

Reporte Final

Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida:
Creación de empleo para la recuperación
económica.

Acuerdo cooperativo: 519-A-00-10-00016-00



Marzo 2010 to Marzo 2014



Tabla de Contenidos

Créditos.....	3
Introducción.....	4
Descripción de las intervenciones	4
Cultura de Programa Innovadora	5
Metas y Resultados.....	7
Resultados principales:	7
Videos, Manuales and Documentos Producidos:	14
Una comparación de dos diseños de Programa: Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida.....	16
Lecciones.....	21
Desarrollando una cultura de resiliencia a través de los Programas y sedes.....	21
Usando información de monitoreo y evaluación para el proceso de aprendizaje y dirección del Programa.....	24
Datos cuantitativos	24
Herramientas de evaluación cualitativa	26
Comunidades de aprendizaje.....	26
Resultados.....	26
Empleo	27
Microempresa/Autoempleo	28
Regreso a la escuela.....	30
Fortalecimiento de familias.	31
Sistema de referencia versus un programa integrado.....	32
Piloto con Jóvenes en Conflicto con la Ley	33
<i>Ver, oír, callaro morir.</i> Reflexiones sobre la implementación de programas en vecindarios con alta prevalencia de violencia.....	36
Construyendo un modelo escalable de liderazgo juvenil, servicio y empleabilidad para jóvenes en riesgo.	39
Diseñando el escalamiento.	39

Desarrollo de una filosofía y cultura para el programa de jóvenes en riesgo.	39
Inicio de un movimiento de graduados como jóvenes líderes.	39
Validación de los estándares de diseño y desempeño del Programa Jóvenes Constructores.	40
Desarrollo de un proceso de afiliación.	40
Desarrollo de manuales para la implementación.	40
Un Sistema robusto de M&E que demuestra evidencias de éxito e informa para cambio en la estrategia.	40
Procesos de evaluación externa.	41
Involucramiento de otros actores tanto nacionales como internacionales.	41
Comparación de costos inicial	42
Pasos tomados para escalar el modelo:	44
Pilot with UNDP, Vice Ministry for Security and Justice, Municipal Governments and the Salvadoran Chamber of Commerce	45
Firma del primer acuerdo de entendimiento y afiliación con Glasswing dentro de la iniciativa SolucionES.	45
Colaboración con el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el desarrollo de un modelo escalable del Programa Jóvenes Constructores. .	46
Consideraciones para futuros programas y políticas.	47
Referencias.	51

Créditos

Programa	Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida: Creación de empleo para la recuperación económica	
Acuerdo cooperativo número:	519-A-00-10-00016-00	
Organización implementadora:	Catholic Relief Services (CRS) con sus socios implementadores (subsidiarios) Fé y Alegría, Fundación Ideas y Acciones para la Paz Quetzalcóatl (Fundación Quetzacóatl), Fundación para el Desarrollo Juvenil (FDJ) y Fundación CARITAS	
Nombre del Programa:	Jóvenes Constructores and Mi Nuevo Plan de Vida: Employment Creation for Economic Recovery	
Período Reportado:	Marzo, 2010 a Marzo 31, 2014	
Persona de contacto en CRS:	Katharine Andrade Eekhoff, Chief of Party, CRS El Salvador Katharine.Andrade@crs.org Jason Sullivan, Public Donor Liaison, CRS/Baltimore Jason.Sullivan@crs.org	
Cantidad de inversión de parte de USAID:	\$4,923,000	
Cantidad de inversión de CRS como contraparte:	\$715,643: 165% de la contrapartida requerida \$433,640	



Introducción

Descripción de las intervenciones

Entre marzo de 2010 y marzo de 2014, Catholic Relief Services (CRS), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Youthbuild International (YBI), la Asociación Fe y Alegría, Fundación Quetzalcóatl y CARITAS El Salvador formaron una alianza para responder al reto que presenta el empleo juvenil y la creación de alternativas a la violencia, el crimen y la migración. La iniciativa apuntó a servir a jóvenes entre 16 y 25 años en condición de exclusión debido a su rezago educativo, pobreza, desempleo y habitar en lugares con violencia prevalente. El objetivo era ayudar a estos jóvenes marginados para que se conviertan en líderes que participan activamente en servicio a su comunidad y que mejoran sus posibilidades para encontrar un empleo, iniciar un negocio o volver a la escuela a través de la participación en alguno de las dos opciones programáticas.

Jóvenes Constructores, implementado por Fe y Alegría y Fundación Quetzalcóatl, es un programa que impulsa el liderazgo de los jóvenes, el servicio a la comunidad y la empleabilidad. El diseño de programa se basa en el exitoso modelo elaborado por YouthBuild y ajustado por CRS a las condiciones de El Salvador. Este consiste en una formación de 5 meses y un seguimiento de 6 meses. Sus componentes incluyen entrenamiento tanto en habilidades para la vida y el trabajo, formación técnico y vocacional relacionadas con la demanda de empleo, y el servicio a la comunidad donde los participantes ponen en práctica los aprendizajes y destrezas adquiridas.

Mi Nuevo plan de vida (MNPV), implementado por CARITAS, es un programa de orientación y acompañamiento para jóvenes que busca que los participantes se propongan un plan que les conduzca al empleo o a la inserción educativa. El Programa busca desarrollar un sistema interinstitucional de referencia donde los jóvenes reciben orientación para encontrar los servicios que requieren para alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, el Programa trabaja con padres y familiares de los jóvenes con el propósito de fortalecer los lazos al interior de la familia.



Ambos Programas están dirigidos a alcanzar a jóvenes en condición de riesgo y buscan a través de sus esfuerzos concertados acercar oportunidades de inserción económica y educativa para ellos. La consecución de empleos, el inicio de micronegocios o el regreso a la escuela son las metas que ambos programas persiguen. Mientras que el Programa Jóvenes Constructores trata de conseguirlo a través

de brindar toda la formación dentro del mismo Programa, Mi Nuevo Plan de Vida trata de vincular a los jóvenes con los servicios disponibles para que logre las metas que se ha propuesto.

Cultura de Programa Innovadora



Jóvenes Constructores y mi Nuevo Plan de Vida han innovado en sus metodologías de formación. La filosofía y cultura del programa se ponen de manifiesto en todas las actividades del Programa. Se caracterizan por el uso de símbolos asociados con principios, actitudes y comportamientos que son altamente valorados en los Programas. Por ejemplo el uso de las “8 Llaves de la Excelencia”, que consiste en un conjunto de valores asociados a la imagen de llaves y a un movimiento corporal que ayuda a recordar el contenido de cada una. La puesta en práctica de las llaves garantiza el éxito en cualquier acción que los jóvenes emprendan (ver: www.8keys.org). Otro ejemplo es la forma en que se maneja la autoridad, la cual descansa en un principio de “Propósito y no poder”, es decir que enfatiza la razón que hay detrás de las reglas de manera

que el joven la entienda y no simplemente la asuma de forma pasiva. Esta filosofía y cultura compartida ha generado un lenguaje común y ha fortalecido la identidad de nuestros participantes con los Programas en las diferentes sedes de implementación.

Tabla 1. Resumen de las sedes de implementación, socio implementados y el período.

Lugar de sede de implementación	Socio implementador	Período	Comentario
Sedes de Jóvenes Constructores:			
Soyapango, San Salvador	Fe y Alegría, Soyapango	Marzo 2010 a Marzo 2014	
Mejicanos, San Salvador	Fe y Alegría, Zacamil	Marzo 2010 a Marzo 2014	Además se implementó una iniciativa piloto con Jóvenes en Conflicto con la ley, desde Enero 2012 a Agosto 2013
Tierra Blanca, Jiquilisco, Usulután	Fundación Quetzalcoatl	Marzo 2010 a Diciembre 2010	
Mejicanos, San Salvador	Fundación Quetzalcoatl	Enero 2011 a Junio 2013	Además se implementó una iniciativa piloto con Jóvenes en Conflicto con la ley, desde Enero 2012 a Agosto 2013
San Marcos, San Salvador	Fundación Quetzalcoatl and CRS	Agosto 2011 a Marzo 2014	Contraparte financiada por YBI y OSF
Cuscatancingo, San Salvador	Fundación para el Desarrollo Juvenil	Marzo 2010 a Diciembre 2010	
Santa Ana, Santa Ana	Fe y Alegría Santa Ana	Marzo 2010 a Marzo 2014	
Jiquilisco, Usulután	Fe y Alegría, Usulután	Marzo 2010 a Diciembre 2011	

Mi Nuevo Plan de Vida		
Ciudad Delgado, San Salvador	Arzobispado de San Salvador	Enero 2012 a Febrero 2014
Izalco, Sonsonate	Caritas Sonsonate	Enero 2012 a Febrero 2014
Santa Ana, Santa Ana	Caritas Santa Ana	Enero 2012 a Febrero 2014

Tabla 2. Resumen de cantidad de participantes según Programa y componentes clave.

Programa (Financiado por USAID y OSF)	Componentes clave	Total participantes
Jóvenes Constructores (JC)	5 meses de formación, seguimiento y servicios de inserción (400 to 800 horas)	3157
JC, en Conflicto con la Ley	5 meses de formación, seguimiento y servicios de inserción (400 to 800 horas)	55
Jóvenes Constructores San Marcos sede contraparte¹	5 meses de formación, seguimiento y servicios de inserción (800 horas)	155
Orientación para el empleo	Entrenamiento de dos semanas en orientación para el empleo para jóvenes bachilleres (Fe y Alegría)	1098
Mi Nuevo Plan de Vida, Jóvenes	Sistema interinstitucional de referencia, entrenamiento en habilidades para la vida y el trabajo y servicios de inserción (100 horas)	975
Mi Nuevo Plan de Vida, Familiares	Entrenamiento en fortalecimiento de lazos familiares	578
Total		6018

¹ Sede financiada por la OSF (\$330,360 fueron invertidos en esta sede)



Metas y Resultados

Las tablas 3a, 3b y 3c contienen un resumen global de las metas y resultados logrados en los diferentes Programas y estrategias implementadas entre 2010 y 2014.

Resultados principales:

El Programa ha alcanzado o excedido todas las metas establecidas², particularmente aquellas relacionadas con inserción en empleo, autoempleo y regreso a la escuela. Las iniciativas alcanzaron un 83% de participantes que completaron los Programas y un 80% consiguió insertarse en alguna de las opciones de salida del Programa— 59% en empleo o autoempleo y el resto en estudio. Aquellos participantes que obtuvieron un empleo, un 47% reportó tener prestaciones de ley, este porcentaje duplica al porcentaje nacional de personas empleadas con prestaciones de ley. De acuerdo a la evaluación externa realizada en el Programa Jóvenes Constructores, la integralidad del programa contribuye a la construcción de la resiliencia en los participantes para superar la adversidad y por ende aumentar los factores de protección de ser víctima o victimario de violencia. Cuatro elementos fueron identificados como cruciales para este efecto: a) un cambio en la rutina de los jóvenes que los aleja de actividades de riesgos u otros jóvenes vinculados en actividades delictivas; b) participación en un grupo valorado; c) puesta en práctica de valores éticos y morales; d) aprendizaje de estrategias para navegar relaciones difíciles dentro de la familia y otros actores en la comunidad (por ejemplo, pandillas).

Para el caso de jóvenes en conflicto con la ley el Programa no fue capaz de alcanzar la cantidad de participantes establecida. Un total de 55 jóvenes en conflicto con la ley fueron inscritos en el Programa entre 2012 y 2013. CRS y sus implementadores no consiguieron lograr la meta con esta

² Con la excepción de jóvenes en conflicto con la ley y familiares de en Mi Nuevo Plan de Vida, ver abajo para más detalles.

población dado a la situación de inseguridad en la que se encontraba los centros de implementación localizados en el área de Mejicanos. En esta área la rivalidad y la disputa de territorios entre pandillas rivales influyeron notoriamente en la implementación del Programa en estas sedes. Los jóvenes en conflicto con la ley fueron referidos al Programa y muchos se acercaron a consultar por el Programa, sin embargo no terminaron inscribiéndose debido a dos razones principales: a) falta de motivación y b) el lugar donde se implementaba era percibido como una amenaza inminente para su integridad física debido a las disputas antes mencionadas. Esta iniciativa piloto fue suspendida en agosto de 2013 luego de que un joven en conflicto con la ley y un instructor resultaron heridos luego de un ataque armado en el centro de formación de Fe y Alegría Mejicanos. Con ello se buscó reducir la amenaza tanto para los otros participantes como para el staff.

La tasa de deserción para el caso de los jóvenes en conflicto con la ley fue más del doble del Programa Jóvenes Constructores por las razones ya apuntadas. Sin embargo aquellos jóvenes que si terminaron el Programa tienen tasas de inserción similares al resto de participantes del Programa (Ver sección sobre lecciones aprendidas para un análisis más detallado).

Al mismo tiempo, el personal del programa reportó que otros jóvenes en conflicto con la ley participaron en el Programa Jóvenes Constructores y en Mi Nuevo Plan de Vida, sin que al inicio se inscribieran como tal, sino que luego de un tiempo los jóvenes solicitaban permisos para ausentarse del Programa debido a que debían de presentarse a citatorios en los juzgados y por ende el personal se enteraba de su condición en conflicto con la ley. Varios de estos casos no quedaron registrados en el sistema de monitoreo del Programa, en este sentido resulta difícil estimar el número real de jóvenes en conflicto con la ley que finalmente participaron en el Programa, más allá de los 55 oficialmente registrados. Pese a lo anterior, como lo acota la evaluación externa (Beltran & Savenije, 2014) la existencia de un programa integral y estructurado que reitera las expectativas de comportamiento de los participantes, la estructura del tiempo y la construcción de rutinas positivas— como es el caso del Programa Jóvenes Constructores—tiene un efecto en el cambio de vida de los jóvenes en riesgo sobre todo en aquellos en los más altos niveles como son los que ya han entrado en contacto con el sistema penal juvenil. La experiencia de YouthBuild respalda estos factores para el éxito del programa y agrega que esto se fortalece aún más con el acompañamiento de al menos dos adultos que pueden servir como mentores de los jóvenes y que crean en que estos pueden cambiar el rumbo de sus vidas.

Al margen de las dificultades para alcanzar el número de participantes meta, importantes logros de tipo cualitativos fueron logrados a través de esta iniciativa piloto. CRS fue capaz de establecer una relación estratégica con el personal y tomadores de decisión del Instituto Salvadoreño de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) a lo largo del proyecto, especialmente en el piloto con los jóvenes en conflicto con la ley. Gracias a esta relación tanto la dirección del ISNA como el personal vieron la utilidad que provee el uso de las herramientas pedagógicas y metodológicas dirigidas a la atención de jóvenes en riesgo utilizadas en el Programa Jóvenes Constructores. CRS trabajó con la dirección para reforzar el valor que tiene el uso de un sistema —Como el utilizado por CRS— que registre no solo la participación sino los resultados de inserción que tienen los programas que sirven a las poblaciones del ISNA. CRS fue también capaz de influenciar el enfoque programático del ISNA a través de compartir los estándares de diseño y desempeño elaborados para el Programa Jóvenes Constructores. Esta herramienta despertó un particular interés del ISNA como un modelo que podría ser incluido en sus programas de atención a jóvenes en conflicto con la ley y en sus refugios o albergues.

Adicionalmente a los resultados mencionados, los jóvenes participantes se involucraron en 54 servicios comunitarios durante el desarrollo de los Programas, contribuyendo cerca de 200,000 horas de servicio (ver tabla 4).

CRS desarrollo alianzas con el sector privado a través de los programas, consiguiendo poco más de 400 negocios que proveyeron empleo a los jóvenes que participaron en el Programa y en muchos casos continúan en comunicación con el especialista de empleo de CRS para procesos de intermediación laboral.

Una clave para el logro de estos resultados ha sido las alianzas con varias instituciones. ASHOKA ha provisto entrenamiento en emprendedurismo social para jóvenes en las distintas sedes. La UCA apoyó el proceso de entrenamiento en plataforma de e-learning, así como espacios para entrenamiento del personal, retiros y ceremonias de graduación de jóvenes. La Asociación Automóvil Club de El Salvador apoyó a Fe y Alegría en el nuevo curso técnico de motociclismo y mensajería. Adicionalmente han sido clave instituciones de gobierno tales como el Ministerio de Trabajo (MTPS en la implementación del componente de empleo y la ley de Mi Nuevo Empleo), Ministerio de Educación (MINED-Modalidades flexibles de educación para bachillerato), El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP- Financiando algunos de los cursos vocacional, certificación de procesos de entrenamiento) y el Instituto Salvadoreño para la Niñez y la Adolescencia (ISNA-responsable por todo la programación para edades de 0 a 18 años incluyendo a jóvenes en conflicto con la ley).

Tabla 3a. Indicadores Jóvenes Constructores y Orientación para el Empleo

Indicadores clave de monitoreo (Apoyo de USAID)	Total de Participantes			Meta global			% Cumplimiento		
	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total
1 Total de jóvenes inscritos en el Programa financiado por USG	2260	1995	4255	1713	2307	4020	132%	86%	106%
1.a. Jóvenes Constructores	1703	1454	3157	1188	1782	2970	143%	82%	106%
1.b. Orientación para el empleo	557	541	1098	525	525	1050	106%	103%	105%
2 Total de jóvenes que completan Programa financiado por USG (90% de aquellos que inician)	1927	1717	3644	1542	2076	3618	125%	83%	101%
2.a. Jóvenes Constructores	1414	1226	2640	1069	1604	2673	132%	76%	99%
2.b. Orientación para el empleo	513	491	1004	473	473	945	109%	104%	106%
3. Total de jóvenes que obtienen un empleo o mejoran el que tienen o han iniciado un negocio propio como producto de la participación en el Programa financiado por USG	860	712	1572	594	891	1485	145%	80%	106%
3.a. Obtienen empleo	520	468	988	356	535	891	146%	88%	111%
3.b. Comienzan un micronegocio o una iniciativa de autoempleo	340	244	584	238	356	594	143%	68%	98%
4. Regresan a la escuela	265	236	501	172	259	431	154%	91%	116%
5. Total insertados (punto 3+ punto 4)	1125	948	2073	766	1150	1916	147%	82%	108%

Fuente: Base de datos en línea del Programa Jóvenes Constructores, resumen de datos elaborado por Juan Carlos Durán, especialista de CRS en Monitoreo y Evaluación.

Tabla 3b. Sede contraparte de Jóvenes Constructores sin financiamiento de USG, ubicada en Colonia 10 de Octubre, San Marcos, San Salvador

Indicadores clave de monitoreo (Apoyo de USAID)	Total de Participantes			Meta global			% Cumplimiento		
	F	M	Ttl	F	M	Ttl	F	M	Total
1 Total de jóvenes inscritos en el Programa financiado por USG	101	54	155	56	84	140	180%	64%	111%
2 Total de jóvenes que completan Programa financiado por USG (90% de aquellos que inician)	84	48	132	50	76	126	167%	63%	105%
3. Total de jóvenes que obtienen un empleo o mejoran el que tienen o han iniciado un negocio propio como producto de la participación en el Programa financiado por USG	54	34	88	28	42	70	193%	81%	126%
3.a. Obtienen empleo	24	21	45	17	25	42	143%	83%	107%
3.b. Comienzan un micronegocio o una iniciativa de autoempleo	30	13	43	11	17	28	268%	77%	154%
4. Regresan a la escuela	37	24	61	11	17	28	330%	143%	218%
5. Total insertados (punto 3+ punto 4)	91	58	149	39	59	98	232%	99%	152%

Fuente: Base de datos en línea del Programa Jóvenes Constructores, resumen de datos elaborado por Juan Carlos Durán, especialista de CRS en Monitoreo y Evaluación.

Tabla 3c. Indicadores para Mi Nuevo Plan de Vida y Jóvenes en Conflicto con la Ley.

Indicadores clave de Mi Nuevo Plan de Vida y Jóvenes en Conflicto con la ley	Total participantes			Meta global			% de logro		
	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total
1. Número de Organizaciones de la sociedad civil que han recibido asistencia en el tema de seguridad para su seguimiento e incidencia.			6			3			200%
2. Número de oficiales de gobierno que han recibido asistencia en el tema de seguridad financiado por el USG.	199	203	402	60	60	120	332%	338%	335%
3. Número de comunidades que reciben asistencia en Programas de Prevención de violencia financiado por el USG.			5			3			167%
4. Número de comunidades con grupos de trabajo entre policías y ciudadanos.			0			3			0%
5. Número de personas que se han beneficiado de oportunidades educativas y socioeconómicas financiadas por el USG.									
5.1 Participando en Programas financiados por el USG	921	687	1608	842	1038	1880	109%	66%	86%
1.a Jóvenes en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	499	476	975	360	540	900	139%	88%	108%
1.b Familiares en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	413	165	578	450	450	900	92%	37%	64%
1.c Jóvenes en conflicto con la ley en el Programa Jóvenes Constructores	9	46	55	32	48	80	28%	96%	69%
5.2 Completado programas financiados por el USG	847	602	1449	758	934	1692	112%	64%	86%
2.a Jóvenes en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	448	410	858	324	486	810	138%	84%	106%
2.b Familiares en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	393	166	559	405	405	810	97%	41%	69%
2.c Jóvenes en conflicto con la ley en el Programa Jóvenes Constructores	6	26	32	29	43	72	21%	60%	44%
5.3. Obtienen empleo como resultado de la participación en programas financiados por el USG.	176	154	330	160	240	310	110%	64%	106%
3.a. Total que obtienen empleo	81	106	187	82	122	204	99%	87%	92%
3.a.1. Jóvenes en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	80	99	179	72	108	180	111%	92%	99%
3.a.2.. Jóvenes en conflicto con la ley en el Programa Jóvenes Constructores	1	7	8	10	14	24	10%	49%	33%
3.b Total en autoempleo	95	48	143	78	118	106	121%	41%	135%
3.b.1. Jóvenes en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	92	44	136	72	108	90	128%	41%	151%
3.b.2.. Jóvenes en conflicto con la ley en el Programa Jóvenes Constructores	3	4	7	6	10	16	47%	42%	44%
5.4.Regresan a la escuela	226	239	465	78	118	196	288%	203%	237%
4.a Jóvenes en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	224	232	456	72	108	180	311%	215%	253%
4.b. Jóvenes en conflicto con la ley en el Programa Jóvenes Constructores	2	7	9	6	10	16	31%	73%	56%
5.5. Total insertados (5.3+ 5.4)	402	393	795	238	358	506	169%	110%	157%
5.a Jóvenes en el Programa Mi Nuevo Plan de Vida	396	375	771	216	324	450	183%	116%	171%
5.b. Jóvenes en conflicto con la ley en el Programa Jóvenes Constructores	6	18	24	22	34	56	27%	54%	43%

Fuente: Base de datos en línea del Programa Jóvenes Constructores, resumen de datos elaborado por Juan Carlos Durán, especialista de CRS en Monitoreo y Evaluación.

Tabla 4. Resumen de proyectos de servicios comunitarios realizados durante el desarrollo del Programa Jóvenes Constructores

Sede de implementación	Lugar de ejecución	Servicio realizado
Fe y Alegría Soyapango	Soyapango	1. Construcción de cancha de basketbol en Fe y Alegría Soyapango
		2. Construcción de cancha de fútbol y gradas en Fe y Alegría Soyapango
		3. Remodelación en la infraestructura de la escuela Campamento Morazán
		Servicios comunitarios basados en la especialidad vocacional de los jóvenes incluyendo donaciones de materiales o equipo a las siguientes instituciones:
Fe y Alegría Zacamil	Mejicanos	4. Escuela Peralta Lagos
		5. Escuela Guayacán
		6. Centro escolar El Progreso
		7. Asilo Sara Zaldívar
		8. Fundación para la tercera Edad (FUSATE)
		9. Escuela República de Corea
		10. Complejo Educativo Católico Fe y Alegría
		11. Actividades de cuidado y mantenimiento de vivero en las instalaciones de la Fuerza Aérea Salvadoreña.
		12. Remodelación de Centro Comunitario, Comunidad Próceres Poniente, Zacamil, Mejicanos
		13. Remodelación de parque comunitario, Centro Urbano en José Simeón Canas, Zacamil, Mejicanos
		14. Reparación de aceras, Comunidad Emmanuel, Mejicanos
		Servicios comunitarios basados en la especialidad vocacional de los jóvenes incluyendo donaciones de materiales o equipo a las siguientes instituciones:
		15. Comunidad Valle Dolores Apulo
		16. Mariona (Centro Escolar República Dominicana)
17. Comunidad La Puerta		
18. Mejicanos (República de Perú)		
19. Centro Escolar San Ramón		
20. Centro Escolar San Antonio Abad		
21. Centro Escolar Cantón San Roque		
22. Ayutuxtepeque (INAI and Casa de la juventud)		
23. Colonia Zacamil, comunidad los próceres y Emmanuel		
24. Instituto Nacional de Nejapa.		
25. Colonia Villa Mariona		
Fe y Alegría Santa Ana	Santa Ana	26. Construcción de centro comunitario, Comunidad Nuevo Amanecer
		27. Construcción de muro de retención, Comunidad Nuevo Amanecer
		28. Construir centro comunitario, Colonia La Providencia
		29. Remodelación del parque infantil y área recreativa, Colonia La Dalia

		<p>30. Remodelación del parque y área recreativa para kinder, Canton San Jacinto</p> <p>Servicios comunitarios basados en la especialidad vocacional de los jóvenes incluyendo donaciones de materiales o equipo a las siguientes instituciones:</p> <p>31. Centro Escolar INSA</p> <p>32. Centro Escolar San Jacinto</p> <p>33. Asilo Narcisa Castillo</p> <p>34. Centro Escolar Experimental Tomas Medina</p> <p>35. Centro Escolar Colonia Rio Zarco</p> <p>36. Centro Escolar Monedero</p>
Fe y Alegría Usulután	Jiquilisco, Usulután	37. Construcción de cancha, CFP Fe y Alegría Usulután
	Zacatecoluca	38. Construcción de salón de clases, CFP Fe y Alegría Usulután
Fundación para el Desarrollo Juvenil	Cuscatancingo	39. Remodelación del parque, Comunidad Ángela Montano
	Tierra Blanca, Usulután	40. Remodelación de cocina en iglesia para personas mayores, Zacatecoluca.
Fundación Quetzalcóatl	Mejicanos	41. Pintado mural en parroquia, Cuscatancingo
		42. Techado de la cancha de basketbol en la parroquia, Cuscatancingo.
		43. Reparación de baños en escuela pública, Cuscatancingo.
		44. Construcción de casa comunal en Los Ensayos, Tierra Blanca, Jiquilisco, Usulután
		45. Construcción de casa comunal en San Hilario, Tierra Blanca, Jiquilisco, Usulután
		46. Remodelación de cancha, construcción de área de patinaje y pintura de mural en parque de la Colonia Australia, Mejicanos.
		47. Reparación en casa comunal de San Mauricio, Mejicanos
		48. Construcción de muro de retención y baño para la Parroquia El Buen Pastor, Mejicanos
		49. Construcción pequeña infraestructura en Los Conacastes, Mejicanos
		50. Campañas de limpieza, construcción de pequeña bodega y pinta de murales en San Mauricio, Mejicanos
		51. Remodelación y ampliación del centro de recreación, POPOL-NA en Mejicanos.
		52. Remodelación de área recreativa en la comunidad Los Próceres, Zacamil, Mejicanos
		53. Remodelación de cancha en la comunidad, Zacamil, Mejicanos y pintado el centro de INJUVE, Zacamil, Mejicanos.
		54. Organización de actividades lúdico-didácticas con niños, incluyendo juegos, pintacaritas y piñatas.

CRS, a través de la adaptación del modelo de YouthBuild, ha sido capaz de influenciar el enfoque de trabajo con jóvenes de los socios implementadores, los cuales han desarrollado programas de formación vocacional por muchos años, pero sin mayor orientación a las demandas del mercado laboral. Ellos han basado sus estudios de necesidades de formación basándose más en la demanda, es decir, en el interés de los participantes que en la oferta laboral disponible en el sector productivo. En este sentido su innovación en la oferta formativa es poca y más bien los mismos cursos se repiten año con año, basados en la popularidad y preferencias de los participantes o las opciones que el INSAFORP licita y no en las demandas del mercado laboral. En la mayor parte de los casos de los programas ofrecidos, el componente de inserción laboral está ausente, cosa que ocurre la mayor parte del tiempo en los programas de formación vocacional. Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida condujeron un estudio del mercado laboral que sirvió para que los socios

implementadores cayeran en cuenta de la importancia de vincular el entrenamiento específico con los requerimientos que el mercado laboral; de esta manera se crearon nuevos cursos (promotor comunitario de microfinanzas, atención al cliente y ventas, motociclista mensajero) que tenían una alta demanda. Vale mencionar la importancia dentro del personal del programa de un especialista en gestión de empleo, el cual se convirtió en un nexo entre las empresas y negocios y los participantes del Programa. Estas innovaciones y adecuaciones tanto en el diseño, oferta y personal en los socios implementadores han tenido un impacto transformador en los socios, pasando de la medición de la formación a la medición de la inserción. Esto ha generado que busquen un mayor acercamiento con el sector privado, quien es el receptor final de los jóvenes. Además durante la implementación del Programa se ha observado una mayor apertura del INSAFORP para participar de forma conjunta, sea financiando cursos o acreditando la formación de los participantes.

Videos, Manuales and Documentos Producidos:

Adicionalmente a los resultados, el Programa ha producido una serie de recursos en línea, videos, estudios, manuales y documentos de aprendizaje. Estos materiales van a ser utilizados para la difusión del Programa, así como herramientas para programas similares en el futuro en El Salvador o en la región, particularmente en alianza con YouthBuild International.

Documentos de difusión en línea:

Plataforma de Monitoreo y Evaluación (requiere credenciales).

<http://www.programajovenesconstructores.org/>

Plataforma para el aprendizaje en línea. Incluye materiales para la implementación del programa desarrollados por CRS y los socios (requiere credenciales) <http://www.midesarrollojuvenil.org/>

Página de Facebook de jóvenes constructores.

<https://www.facebook.com/jovenesconstructoresES>

Páginas de Facebook de los movimientos de jóvenes graduados creadas por ellos mismos:

Jóvenes Constructores Graduados Zacamil

<https://www.facebook.com/jcgraduados.zacamil.1?fref=ts>

Jóvenes Constructores Graduados Santa Ana

<https://www.facebook.com/jovenesconstructoressantaana>

<https://www.facebook.com/graduados.constructores?fref=ts>

Movimiento de Ex Alumnos de Jóvenes Constructores Fe Y Alegría Soyapango

<https://www.facebook.com/EXJCSOYAPANGO>

Jóvenes Constructores Graduados (San Marcos)

<https://www.facebook.com/groups/176689575839865/>

Página de Facebook de Mi Nuevo Plan de Vida creada por CARITAS

Mi Nuevo Plan de Vida - Cáritas Santa Ana <https://www.facebook.com/MiNuevoPlandeVidaSantaAna>

Cáritas Sonsonate, Mi Nuevo Plan De Vida <https://www.facebook.com/CaritasMiNuevoPlanDeVida>

Mi Nuevo Plan de Vida- Ciudad Delgado <https://www.facebook.com/MiNuevoPlandeVida>

Videos

The Sabor Amigo Challenge: https://www.youtube.com/watch?v=gAQu_mnDTGw

La Historia de Nelly: <https://www.youtube.com/watch?v=BmpB-Fl-4hA>

Jóvenes Constructores: Oportunidades para el éxito del negocio
<http://www.youtube.com/watch?v=BDmM2DBkDw4>

Jóvenes Constructores: Comportamientos y actitudes para el empleo
<http://www.youtube.com/watch?v=DVov09dx0vU>

Serie Manuales de Desarrollo Juvenil/ Series Manuals for Youth Development

- *Estándares de diseño y desempeño de Jóvenes Constructores/ Program design and outcome standards for Jóvenes Constructores*
- *Manual de Liderazgo Juvenil/Manual on Youth Leadership*
- *Manual de Monitoreo, Evaluación, y Aprendizaje para programas de jóvenes en riesgo/Manual on Monitoring, Evaluation and Learning for youth at risk programming*
- *Manual del Joven/ Youth participant manual*

Serie Prácticas Prometedores en Desarrollo Juvenil/ Series Promising Practices in Youth Development along with one page summaries

- *Inserción en la Educación/Educational insertion*
- *Organización Juvenil/Youth Organization*
- *Inserción en Empleo/Employment Insertion*
- *Familias Fuertes/Strong Families*

Serie Estudios en Desarrollo Juvenil/Series Studies in Youth Development

- *Evaluación de Jóvenes Constructores/Mid-term evaluation of Jóvenes Constructores (Jan 2012)*
- *Sistematización de Jóvenes Constructores/ Systematization of Jovenes Constructores (Jan 2012)*
- *Estudio de Mercado Laboral/Labor Market Study (Oct 2011)*
- *Mapeo de Programas gubernamentales y no gubernamentales de empleabilidad para jóvenes en riesgo/ Mapping of government and nongovernmental programs on employability for youth at risk*
- *Evaluación Externa de Jóvenes Constructores/External Evaluation of Jovenes Constructores (March 2014)*

Una comparación de dos diseños de Programa: Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida

A partir de la implementación de estos dos programas principales por parte de CRS y sus socios implementadores, ayuda mirar como las características demográficas de las poblaciones y los resultados obtenidos a través de los programas difieren. La Tabla 5 resume una comparación entre las características demográficas de los participantes de los dos programas, durante los años 2012 y 2013 cuando funcionaron de manera simultánea. Las diferencias son pocas y se notan más en dos áreas: los participantes de MNPV son ligeramente más jóvenes y con menor escolaridad. Esto tiene que ver con una estrategia de trabajar con jóvenes en escuelas con jóvenes con posibilidades de ser expulsados, en vez de esperar que los expulsen para iniciar el trabajo con ellos.

Tabla 5. Características sociodemográficas de los participantes según Programa

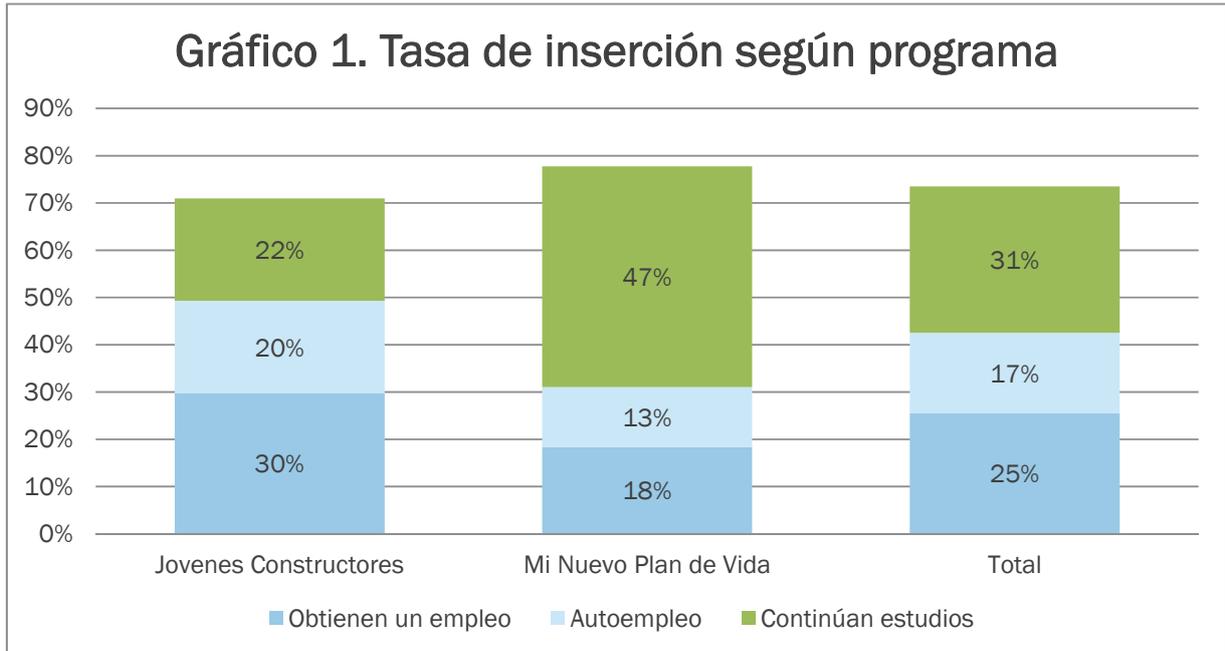
Información sociodemográfica	Jóvenes Constructores	Mi Nuevo Plan de Vida	Total
Total de Participantes³ (Ene 2012 a Marzo 2014)	1642	976	2618
Género			
Hombre	54%	46%	1361
Mujer	49%	51%	1248
Edad			
Promedio	20	19	19
17 o menos	24%	38%	29%
Entre 18 y 21	54%	45%	51%
Entre 22 y 25	19%	16%	18%
26 o mayores	3%	1%	2%
Finalizó bachillerato	47%	27%	40%
Tiene hijos	15%	15%	15%
Recibe remesas	24%	18%	22%

Fuente: Base de datos en línea, análisis desarrollados por Juan Carlos Duran, Oficial de M&E para CRS.

Así como la tasa de inserción entre los programas es similar (ver gráfico 1), en gran medida esto se debe a que las metas fueron similares para ambos programas. Las metas de MNPV en general enfatizaron tasas altas de educación más que de inserción económica, mientras que para Jóvenes Constructores se centró más en la segunda que en la primera. La evaluación externa de Jóvenes Constructores apunta aun a mejores resultados, especialmente en el tema de empleo. Un estimado del 67% de los 548 jóvenes encuestados reportaron haber conseguido un empleo después de terminar el programa. La gran mayoría de ellos lo hizo en los 3 meses posteriores a la finalización del Programa. Los números reportados por los socios implementadores en el sistema en línea refleja por tanto, los jóvenes que han sido posibles documentar y brindar evidencias sobre la consecución de ese empleo. Uno de los resultados más significativos del componente del empleo tiene que ver

³ The comparison is only for the period between 2012 and 2013, when both programs were functioning simultaneously.

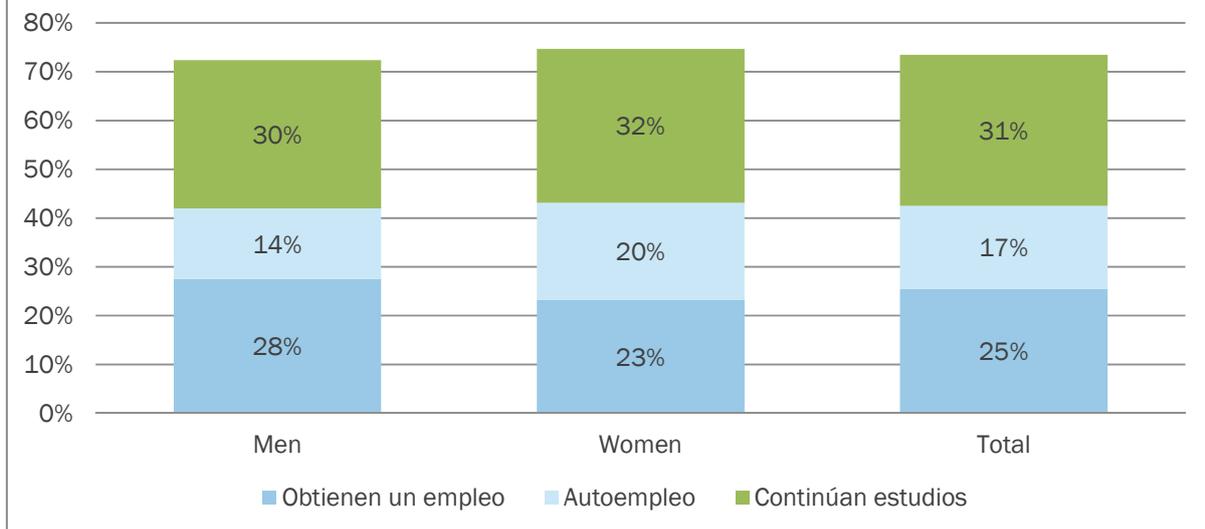
con la calidad del empleo obtenido por los jóvenes, trabajos formales y con beneficios básicos. La evaluación externa encontró que el 47% de los jóvenes empleados estaban cotizando al ISSS y a la AFP, proporción que duplica la tasa nacional de personas que trabajan que cotizan. Información similar es recogida por CRS a través de su plataforma en línea para MNPV. En otras palabras, jóvenes que participaron en estos programas, al margen de sus condiciones de rezago educativo y exclusión social, tienen una probabilidad mayor de obtener un empleo con beneficios básicos mayor que el empleado promedio en El Salvador. Sin duda el trabajo de los gestores de empleo en la construcción de puentes con las empresas ha sido crucial para este logro.



Fuente: Base de datos en línea, análisis desarrollados por Juan Carlos Duran, Oficial de M&E para CRS.

El gráfico 2 indica las pequeñas diferencias en la inserción según el género de los participantes. Las mujeres ligeramente iniciaron en mayor proporción un negocio que los hombres, mientras que estos se insertaron más empleos que las mujeres.

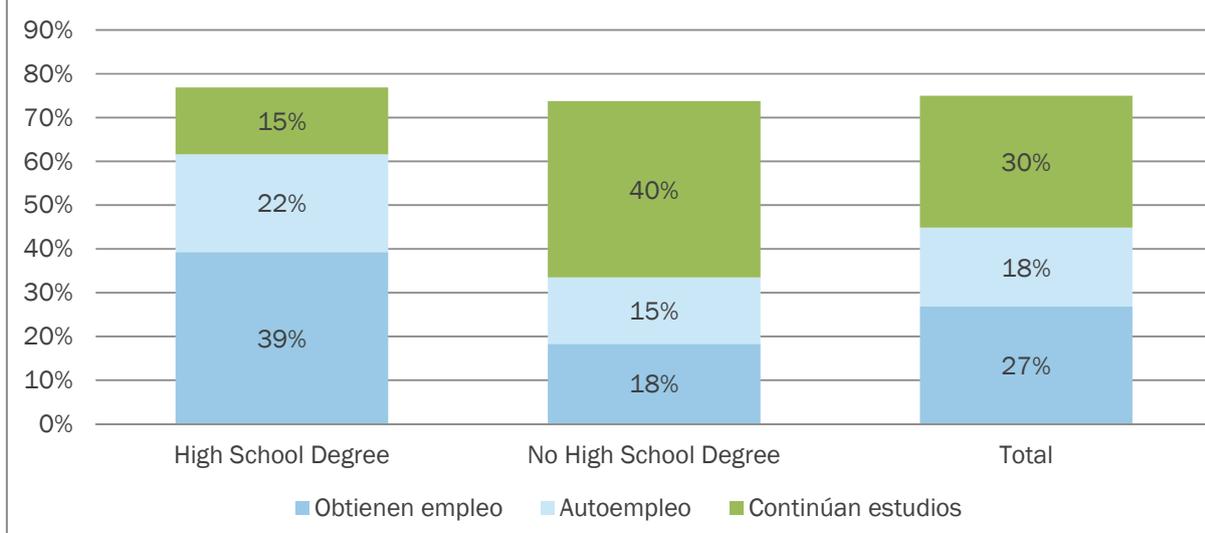
Gráfico 2. Inserción según género
(JC y MNPV, 2012-13)



Fuente: Base de datos en línea, análisis desarrollados por Juan Carlos Duran, Oficial de M&E para CRS.

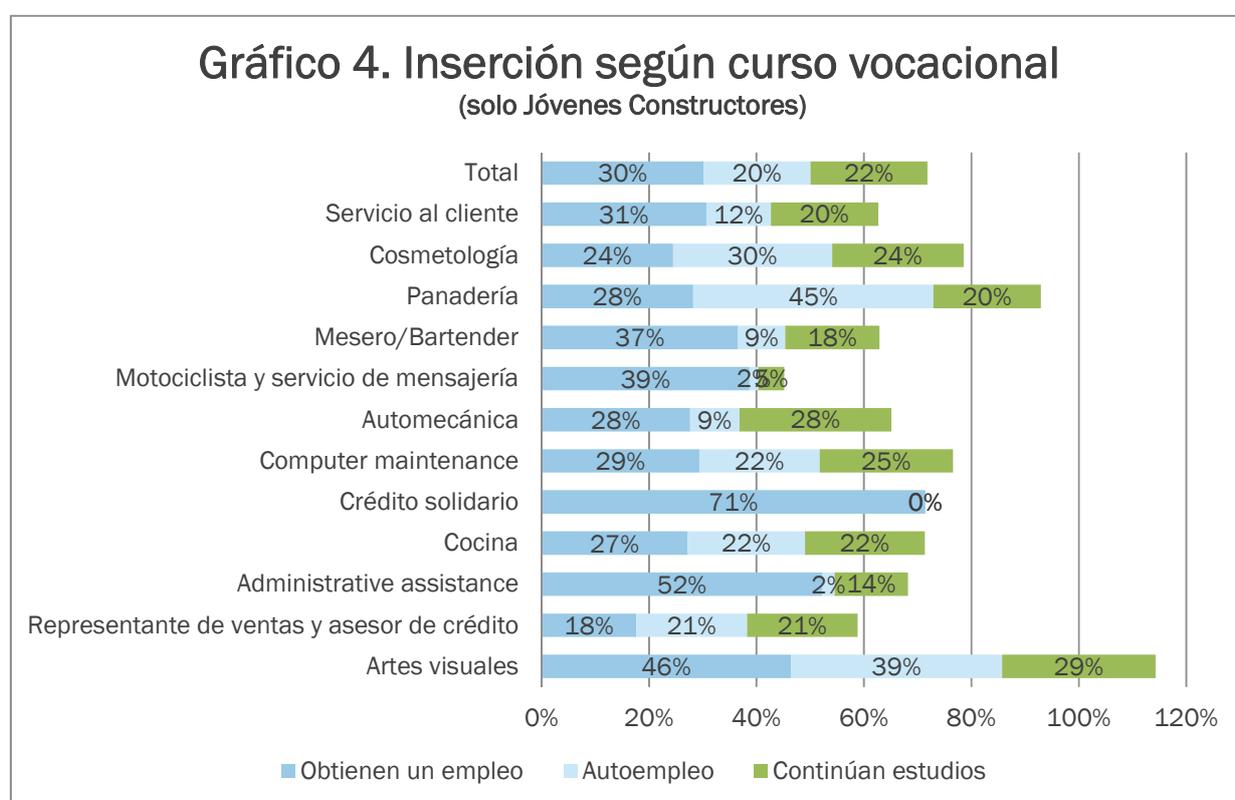
En términos del logro educativo, los jóvenes que habían terminado bachillerato tenían, su proporción de jóvenes empleados es el doble que aquella de jóvenes que no han terminado el bachillerato (ver Gráfico 3). Muchos empleadores demandan el bachillerato para casi cualquier tipo de empleo, al margen de las habilidades que el puesto de trabajo requiere pese a lo anterior, el 20% de los jóvenes que no han terminado el bachillerato fueron capaces de obtener un trabajo. La otra diferencia notoria es en la proporción de jóvenes que regresó a los estudios, esto se explica en la estrategia que usó en MNPV con un mayor énfasis en esta meta educativa.

Gráfico 3. Inserción según nivel educativo
(JC y MNPV, 2012-13)



Fuente: Base de datos en línea, análisis desarrollados por Juan Carlos Duran, Oficial de M&E para CRS.

El tipo de entrenamiento vocacional ofrecido durante el Programa tiene resultados diferentes en términos del tipo de inserción (Gráfico 4). El curso más exitoso en cuanto a inserción laboral fue el elaborado en colaboración con Enlace Servicios Financieros, una organización microfinanciera. Del total de participantes que se inscribieron en este curso, el 71% consiguió emplearse. Lamentablemente este curso despertó poco interés entre los jóvenes por lo que tuvo que ser discontinuado por el personal de Fe y Alegría a finales de 2012. Asistente administrativo (que requiere tener el bachillerato para poder inscribirse) y artes visuales (un pequeño curso creado por la Fundación Quetzalcoatl) estuvieron entre los más exitosos en cuanto a inserción en el empleo. Panadería, cosmetología y artes visuales también tuvieron altas proporciones de jóvenes que iniciaron un negocio propio. Típicamente estos cursos no ofrecen herramientas para el emprendedurismo, pero dado el enfoque integral del modelo Jóvenes Constructores, todos los jóvenes recibieron apoyo tanto en empleo como en emprendedurismo. .



Fuente: Base de datos en línea, análisis desarrollados por Juan Carlos Duran, Oficial de M&E para CRS.

Tabla 6. Número total de jóvenes por curso vocacional

(Solo Jóvenes Constructores Ene 2012 a Mar 2014)

Cursos ofrecidos (Solo Jóvenes Constructores)	Número total de jóvenes (Ene 2012 a Mar-2014)
Artes visuales	28
Representante de ventas y asesor de microcréditos	34
Asistente administrativo	44
Cocinero	408
Especialista en crédito solidario	14
Mantenimiento de computadoras	286
Mecánica automotriz	152
Motociclismo y mensajería	62
Mesero/Bartender	194
Panadero	85
Cosmetología	233
Servicio al cliente	75
Total	1615

Fuente: Base de datos en línea, análisis desarrollados por Juan Carlos Duran, Oficial de M&E para CRS.

Dado el enfoque integral del entrenamiento, los jóvenes han podido combinar opciones de inserción. La evaluación externa de Jóvenes Constructores apunta en cierta medida a que los jóvenes van alternando su condición de inserción luego de la finalización del Programa. Por ejemplo, aquellos que no continuaron sus estudios, 27% declare que consiguió un trabajo o inició un negocio propio (aunque la mayoría, 56%, dejó sus estudios por falta de recursos económicos). De aquellos que dejaron su trabajo el 25% lo hizo por que iniciaron algún tipo de entrenamiento o curso escolar, mientras que un 7.6% inició un negocio. Y para aquellos que no continuaron con su negocio, 28% ha obtenido un empleo formal y un 13% ha iniciado nuevamente en la escuela.

Este análisis comparativo ayuda a entender la efectividad de Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida. Para cada uno de estos programas, el énfasis ha sido la inserción como una manera de medir los resultados, obligando a los socios implementadores a salir de su zona de confort y aprender que se requiere para construir vínculos con los empresarios, asegurar el éxito de los emprendedores y facilitar el proceso para inscribirse en las modalidades flexibles del Ministerio de Educación y terminar su bachillerato o avanzar en su escolaridad. Todos estos esfuerzos han contribuido a los resultados de estos programas y sobre todo a los cambios que los jóvenes han tenido por participar en el Programa.



Lecciones

Desarrollando una cultura de resiliencia a través de los Programas y sedes.

El Resiliency Research Center (Centro de Investigación sobre Resiliencia) define resiliencia como:

“En un contexto de exposición significativa a la adversidad, resiliencia es tanto la capacidad de los individuos para navegar en busca de los recursos que sostengan su bienestar psicológico, social, cultural y físico, así como la capacidad para negociar individual y colectivamente que estos recursos sean provistos de formas culturalmente valoradas”.

El Centro argumenta que esta definición permite ampliar la comprensión del concepto de resiliencia no únicamente como un aspecto individual sino que se enmarca en un contexto ecológico de relaciones y contextos. Si bien la resiliencia requiere que los individuos tengan la capacidad para buscar los recursos que mejoren su bienestar, también necesita que la familia, comunidad y el gobierno provean estos servicios de forma accesible a los individuos (Ungar, 2011). Esta definición se asemeja al enfoque de centrarse más en los factores de protección que en los de riesgo, en cuanto a prevención de violencia. (Beltran & Savenije, 2014) (Thompson, no date).

Esto no fue uno de los resultados que se incluyeron ni en el diseño ni en la implementación del Programa, pero si ha sido uno de los resultados que se han identificado y de los cuales se ha ido aprendiendo durante la implementación. En este sentido ha sido difícil medir, como se ha hecho con los resultados de inserción, los efectos del Programa sobre la resiliencia. Sin embargo la evaluación

externa identificó cuatro resultados que han sido claves en el fortalecimiento de la resiliencia de los participantes y por ende en la prevención de la violencia, particularmente la participación en pandillas: a) Pertener a un grupo valorado y desarrollar sentido de pertenencia; b) Tener las habilidades y realizar los comportamientos que les permiten sortear las dificultades en sus relaciones en el hogar como en la calle; c) Mantener rutinas que mantienen a los jóvenes fuera de las calles y en este sentido se fortalecen relaciones con otros jóvenes; d) Desarrollar normas social y culturalmente positivas, así como fortalecer los valores éticos (Beltran & Savenije, 2014).

De manera explícita la evaluación externa dice:

“Aquellos entrevistados para este estudio (la evaluación externa) compartieron información acerca de su aprendizaje y proceso de crecimiento que pueden ser analizados desde la perspectiva de la resiliencia. Para muchos de los participantes el Programa funcionó como un nuevo contexto social que apoyo y fortaleció su resiliencia. Esto se muestran en que reconocen que el Programa les enseñó a sobreponerse a la adversidad que enfrentan diariamente y apoyarlos en el proceso... Muchos de los entrevistados dicen haber puesto en práctica nuevos comportamientos y habilidades positivas... Ellos aprendieron a conocerse mejor, sobrepasar experiencias dolorosas, a funcionar mejor en sus familias y comunidades, permanecer en un trabajo, después de haber participado en el Programa. Pese a que esta evaluación no se ha centrado en los efectos de la participación en la resiliencia, las historias compartidas son una evidencia que hace posible pensar acerca de los efectos del Programa en estos términos para futuras intervenciones.” (Beltran & Savenije, 2014)

Dados estos hallazgos, analizar la evolución de cómo estos elementos aparecieron y su significado, se vuelve crucial para un diseño futuro, en donde estos mismos elementos se articulen de manera intencionada para producir efectos similares en esta población. Para este propósito, **el proceso de crear una cultura y filosofía a través de los diferentes Programas y sedes es quizás el más significativo de los aprendizajes que se ha conseguido en los últimos cuatro años**, dado que tiene una estrecha relación con el fortalecimiento de la resiliencia, como indica la evaluación externa.

En marzo de 2010, cuando esta iniciativa inició, CRS y dos socios implementadores habían desarrollado una iniciativa piloto a nivel regional adaptando el modelo de Programa de YouthBuild. Aquellos involucrados en el proceso habían diseñado los componentes del Programa, tanto en las habilidades blandas como en las fuertes, para que los jóvenes consiguieran alcanzar los resultados de inserción en empleo, autoempleo o regreso a la escuela. En ese momento estaba claro que superar los factores de riesgo de los jóvenes y

Que hicimos para desarrollar una cultura y filosofía de programa compartida a través de socios y sedes.

- Entrenamientos para todo el personal. Al menos una vez al año y en ocasiones dos veces en el año CRS organizó entrenamientos colectivos de aprendizaje por períodos de 2 ó 3 días. Usualmente se recibía la asistencia técnica de YouthBuild. El tener a todos los participantes compartiendo una experiencia de aprendizaje, permitió que el lenguaje y la cultura se difundiera través de los diferentes programas y sedes.
- Intercambios y visitas a programas de YouthBuild USA. Una delegación tuvo la oportunidad de visitar una sede en Washington, D.C. y la otra visitó programas en Los Angeles. Estas visitas fueron seguidas por sesiones donde los aprendizajes fueron compartidos con el resto del personal. Varios miembros del personal de CRS tuvo la oportunidad de visitar sedes de YouthBuild en Portland, Boston, New York y Johannesburg, Sudáfrica.
- Entrenamiento de 1 semana en Mockingbird Eudcation. CRS conoció la metodología de enseñanza para jóvenes en riesgo de Mockingbird Education en su visita a Latin American Youth Center, YouthBuild Program en Washington, D.C. La introducción de principios de cognición social para la implementación de la cultura del programa probó ser exitosa y por ello se organizaron cuatro talleres que servían de inducción al nuevo personal o de profundización para aquellos que ya lo habían tomado. Este taller fue esencial para descifrar la mejor manera de alcanzar y trabajar con jóvenes en riesgo.
- Elaboración colectiva de logo, corazón de jóvenes constructores, así como los estándares de diseño y desempeño del programa.
- Incorporación de rituales, imagines e historias simbólicas tales como las 8 llaves de la excelencia, las 6 herramientas del éxito, etc.

fortalecer los de protección era algo importante también, pero una estrategia diseñada para esto no fue establecida. El énfasis del Programa estaba en la inserción en el empleo y por ende en la formación en habilidades que garantizarán el funcionamiento del joven en un puesto de trabajo: fortalecer los entrenamientos técnicos (por ejemplo en panadería, reparación de carros, limpiar una computadora, cortar cabello), las habilidades para la vida (mejora en las habilidades para comunicarse, desarrollo un mejor sentido de autoestima, trabajo en grupo), las habilidades para el trabajo (elaboración de un curriculum, llenar una aplicación de trabajo, como actuar en una entrevista, vestimenta y lenguaje apropiado), el emprendedurismo (desarrollar un plan de negocio, elaborar un presupuesto) y el servicio comunitario (identificando un proyecto y echándolo a andar).

Con el paso del tiempo y a través del aprendizaje y entrenamiento colectivo del personal de los programas y las diferentes sedes, se fue evidenciando la preocupación por tener una metodología y pedagogía que sirviese para la atención de jóvenes en riesgo. Esto requería más que aumentar contenidos a un programa, centrarse más en el CÓMO un programa implementa su cultura, particularmente si trabaja con jóvenes en riesgo. Esto es lo que es llamado una “cultura para/de resiliencia”.

Programas que construyen esta cultura necesitan asegurar cuatro condiciones para los participantes: 1) un sentido de pertenencia; 2) seguridad (emocional y física); 3) consistencia en las expectativas, el programa y el comportamiento; y 4) apoyo a través de relaciones significativas y servicios que reducen los factores de riesgo y promueven la resiliencia (Thompson, no date). Esto puede ser articulado a través de las siguientes componentes de la cultura de un programa:

- Desarrollar un lenguaje compartido que construye un sentimiento de comunidad, generando identidad y cohesión de grupo. Esto incluye gestos, símbolos e imágenes que refuerzan este lenguaje y sus significados dentro del Programa. (Por ejemplo el “corazón” de un programa, símbolos como las 8 llaves de la excelencia o las 6 herramientas del éxito, rituales como el círculo de la mañana e historias simbólicas como “La decisión está en tus manos” representada por una imagen de una tortuga).
- Autoridad y reglas: Establecer expectativas altas, demandantes pero razonables con consecuencias claras para mantenerse dentro del programa es crítico. El ejercicio de la autoridad descansa en un principio de propósito y no poder, es decir se comunica de manera clara y explícita cual es la razón detrás de la aplicación de las reglas dentro de los programas (por ejemplo la asistencia y la puntualidad, el uso de la vestimenta apropiada, son hábitos que posibilitan el éxito de los jóvenes cuando lleguen a un trabajo).
- Participación activa donde cada uno de los jóvenes está involucrado en el uso del lenguaje del programa y contribuye al aprendizaje del grupo.
- Intensidad (frecuencia o qué tan a menudo) y escala (porción a porción, paso a paso, en piezas manejables) se centra en el ritmo y la profundidad con que la comunidad educativa transmite y recibe los comportamientos y valores que son parte de la cultura del programa.
- Reconocimiento del progreso y el éxito. Para mantener la motivación y la orientación hacia el logro de los jóvenes en riesgo es necesario brindar retroalimentación sobre su desempeño en el programa, así como reconocer sus avances, aunque estos sean pequeños. Esto ayuda al fortalecimiento de la confianza en sí mismos y la convicción de que pueden lograr sus objetivos (Thompson, Resilience Methodology for Opportunity Youth, 2013).

De esta forma, los jóvenes que participan en un programa que construye resiliencia observan que son más conscientes de sus propios procesos de aprendizaje, reconocen estrategias para navegar situaciones de amenaza en diferentes contextos (familia, escuela, sus pares y la calle), desarrollan el pensamiento crítico y tienen más recursos para la resolución de problemas, formulan propósitos y

se comprometen en lograrlos. Este tipo de características de los jóvenes son las que la evaluación externa del Programa Jóvenes Constructores identificó en varios de los participantes que fueron entrevistados o que participaron en los grupos focales.

Esta cultura, identidad, sentido de pertenencia y propósito son probablemente mejor expresados en el corazón del programa, en el cual se resume como liderazgo, servicio, familia y oportunidades. Cada uno de estas palabras tiene un significado específico en el programa, lo cual conduce a un mayor sentimiento de pertenencia e identidad entre los jóvenes. Liderazgo significa ser responsable por lo que ocurre en mi vida, la de mi familia, mi comunidad, en el programa y en mi trabajo. Servicio se refiere a compartir mis talentos y habilidades para la reparación de relaciones con los otros, sin esperar nada a cambio. Oportunidad se entiende como la posibilidad de alcanzar mis objetivos personales y profesionales que me conduzcan a un mejor futuro. Familia es donde el joven encuentra un lugar donde el pertenece y recibe amor, confianza y respeto.



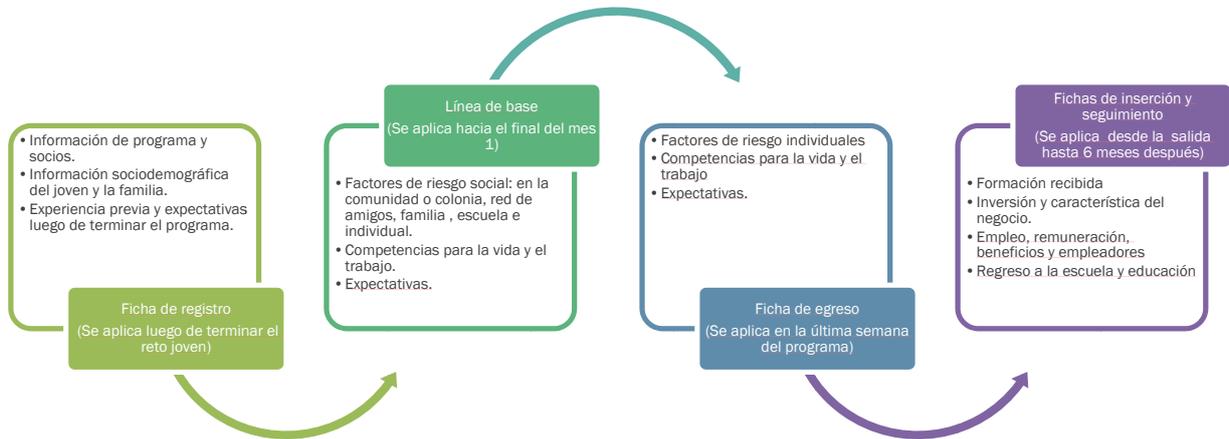
Usando información de monitoreo y evaluación para el proceso de aprendizaje y dirección del Programa

Adicionalmente a los planes operativos que sirvieron para monitorear la implementación del Programa, CRS desarrolló varias herramientas que permitieran seguir de manera oportuna los indicadores de inserción de los participantes y de esta forma hacer ajustes en la implementación durante los cuatro años de Programa.

Datos cuantitativos

El uso de datos cuantitativos ha sido fundamental para el desempeño tanto del programa como de los participantes. CRS diseñó varias herramientas que permitieron recoger información sobre los indicadores de resultados, sino también sobre datos demográficos relevantes, factores de riesgo asociados y desempeño de los jóvenes durante el Programa. La información sobre los participantes fue centralizada en una plataforma en línea (www.programajovenesconstructores.org) la cual era periódicamente actualizada por el personal de los socios. Este sistema ha permitido analizar los resultados del programa considerando factores demográficos y perfiles de riesgo de los participantes. También se han realizado análisis comparativos entre las diferentes sedes y socios implementadores lo que ha permitido identificar dificultades o aciertos que de otra forma se hubieran perdido en los datos agregados. El diseño del sistema correspondió con las preguntas de investigación que se plantearon durante la intervención, que en general buscaba determinar las diferencias entre participantes y los tipos de inserción que obtenían. El especialista de M&E de CRS

trabajó de cerca con los socios de manera que capacitó a su personal en el manejo de la plataforma y la gestión de la información producida, de cara a la generación de reportes.



Durante el diseño y la implementación de este sistema, diferentes lecciones se han identificado y son de particular importancia. Como primer punto se puede señalar aspectos técnicos, donde el trabajo con una empresa que provee servicios de diseño y desarrollo de software es crucial. Existen en el mercado un grupo grande de empresas cuya experticia es el desarrollo de aplicaciones y páginas web. Ahora bien un sistema de monitoreo como el que se utilizó en el Programa requiere que tanto el personal del programa y proveedor tengan una comunicación constante y trabajen de manera conjunta buena parte del tiempo. Esto hace que personal del programa, en su rol de usuarios, puede brindar retroalimentación constante a los desarrolladores para que hagan los ajustes requeridos. En este sentido hay que planificar el tiempo suficiente para este proceso, que para el caso de este programa fue de 1 año para tener la plataforma funcionando completamente.

Durante los cuatro años de implementación del Programa, al final del año dos hubo que hacer una reingeniería del sistema que incluyó mejoras en el funcionamiento global de la plataforma así como cambios en algunos formularios de monitoreo. Así el formulario de empleo sufrió ajustes importantes, de manera que sirviera no solo para monitorear al participante y su inclusión en el empleo, sino también para generar una base de datos de empresas que emplean jóvenes del Programa.

Por otra parte, una segunda lección consiste en el uso de herramientas que han sido validadas y probadas en otros contextos. Para el caso del Programa, pese a que se utilizaron cuestionarios y escalas que habían sido utilizadas para medir factores de riesgo, prevención de violencia y agresión en otros Programas en los Estados Unidos, estas tuvieron importantes limitaciones para evidenciar cambios en los participantes del Programa. El problema principal pareció estar en la habilidad de los participantes para poder autoevaluar sus habilidades al inicio del Programa, dado que muchos tuvieron puntajes muy altos desde el inicio, dejando poco margen para que la mejora se evidencie en el instrumento. La estructura de los ítems tenía un continuo con las opciones: “siempre, casi siempre, algunas veces, rara vez, nunca” o “mucho, un poco, algo, nada”. Las respuestas de los participantes tendieron hacia los polos más favorables, lo que dejó poca variabilidad en los

resultados entre el momento inicial y final del Programa. Pese a lo anterior, las herramientas sí fueron útiles para el análisis agregado de los grupos o sedes.

Otra dificultad consistió en la respuesta honesta a preguntas que abordan temas sensibles, por ejemplo frente a la pregunta de si tenían amigos en pandillas, hubo jóvenes que respondieron de que no, pese a que personal del Programa sabía de antemano que ellos sí tenían amigos en las pandillas. De igual forma que el caso anterior, el dato individual resultó menos útil, sin embargo al agregar los resultados por sede de implementación diferencias entre grupos aparecieron y patrones generales fueron objeto de análisis.

Una tercera lección ha sido que la capacidad de interpretación de los usuarios, principalmente de los socios implementadores, de la información generada es tan crucial como el funcionamiento de la plataforma y la validez de las herramientas de monitoreo. En este sentido el apoyo cercano de CRS compartiendo reportes con resultados consolidados tanto por sede y por socio facilitó la comprensión de la información, mejorando los procesos de toma de decisión en la implementación del Programa.

Herramientas de evaluación cualitativa

Adicionalmente a las métricas usadas en el monitoreo de los resultados, CRS introdujo una metodología llamada “El cambio más significativo” (Dave & Dart, 2005) como una herramienta para la recolección de información que enriqueciera la comprensión de la experiencia de los participantes en el Programa. Esta metodología se aplicó una vez y en casos ideales dos (una vez a la mitad del proceso y la otra al final del proceso de formación) y en ella los participantes identificaban cuál había sido el cambio más significativo en sus vidas que podía ser atribuido a la participación en el Programa. Este proceso proveyó información al personal implementador sobre los impactos que los participantes le atribuyeron al programa en sus vidas. Si bien en ocasiones las historias compartidas a través de esta metodología y que fueron compartidas con CRS y los donantes reflejaron la complejidad y profundidad de los cambios, en otras ocasiones las limitantes para poder compartir la riqueza de estas historias redujo sus posibilidades para difundir de manera más extensiva estos cambios cualitativos. Pese a esto, el propósito principal que era que los jóvenes reconocieran cuál había sido su principal cambio fue conseguido con esta metodología.

Comunidades de aprendizaje

Como parte del proceso de aprendizaje, CRS organizó discusiones grupales sobre componentes clave del Programa, de manera que el personal de las diferentes sedes pudiese compartir dificultades y aciertos en sus acciones dentro del Programa. Así dentro de este espacio, el personal encontró problemas comunes y soluciones colaborativas que probablemente por cuenta propia no hubieran encontrado. Durante el desarrollo de las sesiones se contaba con la participación de otros actores que podían aportar nuevos elementos, así participaron representantes del Ministerio de Trabajo, personas de empresas privadas y de otras ONGS. Las sesiones abordaron los diferentes componentes del programa (empleo, microempresa, servicio comunitario, entre otros) y estas se repetían de manera periódica.

Resultados

Durante el primer año y medio del Programa, uno de las curvas de aprendizaje más grande fue que los socios implementadores entendieran el cambio del enfoque de este programa, centrado más en la empleabilidad y la inserción, y menos en solo la formación, como en otros programas. CRS reforzó

la idea de que la capacitación o entrenamiento es un medio para el desarrollo de la empleabilidad, pero la inserción (empleo, autoempleo y regreso a la escuela) era el mecanismo para demostrar la efectividad del entrenamiento mismo. Por eso el Programa debía replicar las expectativas y condiciones de exigencia que se asemejan a los contextos donde los jóvenes serían insertados, de esta forma ellos tenían la oportunidad de practicar las habilidades y capacidades en un ambiente seguro. Para este propósito la atención prestada a aspectos como la puntualidad, la asistencia, la vestimenta y el lenguaje de los participantes, fue crucial para el proceso formativo. Ahora bien, fue necesario primero que el personal del Programa entendiera el propósito de estas expectativas para que estos pudieran aplicarlo con los participantes. Una de las expectativas más difíciles de implementar fue la puntualidad y la vestimenta profesional, dado que el personal temía que al aplicar con rigor normas en estos aspectos los jóvenes podrían sentirse excluidos. Estas resistencias fueron superadas gracias a la práctica de aspectos de la cultura del Programa que insisten en la idea de usar las reglas con un propósito y no simplemente por poder. Así el personal fue estableciendo expectativas de acuerdo a las demandas que los jóvenes enfrentarían al momento de insertarse.

La flexibilidad al momento de la inserción (sea empleo, autoempleo o regreso a los estudios) permitió que los jóvenes se propusieran metas a corto y mediano plazo que podrían alcanzar al finalizar su formación y estar en mejores condiciones para buscar metas más a largo plazo. Esto es particularmente importante para los jóvenes en riesgo, dado que ellos necesitan ver progresos y reforzar la idea de que pueden alcanzar sus metas. Esta flexibilidad permitió que jóvenes utilizaran los recursos generados en una opción de empleo o autoempleo para con esto financiar su vuelta a la escuela, logrando que se alcancen las metas programáticas y los objetivos de los jóvenes. A continuación se describe en mayor detalle los aprendizajes en las distintas salidas del Programa.

Empleo

Inicialmente se pensó que la ruta hacia el empleo era a través de las pasantías en negocios, sin embargo más tarde se evidenció que rara vez estas pasantías se convertían en empleos pagados para los jóvenes al final de su proceso de formación. El esfuerzo que requería ubicar a los jóvenes en pasantías era igual o mayor que para la obtención de oportunidades de empleo, esto hizo que la estrategia se cambiara de manera que los especialistas en empleo invirtieran su tiempo completamente en empleos y no en pasantías.

En este proceso otros obstáculos fueron identificados. Durante 2010 y 2011 fue posible encontrar empleos para jóvenes menores de edad (menores de 18 años) lo que requirió gestionar permisos de trabajo con el Ministerio de Trabajo. Sin embargo en los últimos dos años, con la entrada en vigor de la LEPINA, la cual sanciona a cualquier empresa que no acate las regulaciones relacionadas con el empleo a menores de edad, las empresas han estado más resistentes a contratar a menores de edad y más bien en muchos casos se han cerrado por completo a esta posibilidad.

Otro obstáculo que enfrentan los jóvenes al buscar un empleo es el proceso de contratación. Desde el momento de aplicación, elementos como la dirección de residencia pueden ser suficientes para no ser tomado en cuenta en el proceso. Es bien conocido en el medio de las empresas la práctica de no contratar a jóvenes que residen en colonias identificadas con alta presencia de pandillas. En este sentido muchos jóvenes sortean este obstáculo consiguiendo una dirección alterna, que les permita al menos ser considerados en el proceso de contratación. La aplicación de pruebas psicológicas también suele ser una barrera, dada la dificultad de los jóvenes en llenar este tipo de herramientas con las cuales no se encuentran familiarizadas en su forma de responder y que tienen un lenguaje poco familiar (muchas veces castellano de España). Una de las barreras más importante en este proceso es el uso del polígrafo como herramienta de selección, el cual además de ser ilegal para contratar, es reconocida su imprecisión—en una aplicación de prueba, todo el personal del programa no consiguió pasar satisfactoriamente este procedimiento.

Solo la revisión del proceso de selección nos ayuda a identificar la diversidad de obstáculos que los jóvenes enfrentan al momento de encontrar empleo, que van desde tener que obtener direcciones alternas, superar pruebas psicológicas y lo más problemático el procedimiento del polígrafo que típicamente es aplicado por empresas de seguridad que nada tienen que ver con recursos humanos.

Inclusive los jóvenes han comentado dificultades con el solo hecho de conseguir entrar a las oficinas de las empresas, dado que en ocasiones los guardias de seguridad les limitaban el acceso. En otros casos los jóvenes no consiguieron presentarse a tiempo a las entrevistas dado que no sabían cómo llegar al lugar de la entrevista. Estos pequeños obstáculos fueron muchas veces barreras que no pudieron superarse y por ende no se consigue un empleo. En este sentido el personal del programa tuvo que trabajar en estos detalles de manera que el acompañamiento debía ser muy cercano.

Estas condiciones requerían un rol activo por parte del especialista en empleo, quien construyó puentes entre los jóvenes y los negocios. El especialista de empleo, particularmente para jóvenes en riesgo, realizaba una serie de actividades tales como inscribir a los participantes en bolsas de empleo, coordinar entrevistas de trabajo y asesorarlos en como desempeñarse en dichas entrevistas. De acuerdo a la experiencia de este Programa, un especialista de empleo o intermediación laboral que conozca la realidad de los jóvenes en condición de riesgo es un puesto clave para la consecución de empleos para los participantes.

El especialista en empleo monitoreaba a los jóvenes en su puesto de trabajo una vez estos obtenían el empleo. Esto con dos propósitos, el primero darle seguimiento al desempeño del joven y segundo, verificar las condiciones de trabajo establecidas en los acuerdos o contratos con el empleador y de esta forma prevenir faltas contra los derechos laborales de los jóvenes.

Por otra parte, el especialista de empleo resultaba una ayuda valiosa para los pequeños y medianos negocios que no tenían unidades de recursos humanos. En estos casos el empresario se valía de la colaboración del especialista en cuanto a la selección de los participantes, de manera que los candidatos eran prácticamente evaluados inclusive antes de llegar al negocio.

Otra situación que ocasionalmente surgió, particularmente con las compañías telefónicas, tuvo que ver con las condiciones contractuales y de remuneración de los jóvenes. Muchas veces desde las compañías se ofrecían unas determinadas condiciones laborales y salariales, las cuales eran difundidas entre los participantes del Programa a través del especialista de empleo. Sin embargo cuando los jóvenes se presentaban al proceso de selección, se encontraban que las condiciones eran más desfavorables, distintas a las comunicadas por el especialista. Muchas veces la remuneración era en base exclusiva a comisiones, sin ningún salario base. Esto generaba descontento dado que el ofrecimiento inicial era diferente.

Lo anterior apunta a la importancia de la comunicación constante del especialista de empleo tanto con los jóvenes así como con los empresarios.

Microempresa/Autoempleo

Los resultados alcanzados en este tema dejaron una importante curva de aprendizaje. Inicialmente el entrenamiento en microempresa estuvo diseñado para la elaboración de un plan de negocio que los jóvenes debían presentar al personal del Programa al final de la formación. Aquellos planes que demostraran mayor potencial se les otorgaba un capital semilla no reembolsable de \$200 por joven, el cual era utilizado generalmente para la compra de materiales para el negocio que se iba a emprender. Así luego al final del proceso de formación los jóvenes iniciaban su negocio, pero el apoyo y seguimiento que recibían ya fuera del Programa era limitado y la experiencia de los jóvenes poca y en muchos casos nula.

CRS analizó el proceso de entrenamiento, las habilidades y la experiencia del personal de los socios y se identificaron oportunidades de mejora. El primer paso en el ajuste de este componente

consistió en la incorporación de un especialista en microempresa en cada uno de los equipos implementadores, dejando de contratar consultores ocasionales. El segundo ajuste consistió en la construcción de habilidades emprendedoras en todo el personal del Programa, aun cuando no fueran los responsables del componente. Esto obedece a que la experiencia previa del personal en esta área era limitada o en muchos casos inexistente. CRS en asocio con FUNDEMAS y con el apoyo financiero inicial de INSAFORP, un primer grupo de 25 personas personal del Programa de los socios y de CRS participaron en un taller de una semana llamado Empretec, el cual es una metodología en emprendedurismo acreditada por UNCTAD. Durante el taller los participantes debieron crear y manejar una iniciativa de negocio propia, permitiendo a los participantes experimentar de primera mano sobre el contenido del taller. Esta experiencia tuvo un efecto en el Programa en el sentido que se insertó desde las fases iniciales del Programa el reto de que los jóvenes debían iniciar un negocio. Esto con el propósito de darles una experiencia a todos los participantes sobre lo que implica tener un emprendimiento. En algunos casos los socios hicieron préstamos a los jóvenes por \$25 que debían ser repagados al Programa para que financiaran este primer ejercicio emprendedor. En otros casos, los participantes no recibieron dinero, sino que ellos tuvieron que echar mano de los recursos que tenían a su alcance para generar fondos. Al margen de si iniciarían un negocio o no, este proceso les enseñó importantes lecciones y descubrieron habilidades que no habían identificado. Muchos aprendieron a iniciar una conversación con otras personas no conocidas, trabajar con otros en un equipo, manejo del conflicto, y tomar decisiones basadas en las metas establecidas al inicio del negocio. Todas estas son habilidades valiosas en cualquier situación y muestra la importancia de salir de la zona de confort. Debido al éxito de esta práctica, CRS y FUNDEMAS organizaron subsiguientes talleres con el resto del personal del Programa lo que fortaleció la cultura compartida y el lenguaje común entre sedes y socios, además de introducir elementos prácticos de emprendedurismo desde el inicio del Programa y no solo al final.

En relación con el capital semilla, cada socio implementador ajustó el proceso de entrega de acuerdo a sus aprendizajes en cómo administrar estos fondos. Uno de los socios optó por un mecanismo en donde el beneficiario del capital semilla debía repagarlo de manera que hubiera disponibles fondos para otros jóvenes y sus posibles proyectos. Con el paso del tiempo esta estrategia no funcionó y generó conflicto entre el personal del programa y los jóvenes. Al inicio del Programa CRS trajo al Programa una empresa microfinanciera—Enlace Servicios Financieros⁴—para que evaluara el proceso de formación y que garantizar acceso a fondos de capital semilla. Este intento no funcionó como se esperaba dado que Enlace tuvo dificultades para trabajar con jóvenes que recién iniciaban sus negocios y que no estaban vinculados a estructuras comunitarias de ahorro y préstamo, así como la dispersión geográfica de los negocios excedía sus capacidades para dar seguimiento. Por su parte los socios estuvieron resistentes a trabajar desde el Programa con una empresa microfinanciera por las comisiones y tasas de interés que manejan, que en opinión de ellos no eran convenientes para el nivel de los negocios que los jóvenes estaban formando. Con el tiempo en la implementación Enlace ha desarrollado su capacidad para asesorar de mejor forma a grupos de jóvenes y por su parte CRS ha introducido de manera paulatina la metodología de grupos de ahorro y préstamo. Sobre esta metodología se planea ampliar en su práctica con jóvenes en proyectos dirigidos a la prevención primaria de violencia y mejora de los ingresos.

Relacionado con todos estos esfuerzos han existido preguntas acerca de cómo ha funcionado el autoempleo o microempresa con los jóvenes. Una de las preguntas clave ha sido cuál es la duración de estos negocios. En el contexto de las microempresas se espera que alrededor de un 20% de las empresas sobrevivan luego del primer año. CRS a través de evaluaciones internas como externas ha encontrado que al menos un 40% de los negocios que los jóvenes iniciaron han continuado luego de 1 año, lo que duplicaría la tendencia nacional, regional y mundial (Beltran & Savenije, 2014).

⁴ Enlace Servicios Financieros SA de CV fue creado de manera conjunta por varias ONG'S, microfinancieras y en alianza con CRS.

¿Cuánto tiempo tienes de tener tu negocio? (graduados de 2010 a 2012)

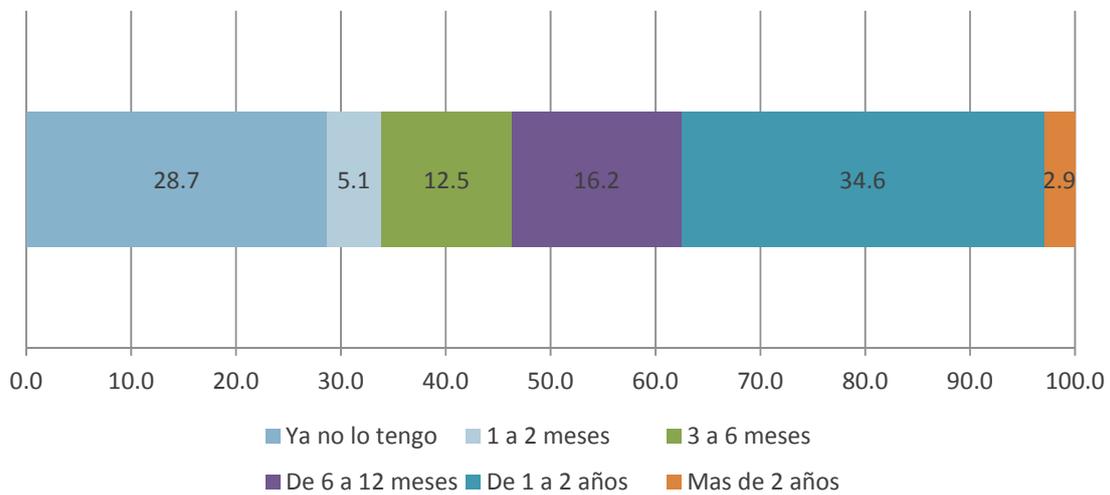
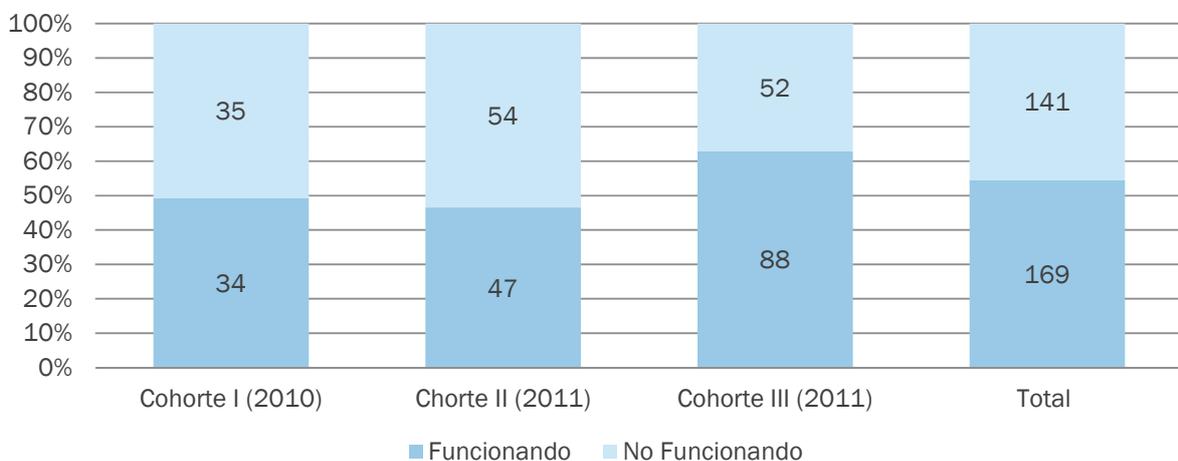


Gráfico 6. Porcentaje y número de iniciativas de autoempleo y si continúan funcionando, según cohorte.

(Evaluación interna, Oct 2012)



Regreso a la escuela

Uno de los logros principales en el Programa incluyó el regreso a la escuela o la continuación de estudios por parte de los jóvenes. El personal de Cáritas fue particularmente estratégico en establecer alianzas con varios institutos y escuelas locales, donde a través del director se identificaban jóvenes que se podían beneficiar más por el programa Mi Nuevo Plan de Vida y especialmente aquellos que estaban en riesgo de ser expulsado se la institución educativa. Pese a

que estos jóvenes no estaban fuera del sistema educativo, en una primera consideración no eran elegibles para entrar en el Programa, sin embargo dado su alto riesgo de desertar del sistema educativo hacía mayor sentido atenderles antes que salieran que cuando ya no estaban estudiando. Por ello fue que se flexibilizó el perfil de entrada para que estos jóvenes fueran elegibles para entrar. Claramente para aquellos jóvenes que no han finalizado su educación básica (1er. a 9no. grado) o media (bachillerato), terminar su educación es crucial de cara a la mejora en sus medios de vida.

Pese a que el perfil de entrada en el Programa establecía que los participantes tendrían un nivel educativo de 9no. grado o que no hubieran terminado bachillerato, las mediciones indican que al final ya había terminado bachillerato cuando ingreso al Programa. La evaluación externa encontró que aquellos jóvenes que tenían un rezago de 1 a 3 años para terminar su bachillerato eran los que en mayor proporción retomaban sus estudios, mientras que aquellos que su rezago era mucho mayor casi no retomaban sus estudios. Claramente el esfuerzo y el tiempo que aquellos jóvenes que están más rezagados retomar sus estudios es mucho mayor haciendo esta salida menos atractiva, pese a las opciones de modalidades flexibles que el Ministerio de Educación tiene.

Para aquellos jóvenes que han perdido interés en la educación formal o que han terminado su bachillerato y no han encontrado un trabajo, participar en un curso técnico corto de formación vocacional se convierte en un incentivo. Aunque no se ha registrado si los jóvenes habían participado en programas cortos de formación vocacional previamente, varios casos fueron identificados han sido reportados, inclusive entre los Programas Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida. Dado que otros programas no dan seguimiento después del entrenamiento, ni establecen metas de inserción como parte del Programa, frecuentemente los jóvenes terminan participando más como una forma de ocupar tiempo libre, en vez de ser una oportunidad de desarrollo de carrera. La falta de información acerca de las rutas o caminos de formación que los jóvenes deben seguir para alcanzar sus objetivos, de las demandas del mercado laboral y de dónde y cómo buscar oportunidades, son elementos que dificultan que el joven pueda seguir su ruta hacia sus metas más a largo plazo. Como muestra de esta dificultad, conocer la oferta de formación vocacional para jóvenes es difícil y muchos de estos cursos están limitados a la capacidad instalada de los centros de formación y el interés de las personas. Se necesitan esfuerzos concertados para poder asesorar a los jóvenes sobre cómo desarrollar su plan de carrera y poder insertarse en el mercado laboral.

Fortalecimiento de familias

Mi Nuevo Plan de Vida incorporó esfuerzos para vincular a los miembros de la familia, particularmente padres en el proceso de seguimiento de cada uno de los jóvenes que han participado en la iniciativa. Cáritas adoptó el Programa Familias Fuertes que ha sido implementado y adaptado por Fe y Alegría en La Chacra, San Salvador. Este ha sido promovido por la Organización Panamericana para la Salud (Pan American Health Organization). Aun cuando este programa fue diseñado para trabajar con padres y madres de niños entre 10 y 14 años y no entre 16 y 25, el personal de Cáritas hizo ajustes que permitieron implementar el programa entre sus participantes, que en promedio tenían una edad entre 18 y 19 años. La inclusión de este componente en Mi Nuevo Plan de Vida fue una fortaleza del Programa y tiene un valor importante en la reparación de las relaciones al interior de las familias de los jóvenes, el reto está en establecer la forma que requiere atención jóvenes adultos en sus familias de origen, que no son las mismas de un niño o un adolescente dependiente.

Aún en Jóvenes Constructores fue crítico el compartir información acerca del programa con la familia para obtener su voto de confianza en las actividades que se realizaban con sus hijos o dependientes. Frecuentemente, cuando los jóvenes desertaban del programa se debió a presiones que vienen de los miembros de la familia que no valúan el entrenamiento. Muchos de los jóvenes aprendieron habilidades que ellos llevan a su casa y de último tienen un impacto en la mejora de las

relaciones al interior del seno familiar, especialmente en términos de mejora de la comunicación y manejo de emociones.

Sistema de referencia versus un programa integrado

Ningún programa puede ser completamente amplio y ofrecer todos los servicios que los jóvenes en riesgo necesitan por ejemplo en educación, entrenamiento vocacional, empleo, microempresa, deporte, etc. Pero sí existen múltiples instituciones y organizaciones que ofrecen varios de estos servicios. En Mi Nuevo Plan de Vida se buscó articular un plan donde los jóvenes pudieran visitar diferentes organizaciones o instituciones de gobierno y obtener los servicios requeridos en ese momento. Sin embargo y pese a los esfuerzos del personal la mayor parte del sistema de referencia no consiguió funcionar como se esperaba, exceptuando aquellos grupos que se atendieron desde las escuelas. Varios ejemplos ilustran esto, en Ciudad Delgado buscando inscribirse en las modalidades flexibles en un instituto de la zona, la información fue denegada por las autoridades de la escuela. No fue hasta que un miembro del equipo de Cáritas acompañó al joven a la escuela, entonces procedieron a brindar la información solicitada. En otro caso un joven solicitó su último certificado de grado cursado pero no se le entregó sino hasta que el personal del programa lo solicitó. A pesar de muchos esfuerzos del personal por formar una alianza con Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en apoyo a los jóvenes que iniciaron su negocio dentro del programa, se obtuvo más apoyo de otras instancias como el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y de las Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) al permitir que los emprendedores del Programa pudiesen asistir a sus ferias de empleo y comercializar sus productos. Los jóvenes emprendedores del Programa Mi Nuevo Plan de Vida se beneficiaron más de la asistencia técnica brindada por una firma consultora que se contrató directamente para este propósito. El personal del Ministerio de Trabajo demostró ser muy efectivo para inscribir a los jóvenes en su sistema en línea para la elegibilidad en la ley de Mi Primer Empleo, sin embargo fueron poco efectivos en asegurar oportunidades de trabajo para los jóvenes. En otro caso, una joven que fue referida para asistencia en salud mental en una clínica local del Ministerio de Salud descubrió que su caso no había sido manejado con la suficiente confidencialidad y estaba siendo comentado entre personal de la clínica. Al final esta muestra de ejemplos y anécdotas muestran las deficiencias que tienen los sistemas públicos de servicio para atender las necesidades de los jóvenes. En este sentido tanto el gobierno central como los gobiernos locales tienen un gran reto para mejorar la calidad en la atención a sus usuarios, particularmente los jóvenes.

Esto nos conduce a la siguiente reflexión sobre la integralidad de los servicios que deben revisar los jóvenes en riesgo, en contraposición a servicios modulares o coordinados entre instituciones u organizaciones. Un enfoque integrado significa que cada componente de los programas, actividades o sesiones de trabajo incorporan una filosofía, metodología y programa de cultura que los atraviesa. Integrado también significa que hay un equipo central directamente responsable por enseñar/facilitar todas las piezas del Programa (habilidades para la vida, entrenamiento vocacional, refuerzo educativo, emprendedurismo y servicio comunitario), de manera que los aprendizajes en un componente se refuerce en otro. Por ejemplo el servicio comunitario pone en práctica el liderazgo de los jóvenes así como la aplicación de las habilidades adquiridas en la formación vocacional. Un enfoque modular significa que cada componente es facilitado de manera independiente con poca o ninguna interrelación entre unos y otros. Desarrollar un verdadero programa con un enfoque integral requiere altos niveles de coordinación entre el personal implementador.

Otro enfoque es el traer la experiencia de otros actores para proveer servicios a para componentes específicos. Sin embargo para mantener la integralidad es clave que el equipo de implementación coordine de cerca este servicio. Este ha sido el caso al incorporar el apoyo de INSAFORP, el cual provee entrenamiento vocacional a los jóvenes. En esta ocasión el contenido, el inicio, horas de entrenamiento y duración ha sido coordinado por el equipo de implementación del Programa para asegurar su oportuno y apropiado desarrollo (aunque no siempre resulta como se planea o

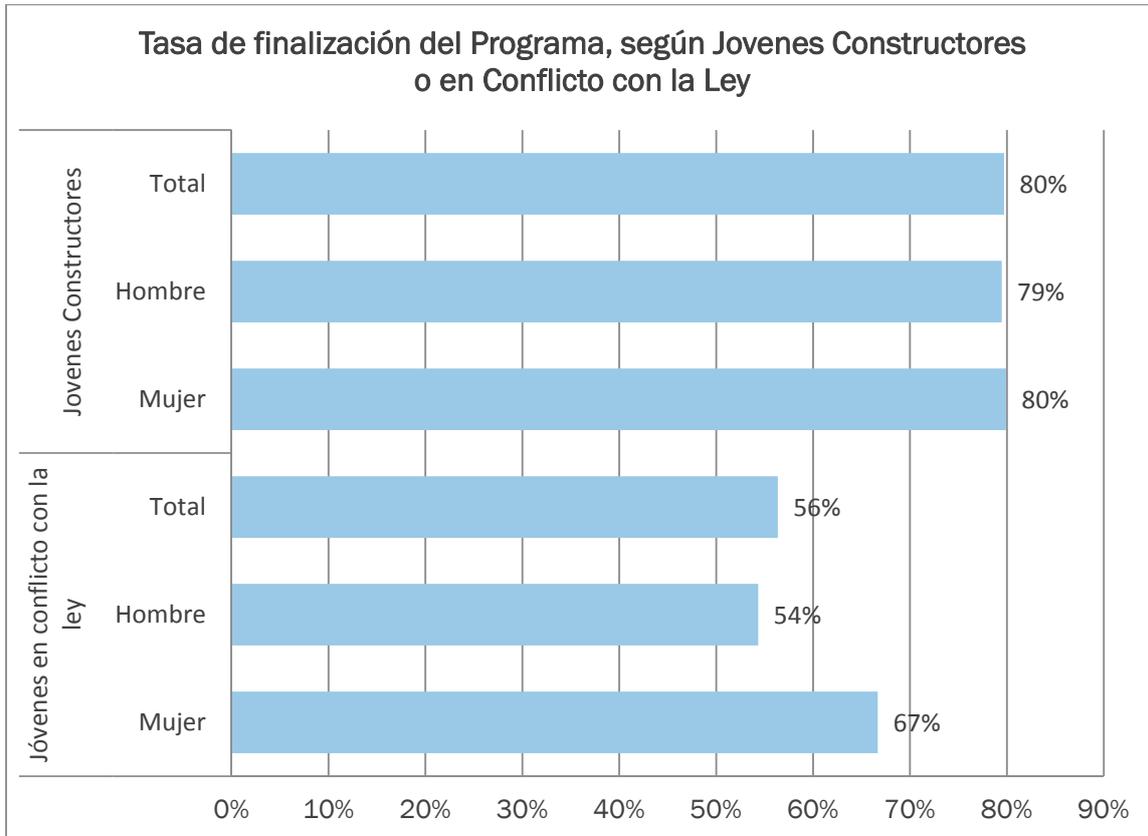
requiere). Si bien algunos aspectos transversales se pierden, la ganancia en el ahorro de recursos financieros o humanos salva costos de la implementación.

En este escenario, la clave está en que el equipo implementador se mantiene responsable por atender las necesidades de los jóvenes en el programa. Esta es la diferencia fundamental con otros enfoques en los que simplemente se coordina el trabajo entre múltiples actores o implementadores típicamente de forma modular. Por ejemplo, diferentes organizaciones, consultores o proveedores ofrecen X número de horas de entrenamiento o algunas piezas del entrenamiento pero ninguno es responsable por analizar si este enfoque tiene los resultados esperados del joven. Esto es particularmente problemático cuando se trabaja con consultores por un número determinado de horas o un producto específico, sin tener un equipo central que organiza las actividades. Típicamente lo que pasa en los enfoques coordinados es que varias organizaciones son responsables por piezas individuales del programa pero ninguna de las partes consigue ver de manera global el proceso de formación, para que las acciones colectivas refuercen un determinado mensaje o la búsqueda de un particular resultado. Justamente es ahí donde el enfoque interinstitucional no resulta efectivo para los jóvenes en riesgo.

La clave de la implementación ha sido asegurar que cada componente está integrado y refuerza la meta del Programa Jóvenes Constructores o de Mi Nuevo Plan de Vida que consiste en ayudar a los jóvenes a realizar su potencial a través del liderazgo y la empleabilidad. Esto ha significado que cada componente o herramienta refuerza muchos aspectos de las metas del Programa y el personal es responsable por asegurar que cada componente se refuerza uno con otro y darle seguimiento al joven y verificar que esto está ocurriendo así.

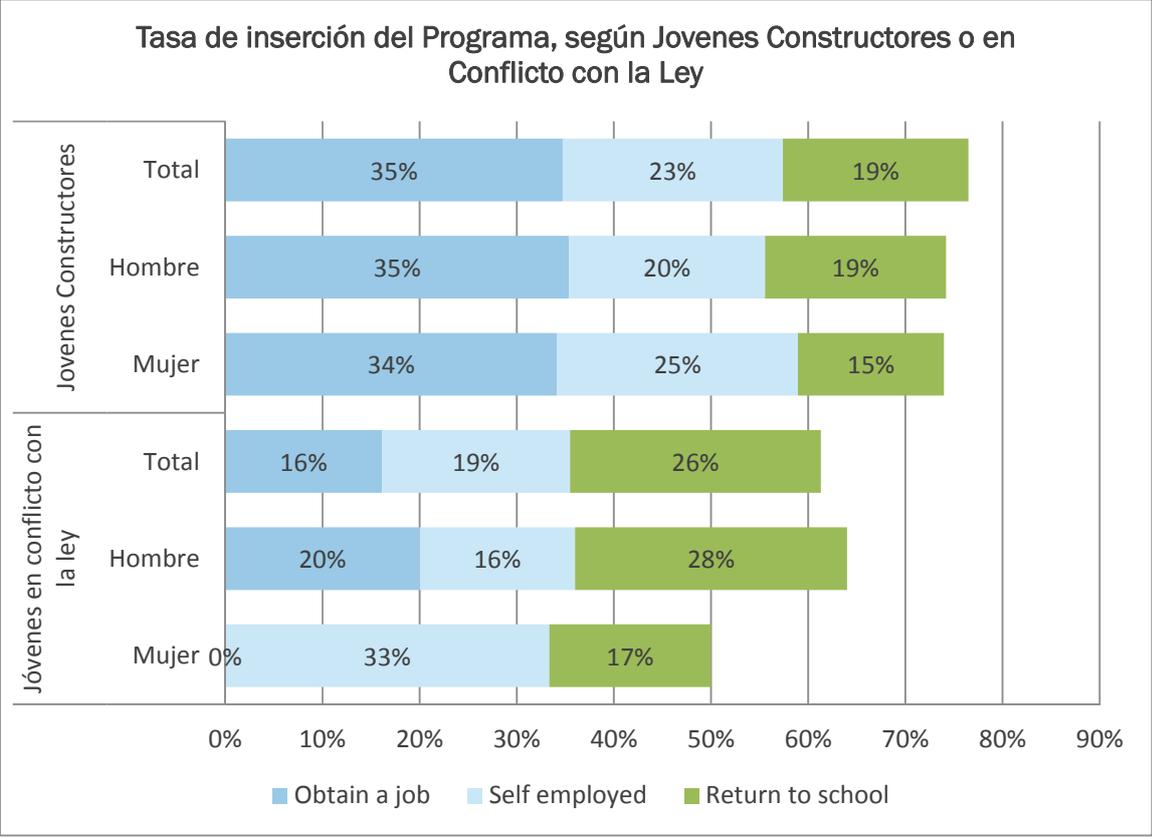
Piloto con Jóvenes en Conflicto con la Ley

La inclusión de Jóvenes en Conflicto con la Ley en el Programa Jóvenes Constructores encontró una serie de dificultades que no permitieron alcanzar las metas planteadas, analizando los resultados de manera comparativa ayuda a entender cuáles fueron las principales barreras. La población meta consistía en 80 menores de 18 años, con la oportunidad de una sentencia alterna (no recluidos), esta población sería alcanzada en un período de 2 años en el municipio de Mejicanos. En la práctica, sólo 55 jóvenes se inscribieron en este programa piloto y se tuvo que cerrar en agosto de 2013, debido a las extremas condiciones de inseguridad en el área. El grupo de jóvenes inscrito mostró una considerable menor tasa de finalización del Programa (56%) que el grupo regular de Jóvenes Constructores (80%) (Gráfico 5). En línea con esto uno de los obstáculos fue inscribir a los jóvenes a este Programa y conseguir que lo finalizaran. En varios casos los jóvenes que se inscribieron por su cuenta y no por la orden de un juez y que continuaban en proceso de investigación, desertaban del Programa una vez en el proceso judicial se les retiraban los cargos. Otra posible razón de la alta deserción se relaciona con los altos niveles de inseguridad en la zona. Lo que no es claro como estos factores contribuyeron a los resultados obtenidos. En un estudio realizado por FESPAD dentro del Programa una de las sugerencias fue que se trabajara únicamente con jóvenes que ya tenían una sentencia y no con aquellos que habían sido solo arrestados y estaban todavía en proceso de investigación.



Fuente: Base de datos en línea, análisis realizados por Katharine Andrade, CRS Gerente de Programa.

Al analizar los datos de aquellos jóvenes que sí finalizaron el Programa y compararlos con la población regular, se evidencian las dificultades de inserción que tiene los jóvenes en conflicto con la ley. Pero pese a las dificultades que enfrentan estos jóvenes por sus antecedentes al momento de la inserción, los resultados de inserción han sido alentadores con jóvenes en conflicto con la ley. Es importante tomar en cuenta que a sugerencia de los jueces, la opción más favorable para esta población era retornar a la escuela, dado que no habían alcanzado la mayoría de edad. Las comparaciones entre jóvenes en conflicto con la ley y la población regular del Programa deben ser hechas con cautela, dado que el primer grupo es considerablemente pequeño. Pese a esto ha sido un logro del Programa darle el seguimiento al progreso de los jóvenes durante el proceso de formación.



Fuente: Base de datos en línea, análisis realizados por Katharine Andrade, CRS Gerente de Programa.



Ver, oír, callaro morir. Reflexiones sobre la implementación de programas en vecindarios con alta prevalencia de violencia

La implementación de los Programas en las sedes enfrentó una gran cantidad de retos relacionados con el tema de la seguridad, dado que las sedes estaban localizadas en lugares donde las dinámicas de violencia y crimen son prevalentes y volátiles sobre todo durante y después de la tregua entre pandillas entre 2012 y 2013. Durante este período el crimen ha estado presente en todo el país y también ha afectado a los participantes del Programa. El hecho más reciente fue la desaparición de un participante de la sede de San Marcos, quien a la fecha de elaboración del informe no ha aparecido, siendo muy probable que haya sido asesinado. Otro hecho significativo a este respecto fue el tiroteo que ocurrió en la sede de Fe y Alegría Zacamil en junio de 2013. La actividad de las pandillas y otras actividades criminales han continuado ocurriendo, pese a que durante el período de la tregua entre 2012 y 2013 los homicidios tuvieron una disminución notoria. Esto evidencia la debilidad de usar únicamente el número de homicidios como “el” indicador de los niveles de violencia en el país, menos aún a nivel municipal o de comunidad. Por su parte el personal del programa centró sus esfuerzos en buscar el funcionamiento y la seguridad de los participantes en la medida de lo posible dentro de las instalaciones de las sedes, sin necesariamente hacer acciones para prevenir los homicidios en las zonas aledañas.

En San Marcos, y particularmente en la comunidad donde estaba localizada la sede de implementación, se pueden encontrar situaciones que ilustran cómo factores externos afectaban al funcionamiento de la comunidad y en el Programa. Notable fue el momento en que varios miembros de pandilla que habían estado encarcelados fueron liberados y llegaron nuevamente a la

comunidad. Esto generó un estado de tensión en el ambiente en general, dadas las disputas de nuevos y viejos liderazgos entre las pandillas entre los recién llegados y los líderes que habían estado presentes. Muestra de esto fue que en octubre de 2013, la pandilla local reforzó su presencia y dominio a través de la pinta de grafitis en diferentes muros de la comunidad. Este patrón pudo observarse en diferentes comunidades donde CRS y sus socios tenían sedes de implementación. La policía cubrió esos grafitis, policías con el rostro cubierto y custodiados por otros compañeros cubrieron de pintura dichos grafitis. Esta confrontación entre policía y pandillas elevaba los niveles de tensión en las comunidades y demostraba la inhabilidad de las partes para encontrar espacios de diálogo entre ambos actores. También cambios en la jefatura de la policía ha generado mayores niveles de inseguridad a las personas en esas comunidades. Recientemente la estrategia de la policía “Casa Segura” ha incrementado la percepción de inseguridad entre aquellos ciudadanos que residen en los vecindarios donde esta estrategia se está implementando. Esta iniciativa consiste en la revisión por parte de la policía de todas las casas en busca de encontrar pandilleros o familiares que hubieran usurpado alguna propiedad. En uno de estos operativos en una zona donde Jóvenes Constructores se implementa se encontró únicamente una casa ocupada de manera ilegal. Los niveles de inseguridad para los residentes han aumentado en el área al punto que el personal de CRS ha sido informado por otros jóvenes del Programa que se abstengan de hacer visitas a sus hogares, cosa que antes podía hacerse con relativa frecuencia.

Simultáneamente, la rivalidad entre pandillas y la delimitación de territorios entre ellas previene que jóvenes no puedan participar en los Programas de diferentes tipos, sea Jóvenes Constructores o Mi Nuevo Plan de Vida. Los jóvenes se ven amenazados cuando entran a un territorio de una pandilla rival a la del territorio de donde el joven proviene, sin que esto signifique que el joven pertenece a una pandilla. Con el fin de promocionar el programa más allá de la comunidad donde la sede de implementación se localiza, el personal del Programa consultó con la alcaldía del municipio sobre la información relacionada con el dominio territorial de las pandillas. De esta forma el personal estaba mejor informado para decidir dónde y cómo promocionar los Programas. Muestra de esto puede ser el caso de un participante graduado del Programa Jóvenes Constructores quien fue desaparecido en Marzo de 2014. Se sospecha que el joven sufrió la desaparición producto de tener una relación de noviazgo con otra persona que residía en un territorio rival a su lugar de residencia. Al margen de si lo anterior es cierto o falso, jóvenes del área han optado por no visitar la casa del joven desaparecido, así como han sugerido a personal de CRS hacer lo mismo. En otro caso, líderes comunitarios buscaron personal de CRS para solicitar la construcción de canchas de fútbol en sus comunidades. Analizando los recursos que había alrededor se descubrió que al menos habían 6 canchas en un radio no mayor a un kilómetro. Al ser comentado este dato con los líderes de la comunidad, ellos expresaron que era muy difícil para ellos llegar a estas canchas debido a la amenaza que implica cruzar territorios.

Manejar estas relaciones y contactos dentro de la comunidad ha sido un reto, el simple hecho de hablar con la policía puede ser interpretado en este contexto como ser un soplón. Los jóvenes manifiestan desconfianza hacia la policía (muchos de ellos han denunciado abusos de parte de la policía) y para evitar tener problemas con los pandilleros (quienes en muchos casos son sus vecinos) evitan interactuar con la policía. El personal del Programa ha tenido un contacto mínimo con la policía y ese contacto ha sido organizado para que no ocurra dentro de las comunidades. En meses recientes, la policía ha implementado una estrategia de policía comunitaria e inclusive han sostenido diálogos con los jóvenes y miembros de la comunidad, sin embargo, en una reunión reciente de jóvenes graduados en un la sede de Jóvenes Constructores ubicada en un centro de salud, agentes policiales se presentaron completamente armados y se posicionaron de forma vigilante tanto dentro como fuera del centro de salud. Los jóvenes graduados consideraron que el continuar con sus reuniones en ese lugar los ponía en riesgo tanto con la policía como con los miembros de pandillas, dado estas intervenciones policíacas. Debido a esto y con el fin de asegurar, en la medida de lo posible, la integridad del personal, CRS ha optado por evitar el uso de escolta

policial cada vez que personas ajenas o visitas especiales quieren conocer las sedes de implementación del Programa, dado que una vez la visita termine, puede poner en condición de mayor amenaza al personal y los participantes.

Estas dinámicas tienen un impacto sustantivo en los resultados en diferentes formas. Jóvenes que consiguen un empleo y necesitan desplazarse a otras comunidades producto de sus actividades laborales, muchas veces enfrentan amenazas y como consecuencia en no pocos casos renuncian. El personal del Programa Mi Nuevo Plan de Vida ha reportado que en varios casos de jóvenes que han iniciado su negocio, estos optan por no publicitar sus servicios o productos de manera que no capten la atención y reducir las posibilidades de ser extorsionados posteriormente. Otros participantes no pudieron obtener sus certificados de estudio, dado que el centro escolar se encuentra en un territorio de una pandilla rival. La formación vocacional que imparte INSAFORP no solo debe considerar que los centros de formación tengan la oferta requerida sino que se ubiquen en territorios considerados neutrales. Estas circunstancias evidencian la condición de “encierro” en la que muchas personas, particularmente hombres jóvenes que viven en vecindarios pobres, viven. Los programas que buscan brindar oportunidades a estos jóvenes reproducen y refuerzan con el propósito de reducir de alguna manera la amenaza de los participantes y el personal. No hacerlo pone a todos en una condición de riesgo, como fue experimentado en agosto de 2013 cuando un joven y un instructor fueron heridos durante una actividad del Programa.



Construyendo un modelo escalable de liderazgo juvenil, servicio y empleabilidad para jóvenes en riesgo.

Diseñando el escalamiento

CRS y YBI han iniciado el diseño de un programa escalable. Este proceso no fue considerado inicialmente en el proyecto con USAID pero es uno de los legados de los esfuerzos producto de la iniciativa. Esto incluye lo siguiente:

Desarrollo de una filosofía y cultura para el programa de jóvenes en riesgo.

CRS lideró el esfuerzo con el apoyo y la experiencia de YBI, en definir la filosofía y la cultura del programa. El fundamento de esto es el siguiente:

La energía positiva y la inteligencia de los jóvenes deben ser desencadenadas y centradas en la resolución de problemas que enfrenta nuestra juventud. Basados en la premisa que los jóvenes excluidos quieren reestablecer el vínculo con sus comunidades y reconstruir sus vidas, y si tienen la oportunidad convertirse en actores positivos de cambio. El deseo de servir en solidaridad y desarrollar un trabajo significativo hacia otros es algo universal. El liderazgo y el servicio de los jóvenes son elementos centrales para el desarrollo de los individuos, la familia, la comunidad y el país. Nosotros en conjunto con otros debemos juntar esfuerzos que permitan a las comunidades tener acceso a recursos tanto nacionales como internacionales que contribuyan a la transformación de obstáculos en oportunidades con la participación e inclusión de los jóvenes.

Inicio de un movimiento de graduados como jóvenes líderes.

Como parte del proceso de aprendizaje durante la implementación intencionalmente se creó un movimiento de jóvenes líderes a lo largo y posterior al Programa. Durante el 2013 grandes avances se hicieron al respecto. En noviembre de 2012, CRS en conjunto con sus socios organizaron un taller para todo el personal en liderazgo contando con la participación de graduados de YB Estados

Unidos—Ely Flores de Los Angeles. Este taller brindó la oportunidad para fortalecer el liderazgo de los jóvenes a través de todas las sedes y socios. A partir de estos varios grupos de graduados se han organizado de manera que han ayudado a la implementación del Programa, ayudar a resolver problemas en su comunidad. El 1 de abril de 2014 una celebración de los logros del Programa fue organizada con el propósito de ser un espacio donde los jóvenes pusieran de manifiesto su liderazgo. Los graduados jugaron un papel central compartiendo sus testimonios, confirmando la asistencia, organizando el lugar, reconociendo colaboraciones y sirviendo durante el mismo.

Validación de los estándares de diseño y desempeño del Programa Jóvenes Constructores.

Los estándares de diseño y desempeño elaborados en el 2012, fueron sometidos a un proceso de validación durante el 2013. Cada equipo de programa revisó la propuesta de los estándares, analizó su nivel de alcance y propusieron comentarios sobre los mismos y las herramientas a utilizar. Los 99 estándares se dividen en 3 grupos transversales (Cultura y filosofía: 10, Monitoreo y evaluación: 10, y Liderazgo juvenil: 10), y 4 grupos por fase (Diagnóstico comunitario e institucional: 14; Selección de los participantes: 8; Implementación del Programa: 42; Seguimiento: 5). Estos son complementados por 12 estándares de resultados del Programa. La base para este proceso ha sido el documento en inglés de YouthBuild que fue adaptado para El Salvador y la región.

Desarrollo de un proceso de afiliación.

Los estándares de diseño y resultados han sido creados como un marco general para el desarrollo de una red de afiliación. CRS se está moviendo ahora en dirección para el diseño de una alianza en conjunto con YBI. En Abril de 2014 se firmó el primer “Acuerdo de entendimiento” con una organización local (Glasswing) quien implementará el modelo Jóvenes Constructores usando fondos propios. Este acuerdo de entendimiento es el primer paso en el proceso de convertirse en afiliados de la red. Esta red busca asegurar la adhesión a la filosofía y cultura del programa, así como contribuir a la consecución de fondos para el mantenimiento sustentable del programa y de la asistencia técnica.

Desarrollo de manuales para la implementación.

Adicionalmente a los estándares, CRS en conjunto con los socios implementadores ha desarrollado varios manuales de implementación; entre los que ya se encuentran finalizados el de Liderazgo, Monitoreo, Evaluación y Aprendizajes y del Joven. CRS y YBI continuarán en el trabajo de producir otros manuales tales como: Implementación, Servicio comunitario, Reto Joven Constructor, Manejo de Casos, Inserción educativa, Herramienta para la evaluación de habilidades para la vida.

Un Sistema robusto de M&E que demuestra evidencias de éxito e informa para cambio en la estrategia.

Tener un robusto sistema de M&E que genera información medible sobre los resultados de inserción del Programa ha sido un distintivo con otros similares. Prácticamente ningún otro Programa de desarrollo de la fuerza laboral mide la inserción en el empleo, la gran mayoría se limita a medir el número de jóvenes capacitados. Nuestro sistema en línea, con indicadores medibles de inserción ha permitido tomar decisiones sobre el rumbo de la estrategia, evaluar resultados e incorporar aprendizajes. Esto combinado con una planificación detallada que organiza actividades en el tiempo

y guía la ejecución. Sostener reuniones periódicas entre el personal y compartir sus experiencias entre los diferentes componentes del Programa, empleabilidad, emprendedurismo, manejo de casos, referencias psicológicas, selección de participantes, etc., favoreció enormemente el aprendizaje colectivo. Se practicó además la metodología del cambio más significativo, la cual dio cuenta de la percepción de los aprendizajes o cambios más importantes que los participantes experimentaron como producto de su participación en el Programa. Adicionalmente CRS organizó talleres y retiros para capacitar al personal en herramientas pedagógicas, fortalecer la cultura, filosofía y lenguaje compartidos, así como compartir experiencias y prácticas que utilizó el personal en cada una de sus sedes.

Procesos de evaluación externa.

El Programa de Jóvenes Constructores ha sido objeto de varias evaluaciones externas, en 2011, IYF realizó una primera evaluación del programa piloto implementado en El Salvador y Nicaragua. En 2012, la UCA realizó evaluación de medio término del Programa en su fase de expansión, así como la sistematización del mismo, ambos productos con el financiamiento de USAID. En 2013, CRS encargó una evaluación final de los 5 primeros cohortes del Programa y dos de los cohortes en San Marcos (financiados por OSF) (Beltran & Savenije, 2014). Intercambios y discusiones constantes con estas instituciones o personas investigadoras han ayudado a la mejor comprensión de los impactos, aciertos y desaciertos, así como retos que enfrenta un modelo de atención a jóvenes en riesgo como el implementado. Pero además hay evidencia robusta sobre los alcances del programa. Ninguno de estos estudios ha usado lo que actualmente se conoce como el estándar dorado de la evaluación—el uso de grupos de control aleatorios), pero las metodologías han ayudado a contestar preguntas relacionadas con el nivel de inserción, la calidad de la inserción y también el vínculo con la resiliencia desarrollada por los jóvenes que residen en barrios muy marginalizados.

CRS llevó a cabo un mapeo de programas tanto de organizaciones gubernamentales como no gubernamentales dirigidas hacia la empleabilidad de jóvenes en condición de riesgo. Entre sus recomendaciones principales está que CRS debe centrar sus esfuerzos por lograr una reforma multi-sectorial y escalar el Programa ya sea al Instituto para la Niñez y la Adolescencia (ISNA) y el Instituto Nacional para la Juventud (INJUVE).

En alianza con el ISNA y con el apoyo de USAID, CRS está terminando un estudio sobre el piloto de atención a jóvenes en conflicto con la ley, tanto para la evaluación del programa como el análisis de las políticas al respecto en el entorno.

Involucramiento de otros actores tanto nacionales como internacionales.

Actores de gobierno: en los últimos años de la implementación, particularmente en 2013 y aún en 2014, el modelo de Jóvenes Constructores ha despertado el interés de varias instituciones, permitiendo tener encuentros y conversaciones alrededor del modelo con funcionarios de alto rango en el gobierno. CRS ha iniciado conversaciones con personal directivo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) quienes han apoyado al programa acreditando la formación técnica brindada en el Programa y en varios casos financiándola, producto de un acuerdo interinstitucional. Con el Instituto Salvadoreño para la Niñez y la Adolescencia (ISNA), CRS ha incorporado a parte de su personal en distintos entrenamientos en el modelo de Jóvenes Constructores, así como el desarrollo de capacitaciones para la elaboración de estándares de diseño y desempeño con el sub-director de inserción social de los jóvenes en conflicto con la ley.

Durante los últimos años el Programa ha tenido coordinaciones con el Ministerio de Trabajo, especialmente colaborando con ellos para la difusión de la ley de “Mi primer empleo” y la inscripción de jóvenes en su bolsa de empleo.

Una relación intermitente se ha tenido con el Ministerio de Seguridad y Justicia, así como el director ejecutivo de PREPAZ, la entidad responsable de las políticas de prevención de violencia en el país. Un diálogo por la paz ha sido nuevamente retomado en el país y CRS ha sido invitado a participar producto de su reconocimiento en el trabajo de prevención de violencia a través del programa de empleabilidad para jóvenes en riesgo. Su participación está comprometida con la Iglesia Católica de El Salvador, también actor importante en este proceso de diálogo.

Organizaciones Internacionales, Bilaterales y Multilaterales: Con respecto a organizaciones bilaterales o multilaterales—PNUD, BID, Banco Mundial y USAID—han buscado a CRS para compartir aprendizajes, discutir políticas públicas y hacer sugerencias para futuras programaciones, de manera de continuar con el proceso de aprendizaje tanto a nivel nacional como en cualquier otro lugar donde se implementan programas similares. A finales del 2011, el gobierno de los Estados Unidos y de El Salvador suscribieron el Asocio para el Crecimiento, dicho acuerdo contempla una meta relacionada con la atención de jóvenes en condición de riesgo. Dicha meta se encuentra íntimamente ligada al trabajo que se ha hecho con el modelo Jóvenes Constructores. USAID ha convocado a CRS en varias ocasiones para discutir definiciones sobre jóvenes en riesgo, programación que puede servir para atenderlos y modelos de desarrollo de fuerza laboral para este tipo de jóvenes. El BID intentó incluir en un préstamo para seguridad y prevención de violencia la inclusión de un componente sobre implementación del modelo jóvenes constructores en El Salvador, sin embargo esto no se pudo conseguir. Sin embargo nuevas gestiones se iniciarán para la inclusión del modelo como una forma de atención a jóvenes en riesgo dentro de esta nueva administración que asumió a partir de junio de 2014.

Recientemente el Banco Mundial buscó a CRS en el Salvador para compartir resultados y aprendizajes del programa con personal de otros programas similares que se implementan en Honduras.

Sector Privado: Vincularse con el sector privado ha sido una nueva área para CRS y los socios implementadores. La mayor parte de la vinculación ha sido a través de la intermediación laboral, donde los gestores de empleo han jugado un papel de enlaces entre el Programa y el sector privado. Producto de esto, en el tiempo de implementación se han establecido contactos con más de 400 empresas donde han obtenido empleos los jóvenes del Programa. Durante 2014, se han iniciado conversaciones no solo con empresas sino con la gremial de Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). Este vínculo surge en el marco del acuerdo de entendimiento establecido con Glasswing, quienes implementarán el modelo Jóvenes Constructores en Ciudad Arce, y la ASI brindará la guía para establecer vínculos con el sector textil de la zona.

Comparación de costos inicial

Estimar los costos de un Programa y la efectividad de la inversión es esencial dentro del proceso de evaluación de un Programa. CRS ha iniciado este proceso comparando la información disponible tanto dentro del Programa y otra información de otras iniciativas. Una comparación preliminar del costo de Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida (particularmente en la parte financiada por USAID y su contraparte en San Marcos) ha sido elaborada (Ver tabla 7). CRS ha intentado comparar las inversiones con otros programas similares relacionados con empleo juvenil (Ver tabla 8). Dado que la mayoría de Programas no tienen información distinta al número de participantes, y ninguno es en esencia similar a los modelos de Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida, se vuelve muy difícil comparar los costos y efectividad entre Programas. La duración de la formación, la duración del entrenamiento, el período de seguimiento son diferentes aspectos que hacen que los

costos sean diferentes. Adicionalmente la inclusión de la asistencia técnica que se pueda recibir tanto de CRS o YBI añaden una capa más a los costos que debe tenerse en consideración.

En base al programa financiado por USAID y la sede de San Marcos con el financiamiento de OSF, se puede hacer un cálculo del costo por participante. Entre marzo de 2010 y marzo de 2014, USAID proveyó \$4,923,360, que han beneficiado a 4,187 jóvenes in dos tipos de programa de atención a jóvenes en riesgo (Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida, incluyendo el piloto de Jóvenes en Conflicto con la Ley⁵). Adicionalmente \$330,360 (entre implementación directa y asistencia técnica) fue invertido en la sede de San Marcos beneficiando a unos 155 jóvenes adicionales. Considerando que los programas tienen diseños diferentes, distintos números de beneficiarios, diferentes cantidades de horas de formación, la tabla 5 muestra lo mejor que se puede el costo por participante.⁶

Una estimación simple de los costos por participante muestra que MNPV es bastante menos caro por joven, aun cuando se toma en consideración el paquete de asistencia técnica. Sin embargo cuando se considera en la estimación el número de horas de entrenamiento la perspectiva cambia significativamente.

Tabla 7. Estimación de la inversión por joven participante y por programa.

Socio implementador y Programa	No.de jóvenes participantes	Presupuesto	Costo por Joven	Costo por joven incluyendo asistencia	Costo hora joven entrenado
Fe y Alegría (400 horas)	2,743	\$ 2145,495	\$ 782	\$ 1,209	\$ 3.02
Fundación Quetzalcoatl (800 horas)	427	\$ 560,197	\$ 1,312	\$ 1,739	\$ 2.17
Sede de socio San Marcos⁷	155	\$214,194	\$ 1,382	\$ 1,809	\$ 2.26
Fundación para el Desarrollo Juvenil (800 horas)	42	\$ 59,121	\$ 1,408	\$ 1,834	\$ 2.29
Cáritas El Salvador (100 horas incluye sistema de referencia)⁸	975	\$ 423,025	\$ 434	\$ 861	\$ 8.61
Sub-total	4,342	\$ 3402,033	\$ 784	\$ 1,210	
Paquete de asistencia técnica ⁹	4,342	\$1851,327	\$ 426		

Información que fue reunida para la elaboración del mapeo o inventario de programas disponibles para la formación para el empleo de jóvenes en riesgo se resume en la Tabla 8. Mientras que estos

⁵ En la estimación del costo por beneficiaron no es posible separar el por las 587 familiares que recibieron formación de parte de Cáritas a través del componente de Familias Fuertes, de igual forma no se puede separar los 1,098 participantes que recibieron la formación para el empleo, con Fe y Alegría.

⁶ Para la Fundación Quetzalcóatl y la sede de San Marcos, así como algunos jóvenes de Mi Nuevo Plan de Vida, con Cáritas, el INSAFORP cubrió los costos del entrenamiento técnico. Esta inversión no está incluida en esta estimación.

⁷ CRS recibió un grant de \$330,360 de parte de YouthBuild International con fondos del Open Society Foundations para esta sede entre noviembre de 2011 y marzo de 2014. Un estimado de \$116,166 fue usado para asistencia técnica, apoyo en M&E, aprendizaje, etc. El costo no incluye la formación técnica que estuvo financiada por INSAFORP.

⁸ Incluye fondos provenientes directamente de CRS para microempresa y desarrollo juvenil desarrollado por Cáritas.

⁹ Incluye entrenamiento del personal, retiros de aprendizaje y visitas de intercambio, procesos de M&E, evaluaciones externas y estudios, supervisión, alianzas con el sector público y privado, desarrollo de estándares y manuales, etc. La inversión por participante es la división entre el número de participantes. Este puede no ser el mejor mecanismo para estimar los costos por participante, sin embargo es un ejercicio aproximado.

programas tienen un costo menos por participante que el Programa Jóvenes Constructores y más caros que Mi Nuevo Plan de Vida, es difícil comparar dado que hay diferencias sustantivas entre la cantidad, tipo y modalidad de servicios ofrecidos. Más importante es imposible comparar la efectividad dada la falta de datos relacionados con la inserción de los participantes.

Tabla 8. Estimación de los costos de otros programas de empleabilidad de jóvenes.

Organización	Programa	Cantidad invertida	Beneficiarios anuales	Promedio de costo por participante
INSAFORP	Hábil técnico y Empresa Centro	\$7,833,359	83,045 jóvenes y mujeres	No desagregado por Programa
FISDL	PATI (Transferencias condicionadas de dinero) ¹⁰	\$37 millones en 3 años	40,000 jóvenes y mujeres	USD 925
INJUVE	Prevención de violencia (Projóvenes II)	\$2 millones	850 jóvenes	USD 2,353
Gobierno Municipal de Santa Tecla	-Becas -Participación -Liderazgo y autoempleo	\$450,000 (anual)	450 niños y jóvenes	USD 1,000
MOJE	7 meses de entrenamiento técnico	-----	118 jóvenes	USD 1,000
Servicio Social Pasionista (SPASS)	3 meses de entrenamiento	-----	800 jóvenes	USD 250

Fuente: (Vasquez, 2013)

Una nota adicional que ayuda a la comparación se relaciona con el gasto en el encarcelamiento de una persona en El Salvador. En 2011, con una población reclusa de 25,363 (sobrepasando en un 30% la capacidad del sistema penitenciario) el costo anual de simplemente de alimentación y retención en promedio es de \$1,142 por recluso, de los cuales el 62% es para alimento y el 30% para guardias (Dirección General de Centros Penales, 2011)

Análisis más profundos de costo beneficio deben realizarse, estas son solo estimaciones preliminares. Esto necesita ser combinado con un análisis del presupuesto nacional de gastos y vincularlo con una reforma fiscal.

Pasos tomados para escalar el modelo:

La posibilidad de socios con distintas organizaciones ha sido explorada y probada en 2013 y 2014 con Glasswing y el PNUD y a través de acuerdos interinstitucionales con el Instituto Nacional para la Niñez y la Adolescencia (ISNA) y el Instituto Salvadoreño para la Formación Profesional (INSAFORP). Adicionalmente, se ha tenido la oportunidad de usar y ajustar el modelo de ASHOKA para el emprendimiento social como un vehículo para fomentar el liderazgo juvenil y el servicio. La experiencia ha sido positiva y se han tenido conversaciones para incluirlo con el movimiento de jóvenes graduados.

¹⁰ Un reciente estudio sobre el Programa PATI ha sido desarrollado. Esta nueva información puede ser utilizada para analizar y comparar resultados entre programas.

Desde 2013, CRS ha dado pasos para llevar el modelo de Jóvenes Constructores a escala usando las diferentes alianzas interinstitucionales. Las siguientes alianzas son parte de ese proceso.

Pilot with UNDP, Vice Ministry for Security and Justice, Municipal Governments and the Salvadoran Chamber of Commerce

A finales del 2012, el PNUD se acercó a CRS para juntar esfuerzos y juntar los elementos de Jóvenes Constructores a tres municipios que estaban iniciando programas de atención a jóvenes de pandillas. Durante 2013, CRS junto con el PNUD, la Cámara de Comercio de El Salvador, el Viceministerio de Seguridad y Justicia, y el gobierno Municipal de Santa Tecla y Sonsonate (inicialmente incluyó a San Salvador, pero el lugar localizado no fue viable debido a razones de seguridad) se han involucrado en un esfuerzo por atender a jóvenes en mayor condición de riesgo o que ya se encuentran involucrados en pandillas. En febrero de 2014, CRS fue contratado por PNUD para realizar seguimiento individualizado a un grupo de 60 jóvenes que permanecen en el Programa y varios entrenamientos para la municipalidad u otros actores. Esta experiencia nos ha permitido varias reflexiones acerca del proceso y futuras adaptaciones al modelo y los mecanismos para escalarlo sobre todo para atender a poblaciones de alto riesgo o de pandillas. Uno de los elementos clave que hemos descubierto es la dicotomía entre un enfoque integral y un enfoque coordinado al momento de servir a jóvenes en riesgo. Si bien el enfoque coordinado entre diferentes instituciones para aportar sus diferentes experiencias para resolver un problema o un servicio particular a una población pareciera teóricamente atractivo, en la implementación en el terreno se vuelve problemática, especialmente por jóvenes en mayor condición de riesgo. Durante los últimos años de la implementación se han hecho varios ajustes a modelos, sin embargo lo que se ha probado con el modelo Jóvenes Constructores es que su enfoque integrado es una de sus principales fortalezas. Idealmente, esto significa que los componentes de un programa son implementados bajo un “mismo techo” es decir una misma organización los brinda. Esto indica que hay un personal de programa que es responsable por asegurar que todas las piezas del Programa estén juntas, en términos de tiempo, expectativas, mensajes y resultados a los jóvenes. Dado que el enfoque coordinado ha ganado mucha aceptación en la arena política, es importante revisar los resultados que se obtienen y las valoraciones de costo beneficio entre un enfoque y otro.

Firma del primer acuerdo de entendimiento y afiliación con Glasswing dentro de la iniciativa SolucionES.

Desde 2013, CRS ha estado en conversaciones con Glasswing miembro de la iniciativa SolucionES— Consorcio de 5 organizaciones salvadoreñas que trabajan en el desarrollo de los municipios y la prevención de la violencia por un período de 5 años. Glasswing está interesado en incorporar el modelo de Jóvenes Constructores en uno de los municipios en donde ellos tienen ya trabajo con escuelas y el sector privado, particularmente la industria textil. A finales de abril de 2014, CRS y Glasswing firmaron el primer acuerdo de entendimiento y afiliación para iniciar la implementación de una nueva sede del Programa Jóvenes Constructores en el municipio de Ciudad Arce, donde con CRS está proveyendo la asistencia técnica e INSAFORP apoya con la formación técnica. Este es el primer paso en el desarrollo de una red de afiliados.

Colaboración con el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el desarrollo de un modelo escalable del Programa Jóvenes Constructores.

YouthBuild International ha trabajado de cerca con el BID para incorporar los modelos exitosos de Jóvenes Constructores que se han piloteado y adaptado en varios países de Latinoamérica. Actualmente existen los programas de YouthBuild están funcionando en 20 países alrededor del mundo, incluyendo Sudáfrica, México, República Dominicana y Haití. En América Latina, YBI y el BID están desarrollando mecanismos para que los préstamos destinados al tema de seguridad, que puedan incluir componentes de atención a jóvenes en riesgo y empleabilidad, incorporen el modelo de Jóvenes Constructores. Belice y El Salvador son los primeros dos países en que este proceso ha sido priorizado. Adicionalmente, el FOMIN ha lanzado su iniciativa New Employment Opportunities (NEO) en alianza con el sector privado para entrenar a un millón de jóvenes en desventaja social en los próximos 10 años¹¹. CRS está trabajando en alianza con el FOMIN para desarrollar una propuesta para hacer escalable el modelo de Jóvenes Constructores, así como hacerlo política y económicamente sostenible.

¹¹ Ver



Consideraciones para futuros programas y políticas.

Jóvenes Constructores y Mi Nuevo Plan de Vida han demostrado claramente lo que se puede lograr con los jóvenes en riesgo en términos de liderazgo, servicio a la comunidad, educación y empleabilidad. Construir los soportes nacionales es crucial para hacer sostenible política y económicamente un sistema de asistencia para esta población vulnerable. La experiencia de “liberar la inteligencia y la energía positiva de los jóvenes” especialmente de aquellos que han sido marginalizados en nuestra sociedad crea una tremenda oportunidad para todos. Las siguientes reflexiones son elementos que desde la experiencia de estos cuatro años se han identificado como críticas para próximos programas o políticas.

Falta de claridad sobre roles y responsabilidades entre instituciones de gobierno: CRS continúa analizando oportunidades para la sostenibilidad (en términos de recursos financieros, humanos y técnicos) con diferentes instituciones del gobierno. Parte de la complejidad del problema es que varias instituciones tienen áreas de traslape en las que son la autoridad rectora sobre aspectos diferentes como los componentes del modelo Jóvenes Constructores. Específicamente, las entidades nacionales incluyen: Ministerio de Trabajo (MTPS difunde e implementa la Ley de Mi Primer Empleo), el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE, creado recientemente durante la administración actual y encargado de la política nacional de Juventud la cual incluye lineamientos

en empleo, educación, salud y recreación, etc.), Ministerio de Educación (MINED, encargado de la educación formal e informal y acreditación de programas educativos incluyendo modalidades flexibles), Comisión Nacional para la Microempresa del Ministerio de Economía (CONAMYPE, es responsable para el desarrollo de la pequeña empresa), Ministerio de Obras Públicas (MOP, se relaciona con la construcción de infraestructura pública), Ministerio de Seguridad y Justicia (MSJP, prevención de la violencia con jóvenes), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP, regula y certifica la formación técnica), el Instituto Salvadoreño para la Niñez y la Adolescencia (ISNA, responsable de los programas de todas las edades 0-18 años, incluyendo a jóvenes en conflicto con la ley), La Comisión Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONNA, supervisa el trabajo del ISNA) y el sistema de justicia penal juvenil (para los menores hay múltiples niveles de instancias judiciales, así como la fiscalía, policía y los centros penales). Esta lista de instituciones implicadas evidencia que los fondos nacionales se deben dividir dentro de todos estos actores y las decisiones sobre quien regula la políticas y los programas se traslapa entre las distintas instituciones generando confusión y contradicciones y por ende limitando el buen diseño de programas.

Reforma fiscal y responsabilidad del gobierno de El Salvador: En el mapeo del estudio encargado por CRS, donde se revisaron los diferentes programas tanto de gobierno como de otras organizaciones para la empleabilidad juvenil (Vasquez, 2013), una de las áreas examinadas fue el tema del financiamiento. Prácticamente todos los programas, incluidos aquellos implementados por el Gobierno de El Salvador, existen únicamente con el apoyo del financiamiento de donaciones de la comunidad internacional o préstamos multilaterales. Únicamente INSAFORP tiene una fuente de financiamiento permanente para el desarrollo de la fuerza laboral pero no necesariamente dirigida a jóvenes en riesgo. Esto requiere a un mayor nivel de análisis para identificar dónde y cómo el Gobierno de El Salvador va a pagar por estos programas de manera que su financiamiento sea sustentable.

Construir un sistema de servicios para la juventud: Al menos, una diversidad de servicios para jóvenes, particularmente para aquellos en mayor condición de riesgo, debe ser tenido literalmente bajo el mismo techo, como el modelo de Ciudad Mujer. La mejor institución para poder implementar esto es el INJUVE, a través de sus casas para la juventud. Estos esfuerzos deben asegurar servicios de salud, educación, entrenamiento técnico, deportes, artes, empleo, microempresa entre otros, particularmente diseñado para jóvenes. Tener estos servicios bajo el mismo techo va a reducir la frustración y el costo de tener múltiples organizaciones dando el mismo servicio.

Adicionalmente, CRS ha identificado las siguientes áreas son importantes para la reforma de los programas y políticas:

Niveles de trauma, entrenamiento a psicólogos y un débil o inexistente sistema de referencia para atención a la salud mental: Cada sede de implementación ha incluido en el equipo a un psicólogo que provee apoyo y seguimiento individual. De manera repetida estos psicólogos han comentado que no sabían a qué lugar o donde pueden referir a los jóvenes o sus familias para los servicios mentales que estaban más allá de sus posibilidades y capacidades. Con frecuencia manifestaron tener pocos recursos (especialmente el tiempo) para poder atender los casos de trauma que los jóvenes compartían con ellos y ellas. A través de una alianza con Soledad Enrichment Action de Los Angeles, expertos en atención clínica psicológica evaluaron que los servicios requeridos para la atención del nivel de trauma percibido en varios de los jóvenes y sus comunidades donde el

Programa se implementó no están disponibles. En opinión de ellos los niveles de trauma, producto por diversas circunstancias de estrés entre las que se pueden mencionar acoso policial, amenaza de pandillas, atestiguar cotidianamente hechos de violencia, sufrir abuso en el hogar, entre otras situaciones, ponen a una buena parte de la población del Programa en una condición de precaria salud mental e inclusive física. Debido a su prevalencia, esta condición de estrés constante ha llegado a normalizarse. Adicionalmente algunos relatos anecdóticos de comportamiento poco ético de personal de salud al momento de manejar la confidencialidad añan a la escasez de servicios de salud mental de calidad.

Nuestras recomendaciones preliminares incluyen lo siguiente: a) todos los programas que trabajan con jóvenes en condición de riesgo necesitan en su personal psicólogos debidamente entrenados. b) Estos psicólogos deben de contar con el apoyo y la supervisión de un doctor en psicología que trabaje a través de las diferentes sedes, c) crear espacios de aprendizaje donde los psicólogos discuten los casos atendidos y estableciendo planes de seguimiento— siempre guardando la confidencialidad de los jóvenes, d) todos los programas necesitan programar con tiempo y recursos espacios de autocuidado para todo su personal para evitar el efecto del “Burnout”, e) el Ministerio de Salud debe tomar el liderazgo para la ampliación de los servicios de salud mental de calidad, f) los programas de formación en la profesión psicológica deben ser revisados para ver si se adecúan el plan de carrera a las necesidades de salud mental de los jóvenes en estos contextos donde la violencia es prevalente.

Servicios de adicción a drogas: Muchos de los jóvenes padecen problemas de adicción al alcohol y drogas. Sin embargo, muy pocos problemas existen dirigidos a atender a este problema y conseguir ingresar a alguno de ellos es realmente difícil. Programas de internamiento o ambulatorios son escasos, relativamente desconocidos y no necesariamente diseñados en base a los últimos avances en los tratamientos. Jóvenes Constructores en los Estados Unidos incluye una revisión periódica de test de drogas entre los jóvenes y luego son referidos a otros programas para servicios específicos. Este tipo de tests no se aplican en El Salvador y aún si se hicieran, sería prácticamente imposible encontrar un lugar al cual referirlos. Nuevamente este es un área en la que el Ministerio de Salud podría aportar.

Apoyo en el cuidado infantil y servicios para los empleadores para que padres y madres jóvenes puedan incorporarse al Mercado laboral. Aproximadamente una quinta parte de los participantes de los programas Jóvenes Constructores y MNPV son padres o madres, con poco o ningún acceso a servicios de cuidado infantil (usualmente la abuela u otro miembro de la familia cuida de los niños o niñas), así cuando no hay este recurso familiar disponible esto crea un gran obstáculo para el empleo. Dado que el 32% de todas las embarazadas en El Salvador se dan entre las y los adolescentes (edades 10 a 19 años de acuerdo al Ministerio de Salud, 2012), este es un aspecto muy importante que debe abordarse, sobre todo por la necesidad de generar un ingreso ya sea a través del empleo, autoempleo o inclusive regresar a la escuela. Los servicios necesitan tener personal entrenado en desarrollo y nutrición infantil, que esté disponible geográficamente, así como en horarios donde jóvenes madres y padres puedan tener posibilidades de trabajar o estudiar. Estos trabajos pueden ser parte del desarrollo profesional donde se crean trabajos en la comunidad para atender a los niños pequeños.

Transporte público: El servicio del transporte público termina aproximadamente a las 8 y ocasionalmente a las 9 p.m. (Algunas líneas de buses ofrecen horarios extendidos de manera ocasional, por ejemplo durante navidades). Servicios privados de transporte para empleados del sector privado de servicios existen pero generalmente solo en aquellos lugares que no están

estigmatizados por la presencia de pandillas o la violencia prevalente. Ampliar el servicio de transporte público ayudaría a reducir las excusas entre los empleadores, quienes de manera frecuente discriminan a los jóvenes en base a su lugar de residencia.

Ley de Mi Primer Empleo y bolsas de empleo: En 2013 el Ministerio de Trabajo ha emprendido la aplicación de la Ley de Mi Primer Empleo, la cual incentiva a las empresas a contratar jóvenes que no han tenido experiencia laboral previa y que son mayores de 17 años. CRS ha sido muy activo en la inscripción de jóvenes en la base de datos del Ministerio al respecto. Los empresarios reciben un pequeño incentivo fiscal. En este punto el Ministerio ha enfatizado la inscripción de empresas y jóvenes en el sistema, pero ha hecho poco para que los jóvenes encuentren empleo a través del sistema. En opinión del sector empresarial este incentivo es poco motivador para los negocios. Algo similar existe en cuanto a las bolsas de empleo. Los resultados de estos mecanismos debería ser el número de jóvenes que efectivamente consiguen emplearse, no únicamente el número de participantes que se inscriben en estas plataformas. Adicionalmente, nuestra experiencia en la intermediación laboral con jóvenes en riesgo demuestra que estos especialistas tienen un rol crucial para que los jóvenes se inserten en los empleos y se basa en el establecimiento de una relación cercana tanto con los empresarios y los jóvenes. Nuestra recomendación sería desarrollar un equipo de gestores de empleo que apoye en la superación de los diferentes obstáculos que los jóvenes enfrentan al momento de buscar un empleo. Obstáculos adicionales identificados en los últimos años son los siguientes: a) cuando los empleadores cancelan entrevistas de trabajo en último momento o programar entrevistas y avisar con muy poca anticipación para poder hacer flujo de información entre los empleadores y los jóvenes, b) guardias de seguridad quienes se resisten permitir a los jóvenes a ingresar para entrevistas de trabajo, c) jóvenes que no encuentran la dirección donde las entrevistas ocurren, falta de información sobre los perfiles de entrada y la compensación, así como falta de mecanismos para el seguimiento de violaciones a los derechos laborales de los jóvenes.

Referencias

- Beltran, A., & Savenije, W. (2014). *Evaluación externa del Programa Jóvenes Constructores: Informe Final*. San Salvador: Catholic Relief Services.
- Dave, R., & Dart, J. (2005). *El Cambio Más Significativo*. Recuperado el 7 de June de 2014, de Monitoring and Evaluation NEWS: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm>
- Dirección General de Centros Penales. (2011). Excell Spreadsheet Costo por centro penal/ por interno. San Salvador, San Salvador, El Salvador: Sub Dirección General Administrativo, Dirección General de Centros Penales, Ministerio de Justicia y Seguridad Publica.
- Pan American Health Organization. (s.f.). *Familias Fuertes*. Recuperado el 7 de June de 2014, de Pan American Health Organization: http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=3189&Itemid=2420&lang=es&limitstart=1
- Thompson, T. (2013). *Resilience Methodology for Opportunity Youth*. Fisco, Texas: Mockingbird Education.
- Thompson, T. (no date). *High Risk Factors*. Recuperado el 18 de October de 2012, de Mockingbird Education: http://www.mockingbirdeducation.net/uploads/5/4/0/7/5407628/risk_to_resiliency.pdf
- Ungar, M. (2011). *What is Resilience*. Recuperado el 6 de June de 2014, de Resilience Research Center: <http://www.resilienceproject.org/about-the-rrc/resilience/14-what-is-resilience>
- Vasquez, O. (2013). *Mapeo de Programas Gubernamentales y no Gubernamentales de Empleabilidad para jóvenes en riesgo*. San Salvador: Catholic Relief Services El Salvador.