



**Programa Conjunto  
Juventud, Empleo y Migración  
PCJEM - MDGF 1941”**



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

***Sistematización Final del Programa Conjunto***

**Versión Final  
Marzo 2013**

## **Instancia de Gobernanza: Comisión Coordinadora del Programa Conjunto de Juventud Empleo y Migración**

Equipo de gestión y seguimiento a la Sistematización del PCJEM

José Virgilio Vásquez Coordinador - PCJEM-MINJUVE

Ninoska Rivera- Técnica Nacional del PCJEM-

Sandor Espinoza MITRAB

Alioska Pérez Baldovinos PNUD

Alma García UNFPA

Adelina Sequeira ONUDI/OMT

Bertha Rosa Guerra OIT

Henry Centeno Monitoreo- OCR-F-ODM

Carles Rodríguez Monitoreo - OCR-F ODM

Equipo de Coordinación técnica del Programa José Virgilio Vásquez Coordinador de Programa

Ninoska Rivera. Técnica Nacional

María Félix Morales – C-Comunicación

Enlaces Departamentales<sup>1</sup>

### **Equipo Consultor Para la Sistematización**

Vilma Arvizú Lagos Coordinadora del Equipo

Pablo Daniel Flores Arvizú Economista Empresarial y Finanzas

Miriam Hermida Gómez Socióloga

Belinda Barquero Psicóloga

Marbely Castro Economista

---

<sup>1</sup> **Colaboración de los enlaces Departamentales del PCJEM:** Javier José Saballos, Shirley Samayoa, María Antonia Molina, Sara Samael Sánchez, Álvaro Aragón Núñez, Cinthia Nazaret Gutiérrez.

## Tabla de contenido

1-Introducción .....	8
Objetivos de la Sistematización .....	9
Justificación.....	9
2.- Contexto.....	10
Marco de Referencia .....	11
a) Enfoques Orientadores .....	11
b) Ejes de la Sistematización .....	13
c) Metodología .....	16
3. Hitos Relevantes del Modelo .....	18
4.1 Formación Ocupacional .....	30
4.2 Inserción Laboral .....	34
4.3 Desarrollo de Capacidades Institucionales.....	41
4.4 Mecanismo de País.....	44
5. -Contribución del PCJEM a la gestión de conocimientos .....	47
6- Conclusiones, Desafíos y Recomendaciones .....	48
7.- Bibliografía .....	51
8- Anexos .....	51

## Lista de Acrónimos-Siglas

<b>MINJUVE:</b>	Ministerio de la Juventud (antes Instituto Nicaragüense de la Juventud-INJUVE)
<b>MINREX:</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>PNUD:</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>AECID:</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
<b>PC:</b>	Programa Conjunto
<b>PC-JEM:</b>	Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración
<b>F-ODM:</b>	Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio
<b>ODM:</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>DGME:</b>	Dirección General de Migración y Extranjería
<b>INATEC:</b>	Instituto Nacional Tecnológico
<b>INFOCOOP:</b>	Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo
<b>INPYME:</b>	Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas
<b>INTUR:</b>	Instituto Nicaragüense de Turismo
<b>MITRAB:</b>	Ministerio del Trabajo
<b>MIGOB:</b>	Ministerio de Gobernación
<b>INIDE:</b>	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
<b>MEFCCA:</b>	Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa
<b>UNFPA:</b>	Fondo de Población de las Naciones Unidas
<b>FAO:</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>OIT:</b>	Organización Internacional de Trabajo
<b>OMT:</b>	Organización Mundial de Turismo
<b>ONUDI:</b>	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
<b>PNETJ:</b>	Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua 2012-2016
<b>PATs:</b>	Plan Anual de Trabajo
<b>MANUD:</b>	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SEPEM:</b>	Servicio Público de Empleo
<b>TICs:</b>	Tecnologías de la información y la comunicación
<b>CICAS:</b>	Centros de Información, Capacitación y Asesoría
<b>M&amp;E:</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>OCR:</b>	Oficina del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas

## Resumen Ejecutivo

El Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración, (PCJEM- FODM), comprendido entre el 2009 -2013, fue financiado por el Fondo para los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), a través de un acuerdo de financiamiento del Gobierno de España y el Sistema de Naciones Unidas.

Tomó como punto de partida, una de las demandas más importantes de la juventud nicaragüense, el empleo digno y se insertó en varias líneas de trabajo del modelo de desarrollo definido en el PNDH, (Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua, 2008-2012).

También se enmarcó dentro del eje estratégico de las Naciones Unidas en Nicaragua que apunta a fortalecer políticas públicas, capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen la capacidad productiva, la generación de ingresos y empleo digno.

Igualmente, el programa contribuyó a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM 1, ODM 3 y ODM 8), y específicamente a un indicador de los ODM referente al desempleo de jóvenes de 15 a 24 años.

Bajo este contexto se trazó el objetivo del PCJEM en función de *apoyar los esfuerzos nacionales para la identificación, desarrollo e implementación de medidas que mejoren el acceso a un empleo digno de las personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social de zonas urbanas y rurales* en once municipios del país, ( La Concordia, Jinotega, Tuma La Dalia, Matagalpa, Sébaco, San Francisco Libre, Managua, Masaya, Altagracia, Chinandega y Somotillo), contribuyendo así a prevenir los efectos negativos del fenómeno migratorio.

Participaron varias instituciones gubernamentales (MEFCCA, INFOCOOP, MITRAB, INATEC, MIGOB- DGME), bajo el liderazgo del Ministerio de la Juventud, MINJUVE, en conjunto con seis Agencias del Sistema de Naciones Unidas (PNUD agencia líder, ONUDI, OMT, OIT, FAO Y UNFPA), bajo los principios de la **Declaración de París, que estipula el apoyo global basado en las prioridades y estrategias de desarrollo nacional mediante la alineación, apropiación y armonización.**

En este periodo (2009-2013) se **construyó un modelo de trabajo** motivado e inspirado en cinco **enfoques orientadores**: de derechos humanos (restitución de derechos), equidad de género, juventudes, generacional, e inclusión social, **en armonía con cuatro ejes a)** Formación ocupacional, **b)** Inserción laboral, **c)** Desarrollo de capacidades institucionales y **d)** Mecanismo de país. Este binomio, **enfoques y ejes** orientaron la acción para generar cambios en las y los jóvenes en cada uno de los municipios.

Además se identificaron **hitos relevantes** que marcaron las pautas y condujeron a la obtención de los resultados, buenas prácticas y lecciones aprendidas. Entre los hitos relevantes se destacan: **a)** la organización, gestión y gobernanza, incluyendo nivel nacional, municipal y comunitario, **b)** capacitaciones en habilidades sociales para la vida, **c)** habilitación técnica, **d)** emprendedurismos, intermediación laboral, Plan Nacional de Empleo Juvenil, otorgamiento del fondo revolvente de crédito, capital semilla, **e)** el fortalecimiento de capacidades dirigidos a: los socios institucionales,

agencias, gobiernos municipales. Este último hito fue transversal en apoyo a la sostenibilidad del mismo.

La experiencia obtenida con este programa trasciende al empleo juvenil, logra el desarrollo de capacidades locales e institucionales en el nivel nacional e interagencial. Se construye **una sola voz**, por el interés común de aportar al desarrollo de las juventudes.

Tanto en el diseño como en su implementación se mantuvo la armonía y alineación con las necesidades y prioridades del Gobierno. Generó resultados interesantes en más de cuatro mil jóvenes, en instituciones, agencias y donante, ganando la apuesta de generar capacidades, a todos los niveles, con más de 1783 mujeres y hombres jóvenes con sus negocios funcionando, conocimientos, tecnologías, acceso a recursos económicos, empleo, ingresos y una comunidad de aprendizajes que contribuye al mejoramiento de las políticas públicas y decisiones acertadas ante la problemática juvenil.

Cada acción, cada resultado produjo lecciones aprendidas y también desafíos que ayudará a tenerlas en cuenta para fortalecerse en el trabajo juvenil y futuras intervenciones.

En conclusión nos muestra que este **modelo es válido y acertado** que deja *buenas prácticas, aprendizajes, metodologías e instrumentos que se fueron construyendo y adecuando en la marcha de acuerdo a los contextos y características en su implementación y deja en evidencia que:*

- a) Fue posible por **la armonía y apropiación de los enfoques, ejes y los hitos** principales para poner en marcha todas las acciones de forma participativa en todos los niveles.
- b) Que en cada etapa del proceso se fueron creando y/o ajustando metodologías, reglamentos adecuados a los jóvenes de forma conjunta, Gobierno -Agencias.
- c) Deja en evidencia el **trabajo interagencial, la articulación** municipal, nacional, la intersectorialidad y la interacción bajo los lineamientos y prioridades del Gobierno de Nicaragua en la ejecución física financiera del programa con una visión común.
- d) Destaca la interacción bajo mecanismos flexibles de trabajo en la toma de decisiones de forma compartida, resalta el **liderazgo democrático del gobierno** a través del MINJUVE como generador de confianza.
- e) Que fue importante y clave el **consenso** en todas las decisiones que beneficiaran a los y las jóvenes, porque había apropiación e interés común del trabajo con juventudes.
- f) Además deja un valor agregado a todos los socios y agencias en el desarrollo de capacidades e **institucionalización de lineamientos y estrategias** para brindar atención a los y las jóvenes en sus emprendimientos y a través de la intermediación laboral desde las comisiones, nacional y municipales de empleo juvenil.
- g) El trabajo con juventudes sobre todo en este grupo de edades fue una **apuesta en común** que permitió el **desarrollo y la oportunidad** para muchos jóvenes y el compromiso de seguir promoviendo estos programas con nuevos aprendizajes.

- h) El compromiso de todas las personas, de cada agencia del SNU, cada institución, de la coordinación técnica, pusieron de manifiesto sus competencias, habilidades, conocimientos, expertise de manera flexible y mucha apertura para la construcción de este modelo de trabajo.

Los Programas Conjuntos F-ODM son un mecanismo de país que aporta significativamente al desarrollo integral, tanto a los y las protagonistas como a los participantes socios del mismos y contribuye a mejores formas de trabajo, a la transparencia y rendición de cuentas del mismo. Los resultados generados representan un gran desafío para su sostenibilidad.

# 1-Introducción

**Sistematizar** las experiencias del **Programa Conjunto de Juventud Empleo y Migración** F-ODM, en Nicaragua, significa hablar de procesos de aprendizajes, reflexiones críticas donde los actores directos de los procesos deben darse el tiempo para pensar “sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para qué y a quien sirvieron los mismos.” El resultado es un proceso de aprendizaje a través del cual todos los actores y protagonistas pueden mejorar sus prácticas a futuro.<sup>2</sup>

En julio del 2009, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) y el Sistema de Naciones Unidas, con el Fondo para los Objetivos de Desarrollo del Milenio( F-ODM), a través de un acuerdo de financiamiento del Gobierno de España, inician la implementación **del Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración**, “Desarrollo de Capacidades Nacionales para mejorar las oportunidades de Empleo y Autoempleo de las personas jóvenes en Nicaragua” y apuntan a fortalecer las políticas públicas, capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen la capacidad productiva, la generación de ingresos y empleo digno a las juventudes.

Para alcanzarlo se plantearon tres efectos:

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

La lógica del trabajo se diseñó de tal manera, que los tres efectos pudiesen complementarse en función de fortalecer el trabajo con las personas jóvenes en los once municipios, (Chinandega, Somotillo, Managua, San Francisco Libre, Masaya, Altagracia, Sébaco, Matagalpa, Tuma La Dalia, Jinotega y la Concordia), el centro fueron las mujeres y hombres jóvenes. Sus resultados estuvieron enfocados a mejorar la comunicación y articulación en el mercado laboral, mejorar la oferta y la demanda, generar inversión a través de herramientas para emprendedores y fortalecer la prestación de productos y servicios en el mercado.

Así mismo se fortalecieron capacidades institucionales en materia del trabajo juvenil a nivel municipal, departamental y nacional. En este modelo trabajaron de manera conjunta instituciones gubernamentales (MINJUVE, MITRAB, INATEC, MIGOB-DGME, MEFCCA, INTUR y el INFOCOOP), las agencias del Sistema de Naciones Unidas (PNUD, FAO, OIT, ONUDI, UNFPA, OMT) y los gobiernos locales de los 11 municipios.

En ese sentido se plantean sistematizar las experiencias del PCJEM teniendo los siguientes objetivos.

---

<sup>2</sup>Tomado del Marco conceptual y Metodológico elaborado para esta consultoría. Enero 2013.



## Objetivos de la Sistematización

- 1) Analizar los procesos de **armonización interagencial e institucional** en el **modelo de implementación** programática y financiera del programa conjunto.
- 2) Investigar los procesos generados con el programa en cuanto a la armonización, **alineación y apropiación** de las acciones programáticas y financieras entre agencias e instituciones, con la **articulación de actores** en la **coordinación interinstitucional**, rendición de cuentas y participación local
- 3) Indagar y documentar las **buenas prácticas y lecciones aprendidas del modelo de atención** generacional y de género, profundizando en **los cambios de los y las protagonistas** y atribuibles al Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración.
- 4) Investigar los Alcances de lecciones aprendidas por productos y efectos.

## Justificación

Los Programas Conjuntos representan un mecanismo de país en el cual intervienen de manera conjunta; Agencias del Sistema de Naciones Unidas, Instituciones de la Administración Pública, a nivel Nacional, Departamental, Municipal o Regional, según el caso. Apunta al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en cincuenta países<sup>3</sup> en las áreas de reducción de la pobreza en distintas temáticas. Esta modalidad innovadora, se estableció para respaldar la Reforma de las Naciones Unidas, y fortalecer las políticas públicas de cada país.

A Nicaragua le aprobaron seis programas conjuntos en las temáticas de; Género, Medio Ambiente, Juventud, Empleo y Migración, Revitalización de la Cultura en la Costa Caribe, Nutrición y Seguridad Alimentaria y Agua y Saneamiento. De estos seis cuatro programas conjuntos se desarrollan exclusivamente en la Costa Caribe, el PCG se desarrolló en el Pacífico Norte y cuatro municipios de las RAAN y RAAS y el PCJEM en once municipios del Pacífico.

El SNU, en función de fortalecer la gestión de conocimientos ha considerado importante y necesario sistematizar todos los PCs del país, afín de identificar nuevos desafíos y aprendizajes para futuras intervenciones no solamente en Nicaragua, sino en otros países.

Por su parte, la sistematización del PCJEM contribuirá al aprendizaje general de los programas conjuntos, a la dinámica de trabajo de la Cooperación Internacional, a la institucionalización de lineamientos y aportará insumos al proceso integral de sistematización a nivel nacional de los seis Programas Conjuntos<sup>4</sup> y sobre todo en la temática de juventudes de 15 a 24 años que desarrolla el SNU con el apoyo del secretariado del F-ODM.

<sup>3</sup> El F-ODM apoya a 130 programas conjuntos en 50 países

<sup>4</sup> A Nicaragua se le aprobó seis programas conjuntos: Programa Conjunto: Genero, Medio Ambiente, Revitalización de la Cultura en la Costa Caribe, Nutrición y Seguridad Alimentaria, Juventud, Empleo y Migración, Agua y Saneamiento.

## 2.- Contexto

El principal reto del desarrollo humano de las y los nicaragüenses es lograr que adolescentes y jóvenes eliminen progresivamente sus privaciones desde la más elemental como el hambre y la baja educación, hasta lograr la plena participación en las políticas públicas que afectan sus vidas.<sup>5</sup>

Nicaragua ha venido evolucionando en los últimos años tanto en su crecimiento económico como en su desarrollo humano. La mayoría de la población que posee Nicaragua es joven, el 35% de la población son jóvenes y adolescente que ya están en edad de trabajar. Esta dinámica poblacional requiere un cambio en las formas de construir relaciones sociales y de hacer políticas públicas que ofrezcan más oportunidades para que puedan llevar a cabo sus proyectos de vida, sus metas. De no plantearse esto así, en unos 15 ó 20 años en Nicaragua aumentará la tasa de desempleo y será visible un alto porcentaje de pobreza.<sup>6</sup>

Generalmente se establecen barreras y restricciones cuando se le exige a los adolescentes y jóvenes varios años de experiencia para acceder a un puesto de trabajo cuando se sabe que esta sólo se gana con la práctica. Otro factor a destacar es la influencia del adultismo en el ámbito laboral, amplía algunos factores adversos a las juventudes como la falta de experiencia laboral y subvaloran factores positivos como un mayor nivel educativo o la capacidad de asimilar nuevos procesos.

A raíz del año 2007, el empleo juvenil ocupa un lugar creciente en la agenda pública como se establece en el PNDH como instrumentos de política nacional adoptados para mejorar las capacidades laborales de las personas jóvenes, desarrollar el sector de las micro y pequeñas empresas y de las cooperativas, democratizar el acceso al sistema de formación técnica, vocacional y profesional, así como alcanzar un crecimiento con equidad y con prácticas de género.

En este sentido el gobierno ha creado diversos instrumentos para contribuir al desarrollo integral de los jóvenes; fortalecimiento del MINJUVE, como instancia rectora de las políticas de juventud y de la *modificación y* adopción de la Ley promoción del desarrollo integral de la Juventud, el Programa de Apoyo a la Micro Empresa y Cooperativa Juvenil, la Política Nacional de Trabajo y Empleo Digno. Además se han formulado y aprobado recursos para programas nacionales y locales, en lo que se destacan: Programa de escuelas-taller y el Programa de auto-construcción de viviendas implementados por el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), el Programa de apoyo a la micro-empresa desarrollado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC-INPYME, antes, hoy Ministerio de Economía Familiar Cooperativa Comunitaria, MEFCCA), el Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (FOIL) con el Ministerio del Trabajo (MITRAB) e INATEC, y el Programa de Seguridad Ciudadana coordinado por la Policía Nacional con jóvenes en situación de riesgo.

Por otra parte el Sistema de Naciones Unidas define en sus lineamientos, el trabajo con las juventudes de Nicaragua en función de apoyar las políticas gubernamentales, los que se visibiliza en los efectos 2 y 5,<sup>7</sup> con los cuales está estrechamente relacionado el PCJEM.

---

<sup>5</sup> Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011. Las Juventudes Construyendo Nicaragua , 2011;:28.PNUD

<sup>6</sup> Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011:24.Las juventudes construyendo Nicaragua.

<sup>7</sup> Efecto 2: "Para el 2012, se han fortalecido las políticas públicas y las capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen el empoderamiento de la población en situación de pobreza, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional y mejoren la capacidad productiva, a través del acceso a recursos y activos, la generación de Ingresos y empleo digno".

Efecto 5: "En el 2012, el país cuenta con capacidades de generación, uso y análisis de información para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo".MANUD-SNU.

## Marco de Referencia

Atendiendo al marco conceptual y metodológico<sup>8</sup> construido en conjunto con el **Equipo de Seguimiento a la Sistematización del PCJEM**<sup>9</sup>, ésta se desarrolló de forma participativa, con los actores directos de la experiencia; es decir, los miembros del equipo que participaron en su ejecución, las mujeres y hombres jóvenes protagonistas del Programa. Se describen y analizan las experiencias desarrolladas en el periodo comprendido entre 2009 - 2013, tomando en cuenta el contexto económico, social y el marco institucional. Igualmente se rescata el proceso, que cuente cómo se actuó, relaciones que se generaron entre los diversos actores, los factores que intervinieron para lograr o no los resultados y efectos de la intervención y la armonía entre los enfoques orientadores y ejes del programa.

### a) Enfoques Orientadores

Estos enfoques contribuyeron al empuje de todas las acciones en el desarrollo de sus ejes de forma transversal y en concordancia enfoques de Gobierno y Sistema de las Naciones Unidas.

El **enfoque de derechos humanos** es un marco conceptual y metodológico basado en el sistema de derechos y deberes del Derecho Internacional de los Derechos Humanos, que orienta el proceso de desarrollo hacia la promoción y su protección, y del acceso a los recursos necesarios para el desarrollo humano, en este caso de las personas jóvenes protagonistas del Programa. La adopción de este enfoque permitió tener una visión holística del entorno (familia, comunidad, autoridades locales y nacionales). Es coherente con la **restitución de derecho** expresado en el **empleo juvenil** que ocupa un lugar creciente en la agenda pública como lo demuestran los instrumentos de política nacional recientemente adoptados para **mejorar las capacidades laborales** de las personas jóvenes, desarrollar el sector de las micro y pequeñas empresas y de las cooperativas, **democratizar el acceso** al **sistema de formación técnica, vocacional y profesional**. Para evidenciar este enfoque se definieron varios criterios:

- a) Jóvenes que estuvieran fuera del sistema educativo (por cuestiones económicas y socioculturales),
- b) Jóvenes desempleados/as,
- c) Madres solteras jóvenes,
- d) Personas con discapacidad
- e) 60% sector rural y 40% de la zona urbana,
- f) 55% mujeres y 45% hombres.
- g) Jóvenes en riesgo ( pandillas, violencia)

Esto se sustenta en la cantidad de jóvenes seleccionados y capacitados en los primeros cursos de habilidades sociales donde ingresaron jóvenes en situaciones desiguales y vulnerables, obteniendo del total de 4,823 jóvenes el 39% del área rural y el 61% del área urbana. En estas cifras también se encuentran mujeres y hombres jóvenes en distintas situaciones de riesgos. Además de estas cifras se evidencia en la labor, un respeto hacia sus demandas, la expresión de sus opiniones de lo que ellas y

<sup>88</sup> En anexo marco conceptual y metodológico para la Sistematización

<sup>9</sup> Integrantes del Equipo de Gestión del conocimiento: INJUVE hoy MINJUVE, MITRAB, Coordinación técnica del PCJEM, ONUDI, OIT, UNFPA, PNUD y OCR.

ellos querían. Es decir que los y las jóvenes han sido en el programa **sujetos de derechos y responsabilidades** y se les ha reconocido su derecho a pensar, actuar, a expresarse libremente y a opinar sobre asuntos que le concierne.

Se les reconoce sus capacidades, en el PCJEM participaron jóvenes con discapacidades, privados de libertad, jóvenes en riesgo, madres solteras, jóvenes de comunidades rurales alejadas. El hecho de haber decidido lo que quería hacer y ser, eso representa este enfoque. En el programa no se estigmatizó a nadie, se visibilizó como personas su potencial para la toma de decisiones y para participar en la construcción de sus proyectos de vida y para aportar en el desarrollo de sus comunidades y sociedades.

El **enfoque de equidad de género**, este enfoque reconoce la existencia de relaciones desiguales entre mujeres y hombres y por lo tanto, busca la transformación para alcanzar la igualdad y equidad a través de establecer cuotas y el acceso a conocimientos, recursos económicos y tecnología para los jóvenes. Está relacionado directamente con el ODM 3: “promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer”. En Nicaragua este enfoque se basa en la igualdad de Derechos y Oportunidades, atendiendo a la equidad de género, el empoderamiento como una de las estrategias para la igualdad, lo sustenta la ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades, Ley 648, los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y en el mandato de Naciones Unidas. Su expresión en la ejecución del Programa se manifiesta inicialmente en haber tomado la sabia decisión de establecer una cuota del 55% de mujeres y el 45% de hombres, desde el inicio de las acciones, en términos reales se evidencia que de los 4,823 (cuatro mil ochocientos veintitrés), participantes, 2,542 fueron jóvenes mujeres que representan el 53% y el 47% fueron hombres.

Se establecieron estrategias de tratamiento especial a las mujeres jóvenes embarazadas o en período de lactancia materna y madres jóvenes solteras, adecuándoles los horarios para mantener la calidad de la formación. En el curso de habilidades sociales para la vida se incorporaron contenidos como autoestima, género, salud sexual reproductiva, el embarazo en adolescentes. Tampoco había diferencia para que optaran a cualquier curso que se les ofertaba.

El enfoque **generacional**, vinculado a las prioridades del GRUN cuyo PNDH 2008-2012 reconoce a la juventud como “eje central del desarrollo de Nicaragua y promueve la participación efectiva de los jóvenes en el proceso de transformación económica, social, política y cultural del país”. Un enfoque que fue desarrollado de joven a joven donde tomó en cuenta sus edades entre 15 y 24 años y sus experiencias para que se complementaran y socializaran algunas ideas.

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

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

vemos aplicado este enfoque en los jóvenes de 15 a 24 años incorporados en diversas actividades económicas y sociales promovidas por el PCJEM.

El enfoque **de inclusión social**, se refleja priorizando a personas que han sido histórica y socialmente excluidas, como las poblaciones rurales, los grupos más vulnerables: madres solteras, privados de libertad, las personas con discapacidad, grupos étnicos y las mujeres desempleadas.

## b) Ejes de la Sistematización

**En conjunto con el Equipo de Gestión y seguimiento** integrado por MINJUVE, PNUD, MITRAB, ONUDI, UNFPA, OIT, la Coordinación Técnica del PCJEM y el secretariado FODM de la Oficina del Coordinador Residente (OCR) se definieron los ejes de la sistematización tomando en cuenta como se dieron los hechos en la ejecución del programa. Cuál fue el motor y los ejes claves dentro de su desarrollo.

El eje central de la sistematización parte del problema que fue tomado en cuenta para dar respuesta con el Programa y se establecerán sub ejes relacionados con los efectos de Programa Conjunto de Juventud Empleo y Migración.

El principal problema de los *jóvenes y las jóvenes nicaragüenses es la falta de acceso a un trabajo digno*. Las personas de 15-24 años representan el 27% de la fuerza laboral (mitad hombres y mitad mujeres), el 44% de los desempleados y las desempleadas son jóvenes entre 15 y 24 años. Estos últimos tienen una tasa de participación económica del 47% (63% hombres y 31% mujeres<sup>2</sup>) y una tasa de desempleo dos veces superior a la observada entre los adultos (8%)<sup>10</sup>. La dificultad de encontrar empleo adecuado se vincula con otros problemas con que se enfrentan los jóvenes, entre los que cabe citar el analfabetismo, la **capacitación insuficiente**, dificultades que se agravan en los períodos de recesión económica mundial y de cambio general en las tendencias económicas, sobre todo en los países en desarrollo.<sup>11</sup>

Por tal motivo el programa toma como punto de partida una de las demandas más importantes de la juventud nicaragüense: **el Empleo Digno**.

**Eje Central:** Empleo Juvenil Digno que parte del objetivo central del Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración.

### Sub ejes de la Sistematización

Los sub ejes temáticos giran en torno de promover y desarrollar el empleo juvenil y están relacionados con los efectos del PCJEM. En cada uno se identifican los hitos más importantes de todo el proceso.

---

<sup>10</sup> Tomado del PRODOC-PCJEM. Marzo 2009;2

<sup>11</sup> Tomado del Informe Nacional sobre Derecho Humano 2011.PNUD.Las Juventudes construyendo Nicaragua.

## Eje primero: Formación Ocupacional,

Este eje tuvo como hito principal la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil, para la cual se definieron, abordajes conceptuales y metodológicos y diversas acciones que facilitarían la movilidad de éste. Entre ellos:

### Diferentes abordajes metodológicos implementados

- a) Aciertos y desaciertos
- b) Modificaciones
- **Concepciones educativas que orientan los procesos de formación**
  - Aprender haciendo, educación popular, teoría del cambio, otra
- **Aplicación de metodologías educativas**
  - Formación y experiencia previa de educadores y facilitadores
  - Manejo técnico pedagógico de los/as docentes
  - Adecuaciones pedagógicas de los cursos ocupacionales
  - Involucramiento de jóvenes como facilitadores de los procesos de formación en habilidades sociales (entre pares)
  - Involucramiento y participación de los grupos meta en los procesos educativos
  - Elaboración de materiales
- **La interacción del programa con la realidad social, económica, juvenil de los municipios involucrados**
  - **Captación y selección de jóvenes**
    - Lanzamiento de la propuesta dirigida a jóvenes: mecanismos y procedimientos
    - Criterios para la selección
    - Perfil de jóvenes de 14 a 25.
    - Permanencia en los cursos y dinámicas de deserción

### Conceptualización y aplicación de los diagnósticos de necesidades de capacitación y tendencias de empleo

#### Proceso de construcción, aplicación

- Validación de los diagnósticos con actores locales
- Utilización de los diagnósticos para la toma de decisiones: tipo de cursos incluidos
- Inducción a los cursos de habilitación técnica
- **Desarrollo curricular**
  - Adecuación de la currícula de acuerdo a necesidades detectadas y expectativas de los/as empleadores, jóvenes, gobiernos municipales, instituciones y las agencias
  - Integración de los/as docentes (de INATEC y nuevos docentes) de manera indirecta al enfoque de juventudes.

## Eje segundo, Inserción laboral

En este eje se destacan dos hitos importantes, el emprendedurismo juvenil con mayor relevancia donde intervienen varios actores (MEFCCA, INATEC, MINJUVE, OIT, ONUDI, PNUD, FAO) y la intermediación laboral en menor grado, este último, ejecutado por el Ministerio del Trabajo (MITRAB) en coordinación con el Ministerio de la Juventud (MINJUVE) y el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y la OIT.

## Elementos claves

- **Inserción laboral**
  - Criterios para la selección jóvenes
  - La pertinencia de los cursos sobre emprendedurismos de acuerdo a las perspectivas de inserción laboral
  - Proceso de inducción y generar confianza con los y las jóvenes
  - Procesos de construcción de planes de negocio de acuerdo a modalidades de inserción laboral
  - Acceso al Fondo Revolvente de Crédito y Fondo Capital Semilla
  - Asistencia técnica y acompañamiento, monitoreando la eficacia y la sostenibilidad de la propuesta laboral

## Eje tercero, **Fortalecimiento de capacidades institucionales**

**Este eje fue muy** importante y transversal en la vida del PCJEM en todos los niveles, porque se fortalecieron capacidades de instituciones, agencias, gobiernos municipales y organizaciones juveniles para trabajar acciones estratégicas que dieron pautas a la creación del Plan de Empleo Juvenil, las mesas de empleo juvenil Nacional y Municipal. Para esto fue clave la coordinación interinstitucional, la coordinación tripartita, inter -agencial, la articulación nacional y local, la alineación, armonización y apropiación, destacándose diversos mecanismos e instancias. Elementos principales :

- **Espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional a nivel nacional**
  - Comisión coordinadora: MINJUVE, MITRAB, INATEC, PNUD, OIT y UNFPA: Equipos por efecto
  - Estrategia de coordinación
  - Perspectivas de continuidad de procesos de coordinación interinstitucional
- **Espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional a nivel local**
  - Rol de gobiernos locales en el proyecto
  - Involucramiento actores locales como componentes del modelo
  - Creación de mesas de empleo juvenil en cada municipio.
  - Redes departamentales de instituciones de formación ocupacional y técnica en Chinandega, Managua, Matagalpa, Jinotega y Masaya
- **Aportes del programa a las instituciones involucradas**
  - Fortalecimiento
    - a) De INATEC: oferta curricular y metodologías para el trabajo con juventudes.
    - b) A MINJUVE en contenido de trabajo y organización juvenil
    - c) Al MEFCCA, en trabajo y asistencia técnica sistemática a nuevos jóvenes con nuevos emprendimientos.
    - d) Al DGME – MIGOB, en la visibilización del fenómeno migratorio y la divulgación de los derechos humanos de los migrantes.
    - e) Armonización de los actores
    - f) MITRAB, fortalecimiento del SEPEM, creación de políticas locales y nacionales para promover el empleo juvenil.
    - g) INFOCOOP, promoción de cooperativas juveniles.
    - h) Alcaldías, desarrollo de conocimientos para el trabajo juvenil



#### Eje cuarto. Mecanismos de país:

La práctica en Nicaragua es innovadora, está basada en las **prioridades y lineamientos del Gobierno** y ha favorecido la Cooperación Internacional F-ODM. Todos los involucrados están enfocados a reducir los niveles de pobreza, fortalecer capacidades y políticas públicas en el país y contribuir a las Reformas de Naciones Unidas en función de alcanzar el logro de los ODM.

Todos bajo una misma mirada, un actuar consensuado basado en el respeto de la prioridades y a las realidades de los territorios.

Los hitos principales son:

- a) la sostenibilidad,
- b) el desarrollo de capacidades institucionales,
- c) la planificación programática y financiera conjunta,
- d) Coordinación inter- agencial como principales.

Cada actor ganó, cada protagonista, todos aunaron esfuerzos y actuaron juntos. Fue una experiencia de **GANAR-GANAR** que evidencia la importancia de las políticas de país, los principios y lineamientos de la Declaración de París, los objetivos de los ODM y **el corazón de todos mejorar las condiciones de las juventudes de Nicaragua.**



Ilustración 1 Ejes de la Sistematización del PCJEM. Fuente Equipo Consultor 2013.

#### c) Metodología

La **metodología** aplicada fue participativa, se involucraron a todos los protagonistas de los once municipios a través de muestras seleccionadas en conjunto con los facilitadores/as de los diferentes procesos del itinerario formativo, equipos técnicos de trabajo del programa, representantes de las



instituciones socios en los territorios, jóvenes voluntarios del programa y las agencias del SNU. Se definieron las variables, unidades de análisis, métodos de recopilación de información y los sujetos de esta sistematización para ser aplicados en los once municipios de intervención. Se utilizaron fuentes secundarias, (evaluación de medio término, informes, estudios de las dos sistematizaciones realizadas, referidas a los talleres de habilidades sociales y la segunda de los cursos de formación ocupacional, entre otros) y primarias (grupos focales en cada municipio y con enlaces departamentales, entrevistas dirigidas a los actores locales y nacionales, a puntos focales de institución y agencias). Además se recopilamos 17 historias de éxito que aportaron a esta sistematización.<sup>12</sup>

Se retroalimentó el documento del informe de sistematización por parte de los socios institucionales y las agencias del SNU y se realizaron dos sesiones de trabajo con instituciones, agencias y la coordinación del PCJEM (se incluyen los enlaces departamentales) para la retroalimentación y enriquecimiento y ajustes al informe de la sistematización.

---

<sup>12</sup> Ver en anexos el marco conceptual, la metodología y nombres de todos los participantes en el proceso tanto en entrevistas, grupos focales, matriz de consolidado.

### 3. Hitos Relevantes del Modelo

#### 3.1 Diseño del Programa-Coordinación, Consenso y Concertación

En agosto del año 2008, se aprueba la Nota Conceptual en la línea temática sobre Juventud, Empleo y Migración presentada por el Estado de Nicaragua representada por MINREX, MINJUVE, MITRAB, INATEC, MEFCCA, MIGOB-DGME y el INFOCOOP, en coordinación con los organismos del Sistema de Naciones Unidas (OIT, PNUD, UNFPA, FAO, ONUDI Y OMT). En este primer momento se da la coordinación entre las instituciones nacionales e internacionales como un ejercicio previo para su implementación y ejecución y lo lidera por el Gobierno, el MINREX y posterior se da el liderazgo al Instituto Nicaragüense de Juventud (INJUVE hoy Ministerio de la Juventud –MINJUVE), quien tiene por mandato el trabajo con los jóvenes en este país. A esta práctica de negociación y concertación se suman las agencias del Sistema de Naciones Unidas que por sus ejes estratégicos y competencia han venido desarrollando acciones con instituciones vinculadas a la temática.

Se aprueba el programa con un monto de \$ 5, 610,000 para ser ejecutados en tres años, 2009-julio 2012, con una extensión de 9 meses, hasta marzo 2013, el que es administrado por cada agencia y efectúa los desembolsos correspondientes según el PATs.

El principal objetivo del PCJEM ha sido “Apoyar los esfuerzos nacionales para mejorar el acceso a un empleo decente de las personas jóvenes en condiciones de desventaja social provenientes de las zonas urbanas y rurales de Nicaragua, contribuyendo así a prevenir los efectos negativos del fenómeno migratorio.”

Para su cumplimiento se definieron tres efectos:

- 1) mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados
- 2) creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados
- 3) fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil, tienen una lógica clara.

El efecto uno y dos está orientado a la capacitación, habilitación técnica, formación en emprendedurismo y el otorgamiento de un fondo revolvente de crédito y capital semilla a los y las protagonistas del programa. También crea las condiciones para la inserción laboral de los y las jóvenes.

El efecto 3 se enfoca al fortalecimiento de capacidades y la institucionalidad a nivel de las instituciones como de las agencias del Sistema de Naciones Unidas.

Sus resultados contribuyen al logro de los ODM (ODM 1, ODM 3 y ODM 8), y específicamente a un indicador de los ODM referente al desempleo de jóvenes de 15 a 24 años.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Según PRODOC 2009;7.

La experiencia de formulación y planificación es rescatada y se expresa en los efectos, estrategias y acciones del PCJEM, es el primer proceso donde se construyen las bases para fortalecer las coordinaciones interinstitucionales, inter-agenciales y apuntar a un objetivo común. Se resalta la necesidad de partir de las prioridades y lineamientos del gobierno y armonizar los intereses y ejes estratégicos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

Representó el ejercicio de una práctica de *concertación y consenso* en la elaboración de la Nota Conceptual y posterior la formulación del Programa como los primeros ejercicios de armonización y articulación.

### **3.2 Organización, Gestión y Gobernanza**

#### **Estructura**

En el año 2009 inicia la implementación del Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración y de acuerdo al manual operativo para los programas Conjuntos se crean instancia de gobernanza.

#### **Comité Directivo Nacional**

El Comité Directivo es la máxima instancia de orientación y toma de decisiones, está conformado por el Coordinador Residente del SNU, el Viceministro de Cooperación Externa y un delegado de AECID, quienes se encargan de la dirección de todos los PCs que se implementan en el país. Es el espacio donde se analizan y discuten aquellas problemáticas estratégicas que no pudiesen ser resueltas en el nivel de la Comisión Coordinadora o de asuntos estratégicos que requieren de algún análisis a este nivel. A este Comité el PC-JEM ha puesto a consideración decisiones importantes, como el cambio de metas. Para efectos de seguimiento existe una secretaria técnica que da seguimiento al cumplimiento de los ODM.

#### **Comisión Coordinadora.**

Esta es una instancia integrada por agencias e instituciones (MINJUVE, INATEC, MITRAB y las agencias PNUD, OIT y UNFPA) liderada por el MINJUVE y el PNUD. Es el espacio donde se analiza el avance de los resultados del PCJEM y los aspectos críticos y fortalezas generados en la ejecución de los mismos.

En sus reuniones mensuales 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. Hubo una buena comunicación y horizontalidad en todas sus discusiones.

Su funcionamiento ha sido muy satisfactorio y un ejemplo en materia de inter- agencialidad y de articulación con el gobierno, ha construyó una relación de confianza y de cooperación muy propositiva, prevaleció el consenso y buenas relaciones interpersonales.

## Nivel Operativo

Se crearon grupos por Efecto, que funcionan bajo el liderazgo de una agencia y de una entidad del gobierno. El Comité del Efecto 1 fue coordinado por INATEC y OIT, el del Efecto 2 bajo la coordinación del MINJUVE y PNUD y el del Efecto 3 liderado por UNFPA y MITRAB. En sus reuniones se abordaron temas más específicos y de carácter técnico, fortaleciendo de esta forma el intercambio de saberes y experticias y un trabajo “conjunto” como una comunidad de conocimientos<sup>14</sup>. Existen casos como el de INATEC, que si bien no tenía ningún producto en el Efecto 2, participó en sus reuniones e hizo contribuciones al diseño de la estrategia de emprendedurismo, sin embargo, esta práctica pudo ser aplicada en el efecto 1 con el MEFCCA para potenciar el enfoque de cadena en ambos efectos, ya que esta institución sólo participaba en el efecto 2. No obstante, la comunicación en la comisión coordinadora como en los grupos operativos fue una práctica común que generó confianza en todos y horizontalidad en las decisiones.

## Equipo Técnico

Para garantizar el funcionamiento de la Comisión Coordinadora y los equipos operativos, inicialmente se constituyó la coordinación técnica integrada por el coordinador del PCJEM, una técnica nacional, la Asistente Administrativa Financiera y un conductor. Posteriormente debido a la necesidad y complejidad del trabajo se contrató a los facilitadores para la realización de los talleres de habilidades sociales, seguimiento de los cursos de habilitación técnica y como enlaces departamentales del PCJEM, quienes mantuvieron el contacto directo con los/as voluntarios/as y el apoyo y seguimiento a los y las jóvenes protagonistas del programa. También se incorporó en el equipo una responsable de talleres de habilidades sociales, luego pasó a dar seguimiento a los cursos de habilitación técnica y al finalizar éstos, fue nombrada responsable de monitoreo y seguimiento del PCJEM. A partir de las recomendaciones de la Evaluación Intermedia del Programa, se incorpora al equipo una persona encargada de comunicación y la especialista para el Capital Semilla

Esta instancia jugó 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 los resultados. Su liderazgo democrático, su compromiso, su capacidad de trabajo y sus competencias son reconocidos y visibilizados por las agencias y las distintas entidades del gobierno.

Los enlaces apoyaron y acompañaron las actividades a nivel local, mantuvieron el contacto con los funcionarios de las alcaldías y coordinaron con los y las voluntarios/as que también participan en la convocatoria y en el seguimiento a los jóvenes protagonistas, en cada comarca, barrio y casa a casa. Se nombró un punto focal en cada comarca o barrio, con el cual se contactan los enlaces y los/las voluntarios/as cuyo propósito era brindar información, monitorear a este nivel o efectuar convocatoria. El PCJEM fortaleció el tejido organizativo y fue de gran efectividad y reconocido por las alcaldías.

---

<sup>14</sup> Las comunidades de conocimiento son grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común, en donde el grupo aporta valor. Se basan en la confianza y desarrollan una manera de hacer las cosas que es común, junto con un propósito o misión que también es común. Lo más importante para una comunidad es tener una visión pero sobre todo disposición, la disposición de aprender, es decir, que los actores estén dispuestos a interactuar constructivamente con su ambiente, a ser abiertos a nuevos conocimientos y a identificar desde la experiencia factores de éxito y saberes locales.

Las diversas estructuras para la gobernanza y gestión del PCJEM, en términos generales funcionaron, en la marcha se hicieron ajustes debido a la complejidad del trabajo sobre todo en el territorio, y se creó la figura de los enlaces departamentales y facilitadores de asistencia técnica en los municipios. Esto se dio debido a las exigencias y cumplimiento efectivo y eficiente a los efectos planteados en los once municipios.

### **El voluntariado y su papel en el programa**

A nivel local las y los jóvenes voluntarios del municipio jugaron un rol significativo, coordinándose con los/as enlaces, apoyando su labor, sobre todo dando apoyo a las y los jóvenes participantes en el programa.

Las redes del voluntariado no estaban en el diseño del programa, fueron retomadas en la marcha, sobre todo desde el inicio porque era un tejido que ya existía a nivel comunitario y con experiencia.

El MINJUVE contaba en el territorio con algunas redes de jóvenes que con el programa tuvieron un papel muy activo, su liderazgo se fortaleció. En el PRODOC, no se habla de rescatar esta figura de tejido social, estaba ahí y se potenció su rol.

### **B) Lanzamiento del Programa, convocatoria y selección a nivel Municipal**

Presentación PC JEM a nivel nacional y municipal

Captación de jóvenes

- Comisión de Selección Municipal
- Levantamiento de línea de base (base de datos)

El lanzamiento del PCJEM a nivel nacional como municipal fue el primer mecanismo de información para que se conociera sus propósitos y el desarrollo de modelo de intervención en las áreas de fomento de la empleabilidad, el emprendedurismo y la inserción laboral para las personas jóvenes más vulnerables. Igualmente de su sostenibilidad en el fortalecimiento de las instituciones nacionales y de las agencias del SNU. Seguidamente se iniciaron acciones como la comisión de selección municipal, el levantamiento de la línea de base y la divulgación y convocatorias a través de medios radiales e información desde los gobiernos municipales.

## **3.3 Capacitación**

### **Talleres de habilidades sociales**

El PCJEM, inició operaciones dando a conocer los objetivos del Programa y la convocatoria masiva a todos los jóvenes mediante campañas masivas realizadas a través de distintos medios de comunicación y niveles territoriales (nacionales y locales) en los once municipios de incidencia del Programa: Somotillo, Chinandega, Managua (Distrito III y IV), San Francisco Libre, Masaya, Altagracia-Isla de Ometepe, Matagalpa, Sébaco, Tuma-La Dalia, Jinotega y La Concordia.

Este proceso desbordó el entusiasmo de los jóvenes en los once municipios, y creó las expectativas de que el PCJEM resolvería el problema de desempleo que era su principal interés, el mensaje no fue claro en ese momento. Se desarrollaron otros eventos con alcaldes, delegaciones de

instituciones en los municipios y el rol protagónico de la participación de los jóvenes que fue fundamental desde las redes que representan un gran tejido social para el INJUVE (actualmente elevado a la categoría de Ministerio- MINJUVE).

El proceso de inscripción de los y las jóvenes se realizó de forma coordinada entre las instituciones y la Coordinación del Programa, utilizando la ficha del SEPTEM.

Para el proceso de selección, la Comisión Coordinadora del PCJEM estableció una metodología descrita de la siguiente manera:

El gobierno local, en coordinación con el/la enlace de INJUVE en el territorio convocó e instaló la Comisión de Selección Municipal (CSM), que garantizó un trabajo conjunto e inclusivo entre todos los socios. La Comisión de Selección Municipal (CSM), estuvo integrada por el socio líder del Programa, un representante del gobierno local, un representante de 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 (SEPTEM).

El proceso de selección de los participantes fue inclusivo, tenía el propósito de brindar oportunidad a las personas jóvenes más vulnerables, independiente del sexo, color, raza, discapacidades, creencias religiosas o afiliación política-partidaria. De acuerdo a la filosofía del Programa, se estableció como único criterio de exclusión la edad. Así mismo, se consideraron como criterios complementarios:

- Jóvenes hombres y mujeres que no tuvieran empleo permanente.
- Jóvenes hombres y mujeres que estuvieran trabajando, sin condiciones dignas y decentes.
- Jóvenes hombres y mujeres no estuvieran estudiando.
- Jóvenes hombres y mujeres en riesgo (pandillas, violencia, drogas, etc.)
- Jóvenes hombres y mujeres transgresores que estuvieran cumpliendo sanción en el sistema penitenciario.
- Jóvenes hombres y mujeres con discapacidad.
- Jóvenes hombres y mujeres de comunidades indígenas.
- Interés del/a joven en participar en el Programa, preferiblemente con espíritu emprendedor.<sup>15</sup>

La situación de los y las jóvenes rurales, antes de integrarse al Programa, trabajaban ayudando en las labores en la familia a nivel doméstico y trabajo al campo en la agricultura, en la cosecha de café en haciendas fuera de su comunidad, en otros casos eran migrantes hacia Costa Rica con el objetivo de obtener un ingreso que les permitiera autofinanciarse para la época de siembra de primera.

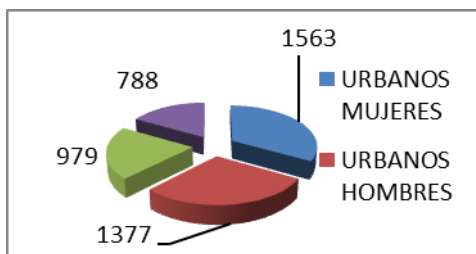
En el caso de los y las Jóvenes urbanos no estudiaban y tampoco tenían un empleo que les permitiera mejorar su calidad de vida. A pesar que las y los jóvenes se perciben saludables, viven en contextos de vulnerabilidad, que exponen su bienestar físico y emocional. Las principales causas están asociadas a la prevalencia de normas sociales de género, patriarcales y adultistas; familias que no siempre les brindan un espacio de convivencia, comunicación y armonía y limitado acceso a información sobre sexualidad.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Tomado de la Sistematización de los talleres de Habilidades Sociales.2012:15

<sup>16</sup> Sistematización talleres de Habilidades Sociales 2012:13

Posterior a la selección de los y las jóvenes beneficiarios/as del Programa se inician los talleres de Habilidades Sociales para la vida con la participación de 4,823 participantes, de éstos 2,940 Jóvenes urbanos, 1,883 rurales. Del total de mujeres seleccionados 979 eran rurales y 1563 urbanas, y del total de hombres 1,377 eran urbanos y 904 rurales.



Como refleja el gráfico el sector urbano, tuvo mayor participación a los talleres de habilidades sociales que el sector rural, debido a la lejanía de sus comunidades o en otros casos que se desertaron. En relación al sexo hubo mayor participación de las mujeres a nivel urbano y rural en segundo lugar. Esto se debe al poco conocimiento y participación de las mujeres en la zona rural o madres solteras que no tenían con quien dejar a sus hijos.

***Hay muchos aprendizajes al respecto, señala el coordinador del Programa “...Se encontró que no pensaban en el futuro de sus vidas, ellos no estaban claros que podían soñar más allá de lo que estaban viviendo, que no podían hacer planes de futuro, porque se habían conformado con su estilo de vida...” (Entrevista Virgilio Vásquez Coordinador del Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración, 2012:***

Estos talleres de Habilidades Sociales se realizaron en tres bloques por cada municipio, con una duración de tres días bajo la responsabilidad de las y los facilitadores y con el acompañamiento de una responsable de los talleres de habilidades sociales. Los temas desarrollados fueron: Autoestima, género, comunicación asertiva, Orientación Vocacional, Prevención de Violencia, Prevención de Drogas y finalizan con un proyecto de vida. En algunos municipios se integraron temas como embarazo en adolescentes, salud sexual reproductiva.

Además sirvió para tener mayor acercamiento con los y las jóvenes, conocer su situación de forma integral, económica, personal, emocional, compartir sus sueños, los desafíos de la vida. Conocer que había jóvenes que sufrían violencia, que vivían situaciones de riesgo, pero también potenció el protagonismo juvenil.

EL MINJUVE ya la había puesto en marcha esta experiencia a través del Programa de Seguridad Ciudadana y dio resultados positivos. El PCJEM retoma ésta práctica, la mejora ajustándolo al contexto del PC e integra otros contenidos como embarazo en adolescentes, salud sexual reproductiva y se convierte en una buena práctica que vale la pena darle continuidad para que aquellos casos que aún siguen en situaciones vulnerables, o en fortalecer las relaciones de género” expresa Virgilio Vásquez y Ninoska Rivera, de la coordinación técnica del Programa.

El aprendizaje no fue únicamente para los participantes en los talleres, también lo fue para las y los facilitadores/as-enlaces porque ayudó en la responsabilidad que asumieron como ciudadana/o Nicaragüense para que estos jóvenes puedan salir adelante. Por ello, opinan que *“la experiencia de los talleres es integral, única, motiva a promover la juventud, a tener mayores espacios y a promover que los jóvenes puedan surgir, agradables y satisfactorios.*



### 3.4 Formación Ocupacional

#### Identificación de la demanda de Cursos de Formación Ocupacional<sup>17</sup>

- a. Diagnósticos de necesidades por municipio
- b. Priorización de los cursos de formación ocupacional<sup>18</sup>
- c. Sensibilización a jóvenes sobre formación ocupacional

La realización de los diagnósticos municipales fue una de las actividades realizadas en cada municipio con participación de diversos actores, (empresas privadas como empleadores, el sector informal de la economía, líderes comunitarios, funcionarios de instituciones gubernamentales, jóvenes y sindicatos) cuyo propósito fue generar información sobre la realidad de los jóvenes, en materia de empleo y el tipo y temas de capacitación/habilitación técnica a fin de que tuvieran posibilidades de insertarse con mayores ventajas al mercado laboral, además permitió tener una visión amplia y acertada de las necesidades de capacitación y tendencias de empleo en cada municipio.

Los diagnósticos no se limitaron solamente a las características sociales, económicas, demográficas, sino a la tipificación de las necesidades de capacitación técnica/ocupacional para jóvenes, también se incluyó un análisis de las tendencias y oportunidades de empleo en cada municipio, tomando en cuenta su vocación productiva. Esta actividad sustentó las necesidades de capacitación acorde a las características y realidades de los municipios que trabajaría INATEC, en armonía con las necesidades e interés de los jóvenes.

#### Construcción de la oferta de los cursos de formación ocupacional

- a. Diseño de los cursos (adecuación curricular)<sup>19</sup>
- b. Oferta INATEC de los cursos a jóvenes
- c. Inducción (formación técnica) a personal (docentes y administrativo)
- d. Organización de los cursos.

Los diagnósticos constituyeron la base para la oferta de los cursos de INATEC en cada municipio, permitiéndoles saber cuál era la oferta para los jóvenes y disponer a las instituciones según sus competencias y condiciones con que cuentan.

Por su parte MINJUVE, MITRAB, INATEC coordinaron y consensuaron los temas de los cursos que resultaron de los diagnósticos y su correspondencia con las prioridades de los municipios. Se organizaron tres bloques y se priorizaron en alta, media y baja, jugando con las demanda de los jóvenes y las prioridades del territorio. Por ejemplo, en Matagalpa la demanda eran 120 cursos, y fue concebido de alta prioridad y marcaban con el color verde, en amarillo los que tenían una

---

<sup>17</sup> Tomado del informe de Sistematización de los cursos de Formación.

<sup>18</sup> La priorización toma en cuenta los resultados de los diagnósticos (necesidades técnicas), las expectativas de los/as jóvenes y también la capacidad institucional de INATEC de responder a las nuevas demandas.

<sup>19</sup> Esto se hizo después de la realización del primer bloque de los cursos que fueron priorizados en la etapa 2



prioridad media y en rojo aquellos que eran demandados por los jóvenes, pero que no tenían mucha prioridad en el territorio ni correspondencia con los resultados de los diagnósticos.

La oferta formativa creada priorizó los aspectos técnicos/ocupacionales relacionados con los sectores comercio, servicio y agropecuario, (y 8 ramas/sub-ramas: textil vestuario, cuero calzado, madera muebles, metal mecánica, alimentos, artesanía, turismo, panificación). También se incluyeron en algunos municipios, temas sociales importantes tales como la equidad de género, salud sexual reproductiva, la atención al cliente, la promoción de los derechos laborales y los principios de trabajo decente. Asimismo, se incorporaron otros temas de carácter transversal como computación, relaciones humanas y otras habilidades, complementarios a la carrera técnica, iniciativa emprendedora o trabajo que vaya a desempeñar. Esto dio una alerta de la necesidad de sensibilizar a los jóvenes respecto a estas demandas y evitar desmotivación.

Estos resultados fueron presentados al Comité de Selección Municipal, a las Mesas Municipales y a la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, instancias integradas por; sindicatos, empleadores, instituciones del estado, entre otros, dejando claro la importancia para estrategias del Plan de empleo juvenil, políticas de empleo nacional como local.

### **Desarrollo y validación de los cursos de formación ocupacional**

- a. Inducción de jóvenes y selección de cursos a recibir
- b. Validación de los cursos (currícula, homologación, adecuación)<sup>20</sup>
- c. Inicio y desarrollo de los cursos de formación ocupacional

Se informó y sensibilizó a los jóvenes respecto a la demanda obtenida en los diagnósticos, así como brindar explicaciones de otros cursos planteados que son de carácter transversal dentro de las carreras técnicas para mejoras del desempeño.

La devolución de la información obtenida por cada territorio se realizó a través de foros municipales de empleo juvenil, donde se hizo la oferta formativa a los jóvenes. En cada foro, los protagonistas seleccionaron su primera y segunda opción para participar en el curso técnico. Estos eventos fueron organizados, dirigidos y facilitados en conjunto, el MITRAB, INATEC, MINJUVE y las agencias del Sistema de Naciones Unidas, (OIT, PNUD, OMT). A partir de la selección, se organizaron los grupos de jóvenes por curso de habilitación técnica a nivel municipal, en algunos casos se ejecutaron cursos móviles.

Por su competencia y política institucional le correspondió a INATEC revisar la currícula para jóvenes comprendidos entre las edades de 15 y 24 años que cumplían con los requisitos de participación en el programa y hacer su propuesta a las instancias del PCJEM para la “habilitación técnica” orientada a mejorar la empleabilidad de cada joven en el área técnica específica del curso recibido.

---

<sup>20</sup> En la práctica el desarrollo y la validación de los cursos fueron procesos interdependientes y paralelos.

## **La adecuación curricular y la homologación de los cursos de habilitación técnica de INATEC**

INATEC inició los cursos de habilitación técnica en el año 2010 con el primer bloque, curso que facilitó identificar aprendizajes necesarios para revisar la currícula, metodología y los horarios para todos los municipios.

Se dieron cuenta que entre un curso del mismo tema entre dos departamento habían diferencias y que era necesario hacer una “adecuación curricular y homologación de los mismos, relacionados a los sectores servicio y comercio e industria” (contenidos, carga horaria, etc.) con el objetivo de facilitar a los/as jóvenes una “salida ocupacional” al finalizar el curso.

Esto consistió en la readecuación de los contenidos de acuerdo a la cantidad de horas disponibles para su ejecución. Posteriormente, las “metodologías revisadas” fueron enviadas a los centros de INATEC encargadas de los cursos donde se hizo el esfuerzo para su implementación de acuerdo a los cambios realizados.

La “adecuación curricular” a nivel central, se enfocó más en el reajuste del contenido temático a los tiempos disponibles y en menor grado a una revisión de los abordajes metodológicos para la aplicación de los temas, de acuerdo al grupo meta del PCJEM y las características específicas de cada municipio.

“No se cambió la currícula completa de un técnico medio, sino una de las salidas ocupacionales, la cual fue homologada y acreditada. Esto permitió dar una salida básica, con herramientas que les facilitarán enfocarse y, luego con el acceso al crédito, tener mayor oportunidad de conseguir empleo”. (CCA)<sup>21</sup>

Sin embargo en muchos casos, las características mismas de los cursos impartidos por el INATEC (posterior a la adecuación curricular) no garantizaban un nivel técnico suficiente para poder acceder fácilmente a puestos de trabajo, porque los jóvenes no se sentían competentes para el desarrollo de un trabajo, debido a la reducción de la carga horaria de los temas.

“Los jóvenes protagonistas del PCJEM del municipio de San Francisco Libre, expresan que el curso de sanidad animal no fue completo, faltaron prácticas para fijar los conocimientos y esto necesitaba más tiempo. (Grupo focal de San Francisco Libre)”.

## **El monitoreo y seguimiento a los cursos de habilitación técnica**

La coordinación técnica del PCJEM diseñó a todos los niveles mecanismos de seguimiento del avance de los talleres, desde las visitas de campo por la coordinación técnica como el apoyo por parte de los enlaces departamentales.

A nivel del equipo técnico se integró un recurso humano para dar seguimiento a los talleres de habilidades sociales y a los cursos de habilitación técnica. A nivel departamental y municipal los/as enlaces departamentales y sus equipos de voluntarios/as desarrollaron su propia dinámica de trabajo y jugaron un papel fundamental en garantizar la logística de los cursos y en monitorear la asistencia de los/as jóvenes de manera continua y permanente, para tener todo ordenado y evitar deserciones.

<sup>21</sup> Tomado de la Sistematización de los talleres de habilidades sociales para la vida.

El equipo central, Instituciones, las agencias del Sistema de Naciones Unidas, los enlaces, docentes y voluntarios tenían un objetivo común, asegurar que los y las jóvenes no desertaran de los cursos y para esto había un constante seguimiento y acompañamiento a todos los niveles.

### **3.5 Inserción Laboral-Emprendedurismo e intermediación laboral**

En este proceso se dieron varios acontecimientos clave: emprendedurismo, otorgamientos del fondo revolvente de crédito, capital semilla, asistencia técnica e intermediación laboral.

#### **Inserción Laboral-Emprendedurismo e intermediación laboral**

En la implementación de los cursos de capacitación técnica impartidos por INATEC, se llevó a cabo un proceso de selección de los/las jóvenes para el *emprendedurismo y para la intermediación laboral*.

En este proceso se utilizaron tres instrumentos de selección. Uno de estos instrumentos fue aplicado por el docente para valorar el espíritu emprendedor de cada joven, el segundo (aplicado) por el/la Enlace, desde el conocimiento que éste tenía de las capacidades y potencial de los/as jóvenes y un tercer instrumento de autoevaluación, en el cual los/as jóvenes indicaban si querían incursionar en el emprendedurismo o si su interés era insertarse en el mercado laboral (posteriormente denominada “la intermediación laboral”).

Esta etapa dio lugar a dos grandes grupos de jóvenes, los que fueron seleccionados por su espíritu **emprendedor** y que estaban interesados en el proceso y los que fueron canalizados para proceso de **intermediación laboral** en el cual recibieron talleres dirigidos a la búsqueda de empleo.<sup>22</sup>

#### **Emprendedurismo**

Los jóvenes seleccionados pasaron a recibir un taller general sobre emprendedurismo, como primer momento del proceso de la inserción laboral. Para la ejecución de estos talleres de **formación en emprendedurismo** se utilizó el material “Ideas para Empezar un Negocio con Jóvenes” que fue elaborado por el PCJEM para ese propósito, retomando algunas experiencias destacadas de INATEC y de otras organizaciones apoyadas por la OIT y otras especialistas. Todos los socios involucrados en el efecto 2 del PCJEM aportaron a la elaboración del material.

Estos cursos les ayudaron a identificar la idea de su emprendimiento y luego se les brindó asistencia técnica para elaborar el plan de negocio o estudio de viabilidad para el caso de cooperativa. Una vez que se les revisó su plan de negocios y aprobó su fondo revolvente de crédito, se organizaron durante los talleres de emprendedurismo, donde los y las jóvenes definieron la figura que más les interesaba (empresa o cooperativa). El proceso de los talleres de emprendedurismos fue liderado por MINJUVE con el apoyo del MEFCCA e INFOCOOP (para el caso de cooperativas).

---

<sup>22</sup> Tomado del informe de sistematización de “cursos de formación ocupacional desarrollados en el marco del programa conjunto de juventud, empleo y migración (PCJEM)”2011:75

## **Intermediación laboral**

- a) Los y las jóvenes que fueron capacitados en los cursos de habilitación ocupacional que decidieron incursionar al mercado laboral, se les apoyó mediante proceso de negociación con la empresa privada donde se podían ubicar, según su formación. También se promovieron encuentros laborales que contribuyeron a la motivación de los y las jóvenes. Por sus competencias la intermediación laboral fue desarrollado por el Ministerio del Trabajo, MITRAB.

## **Otorgamiento del fondo revolvente de crédito y capital semilla**

En función de desarrollar procesos ordenados y claros para la implementación del fondo revolvente de crédito y del capital semilla se diseñó y aprobó el Reglamento para cada uno de ellos por un comité de crédito central, integrado por MINJUVE, PNUD, OIT, MEFCCA, Banco Produzcamos e INFOCOOP.

El fondo revolvente fue administrado por el Banco Produzcamos beneficiando a 1,783 jóvenes protagonistas capacitados en emprendedurismo, formados en más de 200 microempresas y 11 cooperativas juveniles.

## **Acompañamiento y asistencia técnica a los emprendedores por parte de MINJUVE, MEFCCA e INATEC y por las agencias del SNU, FAO, OIT, PNUD, ONUDI.**

Se definieron estrategias para la asistencia técnica y acompañamiento en tres direcciones:

- a) Se contrató a **facilitadores de emprendedurismo para apoyar en la elaboración de los planes de negocios y estudios de viabilidad.**
- b) **Contratación de facilitadores** para brindar asistencia técnica empresarial y
- c) Asistencia técnica especializada en los negocios, como también personal contratado por FAO, sobre todo para las actividades agropecuarias.

También se desarrollaron visitas de acompañamiento de la coordinación del Programa, las instituciones y las agencias del SNU, logrando en sus monitoreo identificar algunos vacíos como la sistematicidad de la asistencia técnica, que luego fueron analizados en los efectos y comisión coordinadora para tomar decisiones al respecto.<sup>23</sup>

## **Mecanismos y Espacios de articulación de diversos actores**

En toda la ruta metodológica fue determinante la participación de los actores multiniveles y la multisectorialidad en todo los procesos emprendidos donde cada quien desempeñó su papel de acuerdo a sus competencias y funciones y en algunos casos se complementaron.

- ✓ En la instancia de gobernanza, la Comisión Coordinadora se amplió con la participación de otras agencias e instituciones que no estaban integrada a este espacio, con el propósito de resolver de forma oportuna las necesidades o problemática presentada, esto permitió agilizar la comunicación y avanzar en las decisiones .
- ✓ Nivel nacional, el mecanismo por efectos fue muy importante por que fue un espacio para articular acciones y recursos entre Instituciones de Gobierno y Agencias del Sistema de las

<sup>23</sup> Anexo Ilustración de los hitos más importantes

Naciones Unidas, ayudó a dar salida a los productos establecidos en el programas y sus resultados, siendo uno de los resultados a nivel nacional muy sustantivo la elaboración del Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua.

- ✓ A nivel municipal, la expresión de articulación social fue evidente a través de las mesas municipales de empleo juvenil, integradas por la alcaldía e instituciones como MEFCCA, INATEC, MINJUVE, MITRAB y organizaciones del sector privado. Este espacio fue muy importante porque se conoció la problemática de los jóvenes y generó valor agregado para lineamientos de desarrollo económico local que fue expresado a través de seis ordenanzas municipales de los municipios de La Concordia, Somotillo, Jinotega, Altagracia y Chinandega, San Francisco Libre. Por la misma dinámica del PCJEM hubieron espacios de articulación social que funcionaron temporalmente como fue el comité de selección de los jóvenes al inicio del programa.

### **Los Objetivos de desarrollo del Milenio ODM**

El programa contribuyó directamente al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio 1 y 3. En el ODM 1, el programa contribuyó específicamente hacia la meta 1 B, "Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y hombres jóvenes". 2,328 jóvenes<sup>24</sup> fueron capacitados en cursos de formación ocupacional para facilitar su inserción al mercado de trabajo y promover el trabajo decente, tanto en la promoción de los derechos laborales entre los jóvenes participantes en el programa como con los socios y empresas locales.

Estos grupos de jóvenes se conformaron y organizaron en empresas y cooperativas para su desarrollo y mejorar su proyecto de vida. En el caso del ODM 3 en todo el proceso se trabajó en la igualdad de género donde mujeres jóvenes tuvieron acceso a nuevos conocimientos, a recursos económicos, técnicos, tecnológicos y a fortalecer su liderazgo. Desde el inicio del PCJEM fue un enfoque transversal en todos los hitos importantes del programa.

---

<sup>24</sup> En anexos Ver matrices de jóvenes que fueron capacitados.

## 4- Buenas prácticas y lecciones aprendidas

### 4.1 Formación Ocupacional

#### 4.1.1 Participación de las Redes de voluntarios/as

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

*“Aprendimos a tener relaciones sociales con los compañeros de clase, con gente de otros lados, aprendí a perder la pena porque yo no estaba capacitado para hablar frente a gente que sabe más que yo...pero gracias a dios ahora puedo relacionarme con gente de más capacidad que yo. Quiero seguir preparándome para ver hasta donde llego.” David Torres del municipio de Tuma La Dalia.*

El MINJUVE, como institución líder del Programa, ha venido trabajando de acuerdo a su mandato, en la promoción de la participación juvenil en todos los aspectos de la vida restituyendo sus derechos y ha organizado diversos movimientos: Leonel Rugama, Alexis Argüello, Promotoría Solidaria, Guardabarranco, Jóvenes Profesionales, Federación de Estudiantes de Secundaria, Diversidad Sexual y la Red de Jóvenes comunicadores desde las comarcas, comunidades y barrios.

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

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

#### 4.1.2 Promoción del Desarrollo personal en las y los jóvenes desde los talleres de Habilidades Sociales

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

Esta exitosa práctica se concretó a través de los talleres de habilidades sociales dirigidos a 4823 mujeres y hombres jóvenes, de acuerdo a sus realidades (urbanos y rurales) con escasos recursos económicos, no estudiaban y en condiciones de vulnerabilidad.

Propició en los jóvenes una autoimagen positiva y propositiva y reconocimiento de sus valores, actitudes y destrezas y fueron un punto de partida para el trabajo.

Iniciar con estos talleres de Habilidades Sociales era generar condiciones para el cambio de actitud y valores, y que en las siguientes etapas los resultados fueran fructíferos y con menos riesgos.

Se desarrollaron en tres bloques diferentes: un primer bloque en octubre-noviembre 2009, en el que se incluyeron más de 2 mil jóvenes. Un segundo bloque en el primer trimestre de 2010 y un tercer bloque en el segundo semestre 2010.

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

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

Estos talleres de Habilidades Sociales para la Vida, además de fortalecer en los jóvenes una autoimagen positiva y propositiva para sus vidas también contribuyó a la transformación de su realidad familiar, sus padres se integraron en el apoyo a sus negocios. Los jóvenes tienen otra visión, sueñan distintos y eso los motivó a seguir adelante.

Estas evidencias las encontramos en cada testimonio de los jóvenes y en cada vivencia cuando cuentan que éstos fueron un punto de entrada que generó confianza en ellos y para con los otros. Sin embargo, aun siendo una buena práctica es importante que ésta sea aplicada en toda la vida de cualquier intervención, sobre todo en aquellos casos que han presentado vulnerabilidad o que sufren violencia. A continuación algunos testimonios de los y las jóvenes.

*“...También vimos cómo teníamos nuestra autoestima, a ver si éramos sociables y aunque no nos conociéramos trabajar en grupo y note que trabajar en grupo es mejor que trabajar uno solo, porque a como dicen dos cabezas piensan mejor que una, fue algo bueno en el primer taller, de igual forma en el segundo taller, en cada taller la experiencia iba siendo más alta íbamos agarrando, más experiencia de cada cosa, conforme a eso es que ahora nosotros tenemos experiencia...” (José Ernesto Mendoza Luna – Historia de Vida*

**Participante 1:** *“Yo pienso que antes de integrarnos al programa todos teníamos múltiples actividades unos trabajaban otros estudiaban, muy diferente a lo que es ahora, porque ahora estudiamos y trabajamos, por lo menos en mi caso antes solo estudiaba ahora estudio y trabajo”.*

**Participante 2:** *“Estábamos un poquito desinformados porque eso fue como una información que nos dieron de cómo debemos portarnos, cuidar nuestra autoestima, debemos cuidar la familia, porque muchos tenemos la información, pero otros no conocemos de eso porque somos jóvenes y no teníamos una pareja y eso nos ayudó porque nos dieron la información de cómo comportarnos”.*<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Estos testimonios fueron tomados del informe de sistematización de los talleres de habilidades sociales del PCJEM.



### 4.1.3 Adecuación de la Oferta curricular

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

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

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

Los cursos fueron impartidos por INATEC en función de crear capacidades técnicas en las personas jóvenes de 15 a 24 años, con énfasis particular en jóvenes en situación de desventaja social. La carga horaria de éstos osciló entre 100 a 250 horas, en modalidades diarias, sabatinas y dominicales, beneficiando de manera directa a 2,328 jóvenes, considerando un balance por razones de género y por zonas de residencia.

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

Esta práctica será de mucha utilidad para cualquier programa que trabaje en empleo juvenil, por que marca la necesidad de contar y saber conjugar varios intereses donde todos pueden **ganar – ganar**, proyecta la formación ocupacional demandada de los jóvenes, se vincula al desarrollo económico de sus territorios, no es una demanda que se construye desde afuera, sino, que pone en práctica la negociación y el consenso.

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

### Lecciones aprendidas

#### a) La condición de pares resultó acertada y apreciada por los jóvenes

La condición de “pares” de los talleristas o facilitadores resultó acertada y los talleres de habilidades sociales 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. Es una lección aplicable, tiene impacto real en todo el proceso del programa y potencial, puede ser una



lección replicable en otros procesos. Su grado de validez está basada en hechos verdaderos como lo expresan los jóvenes en la sistematización de los talleres de habilidades sociales para la vida y es significativa contribuye a reforzar aprendizajes.

**b) Talleres de habilidades sociales representó un espacio constructivo y de confianza.**

Los talleres de habilidades sociales representaron para los/as jóvenes un espacio constructivo y de confianza desarrollando en ellos y ellas capacidades para hablar libremente de sus vidas, aspiraciones, problemáticas y para asumir cambios positivos en sus actitudes, comportamientos y relaciones humanas.

**c) Enfoque psicosocial**

Los talleres de habilidades sociales fueron importantes para el desarrollo personal de los jóvenes, en el modelo del PC y fue un punto de partida para la motivación e integración de los jóvenes, sin embargo, a pesar de sus logros, es necesario contar con un abordaje psicosocial permanente, que permita el acompañamiento a la familia y el entorno social en la comunidad, sobre todo en aquellos casos que fueron tipificados como “situación de riesgo”, específicamente para violencia de género, intrafamiliar, transgresión y discapacidades. El desarrollo de aspectos como la autoestima y la definición de un proyecto de vida requieren intervenciones más prolongadas y complementarse con otro tipo de observaciones. Su aplicación contribuiría significativamente a la sostenibilidad, eficiencia y eficacia de una intervención similar al PCJEM.

**d) Salud sexual reproductiva una acción a ser integrada en toda la vida de un proyecto**

La integración del tema de embarazos en adolescentes en los talleres de habilidades sociales para la vida fue importante desde el punto informativo y educativo para los y las jóvenes, que poco acceso tienen a estos temas, sin embargo, el tema de salud sexual reproductiva, debería abordarse en todos sus componentes en estos talleres para futuras intervenciones debido a la importancia que éste tiene en la vida de este sector juvenil.

**e) Dispersión geográfica en la ubicación de los y las jóvenes**

La selección de los jóvenes en territorios distantes entre sí, fue una dificultad durante el proceso, desde la convocatoria y durante la fase organizativa, logística, de control y seguimiento. Aunque se señala lo novedoso y buena práctica el trabajo de joven a joven a través de las redes de voluntarios/as, el seguimiento a todos los niveles pudo haber sido mucho más fácil si se hubiera considerado las distancias o puntos que podían converger más jóvenes.

**f) El intercambio de metodologías y materiales fue una apuesta para la optimización de recursos**

En la construcción de la oferta de capacitación técnica por parte de INATEC se debe de prever los recursos humanos, materiales y de tiempo requeridos para que se logre maximizar la participación de los distintos centros de formación y direcciones de la institución. Esto permitiría que el proceso de adecuación curricular y homologación se enriquezca y facilitaría, a la vez, las alianzas entre los centros y direcciones y el intercambio de propuestas metodológicas y materiales que ya existen.

### g) Redes de voluntarios , escenario privilegiado e institucionalizado por MINJUVE

Las redes de voluntarios son un escenario privilegiado de crecimiento personal, de desarrollo social y de construcción de ciudadanía para los jóvenes, y capital social, por lo que el MINJUVE, con su experiencia en el modelo de poder ciudadano en este campo, puede desarrollar un trabajo muy fructífero dentro de este componente. Contribuyó a optimizar recursos, a ser más eficiente la comunicación de abajo hacia arriba y viceversa. El continuar potenciando estas redes puede contribuir de gran magnitud a la sostenibilidad de estos procesos y emprendimientos.

### h) Procesos de adecuación y homologación completa - participación real de actores

Los procesos de adecuación curricular y homologación son más completos y de más fácil aplicación si hay participación real de todos los actores involucrados (técnicos, docentes) y si se relacionan directamente con la realidad local. A la vez, no deben limitarse solo a los aspectos de contenido y horario, sino también abordar las concepciones metodológicas y pedagógicas.

## 4.2 Inserción Laboral

### 4.2.1 Emprendedurismo, una práctica de formación integral

*Los jóvenes una vez que recibían las capacitaciones básicas sobre el desarrollo de negocios realizaban sus propias propuestas de negocios. “no eran ideas que ya venían enlatadas”, “los jóvenes no eran simple receptores de los beneficios del programa, eran actores activos en los procesos.” Danilo Rivera Técnico de MEFCCA.*

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

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

El emprendedurismo como parte del modelo propuesto y desarrollado por el PCJEM fue orientado en acompañar y trabajar de forma coordinada con los jóvenes para que ellos desarrollaran iniciativas de negocio orientadas a microempresas o cooperativas. Esto se hizo a través de una metodología basada en los principios de la Educación Popular facilitándoles desde un enfoque práctico y participativo, formularan planes de negocio (208) o estudios de viabilidad.

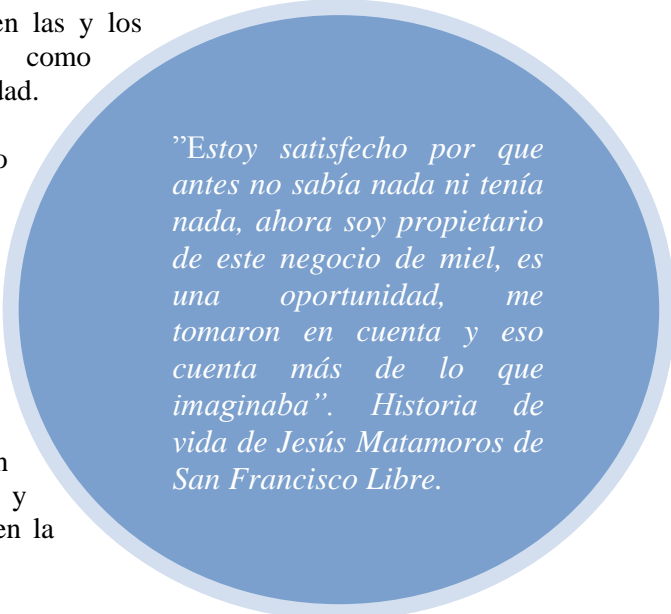
Este proceso inició primero con la identificación y selección de jóvenes con habilidades y espíritu emprendedor, ellos/as ya habían pasado por los cursos con el INATEC, y de alguna manera ya estaban familiarizados al grado de organizarse en los grupos por afinidad, al momento de idear su negocio.

Esto creó mayor confianza entre ellos; se capacitó a 1712 jóvenes (el 53% eran mujeres y el 47% hombres)<sup>26</sup> en emprendedurismos, se les enseñó los aspectos necesarios para la organización de iniciativas de negocio. A partir de los talleres identificaron sus alternativas de negocios; posteriormente se les brindó la asistencia técnica para la elaboración de los planes de negocios y su correspondiente estudio de viabilidad. Una vez finalizados los mismos, estos eran revisados por un comité municipal y posteriormente pasaban al comité central para la aprobación de su financiamiento con fondo revolvente de crédito.

Este proceso, también aportó al desarrollo en las y los jóvenes habilidades de liderazgo, valores como responsabilidad, confianza, solidaridad, puntualidad.

También facilitó la creación de una red de apoyo entre cada uno de las alternativas de negocio. Los jóvenes se sienten más comprometidos con lo que hacen, se han ganado el respeto comunitario y cuentan en su mayoría con el apoyo de las familias en la administración de los negocios.

Es importante rescatar que los jóvenes al momento de tomar la decisión del tipo de negocio, muchos de ellos y ellas retomaron experiencias que ya habían vivido sus familiares y que en la actualidad les ha servido de mucho en la transmisión de experiencia.



*”Estoy satisfecho por que antes no sabía nada ni tenía nada, ahora soy propietario de este negocio de miel, es una oportunidad, me tomaron en cuenta y eso cuenta más de lo que imaginaba”. Historia de vida de Jesús Matamoros de San Francisco Libre.*

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

#### **4.2.2 Creación de productos financieros con tasas blandas y flexibilidad para jóvenes**

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

El programa incluyó a un universo de jóvenes comprendidos en edades de 15 a 24 años, con beneficios de productos financieros flexibles. Para asegurar estos beneficios fue necesario el diseño de un Reglamento para el otorgamiento del fondo revolvente y capital semilla donde estableciera reglas claras y diferentes a la de la banca tradicional, instrumento que fue aprobado por el comité central de créditos, participando; MINJUVE, BP. PNUD, OIT y MEFCCA.

<sup>26</sup> Tomado del último marco de Resultados del PCJEM.-2012

Esta comisión se encargó de aprobar los planes de negocio y otorgar el fondo revolvente de crédito una vez que han sido preclasificados a nivel del comité técnico municipal integrada por la Alcaldía, MEFCCA, MINJUVE.

El monto total del fondo revolvente de crédito corresponde a 273 planes de negocio y asciende a una colocación de C\$ 19,731,602.61, equivalente a \$ 807,348.72 9 de dólares provenientes de PNUD y FAO, administrado por el Banco Produzcamos. 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.

El PCJEM tenía como meta constituir 180 empresas y 10 cooperativas, ésta meta se sobre cumplió con 208 empresas y 11 cooperativas, (2 en Managua,1 en San Francisco Libre,3 en la Concordia,3 en Jinotega y 2 en Altagracia integradas por el 49.5 % de mujeres y el 50.5% de hombres ).También se benefició un cuarto bloque de 928 jóvenes de empresas ya establecidas hasta inicios del mes de marzo del 2013.

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

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

Esta acción del PCJEM apostó a la responsabilidad de los jóvenes y al acceso de un derecho económico que sólo se logra con un programa especial que trasciende a otras experiencias desde los montos probados que oscilan entre trescientos a diez mil dólares.

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

*Estoy satisfecho, es cierto tengo una deuda, pero sin este programa, nunca hubiera podido tener acceso a este crédito, fue una bendición de Dios el que fuera beneficiado. Hay muchos que envidian esta oportunidad. No la tenés a la puerta de tu casa y te digan te doy un crédito de mil o con cinco mil dólares, ni vos te lo crees. Emprendedor de Matagalpa.*

*“Antes no tenía nada, tenía que viajar a Costa Rica a trabajar de lo que fuera, donde te humillaban, ahora tengo mi negocio, es mío!!! y tengo una responsabilidad de pago”.  
Emprendedor de Tuma La Dalia.*

### 4.2.3 Capital semilla un incentivo al emprendimiento

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

*“El capital semilla que a mí me dieron fue muy importante porque así no me descapitalizo, esto es una gran ayuda porque ya no tengo que invertir en la compra de un mostrador y la gente no pasa directo, por ejemplo expresa la joven Tania Herrera Pineda de la comunidad El Coyolito municipio de la Concordia, departamento de Jinotega”.*

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

La implementación de este fondo de capital semilla fue bien estructurado, ordenado y regido por un reglamento para estos fines, que define objetivos<sup>27</sup>, criterios y/o metodología de selección de los beneficiarios/as, procedimientos, mecanismos de formalización y entrega, como también las funciones e instancia de decisión, evaluación y otros aspectos que contribuyeron a la eficacia, eficiencia, equidad y transparencia de los recursos aprobados para la implementación del Fondo como la asistencia técnica en algunos casos.

Los beneficiarios fueron jóvenes que propusieron en su plan de negocios y/o estudio de viabilidad negocios productivos rurales, otros que residen en Comunidades Indígenas, comunidades rurales alejadas, mujeres jóvenes madres solteras, jefas de Familia o que han sufrido algún tipo de violencia provenientes de zonas rurales o de bajo nivel académico.

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

Este fondo consistió en entregar herramientas y equipos menores, materias primas e insumos del negocio o complemento de la inversión inicial de los cuales fueron beneficiados: el 32% corresponden a servicios, el 2% a la agroindustria, 36% agropecuario, 16% a manufactura y

<sup>27</sup> Objetivos: 1- Promover iniciativas empresariales de los jóvenes para garantizar autoempleo digno y decente, para facilitar su inserción al mercado laboral. 2- Financiar iniciativas empresariales de los jóvenes que contribuyan a disminuir los efectos negativos del fenómeno migratorio. 3- Facilitar el Capital Semilla requerido para las iniciativas empresariales de los jóvenes, que permitan el desarrollo de sus planes de negocios o estudios de viabilidad.

comercio el 14%. El monto máximo a donar el capital semilla dependió de la razón social y oscilaba entre 500 dólares como mínimo y máximo 4000 dólares.

Aproximadamente se destinó un monto entre doscientos mil a doscientos cincuenta mil dólares que estaba bajo la responsabilidad de MINJUVE, el PNUD, FAO y OIT.

Las instituciones como: MINJUVE, MEFCCA, INFOCOOP y el MITRAB y las agencias como PNUD, OIT y FAO, jugaron un papel muy importante de orientador en el uso de este fondo. En el caso de MITRAB le permitió brindar una orientación estratégica y de acompañante técnico a este grupo de jóvenes de autoempleo en el buen uso de las herramientas y su seguimiento.

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

#### 4.2.4 Inter sectorialidad y Articulación social

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

Cada participante jugó su papel de acuerdo a sus competencias y funciones y se complementaron en la ejecución del programa desde las instancias de gobernanza (la Comisión Coordinadora y los grupos operativos).

A nivel municipal fue evidente desde el inicio del programa la organización de la comisión de selección de los y las jóvenes en cada uno de los municipios integrada por el gobierno municipal, MEFCCA, INATEC, MITRAB, MINJUVE quienes jugaron un papel importante en los ejes 1 y 2.

Igualmente la organización de las mesas de empleo juvenil involucró a diversos sectores, entre ellos instituciones gubernamentales, sindicatos, sector privado y permitió rescatar como agenda local la problemática laboral juvenil de los territorios. En este trayecto se constituyeron 11 mesas de empleo juvenil en los once municipios de intervención y se amplió a 32 en total, extendiéndose a 21 municipios más<sup>28</sup>. El **Objetivo** de estas mesas de empleo juvenil fue facilitar espacios de diálogo social, análisis, discusión y concertación desde el nivel central hasta el local, para promover el interés en el tema de juventud y empleo juvenil, y en la búsqueda de formas de ampliar las oportunidades de *empleo digno y decente* para jóvenes en los municipios.

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

Como se observa, el PCJEM contribuyó al cumplimiento de lineamientos establecidos en el PNDH en el " Programa Social: Hacia el Bienestar y la Equidad Social", donde se define la Política

28

<sup>21</sup> en municipios como Diríá, Diríomo, Nandaimé, Diríamba, Nindirí, Masatepe, San Marcos, Santo Tomás, Chichigalpa, El Jicaral, El Sauce, Jalapa, El Jícaro, La Sabana, San Jorge, San Juan del Sur, Estelí, Condega, Limay, Santo Domingo, Juigalpa. Información proveniente del Marco de Resultado del PCJEM 2012.



Laboral, como eje fundamental en la restitución de derechos de los trabajadores, las oportunidades de un empleo digno y decente, deja establecido la participación de los diferentes sectores económicos y productivos en la búsqueda de la generación de empleos. Es decir mediante las acciones impulsadas por el PCJEM se facilitó esta articulación y aporta mayores insumos para el Plan Nacional de Empleo Juvenil y se logra divulgarlo en al menos 300 organizaciones de empleadores, trabajadores, gobierno nacional y municipal el plan nacional de empleo juvenil en los municipios de como Diriá, Diriomo, Nandaime, Diriamba, Nindirí, Masatepe, San Marcos, Santo Tomás, Chichigalpa, El Jicaral, El Sauce, Jalapa, El Jícaro, La Sabana, San Jorge, San Juan del Sur, Estelí, Condega, Limay, Santo Domingo, Juigalpa.

## **Lecciones aprendidas**

### **a) “Educación popular”, como marco referencial para los procesos de formación y capacitación con jóvenes**

La propuesta metodológica de la “educación popular”, como marco referencial para los procesos de formación y capacitación con jóvenes, resultó ser una apuesta pedagógica acertada. Su aplicación tiene validez tanto para los procesos educativos de carácter técnico y de gestión administrativo-financiero como para los de índole social.

Uno de los éxitos de la aplicación de la metodología de la educación popular es el grado de apropiación de sus fundamentos, principios y valores por parte de la docencia encargada de la realización de los procesos educativos. Por lo tanto, es precisa su participación activa en la construcción de las propuestas educativas.

La eficacia de la aplicación de la educación popular (su calidad en la práctica) está relacionada con el tiempo que se asigne para la realización de los procesos educativos. Por lo general éstos necesitan más tiempo que los procesos “bancarios” pero sus resultados y productos suelen ser más eficaces.

### **b) Se amplía adecuación curricular a jóvenes con discapacidad –educación inclusiva**

El PCJEM en su grupo meta y de acuerdo a los criterios en atender a sectores en riesgo y vulnerabilidad, incorporó a los jóvenes de 15 a 18 años con discapacidad que habían estado en la Escuela Melania Morales y que por razones de presupuesto y de los requisitos de este centro no contaba con recursos para ofrecer el desarrollo de emprendimientos.

Esta situación demandó de INATEC adecuaciones en su currícula e incorporar *educación inclusiva* en sus cursos. En este centro (Escuela Melania Morales) se desarrolló una buena experiencia en el trabajo con estos jóvenes en emprendimientos que puede ser replicado en los centros departamentales, siguiendo con el modelo generacional y género.

Los y las jóvenes se integraron en cursos de panadería, bisutería, actividades productivas y hoy tienen su negocio funcionando.

A pesar de ser buena iniciativa sigue siendo importante el trabajo con los padres y madres de familia para brindar mayor apoyo a estos jóvenes.

### **c) Procesos de emprendedurismo no “quemar etapas**

Un programa de creación de empleo digno para jóvenes que tenga como principal propósito la consolidación del emprendedurismo y del cooperativismo debe desarrollar los procesos de capacitación técnica de tal manera que éstos constituyan un aporte técnico directo al fortalecimiento de las pequeñas empresas y cooperativas que los/as jóvenes decidan fundar.

De esta manera se evita mucha dispersión temática en la oferta de la capacitación técnica, logrando que la misma se desarrolle de forma más eficiente y económica. Es de suma importancia en *los procesos de emprendedurismo no “quemar etapas”*.

Estos deben contar con el tiempo adecuado que se necesita para la conceptualización y construcción colectiva de las nuevas empresas juveniles y para garantizar su consolidación y sostenibilidad económica y social. Sobre todo que este proceso el PCJEM lo fue innovando en la marcha.

### **d) Capital semilla un incentivo para el emprendedurismo**

El capital semilla fue una alternativa para fortalecer los negocios de los jóvenes, según los criterios establecidos en el reglamento del fondo de capital semilla. Esto consistió en **donación de bienes**, materiales e insumos que fortaleciera su actividad empresarial, su sostenibilidad a corto y mediano plazo, su viabilidad, rentabilidad e impacto social sin afectar la inversión principal con el fondo revolvente de crédito. Esta acción involucró a otros actores en el proceso de preclasificación a nivel municipal vinculados a la actividad o negocio como a nivel nacional en su aprobación y seguimiento. Fue una iniciativa asociada a los planes de negocio que benefició a los jóvenes emprendedores como a otras iniciativas de autoempleo lideradas por el MITRAB.

### **e) La asistencia técnica y acompañamiento especializado sistemático**

La asistencia técnica especializada durante la creación, funcionamiento y el acompañamiento son elementos clave en su éxito, no puede quedarse solamente con las capacitaciones de emprendedurismos, sino establecer estrategias de asesoría que permitan dejar capacidades instaladas para el buen funcionamiento de las empresas, de forma que al concluir el cierre operativo estas empresas queden más fortalecidas y puedan caminar solas.

### **f) Asistencia técnica del banco formadora y no sólo de gestión de cobro**

La asistencia técnica empresarial brindada por el Banco es limitada a la gestión de los cobros, los jóvenes no perciben un apoyo en cuanto a conocer de forma más amplia la relación con el banco. La información brindada ha sido poca y con mayores dificultades en aquellos municipios donde se opera a través de otros bancos. Para este modelo y sus protagonistas consideran que debió brindarse información a través de otros medios escritos.



### **g) Intermediación laboral-acercamiento a las fuentes locales de empleo**

Mediante la intermediación laboral se logró la constitución de 3 convenios de inserción laboral en los municipios de Jinotega y Altagracia y 1397 jóvenes consiguieron empleo por medio del SEPEM. Sin embargo, los esfuerzos de **intermediación laboral** deben integrar el acercamiento a las fuentes locales de empleo y mayor involucramiento de los potenciales empleadores locales.

### **h) Articulación social suman más que dos**

El **involucramiento de las organizaciones privadas y públicas** significó una proeza para el PCJEM, liderada por el MITRAB por su competencia, logró involucrar a muchas organizaciones en el proceso de la elaboración del PNETJ, todos estaban sensibilizados alrededor del trabajo juvenil marcando compromisos y acciones concretas. Experiencia que marca pautas para dar continuidad y sostenibilidad a estos esfuerzo por integrar a los y las jóvenes a un empleo digno y decente.

### **i) La formación ocupacional debe ir más allá de la “habilitación técnica**

La capacitación técnica otorgada en el marco de la intermediación laboral debe garantizar salidas ocupacionales conforme la demanda detectada por el diagnóstico. Esto posibilita enfocarse en la formación ocupacional e ir más allá de la “habilitación técnica”, debe considerarse los tiempos, costos y la calidad de estos.

### **j) Redes Empresariales un paso importante para insertarse en otros espacios**

Para las redes empresariales, uno de sus objetivos es compartir experiencias, aprender unos de otros y hacer negocios de manera conjunta. En el programa se avanzó en la creación de 3 redes empresariales, sin embargo éstas no fueron potenciadas y aprovechadas como la oportunidad para desarrollarse profesionalmente, ganar experiencia a través de terceros, sumar nuevos clientes y generar negocios.

## **4.3 Desarrollo de Capacidades Institucionales**

### **4.3.1 Capacidades técnicas institucionales.**

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

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

Igualmente con el PCJEM se fortalecieron en igual número de municipios, 7 Centros de Información, Capacitación y Asesoría (CICAs) que ya existían como estrategia definida de llegar a los jóvenes en el territorio y además es una línea de acción definida en el Plan Nacional de

Desarrollo Humano para promover la participación de los jóvenes en el territorio. Estos espacios fueron aprovechados por los jóvenes para capacitación en varios temas, incluyendo cine foros, etc.

El fortalecimiento de las capacidades de 172 funcionarios/as (84 mujeres y 88 hombres), de la Dirección General de Migración y Extranjería, a nivel nacional, en temas relacionados con derechos humanos y calidad de la gestión migratoria enriquecieron el conocimiento sobre el trato a los migrantes y fortalecieron la utilización de datos para el análisis de flujos migratorios y enriquecieron el análisis de las migraciones utilizando estadísticas para la toma de decisiones.

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

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

#### **4.3.2 Institucionalización de lineamientos de juventud**

Las diversas prácticas de trabajo realizadas en el PCJEM aportaron conocimientos para la institucionalización del trabajo con las juventudes de Nicaragua como se refiere en el párrafo que antecede. Las experiencias desarrolladas por las instituciones de gobierno con el PCJEM, logró que las mismas incorporaran la temática de Juventudes a sus planes de trabajo, siendo ejemplos de ellos el MITRAB, INATEC, MDGE y el MEFCCA.

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

Se evidencia en el Marco Presupuestario de Mediano Plazo, 2012-2016 y en el PNDH<sup>29</sup> donde se incorpora lineamientos de MINJUVE y se fortalece con presupuesto para el **Centro de Innovación Empresarial** que será dirigido por esta institución y actuará de forma articulada con otras como MEFCCA, INATEC, MITRAB.

<sup>29</sup> Plan Nacional de Desarrollo Humano 2009-2016; 94, 95- Políticas para juventudes párrafo, 438-448. Gobierno de Nicaragua.

---

*Aquí elaboramos un diagnóstico que nos aportó para elaborar una ordenanza municipal y apoyar a los jóvenes en la empleabilidad. "Ahora nos falta dar pasos para concretizar acciones de desarrollo económico local" Alcalde Municipal del Municipio de La Concordia Roniel Rivera.*

---

#### **4.3.4 Mecanismos de institucionalización Municipal de la promoción de empleo juvenil - Ordenanzas municipales**

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

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

#### **Lecciones aprendidas**

##### **a) Formación a funcionarios en tema de juventud**

El programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración desarrolló un diplomado en coordinación con la UNAN donde se les impartió a los funcionarios temas relacionados a juventudes, bono demográfico, entre otros temas que condujo a fortalecer las capacidades de los participantes y a sensibilizarse de la necesidad de trabajar con un enfoque de juventud. Estos conocimientos dieron mayor apertura a trabajar con los jóvenes como relevo generacional y replicar sus conocimientos en sus instituciones. Se crearon las bases en los y las funcionarios para la toma de decisiones respecto a lineamientos y presupuesto en las instituciones y apostar para que dicho tema se incluya de forma transversal en los procesos de planificación institucional. Igualmente generó un valor agregado a la currícula universitaria.

##### **b) Enlaces departamentales puente importante con el voluntariado y los protagonistas del PCJEM**

A pesar de la existencia y el aporte eficiente de la red del voluntariado fue importante y necesario haber contratado a los enlaces departamentales para la conexión entre ambos y facilitar la comunicación y el seguimiento a las acciones del PCJEM. Se destaca que estos jóvenes enlaces fueron desarrollándose en la facilitación de los procesos. Esta conexión fue muy importante para el nivel central en función de agilizar su comunicación y resultados.

### **c) Trabajo juvenil agenda de todos, nivel Nacional y Local**

El trabajo con los y las jóvenes llevó a entender que no es un asunto sólo y exclusivo del MINJUVE; es un asunto de inclusión y equidad social y de derechos humanos y como tal, ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar procesos articulados a nivel municipal, nacional y a nivel sectorial. Se ha entendido como una agenda nacional y local.

### **d) Juventudes, desafío en la agenda local-Gobiernos locales**

EL empleo juvenil se convirtió en agenda local y los jóvenes fueron visibilizados y reconocidos por sus habilidades y aporte al desarrollo por parte de las autoridades locales, donde se aprobaron seis ordenanzas, no así en el resto de municipios y queda como tarea pendiente para los líderes de la juventud y el MINJUVE.

### **e) CICAs, espacios potenciados para el apoyo juvenil**

Los CICAs, corresponden a una estrategia definida en el PNDH que se concretiza en diferentes municipios y en el caso del PCJEM fueron fortalecidos 7 y 4 nuevos, creados y equipados. Estos se convirtieron en espacios para llegar a los jóvenes para su capacitación, beneficio a becas y liderazgo, fueron un punto de referencia para el PCJEM.

## **4.4 Mecanismo de País**

### **4.4.1 Apropiación y Alineación con las prioridades y lineamientos del Gobierno**

El mecanismo de país creado con los Programas Conjuntos en Nicaragua es una práctica novedosa, que se basó en las prioridades y lineamientos del gobierno, y una forma de trabajo distinta para el Sistema de Naciones Unidas que transformó los paradigmas de la cooperación alineándose a estas prioridades y a cambiar sus formas de planificación.

El gobierno de Nicaragua asumió el liderazgo en este PCJEM a través del MINJUVE con la colaboración de otras instituciones y ha hecho propio el tema de juventudes expresado en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, lo establece como agenda central y se refleja a nivel nacional, local.

Todos los socios y agencias involucrados/as se trazaron una meta común enfocada a contribuir en la reducción de los niveles de pobreza en el sector juvenil de alto riesgo, fortalecer capacidades y políticas públicas y contribuir a las Reformas de Naciones Unidas<sup>30</sup> en función de alcanzar el logro de los ODM.

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

<sup>30</sup> Diseñó una planificación basada en prioridades MANUD.

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

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

#### **4.4.2 Consenso una herramienta del clave del modelo conjunto**

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

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

A nivel de la gobernanza del Programa, en la Comisión Coordinadora, las decisiones se tomaban en consenso, todos los integrantes eran consultados, cada quien daba sus puntos de vista, identificaban sus inquietudes, generaban nuevas alternativas y al momentos de tomar la decisión había una satisfacción de todos por que prevalecía una meta en común. Esta forma de tomar las decisiones generó confianza entre todos y todas y construyó relaciones armoniosas y respetuosas entre Gobierno y agencias del SNU. (PNUD, OIT, ONUDI, UNFPA, PNUD, FAO).

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

#### **4.4.3 La complementariedad de la ayuda entre agencias**

El SNU tiene como compromiso aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo, a través de la alineación de la cooperación con las políticas, sistemas y procedimientos del País.

Como parte de este proceso se dio la complementariedad de acciones entre las agencias, que facilitó el éxito del Programa, ejemplo de estos, con el fondo capital semilla se juntaron varias agencias PNUD, FAO, UNFPA, OIT, y aumentaron el mismo para dar mayor cobertura y beneficios a los y las jóvenes. Había un interés demostrado en las agencias por cumplir resultados con los grupos metas. Igualmente se evidenció en el monitoreo de los procesos, habían coordinaciones para las

visitas de campo y en algunos momentos el intercambio de la información respecto a las situaciones presentadas o avances en el territorio facilitaba tomar decisiones oportunas.

#### **4.4.4 Programas Conjuntos-FODM-Visión de País**

Los F- ODM apostó a las Reformas de las Naciones Unidas, al fortalecimiento de las capacidades del gobierno y también a la reducción de la pobreza. En este sentido el enfoque fue acertado, contribuyó a estos pilares y los resultados son evidentes en la elaboración del Plan Nacional de Empleo y trabajo Juvenil, 32 mesas municipales de empleo juvenil, (en los 11 municipios de intervención y en 21 municipio más), acceso de los y las jóvenes a recursos económicos, desarrollo de conocimientos y en tecnología de los y las protagonistas del PCJEM. Así mismo el ODM 3 promueve la igualdad de género y desde este programa se facilitó el acceso a recursos y estableció metas desde el inicio, el 55 % participación eran mujeres y el 45% eran hombres.

Sin embargo, aún sigue siendo necesario que en estos programas la aplicación del enfoque de equidad de género tenga mayor permanencia con estrategias de transversalización para apoyar durante el proceso a las y los jóvenes desde las políticas y prácticas de las instituciones.

La buena práctica de este modelo conjunto se evidenció en la eficacia de la ayuda, el alineamiento a las prioridades, la apropiación del estado de Nicaragua en desarrollar acciones para los jóvenes y el fortalecer las políticas públicas y la Reforma al SNU. También el SNU ha dado paso importantes en el monitoreo de los alcances de los resultados como la rendición de cuentas al donante, no sólo en lo financiero, sino en los resultados esperados por el programa.

#### **Lecciones aprendidas**

##### **a) Horizontalidad y consenso**

Planificar de acuerdo a las prioridades, necesidades y lineamientos del país contribuyó en una buena **coordinación** inter agencial y entre agencias e instituciones del estado, a nivel nacional y local. Prevalció **la horizontalidad en la comunicación como facilitador del consenso**.

##### **b) Monitoreo y evaluación para tomar el pulso de los resultados del PCJEM.**

Por parte del programa se creó el sistema de monitoreo & evaluación que facilitó conocer el avance de los resultados, el cumplimiento de los indicadores de proceso, productos y resultados e identificar situaciones críticas que posteriormente eran resueltas de forma oportuna.

##### **c) Planificación conjunta un modelo acertado -sistema de monitoreo un asunto pendiente para conocer el avance en el cumplimiento de los ODM**

Hay avances significativos en la planificación conjunta del Gobierno y el Sistema de Naciones Unidas, que ha sido una apuesta en común para trabajar como país, existe armonía en este proceso, hay apropiación de ambos en el modelo de trabajo, pero a nivel de gobierno no existe un sistema de monitoreo especial que permita conocer el avance del cumplimiento de los ODM.

##### **d) Aprender de los errores en la evaluación de medio término.**

e) Al principio hubo tensiones y se resaltan en la primera evaluación. Pero posteriormente revisaron y reflexionaron al respecto, lo que se tradujo en cambios positivos. Hubo más

madurez, mejor calidad y coherencia en la actuación de las agencias centradas en un interés común.

**f) Técnicamente hay aprendizajes positivos pero en lo administrativo sigue siendo asunto pendiente.**

En trabajo inter agencial fue novedoso y provechoso, aunque no lograron un procedimiento administrativo en común, hubo acción colectiva en lo técnico y menos en asuntos administrativos financieros. Esto implica que es un asunto que todavía debe ser revisado por las agencias del Sistema de Naciones Unidas. Debe tomarse en cuenta algunas lecciones aprendidas de otros programas conjuntos en la flexibilización de algunos procedimientos.

**g) Marco de Asistencia de Naciones Unidas (MANUD) se centra en prioridades**

Como valor agregado el **Marco de Asistencia de Naciones Unidas (MANUD)** se centra en las prioridades de gobierno. El modelo de gobierno facilitó a las agencias la labor de su trabajo, SNU conoce el planteamiento del gobierno, logra aprendizajes, pasa de ser un proyectista a un SNU con una misión más clara, se refleja en el nuevo MANUD.

**h) Los enfoques orientadores del PCJEM requieren de un manejo común**

El programa definió varios enfoques orientadores que estaban presente en los distintos hitos del programa, como derechos humanos, juventudes, generacional, equidad de género e inclusión social que hizo necesario que todo el personal técnico operativo a todos los niveles del Programa se sensibilizara y avanzaran en su apropiación. Sin embargo, no todos los enfoques fueron trabajados con la misma intensidad, por ejemplo la equidad de género, generacional, son enfoques que deben ser implementados en toda la vida del proyecto, de manera que genere valor agregado en los procesos de institucionalización y fortalecimiento en el trabajo con mayor énfasis en las mujeres jóvenes.

## **5. -Contribución del PCJEM a la gestión de conocimientos**

El Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración hace una contribución especial a la gestión de conocimientos en el logro de los ODM 1 y 3, desde las historias de vida de jóvenes, quienes expresan que con el apoyo del programa les cambió la vida, les ayudó a desarrollarse y hacer realidad sus sueños, lograr un empleo pleno y productivo en el país.

Aporta en la integración de los enfoques orientadores del programa y su armonía con los ejes, metodologías y herramientas interesantes para el trabajo y empleo juvenil sobre todo en estas edades que atendió el PCJEM.

Igualmente aportó a mejorar la coherencia política de las intervenciones que fueron dirigidas a población joven en situación de riesgo.

Es importante compartir las metodologías y herramientas utilizadas en el modelo generacional, que hicieron posible estos cambios en los jóvenes y de rescatar, visibilizar y divulgar el impacto del PCJEM mediante sus experiencias, conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas, en el plano nacional e internacional.



## 6- Conclusiones, Desafíos y Recomendaciones

Las conclusiones de esta sistematización derivan del análisis crítico de las discusiones sostenidas por el equipo de seguimiento, los enlaces departamentales, agencias, instituciones y la coordinación técnica del PCJEM y se enfocan hacia la identificación de elementos y criterios comunes vividos que sucedieron en la marcha del **modelo generacional** que demuestra que es un **modelo válido**, acertado, *con buenas prácticas, con aprendizajes, metodologías e instrumentos que se fueron construyendo y adecuando en la marcha de acuerdo a los contextos y características en su implementación.*

*El modelo integró* cinco enfoques orientadores: de derechos humanos (restitución de derechos), equidad de género, juventudes, generacional, e inclusión social, que facilitaron la buena armonía con sus ejes **a) Formación, b) inserción laboral, c) desarrollo de capacidades y d) mecanismo de país.** Este **binomio, enfoques y ejes** orientaron la acción para generar cambios en las y los jóvenes en cada uno de los territorios. Además desarrolló hitos relevantes y metodologías construidas de acuerdo a las características de las mujeres y hombres jóvenes protagonistas del Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración, se fue construyendo por etapas, en cada una de ellas se diseñaron **metodología que fueron ajustadas y del consenso de todas las partes involucradas.**

El modelo pone en evidencia que fue necesario e indispensable las **coordinaciones** inter- agenciales, entre instituciones, entre agencias e instituciones desde el **funcionamiento** de los efectos y las coordinaciones del nivel institucional sectorial, nacional **articulado** con los gobiernos locales, la mesa de empleo juvenil para **complementarse** y avanzar en la consecución de los objetivos y resultados. Todo este trabajo fue **guiado bajo los lineamientos y prioridades** del Gobierno de Nicaragua con una visión común.

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

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

Formó parte de este modelo la **integración y apropiación de los gobiernos locales** a pesar de no contar con una estrategia definida y escrita, fueron ellos en conjunto con otros actores en el municipio que articularon acciones, ordenanzas para promover el trabajo y empleo juvenil, marcaron pautas para establecer sus lineamientos en materia de desarrollo económico local.

El programa deja un valor agregado a todos los socios y agencias en el **desarrollo de capacidades e institucionalización de lineamientos y estrategias** para brindar atención a los y las jóvenes en sus emprendimientos y a través de la intermediación laboral desde las comisiones, nacional y municipales de empleo juvenil.

Se generó **valor agregado al SNU en la planificación** del MANUD para los próximos años, en **armonía con sus ejes, las prioridades del gobierno y las necesidades de los territorios.**

El modelo se desarrolló cimentado en un **tejido organizativo de redes de voluntarios** como una de las grandes riquezas de la institución líder, el MINJUVE que fue capaz de la movilización social de todos los y las jóvenes integradas en el PCJEM, con una **comunicación constante y una relación interpersonal generadora de confianza.**

También se destaca la entrega, vocación y compromiso de la coordinación técnica, un equipo con capacidad y con una visión integradora que facilitó la armonía entre las partes involucradas.

A pesar de lo novedoso del modelo, de sus aprendizajes, buenas prácticas, aún quedan desafíos.

## 6.1 Desafíos

- A. La continuidad al modelo generacional construido por el PCJEM, donde las instituciones funcionen de forma articulada y permita el **seguimiento y sostenibilidad** de las buenas prácticas y resultados obtenidos dirigido a los jóvenes por parte de las instituciones especializada.
- B. La **armonización** entre la planificación operativa y **administrativa financiera** que permita evitar demoras en la ejecución de las actividades planeadas en futuras intervenciones.
- C. El sistema de monitoreo & evaluación por parte del gobierno para conocer los avances del cumplimiento de los ODM, la contribución a la reducción de la pobreza, a la equidad de género y a la creación de alianzas.
- D. La aplicación de los enfoques de equidad de género y el enfoque psicosocial generen como valor agregado estrategias transversales que sean institucionalizadas y no verlas en un etapa del programa.
- E. Políticas institucionales flexibles para el otorgamiento del fondo de créditos se mantengan para el fomento del empleo juvenil y sean incorporadas como programas especiales que den salida a los lineamientos ya establecidos por el gobierno.
- F. La articulación social entre actores nacional y local para dar salida a la operativización del PNETJ a todos los niveles.

## 6.2 Recomendaciones

- A. Desarrollar una estrategia que rescate el modelo generacional conjunto en todos sus aspectos, estrategias, metodologías, herramientas, buenas prácticas, lecciones aprendidas y se definan compromisos que den salida a mejorar estos procesos con programas similares o desde los planes institucionales para la sostenibilidad. Para ello se recomienda que desde el Ministerio de Juventud se eleve una propuesta articulada y sea discutido al alto nivel.
- B. Para garantizar mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de un programa que involucra a diferentes agencias del SNU, cada una con procedimientos administrativos diferentes, es

necesario que haya armonización entre la planificación operativa y administrativa financiera para evitar demoras en la ejecución de las actividades planeadas y deserción de los y las jóvenes.

- C. Aportar desde el SNU al gobierno de Nicaragua asistencia técnica para el diseño de un sistema de monitoreo & evaluación para medir el avance en el cumplimiento de los ODM en Nicaragua como una buena práctica de rendición de cuentas de los alcances y resultados.
- D. Considerar en programas similares estrategias que involucre a los gobiernos locales desde el diseño de estos para lograr mayores compromisos y apropiación.
- E. Proporcionar metodología que visibilicen el trabajo con los jóvenes y la implementación de los enfoques sobre todo el de equidad de género y psicosocial que fueron más débiles.
- F. Retomar el papel de las mesas municipales de empleo juvenil como un instrumento articulador para el trabajo con juventudes y empleo.
- G. Definir estrategias de género en proyectos o programas futuros y sean implementados durante toda la vida de éstos, evidenciando acciones de empoderamiento y autonomía de la mujer, salud sexual reproductiva, acciones para el cuidado infantil para que las mujeres no abandonen sus negocios y otros aspectos claves que ayuden a mujeres y hombres jóvenes (talleres de masculinidad) en su desarrollo personal y en sus negocios.
- H. Definir políticas integrales y flexibles para la continuidad del fondo de crédito para negocios de los jóvenes y capital semilla creando programas especiales.

## **7.- Bibliografía**

Marco Conceptual y Metodológico ara la Sistematización del PCJEM.2012

Documentos facilitados por la coordinación del PCJEM

- Sistematización de los talleres de Habilidades Sociales del PCJEM. 2012
- Informe de Sistematización de los Cursos de Formación
- Documento PRODOC del PCJEM 2008.2012
- Informe Final del PCJEM
- Evaluación de medio término 2012 el PCJEM
- Marco de Resultados acumulativo del PCJEM

Selener, D. (1996). Manual de sistematización participativa.

Notas para la sistematización de los ODM.

Guía operativa para el cierre de los PC

Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua 2009-2016 Gobierno de Nicaragua

Informe de Desarrollo Humano 2011.PNUD.

## **8- Anexos**

TDR para los servicios de consultoría para la sistematización

Marco Conceptual y Metodológico

Historias de Vida

Programación de trabajo

Matriz de Resumen de entrevistas y grupos focales

Base de datos de los participantes en distintos eventos

Cuadro de jóvenes egresados/as de los cursos de INATEC-