por su parte, busca e implementa las soluciones del caso e informa a la Comisión Coordinadora cuando así se requiere. Igualmente, el coordinador y el punto focal de la agencia líder realizan un monitoreo permanente a la ejecución financiera de las agencias y de los socios, que periódicamente le suministran la información respectiva. Adicionalmente, al

culminar el primer año de ejecución del PC en junio del 2010, se realizó una evaluación formativa del PC, a la luz de la cual se realizó la planeación del segundo año.

Por otra parte, en el 2009 se inició el proceso que dio lugar a la construcción de la Línea de Base del PC, así como a la elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación, productos cuya culminación se produjo en el primer semestre del 2010. La línea de base además de ofrecer una caracterización de los municipios focalizados, utilizando una metodología apropiada y sistemática, definió, operacionalizó y midió 28 indicadores de producto y seis (6) de impacto o efecto, para cada uno de los cuales se le elaboró una ficha técnica bastante completa. Para el establecimiento de la línea de base de estos indicadores se trabajó con fuentes primarias y secundarias, utilizando para la recolección de información primaria entrevistas a funcionarios de instituciones y una encuesta que se aplicó a una muestra representativa de 414 jóvenes de los municipios, la cual presenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error de +/- 5%.²⁰

También se elaboró un documento que presenta “El Sistema de Planificación Monitoreo y Evaluación del PC-JEM”, desarrollado como parte de la consultoría encargada del levantamiento de la línea de base. El documento presenta: A- Revisión, análisis y actualización del marco del seguimiento del Programa, incluyendo mejoras en la identificación y definición de los indicadores a nivel de los productos, efectos e impacto con sus respectivas fichas de indicadores. B- Desarrollo del formato del Plan Operativo Anual y Plan de Monitoreo del Desempeño (logro de los productos y actividades del POA). C- Plan de Monitoreo de los productos del Programa. D- Plan de Monitoreo de los efectos e impacto del Programa. E- Procedimientos operativos para el monitoreo y autoevaluación del proyecto. Se trata de un buen instrumento que culminó con el montaje on line de un sistema de M&E para la aplicación de este plan²¹, cuyo diseño fue participativo, al cual se le hicieron algunos ajustes en los indicadores y cuya utilización se estaba iniciando en el momento de la visita al país en mayo del 2011.

A la luz de lo dicho puede considerarse que el PC presenta muchas fortalezas en el campo del M&E.

3.2.5. La Estrategia de Comunicación

Como ya se señaló, en el diseño del PC no se contempló el montaje de una estrategia de comunicación del PC que permitiera visualizarlo, más allá de las campañas de comunicación que forman parte de sus productos y sobre las cuales existen avances, si bien en el momento de la visita al país no estaban culminadas ni aprobadas por la Comisión Coordinadora.

Aunque en los últimos meses se viene trabajando en una estrategia conjunta para los distintos PCs con la contribución de la Secretaría Técnica de la OCR, en la visita a los municipios se detectó que el PC no tiene una denominación común, lo cual a veces crea confusiones. Igualmente, se identificó que los jóvenes no

²⁰ PC-JEM. Informe de Línea de base del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración (PC – JEM) de Nicaragua. Marzo de 2010.

²¹ Ver el sitio web: www.edesca.net/pcjem

tienen un conocimiento completo del PC y que no están informados sobre sus principales promotores, ni sobre la entidad patrocinadora. Por otra parte, en algunas de las entidades del gobierno, como en el INTUR, los funcionarios de las delegaciones no están suficientemente informados sobre el PC, aunque en otros casos se han hecho esfuerzos para darlo a conocer (INPYME, INTEC). Sin duda, es necesario poner en marcha una estrategia de comunicación que permita superar estas limitaciones y promover un conocimiento más integral del PC y, si así se decide en el Comité Directivo Nacional y la Comisión Coordinadora, que permita dar a conocer la participación de las agencias de la ONU.

3.3. Los Resultados

El primer criterio con base en cual se analizan los resultados del PC es la eficacia, entendida como la medida en el programa ha logrado alcanzar sus productos y sus efectos, especialmente en lo que refiere al desarrollo de las capacidades nacionales. Para ello se analizarán de manera separada los avances y logros obtenidos en cada uno de los Efectos del PC y posteriormente se analizará la manera como se está trabajando para lograr la sostenibilidad de sus resultados.

3.3.1. La Eficacia

a. Efecto 1

Los principales avances en este efecto son los siguientes:

1. En primer lugar, se diseñó e implementó la **estrategia de capacitación en habilidades sociales**, la cual recogió la experiencia del “Programa Desarrollo Juvenil y Prevención de la Violencia” del INJUVE que estuvo dirigido a jóvenes “en riesgo” y en condiciones de vulnerabilidad y fue implementado durante casi tres años en municipios en donde opera el Programa de Seguridad Ciudadana. Esta estrategia, cuya adaptación no incluyó los otros componentes del programa originario, como el trabajo con la familia y con la comunidad, pero sí incorporó contenidos de orientación vocacional, fue implementada a través de 176 talleres de tres días de duración en los que participaron 4,823 jóvenes (2,271 hombres y 2,552 mujeres), si bien los jóvenes que fueron seleccionados posteriormente, cuando se presentó la deserción, no recibieron estos talleres. Para dictarlos se seleccionaron jóvenes de los municipios con conocimientos y experiencia, quienes recibieron una inducción para desarrollarlos. Los testimonios recogidos durante la visita evidenciaron que la condición de “pares” de los talleristas o facilitadores resultó acertada y que los talleres fueron muy apreciados por los jóvenes. Puede decirse que esta estrategia contribuyó no sólo a desarrollar las capacidades de los jóvenes que los recibieron, sino también a generar empleo y a desarrollar las capacidades de los facilitadores que ganaron experiencia.

Aunque los talleres fueron cortos en duración y buscaban más la sensibilización y motivación de los jóvenes hacia el PC, según los testimonios recogidos, a los jóvenes les permitieron ganar amigos, integrarse, participar, desarrollar habilidades para hablar en público, así como tomar consciencia de valores como el compañerismo, la solidaridad, el deseo de superación, la responsabilidad, el compromiso y el cumplimiento. Algunos señalaron que les habían ayudado a reflexionar sobre “qué

quiero ser yo”, a compartir sus inquietudes y dificultades, a cambiar la mentalidad y la actitud pasiva, a aprovechar las oportunidades, así como a conocer y evitar algunas conductas riesgosas relacionadas con el ejercicio de la sexualidad. Si bien los talleres permitieron identificar que existen jóvenes que requieren atención psicosocial a la cual, por su diseño, el PC no puede responder, algunos facilitadores y voluntarios realizan por su propia cuenta acciones de asesoría y acompañamiento a casos particulares, con un sentido más de solidaridad y de amistad, que con carácter profesional, lo que lejos de restarle valor, resulta destacable.

Debe agregarse que para evaluar esta estrategia se hizo una aplicación pre y post taller de un instrumento previamente construido, cuyos resultados todavía no han sido procesados ni sistematizados. Aunque la aplicación del cuestionario diseñado fue pertinente, debe tenerse en cuenta que el desarrollo de habilidades sociales y de aspectos como la autoestima y la definición de un proyecto de vida requieren intervenciones más prolongadas, por lo que los resultados que se obtengan deben analizarse con cuidado y complementarse con otro tipo de observaciones. Además, dentro del diseño del PC, los talleres de habilidades sociales constituyen solamente un elemento de una estrategia de desarrollo humano más amplia, dentro de la cual se incluyen **las campañas de comunicación**, que todavía no se han aplicado, así como la **conformación y el fortalecimiento de redes juveniles**, lo que ya se inició en ocho municipios, pero se encuentra en su fase inicial. Sin duda, las redes juveniles son un escenario privilegiado de crecimiento personal, de desarrollo social y de construcción de ciudadanía para los jóvenes, por lo que el INJUVE, con la experiencia del coordinador en este campo, puede desarrollar un trabajo muy fructífero dentro de este componente, para lo cual se requiere diseñar mecanismos ingeniosos que permitan llegar a los jóvenes rurales.

Por otra parte, dentro de esta estrategia también ocupan un lugar muy importante los **CICAS**, varios de los cuales fueron dotados con insumos para desarrollar sus actividades, como computadores, discos duros, teclados y mouses, DVDs, datashow, micrófonos, etc. Los CICAS son un escenario de encuentro para los jóvenes en los municipios, en donde acceden a las TICs, participan en cineforos, reciben asesoría e información para sus actividades académicas, capacitaciones sobre computación e inglés, así como sobre temas de su interés o relacionados con la agenda del INJUVE (participación, organización, salud sexual y reproductiva, derechos humanos, etc.). Además, también son un punto de referencia para la dinamización de los movimientos juveniles de la Juventud Sandinista, los cuales promueven la participación de los jóvenes que asisten a los CICAS en sus actividades deportivas, artísticas y ambientales. Junto con la dotación de insumos, para el fortalecimiento de los CICAS el PC también desarrolló dos capacitaciones dirigidas a sus coordinadores y pasantes: la primera, con una duración de cuatro meses, versó sobre Gestión Administrativa y Pública; y la segunda, con una duración de tres días, tuvo como contenido el Liderazgo y la Organización Juvenil. Es evidente que el fortalecimiento de estos centros ha sido un esfuerzo muy pertinente, en la medida en que cumplen un papel muy importante en los municipios, en donde no existía un lugar específicamente dirigido a los jóvenes.

2. En segundo lugar, se diseñó y puso en marcha la **estrategia de capacitación técnica** para el desarrollo de la empleabilidad y habilitación técnica de los jóvenes. El montaje de la estrategia fue precedido por la

realización de un diagnóstico participativo en los once municipios sobre las necesidades de capacitación y las tendencias del empleo, así como sobre la vocación productiva de los municipios y los yacimientos de empleo de donde se derivan necesidades, ideas y oportunidades de negocios, a los cuales se pretende articular la oferta de capacitación técnica²². En efecto, teniendo en cuenta que se consideró que debía existir “una relación armónica y directa entre yacimientos de empleos, cadenas de valor, vocación productiva y propuestas de capacitación”²³, el diagnóstico de cada municipio y lo que se consideró el “diagnóstico superior” orientó el diseño de la estrategia de capacitación para la empleabilidad. Así, con base sus resultados se seleccionaron los cursos a brindar, para lo cual INATEC hizo un esfuerzo de homologación del currículo de los cursos ocupacionales del sector industria, comercio y servicios, así como de creación de algunos nuevos y de adaptación de las metodologías de enseñanza-aprendizaje, orientadas a “Aprender haciendo” y al desarrollo de competencias laborales. En el caso de los cursos que se brindaron a los jóvenes que presentan alguna discapacidad, se hizo una adaptación específica de los cursos, así como mayor énfasis en los aspectos pedagógicos y en la inducción de los docentes.

Una vez lograda la adecuación de los cursos a las necesidades de capacitación de los municipios, se realizaron once Foros Juveniles sobre Derecho Laboral y Orientación Vocacional, los cuales fueron un espacio de discusión sobre las experiencias que han vivido los jóvenes en el campo laboral, a la luz de sus derechos. En estos foros se les presentaron los cursos que se iban a brindar en cada municipio, sus objetivos y contenidos, con miras a que los jóvenes contaran con información para seleccionar aquellos que eran de su interés.

Para la implementación de la estrategia se seleccionaron y contrataron a nivel municipal diversos centros de capacitación que en el 2010 impartieron 56 cursos en los que participaron 1,180 jóvenes, con un 75% de retención, y en el 2011 se organizaron 94 nuevos cursos para 2,328 jóvenes que se están desarrollando actualmente. Es importante agregar que el INATEC ofreció 1.000 becas para los jóvenes, de modo que el PC solamente debe financiar los gastos de transporte y de alimentación que reciben todos los jóvenes para asistir a los cursos. Debe mencionarse que en general el tamaño de los grupos en general es adecuado (15-20 jóvenes) y permite que cada joven reciba una atención adecuada en su proceso de capacitación, el cual es evaluado a través de distintas estrategias. Para el desarrollo de los cursos en muchos casos se contrataron docentes que recibieron una inducción previa y se prepararon para impartirlos. Se pudo constatar que para algunos de ellos la experiencia ha significado una oportunidad de enriquecimiento profesional, así como de generación de ingresos. Además, como ya se mencionó, se realiza un seguimiento sistemático al desarrollo de los cursos, se busca garantizar la calidad y se trata de identificar y atender oportunamente los casos de inasistencia o deserción. Adicionalmente, se identificó que se han superado estereotipos de género, ya que algunas jóvenes optaron por cursos que tradicionalmente son tomados por los hombres, durante los cuales fueron tratadas como iguales por los docentes y por los mismos compañeros del sexo opuesto, aunque al comienzo les causó extrañeza su presencia. En general, las jóvenes se mostraron satisfechas con la experiencia y manifestaron que a

²² MITRAB. *Necesidades de capacitación y tendencias del empleo. Informe global*. Managua, 2010.

²³ *Ibidem*. p. 21

pesar de su condición femenina y el tipo de curso tomado, habían logrado obtener resultados satisfactorios.

En general, la implementación de esta estrategia fue valorada muy positivamente por los jóvenes, especialmente por los de origen rural, que tienen menos opciones y oportunidades de capacitación, así como por los jóvenes discapacitados para quienes la experiencia fue altamente satisfactoria. De hecho, el trabajo efectuado con estos jóvenes es la primera experiencia de habilitación laboral de jóvenes discapacitados que se realiza en el país, por lo que puede convertirse en una estrategia que se constituya en un mecanismo de inclusión laboral más extendido, dependiendo de los resultados finales que se obtengan con ella.

Si bien la estrategia de capacitación técnica tiene muchas fortalezas, también deben mencionarse algunas dificultades que se identificaron:

- ❖ Tensiones y discrepancias entre los intereses de los jóvenes y las necesidades de capacitación de los municipios, de acuerdo con su vocación y potencial productivo.
- ❖ En algunos casos, incoherencia entre el curso tomado y el perfil del o la joven.
- ❖ Poca aplicación inmediata de los conocimientos y competencias adquiridas.
- ❖ Cursos de muy corta duración (120 a 150 horas) que no son suficientes para el desarrollo de competencias laborales dentro de la rama de actividad a la que se dirige.
- ❖ Las temáticas en algunos cursos son demasiado específicas y solo habilitan al joven para una actividad puntual, lo que no aumenta de manera significativa su empleabilidad.
- ❖ Infraestructura insuficiente en algunos cursos y demora en la entrega de materiales (manuales para los alumnos).
- ❖ Bajo nivel educativo de los jóvenes y dificultades en lecto-escritura.

Las evidencias recogidas durante la visita sugieren que para varios jóvenes el curso recibido representa una experiencia formativa más dentro de una trayectoria más amplia de capacitación e, incluso, después de tomar el curso, algunos jóvenes optaron por una capacitación más prolongada dentro de la rama de actividad escogida, lo que no se considera negativo, aunque suscita interrogantes sobre la selección de los jóvenes, así como sobre la suficiencia de los cursos. Por otra parte, muchos de los jóvenes entrevistados que ya habían culminado el curso no habían buscado trabajo, en buena medida porque se encuentran estudiando (terminando la secundaria o estudios universitarios). Aunque existen casos de jóvenes muy exitosos que con el curso recibido lograron ocuparse y generar ingresos (especialmente dentro de las ramas de mantenimiento de celulares, meseros y cocina), también existen otros jóvenes que manifestaron sentirse frustrados porque se encontraban desempeñando labores que no son de su agrado y no corresponden a la capacitación que recibieron.

Dado que la estrategia de capacitación técnica es seguida por la de inserción laboral a cargo del MITRAB (capacitación para elaborar el curriculum vitae, para presentar entrevistas laborales, etc.), se detectó un cierto desfase entra la culminación de los cursos, y la implementación de esta estrategia que todavía no

se ha implementado con todos los jóvenes egresados, así como poca efectividad para el caso de los jóvenes que ya recibieron esta capacitación a través del SEPEM, a pesar de los esfuerzos que se están haciendo para promover la demanda de mano de obra juvenil por parte de las alcaldías y de las empresas de los municipios. Si bien en algunos municipios se pudo detectar que las alcaldías o algunas instituciones del gobierno están contratando jóvenes, como en el caso de San Francisco Libre para la construcción de una carretera, y en Somotillo en una planta de recuperación de agua como técnicos operadores de bombeo,

De ahí que sea necesario tener en cuenta los resultados del diagnóstico de los municipios, los cuales no permiten ser muy optimistas frente a la generación de empleo para los jóvenes. En efecto, el diagnóstico mostró que la principal actividad económica de los 11 municipios es la agropecuaria utilizada para el autoconsumo, exceptuando Managua que presenta un mayor desarrollo industrial y comercial. Dentro del tejido empresarial de los 11 municipios, el 69% son microempresas, el 23% son pequeñas empresas, el 6% lo constituye la mediana empresa, siendo el peso de la gran empresa del 2.7%. El 81% de estas empresas se ubica en el municipio de Managua, seguido por Matagalpa con el 5.7%, Chinandega con el 5.5% y Masaya con el 3.3%.²⁴ Dentro de este contexto, es difícil que se logre dinamizar la demanda de mano de obra juvenil en la mayoría de los municipios, a no ser mediante la implementación efectiva de la estrategia de desarrollo económico local, a la cual también se deben articular los emprendimientos juveniles, y la cual también puede incluir una estrategia de incentivos y fortalecimiento de las empresas existentes promovida por los distintos ministerios e institutos del nivel nacional.

A pesar de las dificultades señaladas, en general los jóvenes valoran mucho el PC y se mostraron bastante motivados, especialmente hacia la estrategia de emprendedurismo que parece ser la principal alternativa para muchos de ellos, especialmente para los pertenecientes a municipios rurales. De hecho, algunos jóvenes hicieron un esfuerzo importante para participar en los talleres, pues debían recorrer largas distancias a pie o en bicicleta para asistir a ellos, particularmente los jóvenes rurales. Además, varios manifestaron que era la primera vez que los estaban tomando en cuenta y cuando se les preguntó por lo que el PC representa para ellos, mencionaron los siguientes significados: *“esperanza, oportunidad, productividad, prosperidad, aprendizaje, conocimiento, integración social, empleo, independencia, superación, autoestima, puerta al futuro, avance para la comunidad y para el país, restitución de derechos y desarrollo”*.

Por su parte, para los centros de formación su participación en el PC a través de los cursos también ha sido una experiencia positiva que ha contribuido a su fortalecimiento. Por ejemplo, en el centro que se visitó durante la gira por los municipios, el cual cuenta con muy buenas instalaciones y con buenos recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de algunos cursos, sus directivas consideraron que el PC les ha ayudado a: A- Cumplir las metas institucionales y aumentarlas en un 50%; B- tener mayor visibilidad y proyección; C- contribuir a promover el empleo de los jóvenes de los municipios de su radio

²⁴ En: PC-JEM. Ministerio del Trabajo. *Necesidades de capacitación y tendencias del empleo*. Managua, Marzo 2010. p. 14.

de acción; D- Fortalecer sus programas y mejorar sus currículos; E- Crear nuevos programas (agroindustria y mantenimiento industrial; F- Adquirir materiales e insumos; G- Capacitar a los instructores, algunos de los cuales van a participar como facilitadores en la estrategia de emprendedurismo; H- Generar empleo; I- Aumentar su cobertura, pues algunos jóvenes se han matriculado en algunos de sus programas de formación técnica especializada de mayor duración.

Apreciaciones similares se recibieron de instituciones del nivel nacional, como el INTUR, el cual ha promovido cursos dirigidos a la formación técnica de jóvenes que se desempeñen en esta rama de actividad. Según una funcionaria del INTUR, la participación en el PC le ha permitido al instituto sistematizar y mejorar los programas de capacitación en cuanto a sus contenidos y metodologías, afinar los instrumentos de selección y de seguimiento a los jóvenes, fortalecer la supervisión a los docentes, diseñar nuevos programas y construir alianzas estratégicas con empresas, organizaciones e instituciones para acceder a recursos logísticos con los que no cuentan. Por su parte, INATEC señaló que el PC les ha permitido aprender a trabajar con jóvenes en general, y con jóvenes en condiciones de vulnerabilidad o con discapacidad en particular, capacitar a sus docentes en el tema de juventud, sistematizar y desarrollar metodologías más actuales y pertinentes, actualizar sus cursos, conocer otras entidades y adquirir aprendizajes para realizar un trabajo conjunto y articulado, conocer y construir alianzas con otras entidades, buscar la eficiencia y la disciplina en el campo administrativo y flexibilizar sus requisitos de inscripción para los jóvenes. El MITRAB consideró que su principal ganancia ha sido la incorporación del tema de empleo juvenil dentro de la agenda y las prioridades del ministerio, trabajar por la restitución de los derechos de los jóvenes y las mujeres, fortalecer el SEPEM, los talleres de búsqueda de empleo y la estrategia de Mi Primer Empleo, así como adquirir un empuje metodológico y técnico. Y para el INJUVE, el PC ha contribuido a su posicionamiento en el país, le ha facilitado la construcción de alianzas, la dinamización de los movimientos juveniles, el desarrollo de capacidades de sus recursos humanos y el fortalecimiento de los CICAS, al mismo tiempo que ha representado una plataforma y una punta de lanza para trabajar en pro del empleo juvenil, para lo cual proyecta la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial.

Ahora bien, dentro de este mismo Efecto, para fortalecer la oferta de capacitación labora más allá de los cursos que se han o están brindando, a finales del 2010 se logró conformar cuatro **redes departamentales de Instituciones de Formación Vocacional, Ocupacional y Técnica** en Chinandega, Managua, Matagalpa y Jinotega, las cuales en el 2011 están empezando a desarrollar sus planes de acción. Según la reunión realizada con la Red de Managua, su objetivo es el fortalecimiento de los centros a través de compartir experiencias que permitan el aprendizaje mutuo en aspectos curriculares, pedagógicos y operativos, así como mediante la ampliación y adecuación de su oferta de capacitación. Para ello han venido conociéndose a partir de exposiciones sobre cada centro y han empezado a analizar el diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los municipios de acuerdo con las tendencias del empleo. La conformación de estas redes que se encuentran también en su fase inicial, sin duda constituye una estrategia atinada para fortalecerlas y lograr la adecuación entre la oferta de capacitación con las necesidades de una mano de obra calificada que presenta el desarrollo económico del país, aunque su carácter departamental, plantea grandes retos organizativos y operativos. Aún así, su

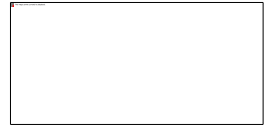
articulación al proceso de formulación e implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil resulta altamente recomendable.

De cara a la formulación e implementación del PNEJ, así como una estrategia para la generación de empleo juvenil a nivel local, dentro de este primer efecto también se conformaron las **mesas interinstitucionales de empleo juvenil** en todos los municipios con excepción de Managua, a través de una consultoría impulsada por el MITRAB con el apoyo de OIT y para cuya instalación se contó con la presencia de la Ministra del Trabajo. Para ello se realizaron seminarios-talleres en los que se trabajaron temas como el desarrollo económico local y su relación con la generación de empleo, así como la relación entre el contenido del sistema educativo y la estructura productiva del municipio. Adicionalmente, en los talleres se recogieron propuestas de los jóvenes, trabajadores y empleadores para la elaboración del Plan Nacional de Empleo Juvenil (PNEJ) y se elaboró un plan de acción de cada una de las mesas. Con el acompañamiento del MITRAB, en algunos municipios la mesa es liderada por el alcalde (La Concordia, Jinotega). Sin embargo, en la visita se constató que su desarrollo es embrionario, que existe una alta rotación de sus miembros, que no se logró una comprensión suficiente de la relación existente entre el desarrollo económico local y el empleo, y que su agenda de trabajo es muy limitada, pues se ha reducido a visitar empresas para lograr su disposición a contratar jóvenes. Incluso, en San Francisco Libre la mesa no está operando, pues se consideró que dado que en el municipio no existen empresas, no tenía sentido su existencia. Por otra parte, se identificó que tanto los alcaldes como las mesas con las cuales se tuvieron entrevistas o reuniones, desconocen los avances que existen en lo que se refiere a la formulación del Plan Nacional de Empleo Juvenil (PNEJ). Se percibe, entonces, la necesidad de fortalecer estas mesas, ampliando su agenda y colocando en ella como temas centrales el desarrollo económico local y la formulación e implementación del PNEJ.

b. Efecto 2

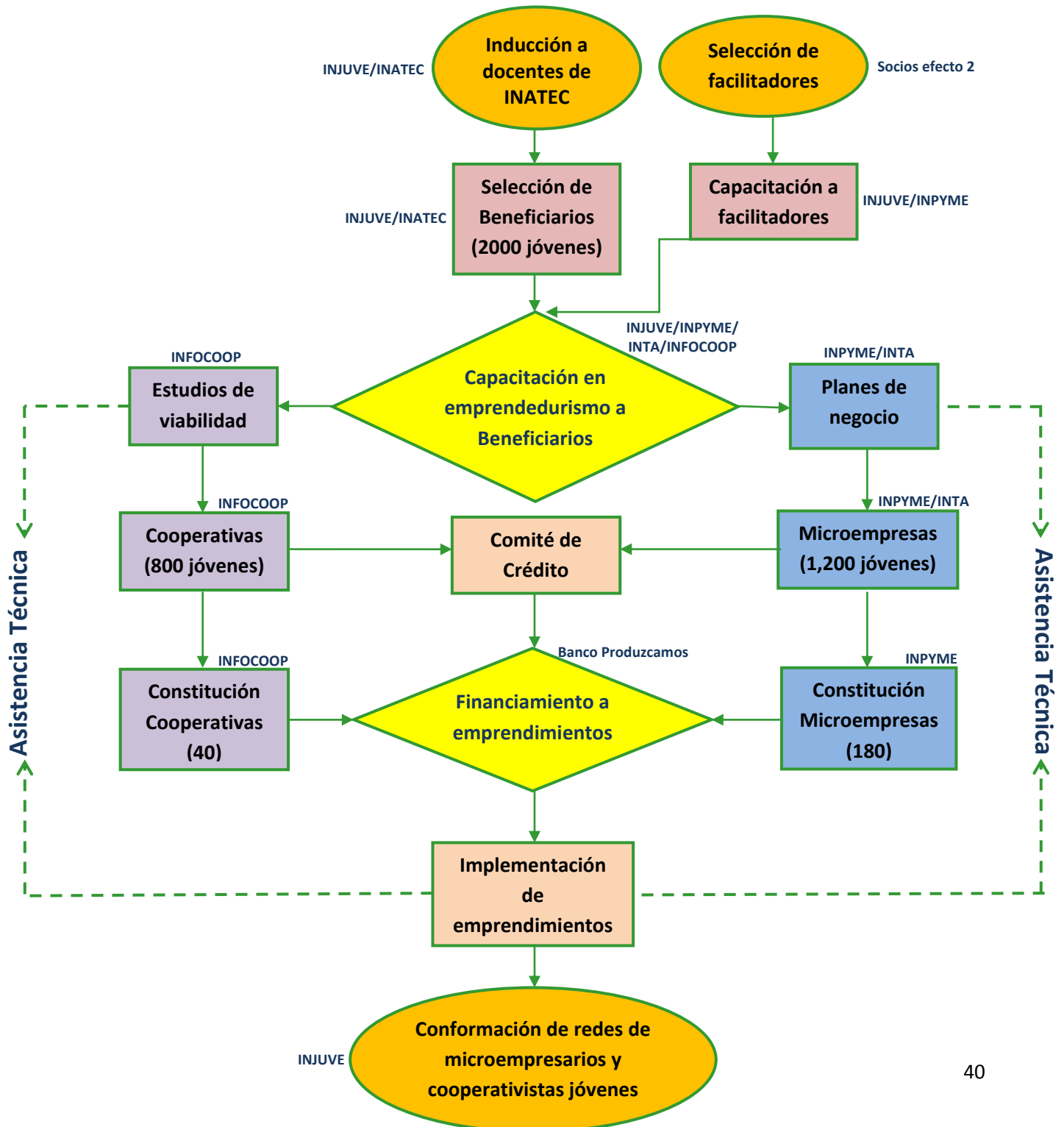
En este efecto puede decirse que se han construido las bases para lograr la conformación de las 180 microempresas y 40 cooperativas juveniles que se propuso el PC, de acuerdo con la reducción de metas que se hizo. En efecto, ya se encuentra elaborada, consensuada y aprobada la ruta lógica de intervención del PCJEM para la puesta en marcha de la estrategia de emprendedurismo (ver diagrama).

Para ello se elaboró una cartilla titulada “Ideas para emprender un negocio con jóvenes” que fue diseñada a partir de la experiencia y las metodologías de las distintas agencias y entidades del gobierno que participan en el PC. Sus contenidos giran alrededor de tres grandes temáticas: emprendedurismo, asociativismo e identificación de ideas de negocios y está basada en la educación popular que combina la reflexión y la vivencia práctica, así como la articulación de la teoría y la práctica. Para llegar a definir el negocio, se propone el desarrollo de un plan de trabajo que incluye los distintos aspectos que implica la planeación del negocio, como el estudio de mercado, la producción, la organización y gestión, los aspectos financieros y la divulgación.



Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración PCJEM

Ruta y Estrategia para la Intervención en Emprendedurismo



Para poner en marcha la estrategia de emprendedurismo se seleccionó el primer bloque de 500 jóvenes que participarán en esta intervención, a través de dos instrumentos: una diligenciado por los docentes de los cursos de capacitación técnica, a quienes se les solicitó realizar un seguimiento cuidadoso de todos los jóvenes, y otro diligenciado por los mismos jóvenes. También se tuvo en cuenta el conocimiento que tienen los enlaces de los jóvenes participantes. Así, mediante este procedimiento de triangulación, se buscó identificar los jóvenes que demostraron condiciones y potencialidad para ser emprendedores, así como interés y motivación. Por otra parte, también se elaboraron los TdR para la selección y contratación de los facilitadores que ya fueron seleccionados y se llevaron a cabo tres encuentros informativos, de sensibilización y promoción a la cultura emprendedora dirigido a los directores y docentes de los centros de INATEC. Los facilitadores recibirán una inducción en la que serán entrenados en la metodología y posteriormente realizarán un taller de capacitación con los jóvenes, así como un proceso de asistencia técnica personalizado para el diseño del negocio. En la inducción a los facilitadores participará el Equipo Técnico Nacional, de modo que esté en condiciones de multiplicar la metodología, y se tiene previsto incluir dentro de sus temas la socialización del diagnóstico sobre necesidades de capacitación y tendencias del empleo, de modo que los facilitadores tengan conocimiento sobre los yacimientos de empleo y las potencialidades productivas de cada municipio para orientar las ideas de negocios de los jóvenes.

Otro avance muy importante para la implementación de esta estrategia es la reglamentación del Fondo Revolvente y del Fondo de Capital Semilla, el primero de los cuales, cuyo valor asciende a US\$ 1.000.000, será administrado por el Banco Produzcamos. Para ello recientemente se firmaron los convenios con el Banco Produzcamos, pues una parte de los recursos del Fondo forman parte del presupuesto del PNUD y otra del presupuesto de la FAO, lo que hizo necesario la elaboración y firma de dos convenios que, no obstante, conforman un solo fondo. El convenio tiene como objeto tanto el otorgamiento de créditos a los jóvenes del PC, como su educación financiera empresarial, que también estará a cargo del banco. 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, que buscó un equilibrio entre las facilidades que requieren los jóvenes por sus características y la sostenibilidad financiera del fondo, es bastante completa y clara. A pesar de ello, presenta una serie de exigencias, requisitos y garantías para el trámite de los créditos que muy probablemente hagan lento su funcionamiento, teniendo en cuenta la edad (entre 15 y 21 años especialmente) y las características de los jóvenes (bajo nivel educativo). De hecho, además de tener sus cédulas de ciudadanía, los jóvenes deberán organizarse para recibir un crédito, así como formalizar sus microempresas (mínimo tres personas) o cooperativas. Estos requisitos pueden hacer difícil la conformación de los grupos de jóvenes, pues no podrán hacerlo únicamente por sus afinidades personales o su interés en una rama de actividad o idea de negocio, y exigirá un gran aprendizaje y el desarrollo de competencias para el trabajo conjunto. Incluso, es posible que en algunos casos no exista

correspondencia entre el curso de capacitación técnica recibida y la idea de negocio que se comparta. Sin duda, se trata de un gran reto, si además se tiene en cuenta que por el ciclo de vida, las organizaciones juveniles se caracterizan por su transitoriedad.

Por otra parte, la creación de dos instancias para el estudio y la aprobación de los créditos, el Comité de Pre-calificación a nivel local y el Comité de Crédito a nivel central, si bien es interesante, también conduce a pensar que el trámite probablemente sea demorado. No obstante, el Comité de Pre-clasificación a nivel local, cuyos integrantes son un delegado de INPYME, del INJUVE, del Banco Produzcamos, de las Agencias de NNUU, de la alcaldía, del sector/rubro productivo/económico y del Poder Ciudadano, puede contribuir a que las microempresas y cooperativas se orienten adecuadamente hacia iniciativas que se articulen claramente con la estrategia de desarrollo económico local del municipio, así como evitar prácticas inconvenientes en la asignación de los créditos. Aunque este comité puede sesionar con un quórum de 4 miembros, demandará una gran cantidad de trabajo a las instituciones y a las agencias, al igual que a la Comisión Coordinadora del PCJEM que determinará quienes serán los integrantes de cada Comité de Pre-clasificación por municipio, de acuerdo a las competencias del rubro productivo y/o actividad económica de la empresa o cooperativa solicitante. En su aplicación, que seguramente será objeto de un minucioso seguimiento, se podrá determinar la funcionalidad, las ventajas y desventajas del reglamento y del camino trazado.

Por su parte, la reglamentación del Fondo de Capital Semilla, destinado a jóvenes entre 15 y 18 años en mayores condiciones de vulnerabilidad y con un valor de US\$ 232.000, presenta mayor flexibilidad y la posibilidad de financiar negocios individuales, pero las mismas instancias de estudio y aprobación de solicitudes de financiación. Dado que este Fondo será administrado por el INJUVE, PNUD y FAO, se visualiza la gran recarga de trabajo que tendrá el Equipo Técnico Nacional cuando se implemente la estrategia de emprendedurismo.

Ahora bien, en el Diagrama que ilustra la ruta a seguir para la implementación de la estrategia de emprendedurismo se observa que la asistencia técnica juega un papel muy importante en todo el proceso. Sin duda, se trata de un componente crucial para cualquier emprendimiento, y particularmente cuando se trata de emprendimientos juveniles. En la visita se detectó que este componente todavía no está suficientemente desarrollado, si bien la experticia de las instituciones del gobierno y de las agencias hace pensar que la calidad de la asistencia técnica será la requerida, la cual debe contemplar no solamente asesoría en aspectos empresariales y financieros, sino también productivos (de acuerdo con el rubro o sector), y de comercialización. Teniendo en cuenta que los plazos de los créditos fijados en los reglamentos pueden llevar a que varios de ellos superen la vida del PC, es necesario garantizar la continuidad y sostenibilidad de la asistencia técnica que se brindará a los jóvenes.

c. Efecto 3

En este efecto también se registran avances importantes relacionados con sus principales productos.

En lo que se refiere al diseño y la implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil, se conformó la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, de manera plural y tripartita (gobierno, trabajadores y empleadores), la cual ha venido funcionando adecuadamente y se ha reunido 13 veces, aunque se ha presentado rotación de sus miembros, frente a lo cual se han tomado medidas.

Las fases de formulación del plan son: 1. Diagnóstico, 2. Análisis del Problema, 3. Formulación de Líneas Estratégicas y 4. Adopción de la Política. En consecuencia, dentro de la primera fase se elaboró un diagnóstico situacional de buena calidad técnica y titulado “Mercado de trabajo y Juventud: Desafíos, retos y oportunidades para el empleo solidario y trabajo decente en Nicaragua”, el cual parte de un análisis socio demográfico del país y de su contexto económico, para posteriormente concentrarse en el estudio del mercado laboral nicaragüense con énfasis en la juventud, seguido del análisis del marco jurídico existente en el campo del empleo, y de la presentación de los principales programas y proyectos de empleo para la juventud. Aunque las recomendaciones que formula son bastante generales y ambiciosas, se trata sin duda de un buen instrumento de trabajo para la Comisión.

Dos aspectos fueron mencionados por la Ministra del Trabajo con respecto al proceso vivido: la inspiración y coherencia del PNEJ con el Plan Nacional de Desarrollo Humano del GRUN, así como con las políticas de las diversas instituciones que conforman la Comisión. Por otra parte, el carácter participativo que ha tenido su formulación que ha permitido adelantar un verdadero diálogo social que contribuye a la apropiación y a la sostenibilidad de esta iniciativa, de modo se constituya más en una política de Estado y no de gobierno y continúe si se presenta un cambio de gobierno. De hecho, el MITRAB está pensando en expedir un decreto que reglamente la adopción del plan una vez que esté formulado, lo que contribuirá a su sostenibilidad.

En materia de producción de información sobre migración, se adquirió el software para fortalecer el sistema de información sobre flujos migratorios en la DGME. Igualmente, se viene desarrollando el proceso de formación de todos los funcionarios (as) de la DGME en temas de gestión migratoria y derechos de jóvenes migrantes, y se diseñó la campaña informativa sobre efectos negativos de la migración. Es importante agregar que se decidió no incluir un módulo de migración en la encuesta de hogares, sino destinar los pocos recursos destinados a este producto a apoyar la realización de una encuesta sobre migración que UNFPA viene apoyando dentro de su Programa de Cooperación en el país.

Por otra parte, se logró que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (sede Managua) se convierta en un aliado del programa, a través de la firma de un Convenio Marco y de un Convenio Específico para el desarrollo de acciones conjuntas y en beneficio de la juventud nicaragüense. En el marco de estos convenios en el 2011 se está poniendo en marcha el curso “Juventud, historia, realidades y desafíos”. El curso tiene dos modalidades: por una parte, un diplomado dirigido a jóvenes líderes de los municipios de intervención del programa y, por otra, un curso de posgrado dirigido a funcionarios de socios centrales del programa (agencias y gobierno) y algunos sectores representativos (empresarios, sindicatos, universidades). El diplomado dio inicios el pasado 9 de abril y el posgrado comenzará a principios del mes de julio.

3.3.2. La Sostenibilidad

La sostenibilidad de un PC depende, entre otros factores, del grado de alineación y apropiación nacional de sus objetivos y estrategias, del nivel de desarrollo que se alcance en las capacidades de los actores nacionales para continuar con la intervención, así como de la capacidad financiera que exista para mantener las inversiones, estructuras y recursos humanos que son necesarios para el desarrollo de las estrategias propias del programa en cuestión. La duración del programa es también un factor a considerar, pues debe ser suficiente para lograr el desarrollo de las capacidades y la consolidación de los mecanismos institucionales y de las estrategias propias de la intervención.

Para el caso del PC-JEM de Nicaragua, es evidente que se encuentra alineado con las políticas nacionales y que se ha logrado un buen nivel de apropiación de las institucionales nacionales que participan en su implementación. Aún en un escenario de cambio de gobierno, el PC tendría tiempo para lograr la apropiación de los niveles directivos de las instituciones comprometidas, y su pertinencia y relevancia para el país, teniendo en cuenta la transición y el bono demográfico por el que atraviesa, conducen a pensar que es altamente improbable que un hipotético nuevo gobierno dé marcha atrás o desconozca los avances producidos. Sin duda, el papel de la OCR y de las agencias sería fundamental en el caso de que se produzca un cambio de gobierno, así como el que podrían desempeñar los mismos jóvenes y sus organizaciones.

En lo que se refiere al desarrollo de capacidades, los resultados de esta evaluación señalan que a nivel nacional las principales instituciones y ministerios reportan avances importantes. En efecto, el INJUVE, el MITRAB e INATEC han logrado fortalecimientos importantes y la promoción del empleo juvenil se ha incorporado claramente dentro de sus agendas. La creación de un Centro de Desarrollo Empresarial proyectada para este año por el INJUVE así lo indica y permitirá canalizar hacia éste los aprendizajes del PC-JEM y, los CICAS, ya fortalecidos en sus recursos materiales y humanos, es muy probable que sigan funcionando. Por su parte, la aprobación del PNEJ por parte de la Comisión Nacional liderada por el MITRAB, que deberá lograrse en el 2011, hace pensar que el país tendrá un instrumento de trabajo de largo aliento que le dará sostenibilidad a los logros obtenidos por el PC, lo cual requerirá esfuerzos importantes en la definición de los mecanismos institucionales de implementación y financiación del plan a nivel nacional y local, lo cual corresponde al gobierno. Algo similar puede plantearse para el INATEC, que además de los logros ya obtenidos, en el marco de la implementación del PNEJ seguramente continuará el esfuerzo de revisar la pertinencia y calidad de sus programas de formación técnica y de adecuarlos a las necesidades que plantea el desarrollo económico nacional y local y las demandas de mano de obra calificada. Por otra parte, el importante esfuerzo que se ha hecho en la capacitación de los recursos humanos institucionales en los temas del PC representa una ganancia ya lograda y que queda en el país, aún ante la habitual rotación de funcionarios que se presenta en las instituciones del Estado.

No pueden hacerse comentarios similares sobre el desarrollo de las capacidades a nivel local. Por una parte, las mesas de empleo juvenil, las redes de instituciones de formación y las redes de jóvenes aún se encuentran en una fase desarrollo inicial, por lo que para garantizar su sostenibilidad deben fortalecerse.

Al respecto, debe tenerse en cuenta que la existencia de estos mecanismos de coordinación y/o de trabajo conjunto suele ser transitoria, pues requieren de un seguimiento constante que suele culminar en el momento en que finalizan los programas. No obstante, si el tema del empleo juvenil y del desarrollo local realmente se coloca en la agenda pública de los municipios y si el programa logra buenos resultados, es posible que las mesas de empleo sobrevivan a la finalización del PC o que quede algún tipo de mecanismo de diálogo social y de trabajo conjunto frente al tema. Por su parte, las redes de jóvenes también enfrentan riesgos para su sostenibilidad, aunque con el apoyo de los CICAS y dependiendo de la dinámica que alcancen, es posible que también sobrevivan. En cualquier caso, habrán dejado vínculos entre los jóvenes y habrán contribuido a la creación de tejido social, y es posible que muchos jóvenes se hayan vinculado a los movimientos juveniles existentes. Lo mismo puede decirse sobre las redes de las instituciones de formación que independientemente de que sigan funcionando, habrán contribuido a su fortalecimiento, así como a la construcción de vínculos y relaciones que se pueden mantener informalmente una vez haya culminado el PC. Lo esperable es que estas instituciones realmente logren la adecuación de su oferta de capacitación, de modo que los jóvenes de los municipios puedan contar con alternativas de capacitación que respondan a las necesidades de desarrollo económico local y del mercado laboral local, accesibles para ellos.

Ahora bien, el gran reto del PC en materia de sostenibilidad tiene que ver con la generación de empleo y autoempleo. Un elemento positivo es que el Fondo Revolvente, adecuadamente administrado, es un instrumento que garantiza la continuidad del financiamiento para los emprendimientos juveniles, tanto para los jóvenes del PC, como para los jóvenes de los municipios en general. En ese sentido, es conveniente que antes de que finalice el PC se revise el reglamento, de manera que se adecúe a la nueva situación que creará la culminación del PC en términos de las entidades a cargo y la no existencia de la Comisión Coordinadora. Por otra parte, como ya se mencionó, garantizar la continuidad de la asistencia técnica a los emprendimientos juveniles es crucial, para lo cual el PC ya ha pensado algunas estrategias, y en las cuales las instituciones del gobierno jugarán un papel definitivo.

Dada la fase en la cual se encuentra la implementación del PC, la Comisión Coordinadora aún no ha definido cuál será su estrategia de salida, si bien tiene claro la gran importancia que tiene el montaje de un mecanismo que garantice la asistencia técnica a los emprendimientos. En esa medida, se trata de una tarea pendiente que deberá adelantarse en el 2012. Teniendo en cuenta la importancia que tiene la estrategia de emprendedurismo dentro del PC y las implicaciones que tiene su puesta en marcha, así como a la implementación del PNEJ, se percibe que el tiempo de duración del PC es insuficiente para consolidar y darle sostenibilidad a estas estrategias cruciales dentro del modelo de intervención.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos y niveles de análisis propuestos para la evaluación, y con base en lo

consignado en las páginas precedentes, se pueden formular las siguientes conclusiones sobre el diseño, el proceso y los resultados del Programa.

4.1.1. Con respecto al Diseño

- El PC-JEM es pertinente y relevante, responde a las necesidades del país y a su etapa de transición y bono demográfico. Igualmente, se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo Humano, que define la juventud como un actor estratégico del desarrollo y gestor de la transformación sociopolítica, económica y cultural que se busca en el país, así como con varias políticas nacionales. Los enfoques del PC, particularmente el de derechos y la promoción de la igualdad género, son altamente pertinentes y se encuentran en armonía con las políticas del país.
- El PC-JEM contribuye claramente al logro de metas de los ODM 1, 3 y 8 y se encuentra alineado adecuadamente con dos de los ejes del MANUD de Nicaragua. Su articulación con los objetivos de la ventana de Juventud, Empleo y Migración del F-ODM es evidente y, adicionalmente, también logra articularse con esfuerzos de cooperación internacional previos o en curso, en armonía con uno de los principios de la Declaración de París.
- El diseño fue participativo, permitió generar aprendizajes y construir una relación muy positiva entre el gobierno y las agencias de la ONU. Tanto durante el diseño como durante el proceso se logró un alto nivel de apropiación en el principal asociado, el INJUVE, así como en las otras instituciones del gobierno, particularmente el MITRAB e INATEC. Por su parte, la experiencia previa y experticia de las agencias hacen muy pertinente su participación en el PC y permiten crear sinergias y complementariedades que fortalecen la intervención.
- Desde el punto de vista lógico, la teoría del cambio del PC es acertada y coherente con la explicación del problema. Propone un modelo de intervención sustentable desde el punto de vista técnico, en la medida en que combina el desarrollo del capital humano de los jóvenes, con el fortalecimiento institucional y la incidencia sobre el entorno por medio de la promoción del desarrollo económico local. El énfasis en el desarrollo de capacidades de las instituciones y de los jóvenes se encuentra en armonía con la Declaración de París y las actuales tendencias de la cooperación internacional al desarrollo, las cuales se orientan a lograr la eficacia de la ayuda que se consigue si los programas y proyectos realmente dejan capacidad instalada en los países receptores. En otras palabras, la teoría del cambio no sólo es lógica y técnicamente sustentada, sino que se encuentra en armonía con la búsqueda de efectividad de la cooperación, al mismo tiempo que le apunta a la sostenibilidad, en la medida en que se propone desarrollar las capacidades necesarias para la continuación de las intervenciones y la permanencia de los resultados que se obtengan.
- Un elemento adicional que le da pertinencia al diseño y al modelo de intervención del PC es la creación de redes de distinto tipo, no sólo porque la construcción de capital social es fundamental para el fortalecimiento de la democracia y el desarrollo humano y social, sino porque los estudiosos del empleo juvenil la han propuesto como una estrategia clave para su promoción.

- Si bien el diseño del PC tiene una alta sustentabilidad técnica y política, también presenta algunas debilidades, dentro de las cuales las más importantes son: a- la no inclusión, de manera explícita, de la estrategia de desarrollo económico local; b- el alto número de municipios seleccionados y sin continuidad geográfica que complejiza la operación y no resulta apropiado para un proyecto de carácter piloto dirigido a poner a prueba un modelo de intervención que posteriormente pueda replicarse; c- el poco tiempo para el diseño del PC que impidió promover la participación de los gobiernos locales, lo que ha afectado el nivel de apropiación de algunos de ellos; d - la formulación de metas demasiado ambiciosas que han sacrificado un poco la calidad de las intervenciones, a pesar de su reducción; e-la no inclusión dentro del presupuesto la financiación de recursos humanos para la implementación del PC a nivel local; el desconocimiento de la legislación del país que impide otorgar créditos a menores de 21 años.

4.1.2. Con respecto al Proceso y al Modelo de Gestión

- Las distintas evidencias presentadas permiten concluir que el PC presenta un modelo de gestión bastante eficiente, el cual, que a pesar de algunas dificultades de carácter administrativo que se presentaron al inicio de su implementación y que le generaron un cierto retraso, le ha permitido tener un nivel de ejecución muy cercano a lo esperado.
- Dentro de las fortalezas del modelo de gestión se encuentran: la estructura organizativa y el alto nivel de gobernanza alcanzado en sus distintas instancias y niveles de coordinación; el apoyo que brinda y el seguimiento permanente que realiza la Cancillería; el alto grado de interagencialidad y de coordinación existente entre las agencias y el gobierno y la relación de confianza y cooperación construida entre las partes; el funcionamiento efectivo de la Comisión Coordinadora y de los Comités de Efecto; los mecanismos de comunicación interna existentes; la calidad humana y profesional del coordinador, su compromiso y su liderazgo democrático, junto con la calidad y el compromiso de los demás miembros del Equipo Técnico Nacional (ETN), los cuales fueron seleccionados a través de procedimientos abiertos y transparentes.
- Un aspecto destacable es el liderazgo ejercido por el INJUVE a través del ETN, así como el hecho de que el PC funciona en la sede del instituto y los miembros del ETN se sienten parte de éste. Esto significa que el programa se encuentra incrustado dentro de las estructuras del Estado y que no funciona como una unidad paralela de ejecución, como lo propone la Declaración de París, lo que contribuye al fortalecimiento institucional, al desarrollo de capacidades nacionales y a la sostenibilidad del PC .
- El papel de la agencia líder ha sido muy acertado y es muy valorado por el ETN. De igual forma, la co-coordinación entre PNUD y OIT, en la que la primera agencia es responsable de la gerencia y OIT de aportar su experticia en el tema de empleo, ha sido muy provechosa. Adicionalmente, la participación de las agencias en las misiones que se realizan a nivel local es muy positiva, junto con la actitud y el espíritu de colaboración con las que la realizan.
- Aunque los recursos humanos existentes para la implementación del PC a nivel local son insuficientes, el trabajo voluntario de un buen número de jóvenes es una de las grandes fortalezas del PC, junto con el tejido organizativo que se ha creado para el desarrollo y el

seguimiento a las actividades en los municipios. La calidad y la condición de juventud de los enlaces es favorable para los jóvenes, pero trabajan en condiciones logísticas limitadas, atienden varios municipios distantes entre sí y la dispersión en la que se encuentran los jóvenes les dificultan sus labores de seguimiento, la cual realizan en muchas ocasiones casa a casa, tanto en el casco urbano como a nivel rural. No obstante, el trabajo de los enlaces y voluntarios ha sido fundamental para la implementación del PC a nivel territorial.

- Los recursos humanos que las entidades del gobierno no son suficientes para la implementación del PC, particularmente a nivel local, y el grado de apropiación de los funcionarios de las delegaciones de algunas de las entidades no parece ser el mejor.
- La estrategia de llegada a los municipios fue acertada y se realizó antes de que se recibiera el primer desembolso del F-ODM mediante un préstamo del PNUD. De hecho, el coordinador del PC demostró su compromiso de causa y su motivación para liderar el PC, iniciando sus labores antes de que fuera contratado. Aunque algunos alcaldes se encuentran muy motivados y su respaldo es decisivo para la marcha del PC en los municipios, entre 4-5, a juicio del coordinador, no presentan el nivel de apropiación necesario.
- La estrategia de selección de los participantes también fue muy acertada, así como pertinentes los criterios que se utilizaron para ello. Una de las fortalezas del PC es que está llegando a jóvenes rurales y de grupos étnicos, así como a jóvenes con alguna discapacidad y algunos que se encuentran privados de la libertad. Además, está promoviendo la empleabilidad de las mujeres que son las más afectadas por el desempleo y el subempleo. No obstante, la alta cobertura que se propuso el PC (8.000 jóvenes que se redujeron a 5.000), impidió que se hiciera una selección más estratégica de los participantes y algunos pocos no cumplen con algunos de los criterios establecidos, como estar por fuera del sistema educativo.
- La ejecución financiera del PC ha sido un poco baja y se ha visto afectada por la diversidad de procedimientos y trámites administrativos que presentan las agencias, lo que genera una recarga de trabajo para las entidades del gobierno, algunas de las cuales reconocieron presentar demoras en la rendición de cuentas. No obstante, las agencias han flexibilizado un poco sus procedimientos y una fortaleza reconocida por las mismas entidades gubernamentales es la disciplina financiera y la transparencia que presenta el PC en el manejo de sus recursos.
- En materia de M&E, el PC también presenta muchas fortalezas, por la diversidad de actores, procedimientos e instrumentos que se utilizan para ello, tanto a nivel nacional como a nivel local. Esto ha permitido la identificación oportuna de dificultades y la toma de decisiones para superarlas. Adicionalmente, también de manera oportuna y con calidad técnica, se logró construir una Línea de Base y un Plan de M&E, junto con un sistema on line para su aplicación, el cual se estará implementando próximamente.
- La destinación del 5% de todos los PCs de Nicaragua a la creación de una Secretaría Técnica de apoyo a todos los programas que funciona en la OCR es una iniciativa innovadora, la cual, a pesar de que no fue una idea compartida por todas las agencias, para el PC-JEM fue útil en su primera etapa de implementación, pues facilitó la comunicación con el Secretariado del F-ODM. Con el cambio de su composición, recientemente efectuado, es esperable que el PC reciba un mayor soporte, particularmente para el montaje de su estrategia de comunicación. De hecho, se

constató que a nivel local no se conoce suficientemente el PC, tanto en su integralidad, como en lo que se refiere a sus diversos promotores, por lo que se requiere una mayor visibilización del PC.

4.1.3. Con respecto a los Resultados

- Las distintas evidencias presentadas sobre los avances que el PC ha logrado en sus tres efectos permiten considerar que presenta un buen nivel de eficacia, si bien es mayor en los Efectos 1 y 3.
- Los avances en el Efecto 1 son muy significativos, pues se han puesto en marcha sus principales estrategias de intervención y se han logrado sus principales productos: los talleres de habilidades sociales para los jóvenes, la adecuación de la oferta de capacitación a las necesidades y demanda de empleo de los municipios a la luz de un diagnóstico participativo, la capacitación técnica de los jóvenes, el fortalecimiento de los CICAS, la conformación de las redes juveniles, de las mesas municipales de empleo juvenil y de las redes de instituciones de formación, así como el diseño y montaje inicial de la estrategia de inserción laboral y el diseño de las campañas de comunicación sobre migración y empleo que aún no se han implementado.
- Se recogieron evidencias que indican que a partir de estas estrategias se ha logrado tanto el desarrollo de capacidades de los jóvenes, como el fortalecimiento de las instituciones que han participado en ellas: el INJUVE, el INATEC, el MITRAB, el INTUR y los centros de capacitación técnica. Adicionalmente, se ha logrado también el desarrollo de capacidades y la adquisición de experiencia en los facilitadores, pasantes, enlaces y docentes que han colaborado en el desarrollo de estas estrategias, para quienes su participación en el PC ha representado una alternativa laboral y la posibilidad de generación de ingresos.
- No obstante, la estrategia de capacitación técnica presenta algunas debilidades que generan inquietudes con respecto a su eficacia para promover la empleabilidad de los jóvenes, en particular la corta duración de los cursos, al igual que la estrategia de inserción laboral, dadas las condiciones económicas de los municipios. De igual forma, las mesas institucionales de empleo, las redes de instituciones de formación y las redes de jóvenes se encuentran en una fase inicial de desarrollo, por lo que es clara la necesidad de continuar con su fortalecimiento. De hecho, se identificó que a pesar de que las mesas de empleo diseñaron un plan de acción, su agenda ha sido bastante limitada y su funcionamiento se ha visto afectado por la rotación de sus miembros.
- Si bien durante la estrategia de conformación de las mesas de empleo juvenil se abordó el tema del desarrollo económico local, y la selección de los cursos de capacitación de los jóvenes se realizó a la luz de los yacimientos de empleo y de las cadenas de valor y potencialidades productivas identificados en el diagnóstico, durante la evaluación se detectó que no existe claridad a nivel municipal con respecto a la ruta a seguir para promover el desarrollo económico local, lo que resulta fundamental, si bien algunos alcaldes tienen ideas e iniciativas que pueden resultar muy provechosas.
- En el Efecto 2 el avance concreto ha consistido en el diseño y la preparación operativa de la estrategia de emprendedurismo que es clave dentro del modelo de intervención. El diseño de la ruta a seguir y de la metodología y materiales (cartilla), así como la selección de los facilitadores,

la reglamentación del Fondo Revolvente y de Capital Semilla, junto con la firma de los convenios con el Banco Produzcamos son avances muy importantes y que permiten que a la fecha el PC esté listo para la implementación de esta estrategia. No obstante, la complejidad que entraña su implementación, particularmente la pre-selección de los créditos y su aprobación, permite considerar que los recursos humanos existentes y asignados por las distintas instituciones del gobierno son insuficientes para hacerlo, incluido el INJUVE. Por otra parte, el componente de asistencia técnica todavía no está suficientemente desarrollado y es vital dentro de la estrategia y el gran número de jóvenes que no poseen cédula, requisito para el otorgamiento de los créditos, dificultad la puesta en marcha de este componente.

- En el Efecto 3, los avances también son significativas y se concentra en la formulación del Plan de Empleo Juvenil para lo cual ya se cumplió con la fase de diagnóstico y de análisis de situación. La conformación y composición de la Comisión Nacional de Empleo son muy positivas y el diálogo social alcanzado, junto el nivel de apropiación del MITRAB de esta iniciativa, hacen pensar que el PNEJ tendrá sostenibilidad y será un instrumento de trabajo de largo aliento.
- En materia de producción de información sobre migración también se han realizado avances importantes, al igual que en la formación de los recursos humanos institucionales en los temas del PC.
- En cuanto a la sostenibilidad, la pertinencia del PC, el nivel de apropiación alcanzado, la alineación del PC con las políticas y prioridades nacionales, así como su orientación al desarrollo de capacidades nacionales conducen a pensar que los logros del PC tendrán sostenibilidad, particularmente a nivel nacional, aún en el caso de que se presente un cambio de gobierno. No obstante, dado que la estrategia de intervención a nivel municipal no está suficientemente desarrollada, sus logros y la sostenibilidad que presenten dependerá del grado de fortalecimiento institucional que se alcance a nivel local, del grado en que se logre fortalecer la estrategia de desarrollo local y del grado de desarrollo de las capacidades juveniles. En cualquier caso, el PC debe pensar en su estrategia de salida y definir los mecanismos a partir de los cuales se le dará continuidad al Fondo Revolvente y a la asistencia técnica de los emprendimientos juveniles.
- A manera de síntesis puede decirse que en el Efecto 1 se han desarrollado acciones claramente dirigidas al desarrollo de capacidades juveniles (habilidades sociales, empleabilidad, organización para la defensa de los derechos laborales) y se han diseñado las estrategias y construido los mecanismos institucionales que, según la teoría del cambio del PC, permitirán producir los efectos esperados en este componente del programa dirigido a promover la inserción laboral de lo jóvenes. En el Efecto 2, se han construido las bases para la puesta en marcha de la estrategia de promoción del emprendedurismo de los jóvenes y en el Efecto 3 también se construyeron las bases técnico-institucionales para el diseño y la implementación del Plan de Empleo Juvenil, así como para la generación de información y la producción de conocimiento sobre el fenómeno migratorio. En pocas palabras, los productos logrados se encuentran en armonía con la ruta trazada y el cronograma programático previsto en el diseño del PC y son coherentes con la teoría del cambio que subyace al programa.

4.2. Recomendaciones

Para fortalecer la implementación del PC y la eficacia y sostenibilidad de sus resultados se considera recomendable lo siguiente:

- ❖ Diseñar y poner en marcha una estrategia de comunicación del PC, particularmente a nivel local, que permita lograr una visualización más integral de sus propósitos y componentes y darle una denominación común. La Secretaría Técnica de los PCs de la OCR debe apoyar de manera rápida el montaje de esta estrategia que también debe llegar a las delegaciones de las instituciones del gobierno, con miras a promover un mayor conocimiento y apropiación del PC dentro de ellas.
- ❖ Sin descuidar los distintos productos y estrategias del PC, se recomienda concederle mayor atención a dos componentes estratégicos del modelo de intervención: la estrategia de emprendedurismo y el diseño e implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil.
- ❖ Para la puesta en marcha de la estrategia de emprendedurismo es muy importante ser fiel a la teoría del cambio del PC, lo cual implica el fortalecimiento de la estrategia de desarrollo económico local. Es importante lograr que la mayor parte de los emprendimientos juveniles se seleccionen de acuerdo con este enfoque y que se articulen a proyectos municipales concretos que dinamicen las potencialidades productivas de los municipios con el concurso de las alcaldías y del sector privado, por lo que las mesas de empleo juvenil pueden jugar un papel importante en la discusión y planeación de estos proyectos. Identificar adecuadamente los emprendimientos juveniles a financiar con el Fondo Revolvente y de Capital Semilla resulta vital para lograr no sólo su rentabilidad, sostenibilidad y la capacidad de generar ingresos y autoempleos dignos, sino precisamente su articulación sinérgica con una planeación estratégica y participativa del desarrollo económico local. Dado que muy probablemente se presenten tensiones entre los intereses de los jóvenes y las necesidades y proyectos de desarrollo económico de los municipios, se recomienda dar a conocer a los jóvenes el diagnóstico de los municipios y promover en ellos la consciencia de que su emprendimiento constituye no sólo una alternativa laboral para ellos, sino un aporte al desarrollo de sus municipios y del país. Es altamente recomendable que en la selección de los emprendimientos se visualicen cadenas de valor agregado de las cuales surjan las ideas de negocios, de modo que tengan mayor capacidad de éxito y contribuyan en mayor grado al desarrollo económico local.
- ❖ El montaje de la estrategia de emprendedurismo requiere la asignación de recursos humanos dentro de las instituciones del gobierno involucradas, tanto para los procesos de asistencia técnica, como para el estudio y la aprobación de los créditos. Es necesario lograr el compromiso de las delegaciones con esta estrategia, la asignación de recursos humanos con estabilidad o la financiación de algunos de ellos con los recursos del PC, si bien esto le restaría sostenibilidad a la estructura institucional que se requiere, la cual es necesaria teniendo en cuenta que esta estrategia irá mucho más allá de la vida del PC.

- ❖ Dado el alto compromiso que tendrá el INJUVE en la implementación de esta estrategia, en particular porque tiene una responsabilidad importante en el Fondo de Capital Semilla de acuerdo con el reglamento, se recomienda nombrar una persona que tenga a su cargo la implementación de esta estrategia dentro del Equipo Técnico Nacional, de modo que el coordinador y la profesional técnica no descuiden las demás estrategias del PC, particularmente aquellas que son responsabilidad del INJUVE, como el fortalecimiento de las redes de jóvenes, de las redes de instituciones de formación y la creación de las redes de microempresarios y cooperativistas. Articular desde su inicio el Centro de Desarrollo Empresarial que planea crear el INJUVE este año con este componente del PC puede resultar muy provechoso.
- ❖ Teniendo en cuenta que las alcaldías participan en el Comité de Pre-selección de los créditos del fondo Revolvente y de Capital Semilla, el montaje de la estrategia de emprendedurismo que implica el fortalecimiento de la estrategia de promoción del desarrollo local puede ser una buena oportunidad para lograr una mayor apropiación de las alcaldías en las que el nivel de compromiso con el PC no es suficiente. La participación de las alcaldías es fundamental para el éxito de esta estrategia, así como para la de inserción laboral de los jóvenes a través de su contratación en las inversiones que realizan los municipios dentro de su plan de desarrollo. En esa medida, es altamente recomendable aprovechar el inicio de la estrategia de emprendedurismo para fortalecer el compromiso de los alcaldes con el PC y su participación en la estrategia de desarrollo económico local.
- ❖ Es importante que en la estrategia de emprendedurismo el PC no se preocupe tanto por la cantidad de microempresas y cooperativas creadas, sino por su calidad. De hecho, en el tiempo de vida que le queda al PC es bastante ambicioso pretender crear 180 microempresas y 40 cooperativas, por lo que puede ser conveniente repensar estas metas. En cualquier caso, teniendo en cuenta el carácter piloto del PC, más que por alcanzar las metas fijadas en el ciclo del PC, la preocupación y los esfuerzos deben concentrarse en poner a prueba la estrategia de emprendedurismo y aprender de ella, así como en la creación de las condiciones institucionales y del entorno económico y social que permitirán el aumento gradual, de mediano y largo plazo, de la incorporación digna de los jóvenes a la actividad productiva de sus municipios.
- ❖ Es muy conveniente darle continuidad al trabajo efectuado con los jóvenes con alguna discapacidad a través del montaje de un emprendimiento financiado con capital semilla, tal como se tiene pensado. La participación de los padres de familia en este esfuerzo es muy importante, así como sistematizarlo y determinar la manera como esta experiencia piloto se puede replicar con otros jóvenes en las mismas condiciones, lo que sería un gran aporte del PC.
- ❖ Si bien el PC tiene muchas fortalezas en materia de M&E, y tanto el reglamento de los fondos como los convenios firmados con el Banco Produzcamos establecen los mecanismos de seguimiento a los créditos, monitorear muy cuidadosamente la marcha de esta estrategia es vital para identificar oportunamente las dificultades que se vayan presentando y tomar las medidas

del caso, así como para poder aprender de esta experiencia identificando sus lecciones y los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos juveniles. Adicionalmente, es necesario consolidar el diseño del componente de asistencia técnica a los emprendimientos juveniles que debe ser integral (aspectos empresariales, organizativos, de producción y comercialización) y construir los mecanismos y medidas institucionales que garantizarán su continuidad y sostenibilidad.

- ❖ Aunque el fortalecimiento de las mesas municipales de empleo juvenil está a cargo del MITRAB con el apoyo de OIT, para lograr su involucramiento en la estrategia de desarrollo económico local puede ser muy conveniente que el PNUD apoye su dinamización. De hecho, el Área de Desarrollo Económico del PNUD, a la cual está inscrito el PC, debe hacer contribuciones técnicas importantes para el fortalecimiento de este frente de trabajo crucial para el éxito del PC. De hecho, en varios países latinoamericanos el PNUD tiene una experiencia significativa en el campo del desarrollo económico local, a través de la creación de Agencias de Desarrollo Económico Local. Bien sea en el marco de este programa, o como parte de las acciones de PNUD para el próximo ciclo programático, un esfuerzo en esta dirección sería muy conveniente en Nicaragua.
- ❖ Para impulsar la estrategia de inserción laboral de los jóvenes dentro de sus municipios, tal como lo señaló la misma Ministra del Trabajo, es muy conveniente pensar en un mecanismo de incentivos para aquellas empresas que contraten jóvenes. Los incentivos pueden ir desde asistencia técnica, apoyo a la comercialización o reducción de impuestos. Articular emprendimientos juveniles, mediante algún tipo de cadena valor asociada a las empresas que contraten jóvenes, también puede resultar un mecanismo que requeriría ingenio y creatividad.
- ❖ En lo que se refiere al Plan Nacional de Empleo Juvenil, la participación del sector privado, junto con los ministerios e instituciones con responsabilidades en la promoción del desarrollo económico y la educación, permiten pensar que sus lineamientos tendrán en cuenta dos elementos centrales que deben tenerse en cuenta para la generación de empleo juvenil con una perspectiva de mediano y largo plazo: el contexto económico, cuyo crecimiento es una condición indispensable y cuyas políticas de fomento deben articularse con las líneas estratégicas del plan, así como el desarrollo de capital humano, por lo que el aumento de la cobertura y calidad de la educación básica, así como la pertinencia y calidad de la formación técnica, también son elementos fundamentales.²⁵
- ❖ En términos generales, se recomienda tener en cuenta que un plan de empleo juvenil debe ser parte de una estrategia de múltiples intervenciones dirigidas a los jóvenes, que se inicie incluso a una edad más temprana que la estipulada edad laboral y que ataque diferentes causas a lo largo de la vida del individuo, empezando por un desarrollo infantil temprano, acumulación de capital

²⁵ Weller, Jürgen (Editor). *Los jóvenes y el empleo en América Latina. Desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*. Bogotá: CEPAL-GTZ. 2006.

humano durante la época escolar, oportunidades de uso alternativo y creativo del tiempo libre, junto con programas de formación para el trabajo, de intermediación laboral y de fomento a la empresariedad. Se deben diseñar diferentes políticas y estrategias articuladas para afectar diferentes aspectos del problema, teniendo presente que las intervenciones, cuando el joven ya está desempleado, son más costosas y menos efectivas.

- ❖ Para garantizar la evaluabilidad del PC, particularmente de sus efectos, se recomienda alimentar de manera permanente la base de datos de los jóvenes participantes en PC, lo que implica continuar con su seguimiento. Dado que para la línea de base se utilizó un muestreo probabilístico que se aplicó en los distintos municipios del PC sobre una muestra de jóvenes que no necesariamente participan en el PC, una medición final del mismo carácter quizás no es la mejor estrategia para medir los efectos e impactos del PC en materia de generación de empleo, sino el seguimiento a los jóvenes participantes. Para ello es conveniente utilizar indicadores muy sensibles que permitan captar los efectos del PC en materia de empleo y generación de ingresos, teniendo en cuenta las particularidades de los jóvenes (rurales, con discapacidad, etc.). Por otra parte, se recomienda efectuar una sistematización del programa y/o de algunas de sus principales estrategias (capacitación laboral, promoción de la participación juvenil, emprendedurismo), con miras a producir conocimiento e identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser utilizadas en experiencias futuras.
- ❖ Con miras a conseguir la sostenibilidad del PC, es importante continuar con el fortalecimiento de las diversas redes municipales creadas y lograr un suficiente grado de desarrollo en las capacidades institucionales, particularmente a nivel local. Los esfuerzos dirigidos al fortalecimiento de las redes de jóvenes son muy importantes para continuar desarrollando sus habilidades sociales. Es importante diseñar mecanismos a través de los cuales los jóvenes rurales logren participar en estas actividades, ya que su acceso a los CICAS es más restringido para ellos por su localización geográfica.
- ❖ Aunque el voluntariado y la solidaridad están enraizados en la cultura y en la historia nicaragüense, brindar incentivos a los jóvenes que han colaborado voluntariamente en el PC es no sólo conveniente, sino justo. Su participación en eventos de capacitación, -como se viene haciendo-, la certificación de su trabajo, junto con una actividad pública de reconocimiento a su labor, con algunos ejemplos del tipo de incentivos que el PC les puede brindar.
- ❖ Dado que el fortalecimiento institucional a nivel local tomará tiempo, y que los emprendimientos juveniles requieren tiempo para consolidarse, se recomienda extender la duración del PC al menos seis meses. Independientemente de su duración, el PC deberá diseñar oportunamente su estrategia de salida y las medidas que se deberán tomar para garantizar la continuidad de sus principales estrategias.

- ❖ Teniendo en cuenta que el SNU en Nicaragua en el momento actual se encuentra diseñando un nuevo MANUD, y considerando que el empleo juvenil continuará siendo una prioridad nacional, se recomienda que el tema se incluya dentro del nuevo marco de cooperación con el país. Una vez culminado el PC, dado su carácter piloto, a la luz de sus lecciones y con base en la validación de su modelo de intervención, es altamente recomendable que se continúe apoyando al gobierno nicaragüense en el fomento del empleo juvenil, ojalá a través de la implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil y la replicación o generalización del modelo de intervención que se está poniendo a prueba.

- ❖ Tanto en para este programa como para futuras experiencias de programas conjuntos, es conveniente que las agencias trabajen más en función de unificar y simplificar sus procedimientos administrativos. Es muy recomendable que las buenas prácticas del PC-JEM en materia de interagencialidad, logradas gracias a la disposición y las actitudes de los puntos focales de las agencias, se den a conocer y transfieran a otras experiencias de trabajo conjunto.

A NEXOS

ANEXO 1: DOCUMENTOS REVISADOS

6.1. Sobre el F-ODM

- ❖ Documento Marco del F-ODM
- ❖ Síntesis de los marcos de seguimiento y evaluación de los programas conjuntos e indicadores comunes
- ❖ Indicadores de la ventana temática
- ❖ Estrategia de Seguimiento y Evaluación
- ❖ Estrategia de Incidencia y Comunicación
- ❖ Guía de Implementación del programa
- ❖ Terms of Reference for Thematic Window on Youth, Employment and Migration

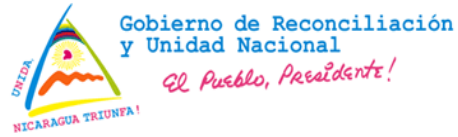
6.2. Documentos del Programa Conjunto suministrados por el Secretariado

- ❖ Documento o Nota Técnica del Programa Conjunto
- ❖ Tres Informes de seguimiento semestral (2º de 2009 y 1º y 2º de 2010).
- ❖ MDG-F Feed Back Message, second semester, 2009.
- ❖ Nicaragua, YEM. Transmit Memo. 2008.

6.3. Otros documentos suministrados por el Programa

- ❖ Agenda para la Conformación de Redes Locales de Instituciones de Formación Vocacional, ocupacional y técnica
- ❖ Cartilla: Ideas para emprender un negocio con jóvenes
- ❖ Estrategia para la conformación de las Redes de Jóvenes
- ❖ Criterios y estrategia de selección de los jóvenes participantes en el Programa.
- ❖ Diagnóstico Situacional. Mercado de Trabajo y Juventud. Desafíos, retos y oportunidades para el empleo solidario y el trabajo decente en Nicaragua. Managua, Octubre 2010.
- ❖ Reglamento del Fondo de Capital Semilla.
- ❖ Reglamento del Fondo Revolvente para Crédito de Empresas y Cooperativas de Jóvenes.
- ❖ Planes de Acción y Fortalecimiento de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil.
- ❖ MITRAB. Necesidades de Capacitación y Tendencias del Empleo.
- ❖ Logros y desafíos del PC. Enero de 2011.
- ❖ Informe de Línea de Base del PC-JEM.
- ❖ Monitoreo Financiero al PC-JEM. Febrero de 2011.
- ❖ Programa y metodología de los talleres de habilidades sociales.
- ❖ Sistema de M&E on Line.

ANEXO 2



PROGRAMA CONJUNTO JUVENTUD, EMPLEO Y MIGRACIÓN
NICARAGUA



Agenda de la Misión Evaluación intermedia del PCJEM-Nicaragua

25 de abril al 4 de mayo de 2011

Juanita Henao - Consultora FODM

Grupo de Referencia: INJUVE, MITRAB, INATEC, PNUD, OIT, UNFPA.

Hora	Lugar	Actividad	Objetivo	Participantes / Acompañantes
Sabado, 23 de abril = Managua				
	Retiro al Aeropuerto - Arriba a las 20:25 hrs			
	Check in al Hotel			
Lunes, 25 de abril (Día 1) = Managua				
7:45	Retiro en el Hotel - Juanita Henao y Movilización a oficinas INJUVE			
8:00	Oficinas INJUVE	Reunion con coordinador PCJEM para revisión de agenda de trabajo para el periodo de evaluación.	Revisar y confirmar agenda de trabajo para la visita de mision de evaluación intermedia.	Virgilio Vasquez (Coordinador PCJEM)], Minna Kuivalainen (PNUD), Juanita Henao (Consultora)
9:00	Oficinas INJUVE	Reunión con comisión coordinadora (grupo de referencia para evaluación intermedia) del PCJEM	Conocer los avances del PCJEM y discutir informe de gabinete realizado por la consultora	Integrantes de grupo de referencia: INJUVE, INATEC, MITRAB, PNUD (Maria Rosa Renzi), OIT, UNFPA, Consultora Acompañan OCR (Henry Centeno), MINREX
12:00 - 1:30 pm	ALMUERZO CON GRUPO DE REFERENCIA PCJEM			
2:00 - 3:30 pm	Oficinas INJUVE	Entrevista con director Ejecutivo de INJUVE.	Conocer las apreciaciones y avances por parte del titular de la institución líder del PCJEM	Bosco Castillo (Director Ejecutivo INJUVE), Loyda Barreda (Directora General INJUVE, Virgilio Vásquez (Coordinador PCJEM)

4:00 - 5:30 pm	Oficinas MITRAB	Entrevista con Ministra del Trabajo	Conocer las apreciaciones y avances por parte de la titular de MITRAB, socio integrante de la comisión coordinadora.	Cra. Jeaneth Chávez-Ministra del Trabajo, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Sandor Espinoza-Representante del MITRAB en el PCJEM, Juanita Henao-Consultora.
6:00 - 6:30 pm	Hotel	Reunión con INJUVE y PNUD para revisar agenda del día 2	Revisar y confirmar actividades para el día 2 de la misión de evaluación.	Virgilio Vasquez (Coordinador PCJEM)], Juanita Henao (Consultora)

Martes, 26 de abril (Día 2)

8:00 AM	Retiro Hotel para traslado a INATEC			
08:30 - 10:00 a.m.	Oficinas INATEC	Entrevista con directora ejecutiva INATEC	Conocer las apreciaciones y avances por parte de la titular de INATEC, socio integrante de la comisión coordinadora.	Cra. Loyda García-Directora Ejecutiva INATEC, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Danissa Díaz-Representante de INATEC en el PCJEM, Juanita Henao-Consultora.
12:30 - 1:30 p.m	ALMUERZO			
2:00 - 5:30 pm	Oficinas INJUVE	Intercambio con puntos focales de instituciones y agencias socias que participan en el PCJEM.	Compartir los principales avances, dificultades, estrategias que se han adoptado en la ejecución del PCJEM, así como los puntos críticos que de inmediato enfrenta el programa.	Virgilio Vásquez y Ninoska Rivera-INJUVE, Sandor Espinoza-MITRAB, Danissa Díaz-INATEC, Edgard Guerrero y/o José Luis Mejía-INPYME, Sara Obregón-INTA, María Victoria Castillo-INTUR, Lydia Darce y/o Francisco Gutiérrez-INFOCOOP, Edgard Acevedo y/o Xilmaya-MIGOB-DGME, Minna Kuivalainen-PNUD, Bertha Rosa Guerra-OIT, Alma García-UNFPA, Alí Jiménez y/o Abdón Espinoza-FAO, Adelina Sequeira-ONUDI/OMT, Juanita Henao-Consultora.

Miércoles, 27 de abril (Día 3)

9:00 - 12:00 m	Oficinas PNUD	Intercambio con puntos focales de agencias que participan en el PCJEM.	Conocer las apreciaciones y avances por parte de las agencias del SNU que participan en el programa.	Sra. Bertha Rosa Guerra-Oficial de Programas OIT Nicaragua, María Rosa Renzi y Minna Kuivalainen-PNUD, María Nelly Rivas-OMT, Alí Jiménez-FAO, Juan Fernando Ramírez-ONUDI, Medea Morales y Alma García-UNFPA, Adelina Sequeira-ONUDI/OMT, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Juanita Henao-Consultora.
12:15 - 1:30 pm	ALMUERZO			
2:30 - 3:45 pm	Oficinas PNUD	Entrevista con coordinador residente de Naciones Unidas, Sr. Pablo Mandeville	Conocer las apreciaciones y avances por parte del coordinador residente de naciones unidas, Sr. Pablo Mandeville.	Sr. Pablo Mandeville, Maria Rosa Renzi PNUD, Deborah Sequeria OCR, Juanita Henao-Consultora.

4:00 - 5:00 pm	Oficinas INJUVE	Reunión con coordinador del PCJEM	Revisar y confirmar actividades de visitas a los municipios de intervención del programa.	Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Minna Kuivalainen-Oficial de Programas PNUD, Juanita Henao-Consultora.
----------------	-----------------	-----------------------------------	---	--

Jueves, 28 de abril (Día 4)

8:30 - 10:30 am	Oficinas MITRAB	Reunión con miembros de la comisión nacional de empleo juvenil	Intercambio con miembros de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil.	Miembros de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, enlace departamental Managua, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Sándor Espinoza-MITRAB, Juanita Henao-Consultora
11:00 am - 12:30 pm	Oficinas INJUVE	Grupo focal con beneficiarios del PCJEM en Managua	Conocer valoraciones de jóvenes que participan en el PCJEM en el municipio de Managua.	12 jóvenes (hombres y mujeres) provenientes de distintos barrios de managua. Coordinador PCJEM, Juanita Henao.
1:00 - 2:00 pm	ALMUERZO			
2:30 - 5:00 pm	Traslado a Jinotega (garantizar alojamiento)			

Viernes, 29 de abril (Día 5)

7:30 AM	Traslado a La Concordia			
8:30 - 10:00 am	Alcaldía La Concordia	Entrevista con Alcalde La Concordia	Conocer las apreciaciones y avances por parte del Alcalde de la Concordia, Cro. Ronier Jose Rodriguez	Cro. Ronier José Rodríguez, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Alma García-UNFPA, Juanita Henao-Consultora.
10:30 - 12:00 m	CICA La Concordia	Intercambio con jóvenes beneficiarios del PCJEM en Jinotega, enlace departamental, voluntarios, coordinador y pasantes de CICA La Concordia.	Conocer valoraciones de jóvenes que participan en el PCJEM en el municipio de La Concordia.	Javier Saballos - Enlace departamental Jinotega, Voluntarios, Coordinador CICA, beneficiarios del PCJEM, pasantes de CICA, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Alma García-UNFPA, Juanita Henao-Consultora
12:30 PM	Traslado a Jinotega			
3:00 - 4:30 pm	CICA Jinotega	Intercambio con jóvenes beneficiarios del PCJEM en Jinotega, enlace departamental, voluntarios, coordinador y pasantes de CICA Jinotega.	Conocer valoraciones de jóvenes que participan y apoyan el PCJEM en el municipio de Jinotega.	Javier Saballos - Enlace departamental Jinotega, Voluntarios, Coordinador CICA, beneficiarios del PCJEM, pasantes de CICA, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Alma García-UNFPA, Juanita Henao-Consultora
5:00 PM	Traslado a Matagalpa (garantizar hospedaje)			

Sábado, 30 de abril (Día 6)

8:30 - 2:00 pm	IPADEN Sébaco	Visita a jóvenes en cursos de formación ocupacional y técnica en el municipio de Sébaco. Se visitarán 7 cursos.	Intercambiar con jóvenes beneficiarios del PCJEM en Sébaco.	Beneficiarios del PCJEM que están estudiando los cursos de formación técnica y ocupacional, Sirley Samayoa-enlace departamental, docentes, coordinador PCJEM, Juanita Henao, Alma García-UNFPA, Henry Centeno OCR.
2:30 PM	Traslado a Managua (garantizar hospedaje)			
Domingo, 01 de Mayo (Día 7)				
9:00 - 12:00 m	Matagalpa	Visita a jóvenes en cursos de formación ocupacional y técnica en el municipio de Matagalpa. Se visitarán 7 cursos.	Intercambiar con jóvenes beneficiarios del PCJEM en Matagalpa.	Beneficiarios del PCJEM que están estudiando los cursos de formación técnica y ocupacional, Sirley Samayoa-enlace departamental, docentes, coordinador PCJEM, Henry Centeno OCR, Juanita Henao.
2:00 PM	Traslado a Managua (garantizar hospedaje)			
Lunes, 02 de Mayo (Día 8) FERIADO POR DIA INTERNACIONAL DE LOS TRABAJADORES QUE CAE EN DIA DOMINGO				
Martes, 03 de Mayo (Día 9)				
6:00 AM	Traslado a Somotillo			
9:00 - 10:30 am	Alcaldía de Somotillo	Entrevista con Alcalde de Somotillo, Cro. Kenny Espinoza	Conocer las apreciaciones y avances por parte de Alcalde de Somotillo, Cro. Kenny Espinoza	Alcalde de Somotillo, Cro. Kenny Espinoza, Virgilio Vásquez-Corodindor PCJEM, Juanita Henao, Enlace departamental Chinandega, Henry Centeno OCR.
10:45 - 12:00 m	Alcaldía de Somotillo	Intercambio con jóvenes beneficiarios del PCJEM en Somotillo, enlace departamental, voluntarios.	Conocer valoraciones de jóvenes que participan y apoyan el PCJEM en el municipio de Somotillo.	Marvin Cajina - Enlace departamental Chinandega, Voluntarios, beneficiarios del PCJEM, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Juanita Henao-Consultora, Henry Centeno OCR.
2:30 - 4:00 pm	Alcaldía de Somotillo	Reunión con mesa municipal de empleo juvenil en Somotillo	Intercambio con miembros de la mesa municipal de empleo juvenil en Somotillo.	Miembros de la mesa municipal de empleo juvenil en Somotillo, enlace departamental, Virgilio Vásquez-Coordinador PCJEM, Juanita Henao-Consultora, Henry Centeno OCR.
4:30 PM	Traslado a Managua			
Miércoles, 04 de Mayo (Día 10)				
6:30 AM	Traslado a San Francisco Libre			
9:00 AM	Alcaldía de San Francisco Libre	Entrevista con vice alcaldesa de San Francisco Libre	Conocer las apreciaciones y avances por parte de Vice-Alcaldesa de San Francisco Libre, Cra. Rosa Isabel Vásquez	Vice-Alcaldesa de San Francisco Libre, Cra. Rosa Isabel Vásquez, Virgilio Vásquez-Corodindor PCJEM, Juanita Henao.

10:00 - 11:30 am	Alcaldía de San Francisco Libre	Grupo focal con beneficiarios del PCJEM en San Francisco Libre	Conocer valoraciones de jóvenes que participan en el PCJEM en el municipio de San Francisco Libre.	12 jóvenes (hombres y mujeres) provenientes de distintos barrios y comunidades de San Francisco Libre. Virgilio Vásquez Coordinador PCJEM, María Antonia Molina-Enlace Departamental Managua, Juanita Henao-Consultora
12:00 m	Traslado a Managua			
4:00 - 5:30 pm	Oficinas PNUD	Reunión con Grupo de referencia para intercambio sobre principales hallazgos de la evaluación.	Conocer las principales apreciaciones sobre los hallazgos de las visitas y entrevistas realizadas.	Integrantes de grupo de referencia: INJUVE, INATEC, MITRAB, PNUD, OIT, UNFPA, Consultora Acompañan Deborah Sequeira OCR, MINREX, Matilde Mordt PNUD.
Jueves, 5 de Mayo = Managua				
	Check out en Hotel			
5:45 AM	Traslado a Aeropuerto - Vuelo sale a las 8:40 am			

ANEXO 3

ASISTENTES A LA PRIMERA REUNION DEL GRUPO DE REFERENCIA

Nombre	Institución	Cargo
María Rosa Renzi	PNUD	Coordinadora Desarrollo Económico y del PC
Alma L. García	UNFPA	Punto focal de P&D para el PC
Bertha Rosa Guerra	OIT	Oficial Nacional y punto focal del PC
Virgilio Vázquez	INJUVE	Coordinador del PC
María Danissa Díaz	INATEC	Dirección de la Mujer y Punto Focal del PC
Henry Centeno	OCR	Oficial de M&E de PCs
Liliam Loaisiga	MINREX	Seguimiento a PCs y ODM

ANEXO 4

RELACION DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre	Institución	Cargo
Bosco Castillo	INJUVE	Director Ejecutivo
Jeaneth Chávez	MITRAB	Ministra
Odel González	MITRAB	Director de Empleo y Salarios
Oscar Bolaños	INATEC	Subdirector Ejecutivo
Marina Peña	INATEC	Directora de Programas Especiales
Danissa Díaz	INATEC	Punto Focal en el PC
Ninoska Rivera	INJUVE/PC-JEM	Técnica
Bertha Montoya	INJUVE/PC-JEM	Asistente de M&E
Guiselle Pérez	INJUVE/PC-JEM	Asistente Administrativa
Ailen Idalia Reyes	INJUVE	Coordinadora Nacional de los CICAS
Pablo Mandeville	OCR/SNU	Coordinador Residente

Deborah Sequeira	OCR/SNU	Asesora
Ronier José Rodríguez	Alcaldía de La Concordia	Alcalde
Azucena Gutiérrez	Instituto Politécnico Agroindustrial del Norte	Subdirectora técnica
Carmen María Gutierrez	Instituto Politécnico Agroindustrial del Norte	Subdirectora Administrativa
Francisco Calvo	Instituto Politécnico Agroindustrial del Norte	Coordinador de Capacitación
Kenny Espinoza	Alcaldía de Somotillo	Alcalde
Rosa Isabel Vásquez	Alcaldía de San Francisco Libre	Vice alcaldesa

ANEXO 5

ASISTENTES A LAS REUNION CON PUNTOS FOCALES DEL GOBIERNO

Nombre	Institución	Cargo
María Danissa Díaz	INATEC	Directora Género, G y D
Sándor A. Esponiza	MITRAB	OML
María Victoria Castillo	INTUR	Supervisora de Capacitación
Liliam Loáisiga	MINREX	Seguimiento a ODM
José Luis Mejía	INPYME	Proyectos
Lydia Serbastiana Dence	INFOCOOP	Directora de Capacitación
Ninoska Rivera	INJUVE/PC-JEM	Técnica
Virgilio Vásquez	INJUVE/PC-JEM	Coordinador PC-JEM
Alma García	UNFPA	Punto Focal UNFPA
Abdón Espinoza	FAO	Oficial Operativo
Violeta Paiz	OMT	Asistente Técnica Operativa
Adelina Sequeira	ONUDI/OMT	Técnica

ANEXO 6

ASISTENTES A LA REUNION DE LAS AGENCIAS*

Nombre	Institución	Cargo
Violeta Paiz Medina	OMT	Asistente Técnica-Administrativa y punto focal del PC
Deborah Sequeira	OCR/SNU	Asesora
Juan Fernando Ramírez	ONUDI	Jefe de Operaciones
Henry Centeno	OCR	Especialista en M&E
Alma García	UNFPA	Asesora de P&D
Medea Morales	UNFPA	Asesor M&E
Alí Jiménez	FAO	Coordinador de Programas
María Rosa Renzi	PNUD	Coordinadora Área de Desarrollo Económico
María N. Rivas	OMT	Coordinadora Regional
Virgilio Vásquez	INJUVE	Coordinador del PC

* El punto focal de PNUD no pudo asistir a esta reunión ni participar en el proceso evaluativo debido a que tuvo que ausentarse del país por razones de fuerza mayor.

ANEXO 7: NÚMERO DE JÓVENES ASISTENTES A LAS REUNIONES*

Lugar	Hombres	Mujeres	Total
Managua	8	7	15
La Concordia	9	8	17
Jinotega	9	12	21
Somotillo	2	10	12
San Francisco Libre	2	6	8
		TOTAL:	73

*En Sébaco, en el centro de capacitación, se tuvo conversaciones con tres grupos de jóvenes que estaban asistiendo a sus cursos: Carpintería, Albañilería y Conservas

ANEXO 8: ASISTENTES A LA SESION DE CIERRE DE LA EVALUACIÓN

Nombre	Institución	Cargo
Bertha Rosa García	OIT	Oficial Nacional
Alma García	UNFPA	Punto Focal – P&D
Medea Monez	UNFPA	Oficial de P&D
Ninoska Rivera	INJUVE/PC-JEM	Técnica
Guissslle Pérez	INJUVE/PC-JEM	Asistente Administrativa
Virgilio Vásquez	INJUVE	Coordinador del PC
María Rosa Renzi	PNUD	Coordinadora Área de Desarrollo Económico
Gébula Gómez	MITRAB	Analista
Matilde Mort	PNUD	Coordinadora Programa
Liliam Loáisiga	MINREX	Seguimiento a ODM
Irayda González	INATEC	Esp. F. P.
Lucía José	INATEC	Especialista