



Informe de Evaluación Final

Ventana Temática:

JUVENTUD, EMPLEO Y MIGRACIÓN

“Desarrollo de Capacidades Nacionales para Mejorar
Las Oportunidades de Empleo y Autoempleo de las
Personas Jóvenes en Nicaragua”

MDGF - 1941

Agencia Líder:	PNUD
Institución Líder:	MINJUVE
Consultores:	Fernando Jambrina, Especialista en Evaluación Donald García, Especialista en Temas Sociales

Managua, Nicaragua

Junio, 2013

Contenido

I.	Resumen Ejecutivo	4
II.	Introducción	7
1)	Antecedentes	7
2)	Propósito, Objetivos y Metodología	7
3)	Descripción de la Intervención	9
III.	Niveles de Análisis	13
1)	Diseño: Pertinencia	13
2)	Proceso: Eficiencia y Apropiación.....	20
3)	Resultados	31
a.	Eficacia	31
b.	Sostenibilidad	48
IV.	Principales lecciones aprendidas	52
V.	Conclusiones.....	54
VI.	Recomendaciones	56
VII.	Anexos	58

SIGLAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
CICA	Centros de Información, Capacitación y Asesoría
CNEJ	Comisión Nacional del Empleo Juvenil
DGME	Dirección General de Migración y Extranjería
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FATE	Facilitadores de Asistencia Técnica Especializada
F-ODM	Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
HALAE	Habilitación Laboral y Autoempleo
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INFOCOOP	Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa
MIGOB	Ministerio de Gobernación
MINJUVE	Ministerio de la Juventud (antes Instituto Nicaragüense de la Juventud-INJUVE)
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MITRAB	Ministerio del Trabajo
MMEJ	Mesas Municipales de Empleo Juvenil
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional de Trabajo
OMT	Organización Mundial de Turismo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAT	Plan Anual de Trabajo
PC-JEM	Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración
PEA	Población Económicamente Activa
PNEJ	Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua 2012-2016
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SEPEM	Servicio Público de Empleo
SIGRUN	Sistema de Información del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
SNU	Sistema Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas

I. Resumen Ejecutivo

El Programa PC-JEM se plantea como una experiencia demostrativa en la que se puso en práctica un modelo del Gobierno de Nicaragua de atención integral a jóvenes en condición de desventaja social, para obtener aprendizajes sobre su implementación, que sean útiles para su posterior replicación en modelos mejorados. Los F-ODM supusieron una oportunidad para desarrollar esta experiencia y hacerlo de forma conjunta con el SNU, lo cual tiene doble propósito: fortalecer la coordinación entre los dos socios y mejorar sus mecánicas de acción conjunta a lo interno de cada uno de ellos. En el caso del GRUN, bajo su nueva dirección para mejorar la eficiencia de la acción interinstitucional; para el SNU, en el marco de su proceso de Reforma. Y ambos, bajo las premisas de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.

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

Para alcanzar este objetivo, se definieron tres efectos, dos de los cuales se ejecutaron en 11 municipios de 6 departamentos, constituyéndose en un Programa piloto a fin de validar modelos de intervención para el fomento del empleo juvenil –emprendedurismo e intermediación laboral– y la prevención de las causas y consecuencias negativas de la migración juvenil. El tercer efecto se orientó a fortalecer las capacidades y competencias de las instituciones nacionales para definir e implementar políticas públicas y Programas de fomento de empleo juvenil y prevención de las consecuencias negativas de la migración.

Los principales criterios de evaluación son pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Además, se miden otros aspectos transversales como el avance hacia el logro de los objetivos ODM para Nicaragua, la Declaración de París sobre la mejora de la eficacia de la Ayuda al Desarrollo, el proceso de reforma del SNU y los enfoques transversales de género, juventudes y medio ambiente.

La evaluación se plantea bajo una metodología con carácter recapitulativo y bajo la premisa de elaborarla de forma participativa entre todos los actores participantes del PC-JEM. Por ello, se realizaron 34 entrevistas a nivel local y 23 entrevistas a puntos focales del Programa, instituciones de Gobierno y Agencias del SNU participantes, para un total de 68 entrevistados. Además se levantaron 29 encuestas de opinión a los jóvenes del Programa y se realizaron 9 grupos focales con un total de 92 jóvenes. El gran total es de 189 personas consultadas sobre el Programa.

La información recibida fue triangulada y contrastada entre todas las fuentes de información primaria y secundaria recogida en diferentes matrices de análisis programático y financiero, la cual se constituye en evidencia del narrativo presentado a continuación.

La replicación del modelo implementado es viable y factible, siempre y cuando se consideren los aprendizajes de esta primera experiencia, así como lecciones aprendidas –desaciertos/ limitaciones/obstáculos–, y buenas prácticas –factores de éxito–.

Como principales hallazgos y conclusiones primeramente hay que apuntar a una debilidad en su diseño, aunque no de carácter técnico, sino que proviene de la premura con que se tuvo que dar respuesta al llamado del F-ODM. El Programa se formuló en tres meses –mes y medio una vez que se aprobó y notificó la aprobación de la nota conceptual– y no fue suficiente para ajustarlo a la complejidad de la temática y la cantidad de actores involucrados. Como resultado, el Programa se propuso metas muy ambiciosas: se planteó su ejecución para un período de tres años con un alcance de once municipios –aun siendo una experiencia de pilotaje–, incluyendo procesos complejos a lo interno del Programa, proponiéndose llegar a 8,000 jóvenes sin una adecuada medición de las capacidades financieras.

El Programa logró llegar a 6,851 jóvenes de forma directa¹, la cual es una meta más baja que los 8,000 planificados, lo cual representa un 86%, pero pudo aportar cambios en las vidas de estos jóvenes e introdujo fórmulas de cooperación inéditas para ellos, como es la formación en emprendedurismo y el acceso al crédito a 1,705 de ellos, lo cual es un logro en sí mismo. Otro logro muy importante es la aprobación e institucionalización del *Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua, 2012 – 2016* y la *Comisión Nacional de Empleo Juvenil CNEJ*, de cara a la sostenibilidad de la intervención y la instalación en el país de la agenda institucional y los mecanismos metodológicos y de articulación sobre la temática de empleo juvenil.

El Programa significó un paso importante hacia la articulación interinstitucional e interagencial entre los dos socios en la línea de compromisos de la Declaración de París y su Plan de Acción de Accra, lográndose poner en marcha los mecanismos que señalan esta dirección.

Las recomendaciones más importantes de la evaluación son:

1. Focalizar en lo posible a la hora de diseñar. Medir bien el alcance para garantizar una ejecución más orientada a la obtención de resultados

¹ Ver página 37 tabla de secuencia en participación de los jóvenes en las diferentes etapas del Programa. 4,823 jóvenes en cursos de habilidades sociales, 1,166 nuevos jóvenes en cursos de formación ocupacional y 862 nuevos jóvenes en la etapa de emprendedurismo.

2. Dar un seguimiento estrecho a los planes estratégicos –comunicación, monitoreo y sostenibilidad–, los tres son herramientas esenciales de la Programación y ejecución
3. Prever sistemas administrativos conjuntos en Programas conjuntos y simplificar el número de socios en la acción para las mismas actividades
4. Apuntar a reforzar y dar seguimiento estrecho a la coordinación interinstitucional en el territorio, además del nivel nacional

II. Introducción

1) Antecedentes

En diciembre de 2006 el SNU y el Gobierno de España celebraron un acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo en 50 países a través de 130 Programas. En Nicaragua se aprobaron 6 Programas Conjuntos por un monto de U\$39.2 millones de dólares, a ser ejecutados durante el periodo 2008–2013. Uno de ellos es el PROGRAMA CONJUNTO DE JUVENTUD, EMPLEO Y MIGRACION firmado en Nicaragua en julio del 2009 por la suma de \$5, 610,000 dólares.

El Fondo para el logro de los ODM (F-ODM) pretende desarrollar experiencias que se conviertan en referencia para posteriores iniciativas y busca obtener incidencia en la formulación de políticas públicas que aceleren e institucionalicen cambios sostenibles en el progreso hacia el logro de las metas de los ODM en Nicaragua. También espera promover una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo por medio de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas, así como la coordinación interinstitucional y la mejor articulación SNU–Gobierno.

El PC–JEM apuntó al logro de los ODM 1, ODM 3 y ODM 8, a través de un acuerdo de financiamiento del Gobierno de España, bajo la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y en co-ejecución con el Gobierno de Nicaragua. En el desarrollo del mismo participaron cinco instituciones Gubernamentales, entre ellas el MINJUVE (líder), el MITRAB, MEFCCA (antes INPYME), INATEC y MIGOB–DGME; y seis Agencias del Sistema de Naciones Unidas en Nicaragua como PNUD (líder), OIT, UNFPA, FAO, ONUDI y OMT.

2) Propósito, Objetivos y Metodología

El Objetivo de la Evaluación es: “...obtener una valoración externa que permita determinar en qué manera se han alcanzado los resultados previstos que se planificaron en el Programa Conjunto comprendido en el periodo 2009–2013 y medir la contribución al logro de los ODM”.

Esta evaluación responde al objetivo propuesto, con una observación respecto a medir la contribución al logro de los ODM, el cual será un análisis más cualitativo que cuantitativo al carecer de una línea de base que sirva de referencia para la medición de las metas país.

En términos generales, la metodología propuesta para la evaluación se define como constructiva, orientada a recoger recomendaciones y experiencias aprendidas; participativa, en la que todos debían tener voz; conjunta, en una relación horizontal y con una visión común; amplia, que trata de recoger

una visión abierta que permita comparar la situación inicial y el panorama actual y analizando los resultados previstos y los no previstos; y sensible a los ejes transversales de género y juventudes.

La propuesta metodológica ha pretendido que el proceso de evaluación se realizara como un proceso de aprendizaje común basado en la reflexión sobre una visión objetiva y panorámica de lo que fue el ejercicio del PC-JEM –de ahí su naturaleza recapitulativa–. Este énfasis propone una revisión analítica de las diferentes líneas de intervención, para valorar el avance del Programa hacia el logro de los resultados previstos y sus indicadores. Pero también para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.

El sistema de Marco Lógico y el enfoque de “trabajo basado en resultados” constituyeron la estructura y los parámetros aplicados metodológicamente en la evaluación. Todas las conclusiones expresadas en el documento final están debidamente contrastadas y soportadas por los hallazgos, evidencias y elementos de análisis recogidos. La Evaluación de Medio Término ha sido un referente principal.

Otro aspecto importante de la evaluación y que se retoma en la metodología es el enfoque hacia el fortalecimiento de capacidades. Se revisó el actuar del SNU en el Programa Conjunto y los aprendizajes que deja, así como también el de las instituciones co-parte y el funcionamiento de las instancias de dirección del PC-JEM en general.

Se realizaron los respectivos análisis cuantitativo y cualitativo con representatividad geográfica, temática y de actores. La investigación cualitativa se centró en la información documental, entrevistas, levantamiento de opinión, grupos focales y talleres de devolución. Para garantizar la validez de la información recogida, se analizó la información de manera triangulada entre beneficiarios y demás actores del Programa. El análisis se apoya en una Matriz de Desempeño Programático (Anexo 1), una Matriz de Desempeño Financiero (Anexo 3), una matriz de avance sobre el Plan de Mejora (Anexo 4), una Matriz de Avance en el Plan de Sostenibilidad (Anexo 5), y una Matriz de Avance en el Plan de Comunicación (Anexo 6).

Para la investigación cuantitativa, se actualizó la Matriz de Indicadores (Anexos 2), en la que quedaron establecidos los indicadores finales de cada uno de los tres efectos.

Durante las Jornadas Técnicas, realizadas durante el período del 25 de febrero al 18 de abril del 2013, se aplicaron instrumentos a 189 actores, de los cuales el 55% eran mujeres y el 45% hombres, pertenecientes a las Agencias del SNU, Instituciones del GRUN y juventudes de los 11 municipios que daba cobertura el PC-JEM. En Anexo VII se ofrece detalle de sobre las entrevistas realizadas. Para la selección de los jóvenes de los grupos focales, los Enlaces Departamentales del Programa realizaron

Alcances de la evaluación:

- ✓ Se evaluó el período comprendido entre julio de 2009 y marzo de 2013
- ✓ Se atendió los 11 municipios de 6 Departamentos de Nicaragua que son el ámbito geográfico del Programa
- ✓ Se focalizó en los actores principales destinatarios del Programa: 5 instituciones del Estado, 6 Agencias del SNU y 2,900 jóvenes de los 11 municipios

convocatorias a jóvenes participantes del PC-JEM asegurando una representatividad en cuanto al tipo de jóvenes meta, procedencia, sexo, edad o la etapa del PC-JEM en la cual se incorporó.

La metodología de la evaluación fue orientada a determinar la pertinencia de los objetivos del PC-JEM, su eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Pero además, a analizar el grado de inclusión de los dos ejes transversales de la acción, referentes al enfoque y prácticas de género y enfoque de juventudes – entendiendo que juventudes no es un enfoque transversal

sino longitudinal y medular de la intervención–, especialmente a grupos en condiciones de vulnerabilidad, los cuales han sido analizados desde cada uno de los criterios evaluativos propuestos.

El proceso evaluativo se ha desarrollado dentro de lo planificado, salvo por la circunstancia de las actividades de cierre del Programa, que obligó a re-planificar el proceso de visitas al terreno para el levantamiento de información.

En general, las instituciones fueron abundantes en cuanto a la entrega de información sobre el Programa y respondieron a las preguntas de forma sincera y mostrando un alto compromiso. No obstante, la información se ha mostrado dispersa y ha sido necesario recogerla de cada una de las Agencias e Instituciones participantes, lo cual ha supuesto un esfuerzo extra. Por otro lado, sólo tres de los once alcaldes tuvieron disponibilidad para ser entrevistados.

3) Descripción de la Intervención

En el 2009 culmina una década en la que el crecimiento promedio del producto interno bruto real del país fue del 4.0%² como resultado de precios internacionales favorables de los principales productos de exportación. En ese año la economía sufrió una desaceleración, reportándose un crecimiento negativo de -2.2% consecuencia del impacto negativo de la crisis financiera internacional en las principales fuentes de crecimiento: remesas, exportaciones y la cooperación internacional. No obstante, la economía recuperó su crecimiento a partir de 2010 de forma más acelerada, reportándose un 3.6% en 2010, 5.4% en 2011 y 5.2 en 2012³.

² BCN. Anuario de estadísticas macroeconómicas 2012. Período 1999–2008.

http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/index.html?&val=1

³ BCN. Anuario de estadísticas macroeconómicas 2012. http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/index.html?&val=1

Durante el mismo período 1999–2008, el PIB per cápita presentó un crecimiento promedio de 4.5%, medio punto porcentual por encima del crecimiento del PIB, lo cual se explica, más que por la dinámica de crecimiento económico, por la disminución en la tasa de crecimiento de la población, que pasó de 3.5% de crecimiento en el período intercensal 1971–1995, al 1.7% en el período intercensal 1995–2005⁴. La estimación para el quinquenio 2010–2015 es de una tasa de crecimiento de 1.2%⁵. Las tendencias demográficas de Nicaragua ofrecen grandes oportunidades; un rápido descenso en la fecundidad y un rápido incremento de la población en edad de trabajo (a un ritmo cercano al 3% anual) proporcionan un momento histórico para incrementar el crecimiento económico y avanzar en el desarrollo humano sostenible.

Por otro lado, en el ámbito de la competitividad internacional, Nicaragua ocupa el puesto 112 de 139 países en el ranking sobre Índice de Competitividad Global 2010–2011⁶, avanzando 7 puestos con relación al informe anterior de 2009–2010, lo que plantea grandes desafíos en el ámbito de la política pública. Esta circunstancia ha llevado al país a desarrollar una campaña de eficiencia e impulso de procesos de transformación productiva que aporten valor agregado a los productos de consumo y exportación, expresado en el Programa Multisectorial Productivo. De ahí la importancia de contar con una fuerza laboral calificada que potencie la formación técnica y profesional de la juventud, respondiendo a la demanda real de las actividades económicas y a la necesidad de formar jóvenes emprendedores capaces de formar empresas innovadoras que aporten a la competitividad del país.

La pobreza en Nicaragua presenta disparidades por zonas geográficas, identificándose como un problema mayormente rural. En las zonas urbanas, el índice de pobreza general en 2009 era del 26.8%, con un 5.6% por ciento de pobreza extrema; mientras que en las zonas rurales era de 63.3% de pobreza general y 26.6% de pobreza extrema⁷. En el período 2005–2009, producto de las políticas aplicadas por el Gobierno, la pobreza se redujo en 5.8 puntos porcentuales, pasando de 48.3% en 2005 a 42.5% en 2009; mientras que la pobreza extrema reflejó una reducción de 2.6 puntos porcentuales, pasando del 17.2% a 14.6% en el mismo período⁸.

La visión país del Gobierno de Nicaragua está plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012–2016, el cual se está ajustando periódicamente y expresa la voluntad política nacional, a la cual se alineó el PC–JEM de forma natural. Este Plan expresa la relación del sector económico con el sector social para hacer frente a los desafíos económicos y sociales del país.

⁴ INIDE. VIII Censo de Población y IV de Vivienda. 2005.

⁵ BCN. Nicaragua en cifras 2012. http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/nicaragua_en_cifras/2012/Nicaragua_cifras_2012.pdf

⁶ Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. INCAE– Business School. “Informe de Competitividad Global 2010–2011”.

⁷ INIDE. Encuesta de Hogares sobre Medición del Nivel de Vida 2009.

⁸ INIDE. Encuesta de Hogares sobre Medición del Nivel de Vida 2009.

La tasa bruta de ocupación a nivel nacional a diciembre de 2009 era de 62.6%, con un 77.9% para los hombres y 48.3% para las mujeres. En el ámbito rural (exceptuando el departamento de Managua), esa diferencia se ampliaba con un 88.2% para los hombres y 41% para las mujeres.⁹

Las remesas familiares significaron 740 millones de dólares en el año 2007, un monto parecido a los de cooperación, préstamos oficiales y de inversión extranjera directa privados tomados juntos¹⁰. El Programa macroeconómico del Gobierno estima que este monto ascenderá a 1,028.6 millones de dólares en 2012 (PNDH).

El Programa Conjunto PC-JEM

Para alcanzar el Objetivo propuesto por el PC-JEM se definió y construyó un modelo de atención a jóvenes, el cual partió de una estrategia de formación dirigida a 8,000 jóvenes de entre 15 y 24 años, la cual partía de la dotación de habilidades sociales y una posterior formación en formación ocupacional, de tal modo que adquirieran las capacidades suficientes para mejorar sus perspectivas laborales. El ciclo finalizaba con un componente de inserción laboral que tenía dos líneas de acción: intermediación laboral, orientado a la integración de 4,500 jóvenes al mercado laboral, incluyendo la celebración de convenios con empresas, cooperativas y consorcios, con alto potencial de generar oportunidades de empleo; y emprendedurismo, que partía de la capacitación de 3,500 jóvenes, de los cuales 1,500 se integraban en 300 microempresas juveniles y 2,000 eran capacitados en cooperativismo para la conformación de 100 cooperativas.

El proceso fue acompañado de una estrategia orientada a fortalecer las capacidades y competencias de las instituciones nacionales para definir e implementar políticas y Programas a nivel nacional y local, para el fomento del empleo juvenil y la prevención de las consecuencias negativas de la migración. También se acompañó de una línea de acciones de comunicación en apoyo a la intervención que permitiera a los jóvenes conocer y defender sus derechos laborales y fortalecer los valores de solidaridad y compromiso mediante el desarrollo de redes.

El Programa se centró específicamente en jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social en once municipios seleccionados. Por el amplio espectro de la problemática se requirió de una participación también amplia con cinco instituciones de Gobierno, organizaciones de jóvenes, gobiernos municipales y centros privados de formación.

El Programa integró prácticas de género y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres jóvenes con el fin de mejorar sus condiciones de vida. También pretendió facilitar el acceso de las mujeres

⁹ INIDE. Encuesta Continua de Hogares. Indicadores básicos del mercado laboral. Comparación 2009–2010.

¹⁰ Banco Central de Nicaragua. Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012–2016

jóvenes a las oportunidades de empleo y generación de ingresos. De igual forma, el Programa aseguró condiciones de equidad de género en todas sus actividades, prestando atención especial a las condiciones de vida, las desventajas, dificultades y oportunidades específicas de las mujeres jóvenes. El Programa integró también un enfoque y prácticas medioambientales responsables como un elemento para mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes –por ejemplo, desde el fomento de la agricultura y ganadería sostenible o de productos medioambientales promovidos desde las actividades económicas impulsadas–.

III. Niveles de Análisis

1) Diseño: Pertinencia

Plan Nacional de Desarrollo Humano 2009-2011: “El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional reconoce a la juventud como eje central del desarrollo de Nicaragua y promueve la participación real y efectiva de los jóvenes en el proceso de transformación económica, social, política y cultural del país”.

“El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional promueve y defiende el cumplimiento de los derechos humanos de la juventud, y contribuye a la creación de las oportunidades y condiciones que faciliten la incorporación de la juventud como plenos sujetos sociales con pleno ejercicio de sus derechos”.

instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios.

El estudio de la documentación del Programa, así como las impresiones recogidas en la fase de visitas y entrevistas, apuntan a que el Programa está bien alineado con las prioridades nacionales

ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. (1B: Alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes.) Indicador de país: Reducir a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas con ingresos inferiores a un dólar.

ODM 3: Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer. Indicador de país: Eliminar las desigualdades entre los sexos en la educación primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005 y en todos los niveles de la educación antes de fines de 2015.

ODM 8: Establecer una alianza mundial para el desarrollo. Meta 16: En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo. Indicador de país: Tasa de desempleo de jóvenes de 15 a 24 años. Ambos sexos.

Alineación y apropiación

La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de 2005 y su Programa de Acción de Accra 2008, establecen la alineación y la apropiación como dos de los cinco ejes de trabajo.

Respecto a la alineación, en París se acuerda que *Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias,*

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

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

establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, el marco de metas de los ODM establecidos para Nicaragua y el marco de acción del Sistema de Naciones Unidas MANUD.

El PNDH en su versión inicial comprendía los años 2009-2011¹¹. El Programa fue formulado en el mismo momento de su emisión por parte del Gobierno y reflejaba un completo ajuste al mismo, así como al

MANUD 2008-2012 –Efectos 2 y 5–.

¹¹ Actualmente existe una versión actualizada del PNDH 2012-2016 la cual integra las líneas programáticas iniciadas desde el PC-JEM.

Igualmente, el Programa apuntaba a contribuir a alcanzar algunos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM 1, ODM 3 y ODM 8), específicamente al indicador del ODM 8 referente al desempleo de jóvenes de 15 a 24 años.

Otra de las principales características del proceso de diseño del Programa es la fuerte apropiación nacional, especialmente del INJUVE que se vio fortalecido, no tanto así otras instituciones como INTA, INTUR, INFOCOOP y MAGFOR, que resultaron con una menor participación.

En la Declaración de París la apropiación se dirige a que *Los socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias, y coordinan acciones de desarrollo*. El proceso de formulación fue la primera prueba a superar en el nuevo modelo de trabajo coordinado SNU–Gobierno y ante los retos de la coordinación interinstitucional e interagencial. El Gobierno impulsó un modelo propio de trabajo con jóvenes que quería validar y poner en práctica, y Naciones Unidas apostaba por la gama de metodologías ya comprobadas y reconocidas desde sus Agencias. La negociación fue compleja pero tuvo como resultado el aprendizaje del trabajo programático conjunto entre numerosas Agencias e instituciones de Gobierno. Superado este estadio, se logró instalar una dinámica de toma de decisión por consenso que permitió un funcionamiento más fluido de la Comisión Coordinadora del Programa.

Se echó en falta la participación de INTA, como socio natural de FAO, con quienes tienen una relación de décadas de trabajo conjunto y fortalecimiento. Además, INTA debía aportar toda su experiencia a la buena cantidad de iniciativas agropecuarias iniciadas con el Programa. Lo mismo ocurre con INTUR, que es el socio de la OMT. Tanto INTA como INTUR e INFOCOOP aparecen como participantes en el documento de Programa, pero no aparecen después en la Programación ni en el presupuesto. Desempeñaron un papel relevante en determinados momentos de la ejecución; El INTUR tuvo un gran papel en los cursos de formación ocupacional orientados al sector turismo, ellos se encargaron de ese paquete en coordinación con INATEC. INFOCOOP, también tuvo un papel importante en la etapa de emprendedurismo, sobre todo en la formación en cooperativismo y en la legalización de las cooperativas. A ambas instituciones se les transfirieron recursos para hacerlo. MAGFOR e INIDE son parte firmante del documento de Programa junto con las demás instituciones y Agencias. MAGFOR ha tenido alguna participación tangencial en forma de colaboración o coordinación pero no aparece en ningún momento más de la Programación.

La fuerte apropiación y alineamiento fueron dos elementos característicos del PC–JEM durante todo el ciclo de Programa, consecuencia en gran medida de que fueron atendidos estos dos aspectos desde la fase de diseño.

Pertinencia

La estrategia del PC-JEM es aprovechar la circunstancia demográfica conocida como “bono demográfico”, que en otros países ha constituido un impulso dinamizador de la economía, sacando ventaja de una excepcionalmente numerosa población económicamente activa.

La propuesta del PC-JEM es novedosa, ya que visibiliza y convierte a las juventudes en protagonistas del desarrollo económico. Consiste en desarrollar las líneas de articulación de estrategias interinstitucionales desde lo local, a través de una secuencia de intervención consistente en: formación en habilidades sociales; dotación de herramientas técnicas en formación ocupacional y; fomento del empleo y autoempleo a través de la intermediación laboral y el emprendedurismo. Además, en el Efecto 3 se preveía asegurar resultados a largo plazo a través del fortalecimiento institucional del Estado y la formulación de políticas que apuntaran a la sostenibilidad de la intervención. **La lógica general de la intervención es muy sólida en sí misma, apunta a abordar las problemáticas identificadas y no tiene objeciones.** A continuación analizaremos en qué consiste esta lógica de metodología integral de intervención con jóvenes.

Los cursos de formación en habilidades sociales coadyuvaban a la preparación de los jóvenes sobre autoestima, planes de vida, género, entre otros, de modo que apuntaran a ser actores participativos en el cambio social, además de en su propia vida. Fue desarrollado sobre una metodología retomada de una experiencia previa del MINJUVE con el programa de seguridad ciudadana, impulsado desde el propio MINJUVE con apoyo técnico de UNFPA.

INATEC utilizó su estructura institucional con apoyo de personal cualificado para desarrollar los cursos de formación ocupacional. Partió de *Diagnósticos de Necesidades de Capacitación y Tendencia de Empleo* que realizó MITRAB en cada uno de los once municipios para identificar las materias más demandadas para cada municipio, de acuerdo a su vocación productiva y tipo de tejido empresarial.

El diferente grado escolar de los jóvenes seleccionados como grupo meta del Programa estaba contemplado en el diseño como un riesgo. Se previó abordar este problema mediante un proceso de adecuación de la currícula de formación ocupacional y técnica de modo que pudiera ser fácilmente asimilado por los diferentes niveles escolares de los jóvenes.

La idea era identificar aquellos jóvenes que tenían vocación o capacidades para el emprendedurismo y los otros que iban a ser insertados en el mercado laboral. La formación técnica iba a abonar a ambos procesos habilitando al joven con herramientas útiles para su desarrollo profesional en el sector técnico de su preferencia y de acuerdo a la vocación productiva local.

El componente de inserción laboral, no obstante, presenta una serie de objeciones desde el punto de vista de la pertinencia:

- No contempló orientación vocacional desde el principio. Se abordó en los talleres sin la suficiente profundidad, en cuatro horas. Muchos de los jóvenes eran menores de edad –desde los 15 años–, que estudian o trabajan en su mayoría. Tienen un sentido de la inmediatez muy marcado; desean recibir remuneración económica prontamente y muchos no pueden a esta edad realizar pasantías, puesto que no tienen el nivel de estudio.
- En la misma línea, ocurre que el sector privado no desea contratar jóvenes sin experiencia. La demanda del sector privado es de jóvenes con una mayor calificación técnica que la planificada por el Programa.
- En algunos municipios (Somotillo, San Francisco Libre, La Concordia, El Tuma-La Dalia), eminentemente agropecuarios, la estructura productiva del municipio no pudo absorber la cantidad de jóvenes formados en actividades relacionadas con el sector servicios.
- La edad establecida para acceder a la etapa de emprendedurismo fue de 15 años, la cual es considerada por los diferentes técnicos entrevistados como una edad muy temprana. Además, no todos los jóvenes tienen la vocación para desempeñarse como emprendedores, por lo que hubiera sido oportuna una diferenciación en el tipo de formación recibida respecto a los jóvenes enfocados a la intermediación laboral.
- Hubiera sido oportuno haber planificado una mejor formación en cuanto a cultura financiera a los jóvenes para ser sujetos de préstamo y sobre cultura de asociativismo.

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

También se establecía la figura de la asistencia técnica, que en la práctica tuvo tres expresiones: el Facilitador de Emprendedurismo para atender el proceso de formación en emprendedurismo y formulación de los Planes de Negocio y/o estudios de viabilidad; el Facilitador de Asistencia Técnica Empresarial para acompañamiento regular a las iniciativas de negocio y los jóvenes emprendedores y; el Facilitador de Asistencia Técnica Especializada para las microempresas y cooperativas. Pero esta asistencia técnica no tenía un diseño claro desde la formulación, por lo que fue un concepto que hubo que ir construyendo atendiendo a las necesidades de la ejecución. Se diseñó una estrategia de asistencia técnica que incorporaba los tres niveles descritos. Dicha estrategia fue aprobada por la Comisión Coordinadora.

El componente de migración obtuvo un enfoque de orientación a evitar la migración, el cual fue corregido después para orientarse más a proveer de mejores conocimientos y condiciones a los jóvenes que deciden emigrar en cuanto a capacidades para exigir sus derechos.

Focalización

Hubo un elemento de diseño trascendental que condicionó el curso del Programa. La falta de una adecuada focalización afectó la proyección presupuestaria y de ahí la a planificación de actividades, las metas y los indicadores.

Teniendo en cuenta que se trata de un programa piloto, la intervención debió ser más focalizada, lo cual se puede analizar desde diferentes ángulos:

- Tres años es muy poco tiempo para implementar un programa de mejora de las oportunidades de empleo y autoempleo amplio e integral, incluyendo un componente de emprendedurismo.
- Se propuso un abordaje de tipo de juventudes muy amplio, con jóvenes en situación de riesgo, jóvenes de escasos recursos, jóvenes privados de libertad, jóvenes discapacitados, jóvenes rurales,... esto creó una mayor dispersión. Sobre todo en la dimensión urbano-rural. Llegar a jóvenes del ámbito rural de algunos de los municipios más pobres del país incrementaba mucho los gastos y dificultaba la logística.
- El número de beneficiarios propuesto de 8,000 jóvenes fue muy ambicioso. Además, se preveía: apoyar la constitución de 300 microempresas y 100 cooperativas y; crear y asignar un fondo de capital semilla para 200 emprendimientos. Ni el presupuesto ni los tiempos del Programa eran suficientes.
- El número de municipios y su dispersión geográfica, así como las circunstancias socio-económicas, hicieron más compleja la intervención.

Para la selección de los municipios de intervención se establecieron unos criterios, entre los cuales se encontraban: nivel de pobreza, altas tasas de migración y situación de falta de oportunidades laborales para la juventud. El resultado fue la selección de 11 municipios con diferencias notables en cuanto a dificultades de acceso, porcentaje de población rural y nivel de pobreza.

El Programa no fue objeto de revisiones en cuanto a su estructura, propuesta, estrategia y concepción general. Pero sí fue objeto de dos revisiones en cuanto a las metas establecidas para la población beneficiaria, esto debido principalmente a una incorrecta previsión en la planificación presupuestaria. Buena parte de los indicadores de la matriz de seguimiento también fueron objeto de revisión. Es importante destacar que la coordinación del Programa y sus órganos de gobernanza tuvieron la suficiente lucidez y capacidad de decisión para re-dirigir las metas cuando fue necesario.

El sector privado no participó en el diseño del Programa, aunque sí lo hizo en determinados momentos de la ejecución. Esta circunstancia restó eficacia a la intervención pudiendo haberse podido partir del punto de vista del empresario en cuanto a demanda de mano de obra a nivel nacional y local, características del joven formado esperado, sectores más demandados, o los intereses específicos del empresariado sobre inserción y pasantías; todo ello como parte del tripartismo y siendo pieza estratégica en el componente de intermediación laboral. Los gobiernos locales tampoco desempeñaron un rol en el diseño, lo cual restó fortaleza a la apropiación para el desempeño del necesario rol de articulación que debían desempeñar las alcaldías y de cara al fortalecimiento de las capacidades en los territorios.

Una circunstancia no prevista en el diseño fue la de las elecciones nacionales y municipales, en las cuales los procesos de los Programas tienden a ralentizarse.

Enfoques transversales

El documento de Programa explica la estrategia general respecto al género; *“El Programa integra prácticas de género y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres jóvenes con el fin de mejorar sus condiciones de vida. También se facilitará el acceso de las mujeres jóvenes a las oportunidades de empleo y generación de ingresos. De igual forma, el Programa asegurará condiciones de equidad de género en todas sus actividades, prestando atención especial a las condiciones de vida, las desventajas, dificultades y oportunidades específicas de las mujeres jóvenes”*.

El enfoque de género está debidamente inserto en el diseño, tanto en los efectos como en los productos y actividades. También se encuentra bien inserto en los indicadores y en general en toda la propuesta estratégica de forma transversal. Hubo un adecuado equilibrio entre la participación de hombres y mujeres en los cursos y en los procesos relacionados con el emprendedurismo, pues se puso un fuerte énfasis en las cuotas. Los jóvenes mostraban sensibilidad con esta perspectiva y la documentación emitida generalmente puso de relevancia el enfoque desde las mujeres. Las observaciones al respecto tienen que ver con que faltó un mayor énfasis en formación sobre el abordaje de algunas temáticas concretas relacionadas con: relaciones de género a nivel de grupos y asociativismo; formación en emprendedurismo y mujeres; conciliación familiar desde el enfoque psicosocial y; mujeres y propiedad en los emprendimientos. Aunque se tocasen tangencialmente estos temas en algunos cursos y toda la acción estuviese cubierta con este enfoque, no fueron expresamente parte integral de las currículas de formación.

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

El enfoque de medio ambiente, aunque fue previsto en el documento de Programa, no fue incorporado en los instrumentos de Programación.

Estrategias programáticas: comunicación, monitoreo y sostenibilidad

Existe un apartado del Documento de Programa en el cual se menciona una estrategia de **comunicación** de apoyo desde las municipalidades. Pero en la matriz de actividades no se previó la

realización de esta estrategia de comunicación. En la matriz de marco lógico sólo se establecieron dos actividades concretas de comunicación.

Una decisión de la Comisión Coordinadora fue la de elaborar posteriormente un Plan de Comunicación del Programa y contratar a una responsable de su seguimiento. El Plan estaba llamado a ser un apoyo en el proceso de sensibilización a autoridades municipales y diálogo con empresarios para potenciar el componente de intermediación laboral, dar a conocer el Programa y sus logros y movilizar apoyos sociales y políticos –ver cuadro resumen de análisis en página 44 y Anexo VI Matriz de Desempeño del Plan de Comunicación–.

Respecto al **monitoreo y evaluación**, el documento de Programa establecía que: *“El proceso de seguimiento y evaluación debe ser desarrollado conjuntamente por las contrapartes y agencias participantes”*. Se establecía como una responsabilidad compartida en el marco de la orientación del trabajo basado en resultados. Los equipos operativos por Efecto eran los responsables de su seguimiento. Debían reunirse periódicamente y reportar a la Comisión Coordinadora.

Una de las actividades del Programa preveía *“Elaborar una línea de base del Programa con indicadores precisos de empleo y migración juvenil”*. Además de la Línea de Base, se diseñó un sistema de monitoreo y evaluación. El documento de sistema de monitoreo y evaluación y línea de base fueron de calidad –ver cuadro resumen de análisis en página 44 y Anexo 2 sobre Análisis de Matriz de Indicadores–. También se estableció un sistema automatizado de seguimiento a los indicadores. Se previó que la alimentación del sistema de monitoreo y evaluación era responsabilidad de cada socio, pero el sistema quedó en desuso debido a dificultades con el sistema *on line* a través de internet que era poco amigable y no respondía correctamente.

Respecto a la estrategia de **sostenibilidad**, el documento de Programa tiene un apartado en el que se ofrecen unas líneas orientadoras que apuntan al fortalecimiento de capacidades y el establecimiento de cambios en el marco normativo y de políticas nacionales. Pero estas líneas son muy generales y no constituyen una articulación estratégica.

La elaboración del Plan de Sostenibilidad fue hecha por solicitud del Secretariado F-ODM, lo que era condición para todos los Programas como condición a la solicitud de extensión y al desembolso. La calidad del Plan de Sostenibilidad es alta. Es un Plan de mucha coherencia y acorde a las capacidades del Programa –ver sobre Plan de Sostenibilidad en página cuadro resumen de análisis en página 51 y Anexo V sobre Matriz de Desempeño del Plan de Sostenibilidad–.

Los tres instrumentos de gestión –Plan de Comunicación, Plan de Sostenibilidad y Sistema de Monitoreo y Evaluación–, fueron elaborados y entregados en noviembre de 2011. En el apartado de eficacia se analizará el rendimiento de cada uno de ellos.

Plan de Mejora

Tras la evaluación de medio término del Programa se elaboró un Plan de Mejora que contenía 18 puntos. Entre ellos, la elaboración de un plan de comunicación, reforzar el equipo del Programa con personal para el componente de capital semilla y el de asistencia técnica.

Además, contenía otras recomendaciones dirigidas a potenciar el trabajo y la articulación a nivel local incluyendo las alcaldías. También recomendaciones dirigidas a garantizar los resultados del Programa y la sostenibilidad, como son: impulsar el Plan Nacional de Empleo Juvenil; poner énfasis en la calidad de las empresas y cooperativas creadas; sistematizar el trabajo con jóvenes con discapacidad; monitoreo cuidadoso del proceso del fondo revolvente; fortalecer las redes de jóvenes y; asegurar introducir la temática de empleo juvenil en el nuevo MANUD 2013–2017. Finalmente, se recomendaba una extensión de seis meses en el período de ejecución del Programa.

En general, las recomendaciones fueron muy oportunas y el Programa adoptó la decisión de formular el Plan de Mejora con actividades clave y un sistema de seguimiento. En el apartado de eficacia se ofrece un análisis de la realización del Plan de Mejora, además, en Anexo IV se ofrece un análisis de Matriz de Realización del Plan de Mejora.

2) Proceso: Eficiencia y Apropiación

Estructura de gobernanza

De acuerdo al PRODOC, el Programa tiene las siguientes instancias de gobernanza –ver Gráfico 1–:

Nivel Internacional (Comité Directivo Global), compuesto por el Secretario del F–ODM y el personal del equipo en Nueva York. Se mantuvo activo y participativo, participó en la toma de decisiones importantes durante todo el ciclo del Programa, dio respuesta con fluidez a las solicitudes y se mostró colaborativo.

Nivel Nacional (Comité Directivo Nacional), compuesto por el Gobierno de Nicaragua –Cancillería–la Cooperación Española y el Coordinador Residente del SNU en Nicaragua. Se apoya de una Secretaría Técnica constituida por la Oficina del Coordinador Residente y la Cancillería. Se reúne dos veces al año. Valora aspectos generales relacionados con el curso del F–ODM en Nicaragua –seis ventanas–.

La Oficina del CR ha jugado un papel central, tanto en el rol de negociación y coordinación política con las autoridades del nivel nacional (MINREX) y la representación local del donante (AECID); así como para la toma de decisión en relación a los lineamientos generales del PC. Por otro lado, a través de las Secretarías de los F-ODM (OCR y MINREX), se ha tenido un papel importante para la coordinación, armonización y la búsqueda de sinergias con los demás PC que se desarrollan en el país.

En la etapa final del Programa el CDN lideró, en conjunto con la OCR y el MINREX, el proceso de creación y ejecución de actividades especiales para cumplir lo acordado en el PRODOC, por lo que se orientó otorgarle al INPYME un rol de mayor compromiso y beligerancia para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Nivel de Programa (Comité Técnico Asesor), compuesto por las instituciones de Gobierno, las Agencias del SNU y los beneficiarios del Programa Conjunto para participar de los avances del Programa. Se debía reunir dos veces al año con carácter asesor y sin autoridad de decisión. Esta instancia no cobró relevancia y no se llegó a reunir.

Nivel de Ejecución (Comisión Coordinadora), compuesta por el coordinador del Programa Conjunto, representante de la principal contraparte del gobierno (MINJUVE), representante de la agencia líder del Programa (PNUD), y coordinadores de equipos operativos de efectos (INATEC e INJUVE). Conceptualmente *“Es la instancia responsable de garantizar la planificación, coordinación, organización, articulación entre las agencias del SNU y las contrapartes nacionales, regionales y municipales, así como del seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa conjunto y la generación de informes periódicos de avances y finales”*. La Comisión Coordinadora reporta un buen desempeño y funcionamiento. Fue la instancia del Programa más activa y sobre la cual recaía el peso de la dirección y toma de decisiones. No obstante, algunas de sus funciones previstas no fueron desarrolladas a plenitud, como son: el seguimiento a la articulación entre lo nacional y lo municipal, y el seguimiento a los planes de monitoreo y evaluación, plan de sostenibilidad y plan de mejora. La Comisión Coordinadora sacó provecho de las lecciones aprendidas de la Comisión Coordinadora del Programa Conjunto de Género, lo cual fue una ventaja y muestra de buena práctica.

(Comisión Coordinadora Ampliada), conformada a instancias de la propia Comisión Coordinadora y en respuesta a la demanda de otras Agencias e instituciones que requerían participación directa en espacios de decisión. En la práctica, las dos comisiones tenían funciones de discusión de avances y toma de decisiones y las dos se mostraron muy activas.

(Equipos Operativos por Efectos), compuestos por el coordinador del PC-JEM, los coordinadores de Efecto (Efectos 1 y 2, INATEC e INJUVE) y personal técnico de los socios implementadores. Se

reunieron con buena periodicidad, principalmente los efectos 1 y 2, y fueron instancias de coordinación y discusión para la orientación operativa.

(Contraparte principal y la Agencia líder). El MINJUVE fue el encargado de articular el Programa en el territorio, el brazo ejecutivo del Programa. Desempeñaba el rol de referente en los municipios, aunque en la práctica con diferentes intensidades dependiendo del dinamismo que le imprimiera el Enlace Departamental.

En el caso del PNUD, como Agencia líder se mostró activo a lo interno del SNU coordinando a las Agencias participantes, solucionando problemas operativos y también siendo el referente a nivel de políticas e interlocución con las instituciones de Gobierno, especialmente la institución líder – MINJUVE–.

(Coordinador del Programa). El Coordinador del Programa se convirtió en una figura activa en el impulso ejecutivo. Apostó por la articulación de la coordinación interinstitucional, manejó las dificultades de la coordinación interagencial, se desenvolvió con habilidad en el ámbito político y mantuvo un alto perfil de compromiso y laboriosidad. Promovió la toma de decisión por consenso, lo que sin duda mejoró las relaciones entre los socios y aportó fluidez al trabajo en equipo.

Gráfico 1: Estructura de Gobernanza del programa



Respecto a la estructura del Programa, llama la atención que no se previó una figura que era trascendental que se encargase de la articulación a nivel local. Los seis Enlaces Departamentales, bbajo la dirección del Coordinador del Programa, desempeñaron funciones de apoyo las instituciones

en la ejecución de las actividades a nivel local. No fueron diseñados para ser en la práctica los responsables de la articulación del Programa a nivel local. Debió haberse previsto la contratación de responsables de la articulación y coordinación a nivel local/departamental mediante figuras que formaran parte de la estructura original del Programa.

Los Enlaces Departamentales no estaban presupuestados, así como la responsable de comunicación y la responsable de capital semilla. Todos ellos fue necesario contratarlos en un momento posterior o en el marco del plan de mejora surgido de las recomendaciones de la evaluación intermedia. La experta técnica territorial sí estaba prevista en la estructura del Programa y fue contratada desde el comienzo de la intervención.

Armonización y Mutua Responsabilidad

En la Declaración de París, la armonización se entiende bajo la premisa de que *Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces*. En general, la gestión del Programa Conjunto se muestra como eficiente en cuanto modelo. Se previó la construcción de instrumentos de gestión, sistemas de flujo financiero establecidos, una Comisión Coordinadora activa en la toma de decisiones y sistemas de reporte y flujo de información determinados.

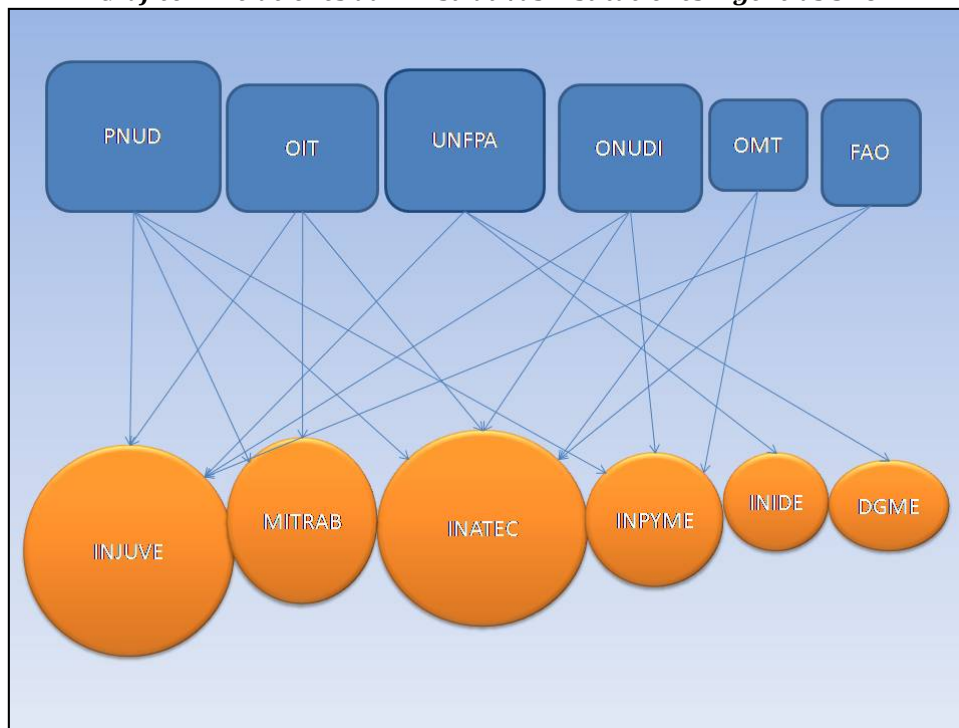
El modelo de implementación de preferencia y convenido fue el de *ejecución nacional*, en el cual las Agencias entregan a los socios de Gobierno los fondos presupuestados para la ejecución; el rol de las Agencias consiste en ofrecer seguimiento y asistencia técnica especializada de acuerdo a su especialidad. La mecánica es la firma de Planes Anuales de Trabajo de acuerdo a la planificación del Programa y la emisión de desembolsos trimestrales de acuerdo a un detalle de Programación de actividades presupuestadas y contra un detalle de informe de ejecución (FACE). En sí, este modelo no tiene mayor objeción; es dinámico y permite un mejor seguimiento a la ejecución.

Otras modalidades implementadas por razón de las necesidades de implementación son los reembolsos por gastos realizados, el pago directo por parte de las Agencias y la ejecución delegada a las Agencias. Estas modalidades fueron utilizadas, pero no como prácticas ordinarias en la ejecución, excepto en el caso de ONUDI que trabajó con la modalidad de pagos directos, cualquier pago lo hacía a solicitud del socio ejecutor. Ello para facilitar procesos en el contexto de cambio institucional y creación del MEFCCA.

No obstante, se produjo una dificultad en la práctica en el momento de la rendición por parte de los asociados. El diseño del Programa no dimensionó adecuadamente la dificultad de la coexistencia de seis sistemas administrativos de cada una de las Agencias. El modelo administrativo estableció que cada socio de Gobierno firmaba Planes Anuales de Trabajo con las Agencias relacionadas,

produciéndose situaciones como las de INATEC o MINJUVE, que atendían a cinco Agencias –ver Gráfico 2– con procedimientos administrativos diferentes y en algunos casos sobre la misma actividad (ver análisis de eficiencia). Añadido a esto, no se contó con el año fiscal de las instituciones que no coincide con el año fiscal de las Agencias, lo cual no va en la línea del compromiso de alineamiento de la Declaración de París sobre “*utilizar los sistemas y procedimientos nacionales de la manera más extensa posible*”.

Gráfico 2: Relaciones administrativas instituciones–Agencias SNU



Aun las dificultades de rendición de fondos, el estudio del flujo de fondos indica que en ningún momento el Programa estuvo falto de recursos para ejecutar las actividades. Por tanto, los motivos de los atrasos apuntan a aspectos administrativos–burocráticos del ámbito programático ejecutivo.

Desde este punto de vista, hay algunos atrasos administrativos significativos como el atraso de UNFPA en la firma del PAT de 2009, que atrasó el inicio de la formación en habilidades sociales; el atraso en arrancar el Programa; el proceso de auditoría a lo interno de INATEC; o el atraso en la negociación y formulación del reglamento de crédito con el Banco Produzcamos. Más allá de éstos, no se encuentran otros atrasos administrativos de gran relevancia que dificultaran la ejecución. Por otro lado, la toma de decisiones en el seno del Programa siempre fue rápida desde la Comisión Coordinadora.

De todo esto se infiere que más bien puede tratarse de un cúmulo de pequeños atrasos burocráticos de todos los agentes del Programa; atrasos que tienen que ver con el ámbito ejecutivo–operacional. Los atrasos en la secuencia de actividades demoraban a las actividades posteriores, y las siguientes planificaciones debían volver a incluir las actividades no realizadas. Aun disponiendo de fondos para ejecutar, las planificaciones sufrían constantes contratiempos en la ejecución sobre el terreno debido a los imprevistos propios de la logística y de la articulación interinstitucional.

A las dificultades derivadas de los distintos sistemas financieros de las Agencias ya expresadas, se une la circunstancia de atrasos operativos que condicionaron el desempeño de la ejecución.

Períodos de tiempo en que hubo un mayor intervalo entre las actividades:

- Entre la aprobación y firma del Programa (marzo de 2009) y el primer desembolso (julio de 2009), de cuatro meses
- Entre la aprobación del Programa (marzo de 2009) y el inicio efectivo del Programa con su operatividad en funcionamiento (septiembre de 2009), período que fue de seis meses
- Entre el inicio del Programa (julio de 2009) y la realización de los cursos de habilidades sociales (noviembre de 2009), cuatro meses después
- La realización de los diagnósticos municipales de necesidades de capacitación y tendencia de empleo era una premisa para diseñar los cursos de habilitación técnica, este estudio duró siete meses (se entregan en marzo de 2010), aunque hubo entregas parciales que facilitaron que algunos cursos en algunas localidades fueran arrancando
- Entre el curso de habilidades sociales (noviembre de 2009) y el comienzo de los cursos de habilitación técnica (mayo de 2010), aproximadamente seis meses
- Talleres de orientación laboral (mediados de 2011)
- Entre los cursos de habilitación técnica (finalizan en noviembre de 2011) y la fase de emprendedurismo (junio de 2012), siete meses después. Hubo un curso de tres días sobre formulación de planes de negocio
- Entre la formulación de los planes de negocio (junio de 2012) y el desembolso del financiamiento (julio de 2012 el primer bloque, de cuatro bloques) aún no ha terminado este proceso y ya presentan algunos retrasos de hasta cuatro meses en algunos casos
- Entre el desembolso del financiamiento (octubre de 2012 el primer bloque) y la entrega del capital semilla (diciembre de 2012), este proceso aún está en marcha y algunos jóvenes emprendedores debieron esperar hasta seis meses para recibir el capital semilla

La conclusión es que sigue tratándose de un problema de diseño. Se trataba de un Programa muy complejo, con multitud de instituciones y Agencias participando, con el abordaje de problemas multi-causales, y con una formulación con debilidades en lo operativo. Esto obligó a ir construyendo el camino constantemente, ir tomando decisiones operativas sobre la marcha, re–orientando estrategias y modificando calendarios. Se planificó un Programa muy ambicioso en sus metas para ejecutarse en tres años, cuando además la velocidad normal de los cambios institucionales y de la operación en el país en general es otra, mucho más lenta.

Se planificó un Programa muy pretencioso en sus metas para ejecutarse en tres años, cuando además la velocidad normal de los cambios institucionales y de la operación en el país en general es otra, mucho más lenta.

En la práctica, el Programa cargó con el pago del salario de los puntos focales de las Agencias participantes. Al respecto, se considera legítimo valorar el tiempo dedicado por el personal especializado de cada Agencia y aplicarlo al Programa, puesto que es el modo en que se financian las

Agencias. No obstante, el cargo se hizo a las diferentes actividades lo cual afectó la disponibilidad de recursos reales para las diferentes actividades y en algunos casos no fue comunicado a las contrapartes.

Uno de los compromisos de la Declaración de París es el de la *mutua responsabilidad*. En el planteamiento del mismo se vincula directamente con *la transparencia en la utilización de los recursos del desarrollo*. Desde este punto de vista, hubiera sido más apropiado establecer estos cargos en el presupuesto desde el principio.

Los puntos focales de las instituciones eran pagados por el Gobierno y eso da mayores posibilidades para la sostenibilidad de las acciones, pues los funcionarios continúan laborando aún después de finalizado el Programa.

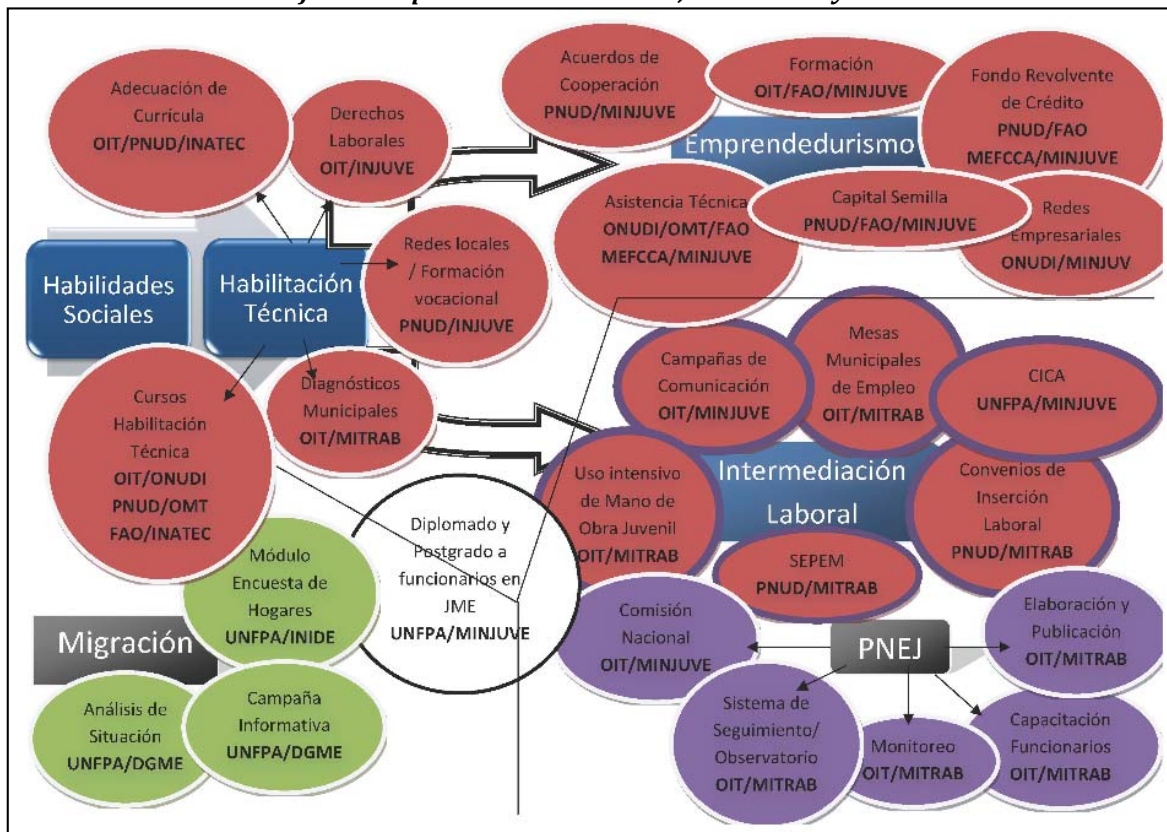
Ciclo del Programa y Estrategia de Intervención

En el siguiente Gráfico 3 se aprecia el esquema del Programa. La secuencia está enfocada a proveer a los jóvenes de las habilidades necesarias para su inserción laboral mediante dos estrategias: intermediación y emprendedurismo.

El componente de migración aparece en un espacio aparte sin mayor articulación con el resto de la intervención. En ese mismo componente, UNFPA aparece en las tres líneas de acción propuestas, lo cual le da coherencia.

La fase de Intermediación Laboral aparece en una estrecha relación y con nexos evidentes con el proceso de formulación, aprobación y divulgación del PNEJ y sus líneas de trabajo principales. En la práctica, de hecho, se redujo el componente de intermediación a favor de los procesos de fortalecimiento institucional y políticas públicas y los dos componentes tendieron a funcionar con una fuerte interrelación. MITRAB participó en casi todas las actividades de los dos componentes, lo cual le aportó mayor coherencia. OIT participó en todas las actividades del componente del PNEJ, que corresponde al Producto 3.1. En el marco de la estrategia de inserción laboral del PCJEM, la Comisión Coordinadora priorizó la inserción laboral de las personas jóvenes por la vía del emprendedurismo, dadas las condiciones económicas estructurales de los municipios de intervención, así como del bajo tejido empresarial que absorbería la mano de obra joven capacitada. En adición a esto, tal como se explicó en la entrevista al equipo de consultores, las personas jóvenes optaban por continuar sus estudios antes que realizar una pasantía; otros jóvenes no accedían a los llamados cuando se presentaba una oferta. Estas conclusiones figuran en el informe de seguimiento a egresados de los cursos de formación ocupacional entregado al equipo de consultores.

Gráfico 3: Esquema de intervención, actividades y socios.



En la fase de emprendedurismo, se hubiera esperado una mayor presencia de MEFCCA y que fuera la institución que tuviera un rol más protagónico en la programación presupuestaria. Es MINJUVE quien aparece en las seis líneas de acción propuestas. MEFCCA aparece en dos líneas de acción: puesta en marcha del fondo de crédito revolviente y asistencia técnica. Bien es cierto que se trató de un trabajo conjunto MINJUVE/MEFCCA. MINJUVE estaba más involucrado en procesos administrativos y en el acompañamiento y organización/movilización de los jóvenes. La calidad técnica del proceso de emprendedurismo era algo que garantizaba el MEFCCA, que tuvo un rol activo y protagónico en el proceso de formación en emprendedurismo y en la elaboración de planes de negocio, pues todas las ideas de negocio se revisaban en MEFCCA y los planes de negocio eran avalados por esta institución antes de pasar el proceso de crédito.

En el componente de formación ocupacional, OIT participa en cuatro de las cinco líneas de trabajo propuestas. INATEC es la institución sobre la cual reside el paquete más fuerte de actividades.

La actividad de formación a funcionarios en juventud, migración y empleo contribuye al fortalecimiento de capacidades de servidores y funcionarios públicos, así como promoción de

políticas públicas alrededor del tema de juventudes, en relación con el grupo de actividades relacionadas con la aprobación y puesta en operación del PNEJ.

Desde el punto de vista del ciclo temporal de ejecución, el Programa requirió de los dos primeros años para realizar los dos primeros componentes de habilidades sociales y formación ocupacional. Habilidades sociales hasta el 3er trimestre de 2010, formación ocupacional hasta mediados de 2011. A continuación ver Tabla1.

Todo el componente del PNEJ y la intermediación laboral con las Mesas de Empleo y fortalecimiento del SEPEM se desarrolló principalmente en el año 2011. El componente de emprendedurismo comenzó a mediados de 2011 y se prolongó hasta el primer trimestre de 2013. El componente de migración fue desarrollado paulatinamente a lo largo del Programa pues el proceso de diseño, aprobación e implementación de la campaña de comunicación se dilató en el tiempo.

Tabla 1: Línea de tiempo del programa

	2009	2010	2011	2012	2013
Habilidades sociales					
Formación ocupacional					
Emprendedurismo					
Intermediación Laboral y PNEJ					
Migración					

El análisis financiero muestra una ejecución concentrada mayormente en el año 2012, pues es cuando se desarrollan los componentes de mayor presupuesto de la fase de emprendedurismo. Ver Anexo III, Matriz de Variación Presupuestaria.

Eficiencia costo-resultados. Gestión Orientada a Resultados

En Anexo III se presenta una matriz que recoge la variación presupuestaria. En ella se contrasta el presupuesto original con el presupuesto final. Se observa que el presupuesto fue objeto de numerosos ajustes y movimientos entre rubros. Los cambios fueron aprobados por las instancias del Programa correspondientes y obedecen a las necesidades del curso programático. En general se trata de ajustes menores, si se tiene en cuenta el monto total del Programa. Las dos variaciones mayores tienen que ver con las ocurridas en los componentes de formación ocupacional y el fondo para capital semilla. Ambas actividades requirieron de recursos complementarios por valor de US\$109,369 y US\$87,891 respectivamente, por razones que se explican en el capítulo de eficacia.

Por lo demás, se evidencia un buen esfuerzo por llevar a cabo todas las actividades. Las dos únicas actividades que no se realizaron del todo son: *3.1.4 diseño de un sistema de seguimiento al PNEJ*, el cual no fue necesario al pasar todos los indicadores del PNEJ a ser parte del SIGRUN; y *3.2.1 incorporación de un módulo de migración en la Encuesta Continua de Hogares*, la cual no se logró debido a la falta de un adecuado acuerdo entre DGME–INIDE.

Un aspecto positivo a destacar es que no solo tuvieron buen desempeño financiero las actividades más mecánicas como los talleres, capacitaciones, estudios y consultorías, sino también las más estratégicas como las relacionadas con la formulación y aprobación del PNEJ y sus actividades paralelas y complementarias.

Desde el punto de vista costo–resultados, se podía haber tenido un mejor rendimiento dadas las reducciones de las metas propuestas inicialmente. Esto es, con el monto presupuestado inicialmente, se llegó a un menor número de jóvenes beneficiarios. Ya se han apuntado los problemas de diseño en relación a cálculos de costos, capacidad de las instituciones, los complejos procesos internos dentro del Programa, los diferentes niveles de formación de los jóvenes o la ruptura en la secuencia de intervención con la constante inclusión de nuevos jóvenes al Programa que se analizará en el capítulo de eficacia.

Dejando a un lado los problemas de diseño que requirieron ajustes en las metas, y atendiendo al análisis de ejecución, se puede concluir que los recursos se ejecutaron apuntando al logro de los objetivos. Las modificaciones presupuestarias, por otro lado, indican un buen seguimiento y toma de decisiones para reorientar el curso del Programa.

Dada la situación de atraso del Programa y de cara al impulso de la ejecución, la evaluación de medio término recomendó extender seis meses el período de ejecución del Programa, lo que derivó en una solicitud de extensión por un período de nueve meses. Fue una decisión acertada, aunque tampoco fue suficiente y el Programa siguió teniendo déficit de tiempo para ejecutar, lo que obligó a una ejecución apremiante en los últimos meses. Desde el punto de vista de la eficiencia, una ejecución apresurada en el último cuarto del Programa no fue lo más adecuado de cara a la obtención de resultados. Más si se tiene en cuenta que en ese último cuarto se puso en marcha la fase de emprendedurismo que requiere de algunos procesos complejos y lentos, como es la selección, formación, formulación de planes de negocio, aprobación de créditos y fondo semilla y asistencia técnica empresarial y especializada.

En Anexo III, la Matriz de Desempeño Financiero muestra un pico máximo de ejecución en el cuarto año del Programa –2012– para todas las Agencias. Además, una cantidad de 342,664 US\$ por ejecutarse en los tres primeros meses de 2013.

Avance en la Reforma del SNU

El Fondo F-ODM para el Logro de los Objetivos del Milenio se plantea como una oportunidad para el SNU para poder comenzar a operativizar la acción interagencial y a la vez como un reto ante décadas de trabajo compartimentado de las diferentes Agencias, cada una bajo su mandato sectorial.

El proceso de Reforma del SNU propone que las acciones de la ONU se lleven a cabo bajo un único liderazgo, según un Programa común, dentro de un único marco presupuestario y en una única oficina (en lo posible). Para ello se han arrancado experiencias piloto en algunos países bajo el Programa Una ONU–Unidos en la Acción.

Las diferentes Agencias del SNU han trabajado habitualmente de forma separada o con diferentes grados de coordinación, pero no con experiencias conjuntas integradas. La reducción de los flujos de cooperación en Nicaragua después de ser considerado país de renta media, ha obligado más que nunca a estrechar esta acción integrada. Los donantes, siguiendo los acuerdos de París y Accra sobre mejora de la eficacia de la ayuda al desarrollo, demandan acción conjunta y las Agencias se ven avocadas a perder parte de su hermetismo para propiciar intervenciones más integrales.

En este nuevo proceso se producen resistencias y competencias por seguir manteniendo espacios temáticos y cuotas de participación. El PC–JEM no es una excepción, pero también ha significado un paso adelante en la generación de nuevas dinámicas en las que se rompan esas resistencias y se avance hacia la acción integrada.

En el PC–JEM se percibe desde su diseño un buen esfuerzo por la integración. Dentro de la misma Programación aparecen diferentes actividades de un mismo Producto en las que participan varias Agencias. No obstante, no hay actividades en las que aparezcan dos o más Agencias bajo un mismo rubro presupuestario. Esto es así porque siguen prevaleciendo en el diseño los paquetes de acción separados de cada Agencia, apuntando más hacia una conjunción de esfuerzos que a una sola acción integrada.

Como ejemplo: las actividades 1.1.1 y 1.1.2 tenían un diseño parecido y de hecho en la práctica fueron desarrolladas como una sola acción, sin embargo, tenían dos Agencias responsables con diferentes presupuestos para un mismo asociado; la actividad 1.1.5 tenía cinco Agencias con diferentes

presupuestos para un solo asociado; en la actividad 2.2.4 participaban tres Agencias con diferentes presupuestos y en la práctica se dividieron la contratación de los facilitadores de asistencia técnica.

A la *acción conjunta* le faltó más enfoque de Producto y de Efecto porque se pensó más en las actividades, lo cual afecta directamente al trabajo bajo un enfoque basado en resultados. Para aliviar en parte esta circunstancia, el Programa contó con una Comisión Coordinadora que tuvo la cualidad de saber generar una dinámica de seguimiento conjunto, significando el inicio de los cambios que pretende el proceso de Reforma. La Comisión Coordinadora también tuvo la virtud de saber aprovechar las lecciones que dejaba la experiencia de Programa Conjunto de Género, inmediatamente anterior.

Dadas las características de diseño del Programa, su implementación fue muy dificultosa y requirió de constantes reorientaciones que exigían al Comité centrarse más en lo operativo que en el fortalecimiento de una acción integrada enfocada a los resultados y en continuo seguimiento de los indicadores. El Programa también preveía los Equipos Operativos de Efecto, que debían reunirse y dar seguimiento al avance hacia las metas trazadas para cada Efecto. Los equipos operativos de Efecto 1 y 2 desempeñaron una buena tarea de discusión para ir orientando constantemente el curso de la acción y definiendo el modo como se iba a operativizar. Pero eso a su vez les restó capacidad para dar seguimiento a los indicadores y resultados.

El Programa Conjunto PC-JEM era una experiencia con carácter demostrativa. Desde ese punto de vista, también la acción interagencial como parte del proceso de Reforma del SNU debió haber apuntado a ser más focalizada geográficamente, a nivel de procesos y de población meta, de forma que se favoreciera poder demostrar la fortaleza de la acción integrada desde la rica experiencia de las Agencias. Las debilidades de dispersión en el diseño del Programa ya apuntadas, no favorecieron que el proceso de trabajo interagencial se pueda valorar adecuadamente y se vaya consolidando mediante pasos lentos pero firmes.

3) **Resultados**

a. **Eficacia**

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

Apuntando a este objetivo, se establecieron tres Efectos que contenían siete Productos. Para revisar la eficacia de la acción de cara a la consecución de los efectos previstos, la evaluación analiza el desempeño de cada uno de ellos. Para mayor detalle, este análisis está acompañado de una Matriz de Desempeño Programático que figura en Anexo 1.

Efecto 1. Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios.

Se partió de la emisión del **curso sobre habilidades sociales** dirigido a 8,000 jóvenes. En el proceso de selección de los jóvenes participaron MINJUVE, MITRAB, SNU (principalmente UNFPA y PNUD), gobiernos locales y ONG's de acción municipal, así como el poder ciudadano. Se realizó una amplia convocatoria en los once municipios, lográndose formar a 4,823 jóvenes.

En ese período el Programa funcionaba a buen rendimiento administrativamente, en cuanto a la dinámica de su articulación y en cuanto al avance en la realización de las actividades planificadas. Las Comisiones de Selección Municipal desempeñaron el rol de convocatoria y selección de los jóvenes que participaron en el Programa, se reunían periódicamente para tomar decisiones y decidir los siguientes pasos. Esta fase estuvo acompañada de la instalación de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil, que en este primer estadio se mostraron activas y comprometidas.

Al margen de los atrasos de puesta en marcha del Programa que pospuso su inicio, los talleres de formación en habilidades sociales se desarrollaron según lo planificado. No obstante, estos talleres fueron de tres días, lo cual es un período corto para obtener resultados respecto a la formación que se pretendía para los jóvenes en la propuesta metodológica original de MINJUVE. Otra debilidad fue que no abordaron al individuo en su contexto social y económico, incluyendo familia y comunidad. La metodología original sí los incorporaba, pero para efectos del PCJEM, sólo se retomó una parte de la misma debido a su amplitud.

Un componente de la fase de formación en habilidades sociales consistía en fomentar espacios de participación y liderazgo juvenil que acompañaran la estrategia de empoderamiento y fortalecimiento de la autoestima. Se esperaba *Fortalecer las expresiones organizadas y espacios de participación de las personas jóvenes desde sus intereses para la defensa de sus derechos laborales*. Pero este paquete de actividades no tuvo el rendimiento esperado. Los jóvenes no participaron en las mesas municipales de empleo, en la toma de decisiones acerca de ordenanzas municipales, en las reuniones de decisión sobre el Programa a nivel local o en el Comité Técnico Asesor del Programa, que eran espacios destinados a la participación e impulso del liderazgo por parte de los jóvenes en lo local y a lo interno del Programa.

Una segunda fase era la de **formación ocupacional**. De los 4,823 jóvenes que recibieron el curso en habilidades sociales, 1,160 (24%) pasaron a la siguiente fase de formación en habilidades técnicas. La causa principal fue la deserción (1,166 jóvenes) motivada por el lapso de tiempo transcurrido entre los dos momentos –aproximadamente 6–8 meses y en algunos casos hasta 12 meses–, lo cual provocó desmotivación y falta de confianza en el Programa. Otro motivo es que una parte de los jóvenes de estos municipios suelen moverse temporalmente en busca de trabajo, la mayoría en forma de migración temporal interna o local¹².

Esta circunstancia fue en parte suplida con la identificación e incorporación de 1,162 nuevos jóvenes, que entraban a formar parte del Programa pero que no habían recibido el curso en habilidades sociales; por lo tanto habían perdido parte de la secuencia lógica de la intervención integral. Otra forma de superar esta deficiencia fue la decisión de ajustar la meta de población beneficiaria, pasándose de 8,000 jóvenes propuestos inicialmente a una meta de 5,000.

Los cursos de formación ocupacional debían ser diseñados curricularmente a partir de las necesidades de formación surgidas del *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Tendencia de Empleo* que se realizó en cada municipio. Pero ocurrió que los diagnósticos tuvieron un atraso en su entrega, la mayoría entregados en marzo de 2010. Para ese entonces, los cursos ya habían comenzado para los primeros grupos, pues fue necesario para no seguir atrasando las planificaciones programática y financiera. Se partió de entregas parciales de los *Diagnósticos Municipales*, no obstante, la premura de la Programación obligaba a comenzar con la oferta regular de cursos de INATEC. Otra debilidad es que no hubo orientación vocacional planificada desde el principio. No estaba contemplada y se abordó en el curso de habilidades sociales en cuatro horas y en Foros municipales donde también se presentó la oferta de cursos para cada municipio con su respectiva salida ocupacional. Cada centro de INATEC apoyó esta labor en sus territorios respectivos.

El atraso en los diagnósticos responde a las necesidades técnicas para desarrollar un análisis de esta magnitud y naturaleza. Fueron elaborados siguiendo una ruta técnica–metodológica, incluyendo validación con los actores locales, de tal manera que respondieran a los objetivos previstos por el PCJEM, tal como ocurrió. Estos diagnósticos de buena calidad técnica han sido útiles no sólo al Programa, sino a otros proyectos y la metodología implementada es replicada por otras intervenciones. Por otro lado, la entrega parcial consistió en las necesidades de capacitación de los 11 municipios, con lo que INATEC pudo avanzar en la definición de la oferta de formación.

¹² Ver Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011. “Las Juventudes Construyendo Nicaragua”. Capítulo 6. http://www.undp.org.ni/files/doc/1322678034_Informe%20Completo.pdf

Posteriormente surgió la dificultad de que una parte de los cursos de formación ocupacional requeridos por la estructura productiva del municipio no respondían a la oferta técnica del INATEC. A esto se une que INATEC contrató facilitadores o docentes horarios con el perfil para cada curso concreto. La razón principal es que los profesores de planta no podían impartir los cursos sabatinos, pues las normativas de INATEC no permiten elaborar contrato a docentes que ya tienen en planta. INATEC contrató los docentes a los cuales dio seguimiento para que impartieran la currícula propuesta por la institución.

En el marco del Efecto 1 se preveía *Conformar redes locales de instituciones de formación vocacional, ocupacional y técnica*. Estas instituciones, todas del ámbito privado, debían ser el complemento que aliviara la debilidad de INATEC en cuanto a su oferta. Pero esta actividad apenas progresó debido a la decisión del Programa de trabajar únicamente con la oferta de INATEC con el fin de fortalecer su institucionalidad.

INATEC tiene una currícula de formación en diferentes cursos, los cuales son parte de su bagaje y su oferta de formación, por las cuales responde con el aval de su trayectoria institucional. Estos cursos de formación técnica tienen una duración de dos años y medio para las carreras técnicas o seis meses en los cursos de habilitación.

Pero las metas de alcance del PC-JEM desde el punto de vista presupuestario eran muy elevadas y no permitían llegar a todos los jóvenes previstos con cursos de formación técnica completa. Por este motivo se decidió realizar cursos de formación ocupacional que apuntaban a una formación básica y además, se tomó la decisión de reducir nuevamente la meta de jóvenes a ser alcanzados desde el PC-JEM, apuntando a llegar únicamente a 2,900 jóvenes. El número final de jóvenes formados en formación ocupacional fue de 2,328 –ver Tabla 2–. INATEC aportó al programa becas de fondos propios para el desarrollo del último bloque de cursos, bajo la modalidad de cursos móviles para mejorar el alcance.

En el caso de los cursos que fueron ofertados finalmente desde el PC-JEM, hubo cursos de entre 60 y 80 horas, llegando a cursos de entre 160 y 240 horas. Algunos cursos fueron de hasta 400 horas, tales como carpintería, mantenimiento industrial, cocina y mesero y guías turísticos, considerando la necesidad de mejor formación para el empleo. La propuesta era que los cursos fueran 30% teóricos y 70% prácticos, pero en realidad hubo muchos cursos, incluso técnicos, en los que la formación fue eminentemente teórica.

Los jóvenes, por su condición, en buena proporción eran estudiantes o ya trabajaban para mantener a sus familias, y debían seguir haciéndolo. La modalidad de curso preferida en su mayoría fue la

sabatina y dominical, la cual al significar menos horario lectivo, no permite asimilar conocimientos de la misma forma que lo hace la modalidad regular. Este fue un aspecto que podía haber sido previsto en las hipótesis y riesgos en la fase de diseño para haber pensado en acciones que aminoraran su efecto.

Una dificultad añadida fue la de adecuar los módulos a los diferentes niveles de escolaridad de los jóvenes. Ésta fue una de las tareas previstas por el Programa para llegar al amplio espectro de jóvenes propuesto como meta, pero los esfuerzos de adecuación realizados no tuvieron el resultado previsto y en la práctica se identificaron disparidades notorias en el avance y aprovechamiento de los cursos por los diferentes grupos de jóvenes. Los cursos con mayor contenido técnico no eran asimilados del mismo modo por jóvenes de menor escolaridad; por ejemplo, jóvenes con estudios de primaria en comparación a jóvenes con secundaria o estudios universitarios estudiando mecánica automotriz.

En la siguiente matriz se puede apreciar el número de jóvenes que fueron formados en las diferentes fases de la línea de acción principal del Programa.

Tabla 2: Número de participantes en cada etapa por municipio

MUNICIPIO	HABILIDADES SOCIALES I y II	FORMACIÓN OCUPACIONAL	INSERCIÓN LABORAL			
			INTERMEDIACIÓN	EMPRENDEDURISMO BLOQUES		
				1ER.	2DO.	3ER.
Masaya	656	261	14	99	35	47
Managua Distrito III	383	487	21	105	134	23
Managua Distrito III	688					
San Francisco Libre	164	63	0	0	52	21
Matagalpa	539	305	24	69	96	40
Sébaco	274	138	27	32	56	0
La Dalia	400	210	25	68	74	0
Jinotega	458	163	4	36	43	130
La Concordia	160	107	6	28	38	84
Altagracia	167	97	5	22	31	49
Chinandega	662	280	22	50	72	27
Somotillo	272	217	13	20	97	27
				529	728	448
Totales	4,822	2,328	216	1,705		

Fuente: MINJUVE.

Una tercera fase consistía en la **inserción laboral** mediante dos estrategias: la intermediación laboral y el emprendedurismo. En cuanto a intermediación laboral, la inserción laboral de los jóvenes del Programa fue casi nula en la totalidad de los municipios de intervención y fue objeto de una decisión de la Comisión Coordinadora de reducir los esfuerzos sobre este componente a su mínima expresión.

Dadas las condiciones económicas de los municipios de intervención, en adición al bajo tejido empresarial de los mismos que pudiera absorber la mano de obra, la Comisión Coordinadora, a instancias de una comunicación expresa de la Ministra del Trabajo, decidió priorizar el emprendedurismo para garantizar la inserción laboral de la mayoría de las personas jóvenes al mercado laboral a través de sus iniciativas emprendedoras. Esta decisión se debió a que se quiso potenciar el énfasis del Programa en el autoempleo en sectores productivos, especialmente agrícolas. Las personas jóvenes que por sus competencias, habilidades y aptitudes personales no pasaron a la etapa de emprendedurismo, fueron conducidas hacia la orientación laboral para la búsqueda de empleo a través del SEPEM-MITRAB, permitiéndoles herramientas para la búsqueda de un empleo. Sin embargo, la mayoría de las personas jóvenes no accedían a las pasantías porque preferían estudiar o porque no mostraban interés.

Las causas que llevaron a esta situación son diversas. La primera de ellas ya fue apuntada en el análisis del diseño y pertinencia, y es la falta de participación del sector privado en la fase de formulación, de modo que desde el diseño se hubiera apuntado a una adecuación entre la oferta y la demanda. En la fase de implementación, el sector privado participó a alto nivel en el proceso de formulación del PNEJ y en la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, pero le faltó mayor involucramiento a nivel local en las Mesas Municipales de Empleo Juvenil. El Programa fue diseñado bajo algunas premisas que después tuvieron un bajo desempeño, como es la vinculación de los diferentes sectores y actores a nivel local, especialmente la alcaldía y el sector privado. Además, los resultados del *Diagnóstico sobre Tendencia de Empleo en Nicaragua* no fueron recibidos hasta octubre de 2010, aunque los diagnósticos locales son de marzo de 2010. Esto quiere decir que la planificación de la intervención en cuanto a intermediación laboral se llevó a cabo sin tener todos los elementos.

Otro componente del proceso de intermediación del Programa apuntaba a fortalecer las capacidades y ampliar la cobertura de los servicios públicos de empleo (vía CICA's y delegaciones del MITRAB). El MITRAB preparó a 221 jóvenes para la inserción laboral y búsqueda de empleo, y llegó a intermediar y facilitar 22 pasantías de inserción en algunas empresas ofrecidas por los empleadores, pero sin remuneración, lo cual no fue del agrado de los jóvenes que desean y necesitan recibir ingresos de forma inmediata.

La evaluación de medio término recomendaba tomar en cuenta la integralidad de la temática de empleo juvenil, especialmente considerar el contexto económico y desarrollo de capital humano e involucramiento del sector privado. También recomendaba *pensar en incentivos para las empresas que contratasen jóvenes a través del componente de inserción laboral*. Estas recomendaciones

finalmente no fueron puestas en práctica debido a la decisión de la Comisión Coordinadora de reducir el énfasis sobre el componente de intermediación laboral. No obstante, MITRAB desde el Servicio Público de Empleo SEPEM, elaboró un *Informe de Seguimiento a los Jóvenes Formados Ocupacionalmente por el PCJEM* en el segundo y tercer bloque, el cual recoge la condición de actividad de las personas jóvenes, en particular su disponibilidad para trabajar, así como aprendizajes útiles para continuar y mejorar a lo interno las líneas de acción iniciadas.

El SEPEM, a través del Programa fortaleció su sistema automatizado para la gestión de la intermediación laboral en todo lo que concierne a oferta y demanda de empleo, lo que se denomina SISEPEM que funciona como una bolsa de empleo. Ha logrado ampliarse como red a las delegaciones departamentales de MITRAB a partir de 2010. También se cuenta con un diagnóstico situacional del SEPEM y un plan de acción, lo que reafirma a su fortalecimiento y ampliación de cobertura en los servicios. El SEPEM reporta la intermediación e inserción laboral de 1,397 jóvenes a nivel nacional de toda la red, con un 65% de hombres y 35% mujeres.

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

Inicialmente estaba previsto que esta actividad fuera únicamente de incidencia y promoción entre las alcaldías municipales. Sin embargo, las mismas Alcaldías, sobre todo las que participaron en este Componente –Jinotega y Masaya–, plantearon que era necesario visibilizar más la acción, con resultados más concretos. Es por ello que surgió HALAE, con dos componentes: 1) Habilitación Laboral y 2) Autoempleo.

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

municipalidad como a otras instituciones o personas naturales en los municipios. Esta iniciativa estuvo acompañada del apoyo de las alcaldías municipales con quienes se desarrolló un trabajo a nivel político.

En el primer componente de Habilitación Laboral, a través de INATEC se capacitó a jóvenes en Electricidad Aplicada, Soldadura Estructural para el caso de Masaya y Albañilería Industrial y Electricidad Aplicada para el caso de Jinotega. Cabe destacar que estos cursos se definieron a partir de las necesidades identificadas en los planes de inversión municipal, particularmente de la ejecución de obras y servicios municipales.

El segundo componente de autoempleo consistió en la dotación de equipos y herramientas básicas de trabajo para así que los jóvenes iniciaran a ofrecer sus servicios tanto a la municipalidad como a otras instituciones o personas naturales en los municipios.

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

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

Otro elemento importante era la constitución de 11 Mesas Municipales del Empleo Juvenil, las cuales tuvieron diferente grado de desempeño en los once municipios de intervención del Programa. También se aprobaron siete *Ordenanzas Municipales para el Fomento del Empleo Juvenil*, con el propósito de potenciar el uso intensivo de mano de obra juvenil, lo cual tuvo un resultado notable en dos municipios –Somotillo y La Concordia–. En un municipio –Chinandega–, se aprobó también un *Plan Municipal de Empleo, Autoempleo y Trabajo Juvenil*.

El fortalecimiento de la estrategia de desarrollo económico local, enfocando las iniciativas emprendedoras de acuerdo a las oportunidades económicas y los planes de desarrollo de los municipios de intervención, es una de las recomendaciones apuntadas por la evaluación de medio término. También se recomendaba *aprovechar el inicio del componente de emprendedurismo para mejorar la apropiación de las alcaldías del Programa*. No obstante, el desigual funcionamiento de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil y el diferente grado de involucramiento de las alcaldías son factores que permanecieron a lo largo del Programa.

Otro elemento del Efecto 1 era el fortalecimiento de los CICA (Centro de Información y Capacitación); se fortalecieron siete y se crearon cuatro nuevos. Su función principal fue la de ofrecer formación en computación a los jóvenes de las localidades en el marco de las alcaldías, puesto que están adscritas a éstas. En este desempeño han tenido un gran éxito, formando alrededor de 9,000 jóvenes en cursos rápidos de computación. También el CICA desempeñó el papel de distribuidor de becas y oportunidades emitidas desde el Gobierno en las localidades. Otras dos funciones de los CICA eran: ser referente en información y ofrecer sesiones de cine-foro. Estas dos últimas muestran un desempeño más débil y desigual dependiendo del municipio. Matagalpa fue Departamento destacado. En algunos CICA se impartieron clases de inglés y de mandarín.

Efecto 2. Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados.

La otra estrategia de inserción laboral fue el **emprendedurismo**. Esta formación fue recibida por un total de 1,705 jóvenes. A esta fase del Programa llegaron el 17.47% de los jóvenes que recibieron el curso de habilidades sociales y también el de habilidades técnicas –ver Tabla 3–. El 50.55% de los jóvenes que participaron en esta etapa, un total de 862 jóvenes, se incorporaron sin formación previa por parte del Programa, aunque en su proceso de selección se tuvo en cuenta que los jóvenes ya tuvieran ciertas habilidades técnicas adquiridas por otras vías diferentes al Programa.

Tabla 3: Secuencia de permanencia de los jóvenes dentro del Programa

	HABILIDADES SOCIALES	FORMACIÓN OCUPACIONAL	INSERCIÓN LABORAL		
			INTERMEDIACIÓN	COOPERATIVISMO	EMPRENDEDURISMO
TOTAL PARTICIPAN	4,823	2,326	226	1,705	
SECUENCIA	4,823	1,160	216	32	811
% PERMANECE	100%	24.05%	4.37%	0.66%	16.81%
DESERTARON	3,662	1,166	10	116	265
% DESERCIÓN	75.94%	50.08%	4.52%	72.50%	15.53%

Se partía de impartir módulos de capacitación a 3,500 jóvenes en emprendedurismo y a 2,000 jóvenes en cooperativismo. Estas metas se redujeron a 1,706 jóvenes formados en emprendedurismo para los dos paquetes –emprendedurismo y cooperativismo–. Estos módulos se caracterizaron por tener una corta duración de dos días y medio. Los mismos fueron aprovechados como clases prácticas para la formulación de los planes de negocio. Se dice que estos módulos no tenían el fin de formar a los jóvenes, pero sí darles unas nociones básicas, pues la verdadera formación venía de la mano del acompañamiento técnico.

Se planificó constituir 300 microempresas y 100 cooperativas, pero se trabajó sobre la meta reducida de 180 empresas y 10 cooperativas. En la práctica se financiaron 301 microempresas que aglutinan a un total de 1,196 jóvenes, y 11 cooperativas con 160 cooperados –el 40% mujeres–, debido a la generación de una mayor disponibilidad de fondos surgida de introducir el capital semilla. El componente de emprendedurismo actuó a través de varios bloques de jóvenes, normalmente tres por municipio. En el caso del primer bloque –julio de 2012–, éstos se incorporaron de entre los jóvenes provenientes del Programa. Fueron seleccionados por sus capacidades para el emprendedurismo mediante la aplicación de un test.

En el caso del segundo y tercer bloque –noviembre/diciembre de 2012–, no se produjo este proceso de selección y fueron ingresados de entre los jóvenes que fueron identificados desde los movimientos juveniles locales y la alcaldía. No habían superado cursos de formación ocupacional ni habilidades sociales, aunque fueron seleccionados de entre aquellos que podían reportar tener habilidades técnicas. No obstante, para todos los bloques, todos los jóvenes tuvieron una formación básica en emprendedurismo, centrada fundamentalmente en la formulación del Plan de Negocio. El enunciado del Efecto 2 habla de crear o reforzar microempresas o cooperativas. En este marco se estableció un cuarto bloque, llamado de “planes de mejora” –enero/marzo de 2013–. Se trataba de dar impulso a negocios ya existentes fuera del Programa, que fueron seleccionados para ser financiados con mejoras sobre la base de ser negocios establecidos por jóvenes.

Los Planes de Negocio fueron formulados por los jóvenes con el apoyo de los facilitadores de asistencia técnica en emprendedurismo del MEFCCA, quienes fueron contratados por el Programa por el tiempo de tres meses, que en la mayoría de los casos se extendió a 4 ó 6 meses. Pero ocurrió que en los primeros planes de negocio, el rigor del proceso de formulación y aprobación de los mismos requería de la aprobación de un comité local de especialistas, además del comité nacional de selección, y este proceso era un tardado –entre cuatro y seis meses–. Los atrasos provocaron que en

algunos casos se vieran afectados algunos planes de negocio, parte de ellos productivos, que dependen de los ciclos agrícolas. Algunas renunciaciones se dieron por este motivo.

Para evitar la dilación se creó un sistema en el cual ya el Plan de Negocio no requería de una aprobación por parte del Comité Local, sino que pasaba directamente a Managua para su aprobación. En general, para todos los planes de negocio, los especialistas consultados expresaron que requirieron un mayor análisis en cuanto al estudio de mercado.

La evaluación de medio término recomendó poner énfasis en la calidad de las empresas y cooperativas juveniles a ser creados, no en la cantidad. En la práctica, el Programa se vio cada vez más apremiado por sacar adelante la planificación y arrastró un atraso significativo en todas sus etapas que le obligó a acelerar los procesos.

Otro elemento del proceso de puesta en marcha de los negocios fue la entrega de **capital semilla**. Se previó apoyar con capital semilla a 200 emprendimientos, cuya meta quedó en 180 después de la revisión de metas. Finalmente se alcanzó a 198 negocios reportados a primeros de marzo de 2013. Este capital semilla podía ser de insumos, maquinaria o de infraestructura. Se orientó de este modo para aliviar así la carga crediticia de los negocios de los jóvenes.

Al igual que ocurrió con la concesión del préstamo, muchos emprendedores tuvieron que esperar un largo período de tiempo para recibir el capital semilla, entre cuatro, seis y nueve meses. Esto provocó que en muchos casos los jóvenes tuvieran que enfrentar el pago de las cuotas bancarias sobre el préstamo, pero sin haber podido comenzar con la actividad productiva. El Comité de Crédito Central estableció un período de gracia de tres meses a los negocios para comenzar a pagar las cuotas, pero no fue suficiente. Recientemente se tuvo que negociar con el Banco un proceso de reestructuración de la deuda a los jóvenes en esta situación, en atención a estas circunstancias del Programa.

El Programa contrató doce facilitadores de **asistencia técnica**, uno por cada municipio –dos en Managua–, contratados desde las Agencias e instalados en el MEFCCA. Su función fue ofrecer asistencia técnica a estos negocios dirigidos por jóvenes que se encuentran en el momento más complicado de su andadura, que es el arranque. Se encargaron de brindarles asesoría sobre el seguimiento al Plan de Negocio aunque muchos jóvenes emprendedores demandan un mayor y más constante acompañamiento. Por su parte, los facilitadores técnicos expresaron no tener suficiente disponibilidad de tiempo para darles un seguimiento más estrecho, pues son un gran número de negocios y los facilitadores deben atender otros requerimientos institucionales del MEFCCA.

Otra forma de asistencia técnica fue la llamada asistencia técnica especializada, la cual fue contratada por un período de tres meses por medio de INATEC con fondos FAO, y MINJUVE con fondos ONUDI,

en negocios agropecuarios principalmente y también hotelería. No obstante, la dependencia técnica era del MEFCCA en articulación con los centros de INATEC. La asistencia técnica especializada fue muy demandada por los jóvenes emprendedores en los primeros meses de la puesta en marcha de las iniciativas empresariales.

Debe apuntarse que los facilitadores de asistencia técnica, enlaces departamentales y otros recursos humanos del Programa fueron sensibilizados y fortalecidos en su visión sobre el trabajo con enfoque de juventud, ya que estuvieron directamente trabajando con los jóvenes.

Un último componente de este Efecto 2 enfocado en el emprendedurismo, era el de crear y fortalecer **redes y asociaciones municipales de personas jóvenes microempresarias y cooperativistas**. Se crearon cuatro redes en cuatro de los municipios, se desarrolló una metodología consistente en dos guías –cartillas–: una de formación a los articuladores y otra de formación a los jóvenes. Los articuladores fueron formados en un taller de tres días y los jóvenes fueron formados por acción del acompañamiento de los capacitadores a través de las actividades propuestas. Se planteaba impulsar el aspecto de la producción con valor agregado, competitividad, comercialización, cadenas productivas a través de capacitaciones, encuentros municipales y ferias municipales. Por haberse desarrollado la fase de emprendedurismo en un momento último del Programa, la formación de redes no logró el desarrollo planificado. Este componente requería que los negocios ya se hubieran establecido y desarrollado, de modo que se pudieran conformar las redes y desarrollarlas con el impulso de las diferentes instituciones y Agencias participantes, pero esto no ocurrió hasta el último momento del Programa.

Teniendo en cuenta lo expresado y poniendo en perspectiva una de las recomendaciones de la evaluación intermedia acerca de *mejora de la estrategia de asistencia técnica con un enfoque integral de aspectos empresariales, organizativos, producción y comercialización. Visibilizar la parte de redes de jóvenes emprendedores en la estrategia, con enfoque a cadenas de valor y comercialización*, advertimos que las circunstancias de desarrollo del Programa no permitieron que se diera una oportuna respuesta a esta recomendación –ver Matriz de Desempeño Programático, Anexo 1, actividades 2.2.4 y 2.2.5–.

Dado el estadio inicial de la mayoría de los negocios, todavía no hay elementos para valorar objetivamente el éxito de los mismos. A 12 de abril de 2013, la cartera total en mora era del 9%. Un 60% de la cartera en mora presenta más de tres cuotas vencidas, lo que supone el 5% de la cartera total. Un monto de US\$ 242,622.00 para un total de 86 negocios, se pusieron en marcha a lo largo del mes de abril.

Efecto 3. Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.

En el Efecto 3, se abordó la temática de migración y se planificaron otros instrumentos útiles que iban a servir de apoyo a las acciones planificadas en los Efectos 1 y 2, esto es: la elaboración y puesta en marcha de un Plan Nacional de Empleo Juvenil; la formación a funcionarios sobre la temática de juventud, empleo y migración; el fortalecimiento del Observatorio Laboral; y la elaboración de la Línea de Base del Programa.

Respecto a migración, se pretendía una acción enfocada a conseguir resultados que apuntasen a la sostenibilidad. Las acciones propuestas eran: elaborar un análisis de situación para valorar tendencias; desarrollar un sistema automatizado de registro y monitoreo de datos migratorios de jóvenes; implementar una campaña informativa y de capacitación sobre efectos negativos de la migración e; incorporar un módulo de migración juvenil en la encuesta continua de hogares.

La DGME ha experimentado un cambio notable a lo interno para el manejo de información sobre el seguimiento y evaluación de los datos sobre flujos migratorios de jóvenes. La actualización del software es valorado por la DGME como un extraordinario avance a nivel institucional. La DGME lo ha asimilado totalmente como institución y pretende crear un nuevo sistema para ser alimentado a tiempo real y utilizando los nuevos indicadores propuestos desde el PC-JEM sobre migración juvenil.

Este cambio ha sido directamente institucionalizado en cuanto a la continuidad y fortalecimiento del sistema. No así el estudio de análisis de situación, que no fue publicado y divulgado por decisión interna de la DGME. La incorporación de un módulo de migración juvenil en la encuesta continua de hogares tampoco se produjo. La razón aportada es que el costo de la actividad era mucho mayor que el presupuestado.

La campaña informativa y de capacitación sobre efectos negativos de la migración fue desarrollada de acuerdo a lo planificado. Se realizaron talleres de un día con jóvenes en cada uno de los once municipios. Las capacitaciones fueron acompañadas de una campaña comunicacional que tenía varios elementos: afiches, que fueron distribuidos por las diferentes instituciones a nivel local y nacional; vallas publicitarias de carretera, una por municipio; viñetas radiales, que fueron emitidas a nivel nacional y local; y spot televisivos, que fueron realizados. La campaña informativa preveía una evaluación de la misma, pero no se presupuestó y no se pudo realizar.

En el marco del Efecto 3 se formuló el *Diagnostico Mercado de Trabajo y Juventud: Desafíos, Retos y Oportunidades para el Empleo Solidario y Trabajo Decente en Nicaragua*, el cual se utilizó como insumo para la elaboración y aprobación del *Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua, 2012 – 2016*. Este instrumento de políticas públicas fue incorporado al PNDH 2012–2016,

así como al Marco Presupuestario de Mediano Plazo. Además, pasó a ser monitoreado y controlado su cumplimiento a través del SIGRUN (Sistema de Información al seguimiento a Políticas Públicas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. Se divulgó a través de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil. También se capacitó a 80 servidores públicos de diferentes instituciones del GRUN relacionadas.

A fin de garantizar la formulación del PNEJ, se constituyó la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, compuesta por empleadores, trabajadores, organizaciones juveniles, centros técnicos, universidades y resto de instituciones que le atañen al tema. La CNEJ fue el eje articulador del trabajo alrededor del *Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua, 2012–2016* y se ha convertido en un Foro Permanente de discusión de alto nivel con una gran actividad y con una sólida perspectiva de continuidad más allá del Programa. Una de las recomendaciones de la evaluación de medio término era *fortalecer la Comisión Nacional de Empleo Juvenil como instancia de diálogo social para la coordinación de acciones derivadas del PNEJ*. Esta recomendación fue suficientemente atendida.

Otro elemento importante de este componente era el de diseñar un sistema de seguimiento y evaluación del Plan. Se esperaba crear un sistema de seguimiento y evaluación y capacitar a 30 funcionarios de instituciones en la realización de ese seguimiento. Lo que se realizó fue mucho mejor; se incorporó el paquete de indicadores del Plan al sistema de seguimiento a políticas del Gobierno, SIGRUN, el cual ofrece información actualizada de forma mensual.

El trabajo sobre el Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua, la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, la emisión de los diagnósticos, el fortalecimiento del Observatorio y la introducción de los indicadores de empleo juvenil en el SIGRUN es un ejemplo de buena práctica en el Programa. Formó parte de una secuencia de acción, con trabajo estratégico y dirigido a la institucionalización y producción de cambios con enfoque de sostenibilidad.

También se preveía capacitar a 180 funcionarios de instituciones en temas de juventud, migración y empleo con enfoque de género en la forma de un Diplomado en Juventud. En la práctica se desarrollaron dos, un Diplomado y un Postgrado que alcanzaron a 27 líderes juveniles y 22 funcionarios respectivamente. Incluían funcionarios de instituciones públicas, agencias del sistema de naciones unidas, empresa privada y sindicatos. Ver detalle de actividad 3.2.2 en Matriz de Desempeño Programático en Anexo 1.

El Programa apuntaba además a fortalecer el Observatorio Laboral, ya instituido, incorporando el componente de empleo juvenil y su correspondiente instrumento de indicadores. En este marco de actividad se realizó un diagnóstico participativo sobre las necesidades de capacitación en atención a

las demandas del mercado laboral. También se realizaron los diagnósticos locales en el marco del Observatorio. Estas tareas asignadas al Observatorio vinieron a fortalecerlo y a aportarle nuevas líneas de estudio con enfoque de juventudes. –Ver Matriz de Desempeño Programático, Anexo 1, actividades 3.2.3 y 3.2.7–.

Planes Estratégicos del Programa

En los documentos Anexos se presentan matrices de detalle de desempeño: Matriz de Indicadores, Matriz de seguimiento al Plan de Mejora y Matriz de seguimiento al Plan de Comunicación -Anexos II, IV y VI respectivamente-.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las principales conclusiones.

Sistema de Monitoreo y Evaluación. Matriz de Indicadores Anexo II La Línea de Base del Programa fue realizada en el primer año. Los indicadores están bien articulados, son relevantes y concretos. Los sistemas de medición, recopilación del dato y el valor base establecidos son oportunos y fáciles de medir. No obstante, a la Matriz de Indicadores se le puede hacer la observación general de que los indicadores son en gran medida de realización de actividad y no apuntan a la consecución de metas más estratégicas. Además, hay algunos indicadores que establecen la realización de encuestas para obtener los valores. Eso supone una complicación para el indicador y requiere recursos para la obtención del valor. Finalmente, los seis indicadores propuestos para los efectos e impacto, fueron construidos de forma deficiente, no son relevantes ni específicos Se estableció un sistema automatizado de seguimiento a los indicadores que no obtuvo seguimiento por parte de las instituciones, quienes debían actualizar la información periódicamente. El sistema no era amigable y presentaba problemas de operación. Cayó en desuso. Los indicadores que presentan desempeño más débil son: una red local de formación profesional y ocupacional funcionando al menos en cada Departamento; los 11 municipios incorporan inserción laboral en el Plan de Desarrollo Municipal; 22 convenios de inserción laboral firmados en los 11 municipios; al menos 222 jóvenes incorporados a un empleo a través de los convenios; incorporado un módulo sobre migración en la Encuesta Continua de Hogares. Las razones de estos bajos desempeños ya han sido explicadas.
Plan de Mejora Anexo IV El Plan se establece para dar respuesta a las recomendaciones de la evaluación intermedia. En general, el grado de cumplimiento es bueno, aunque no se le dio el suficiente seguimiento al Plan. El mejor rendimiento lo obtuvo la recomendación referida a enfocar la atención del Programa a la creación de PNEJ. Otras recomendaciones no consiguieron el mismo desempeño. Varias recomendaciones iban dirigidas a fortalecer la estrategia de desarrollo económico local y la apropiación de las alcaldías del Programa. Se hicieron esfuerzos, pero siguió persistiendo un déficit. Se recomendaba poner énfasis en la calidad de las empresas y cooperativas juveniles a ser creados, no en la cantidad. En la práctica, la premura por la necesidad de ejecución no facilitó los esfuerzos para garantizar la calidad. La sistematización de la estrategia piloto con jóvenes con discapacidad hubiera sido un elemento útil para mejorar su replicabilidad en el futuro. Dados los atrasos del Programa, no se pudo avanzar en el fortalecimiento de las redes de jóvenes empresarios para garantizar su sostenibilidad.
Plan de Comunicación Anexo VI En general, el documento de Plan de Comunicación es un documento coherente en su parte narrativa, pero muy complejo y desarticulado en su matriz de actividades. No hay claridad en lo que se espera hacer y se confunden actividades de comunicación con otras actividades del Programa que no son de comunicación. El desempeño del Plan de Comunicación es bajo en general. Las dos actividades que se desarrollaron fueron las que están presupuestadas en el Programa:

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

Cumplimiento de los ODM

Como se explicaba en los objetivos y alcance de la evaluación, el Programa apuntaba a poder contribuir al logro de las metas de los ODM en Nicaragua. Efectivamente, el Programa estaba alineado con estas metas, pero no se establecieron mecanismos encaminados a poder medir la contribución del Programa a las mismas. Hubiera sido necesario establecer indicadores específicos para medir el aporte del Programa, una línea de base y una medición final.

ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. (1B: Alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes.) <u>Indicador de país:</u> Reducir a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas con ingresos inferiores a un dólar.	En el documento de metas ODM para Nicaragua se presenta una línea de base sobre “<i>Porcentaje de población bajo la línea de indigencia o extrema pobreza (agregado de consumo)</i>”, con un valor de 17.2% en 2005. El Programa contribuyó directamente a mejorar las capacidades para generar ingresos de 1,196 jóvenes que participaron en las iniciativas empresariales y sus familias. También se contribuyó al crear mejores condiciones para la obtención de un puesto de trabajo a los 9,087 jóvenes que participaron en los diferentes cursos de formación del Programa. Indirectamente, el Programa vino a establecer dinámicas de trabajo a lo interno de las instituciones y establecimiento de políticas encaminadas a favorecer el aumento del empleo juvenil.
ODM 3: Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer. <u>Indicador de país:</u> Eliminar las desigualdades entre los sexos en la educación primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005 y en todos los niveles de la educación antes de fines de 2015.	En el documento de metas para Nicaragua se presenta una línea de base sobre “<i>Proporción de puestos ocupados por mujeres en la Asamblea Nacional</i>”, con un valor de 20.6% en 2015. Este indicador de ningún modo es apropiado para valorar la intervención del Programa. En términos generales, se puede afirmar que el Programa ha contribuido a reducir desigualdades entre los sexos. No en el ámbito de educación como establece la meta nacional, pero sí en el ámbito del acceso a la formación técnica, el empleo y la propiedad. Las cifras del Programa en términos de jóvenes alcanzados en todos los niveles han venido desarrollando un desempeño cercano al 50% en cuanto a la participación de hombres y mujeres en casi todos los focos de intervención. Además, el PC-JEM trabajó en propiciar cambios en las prácticas de género en los cursos de habilidades sociales y a lo largo del Programa, mostrando los jóvenes una buena apropiación.
ODM 8: Establecer una alianza mundial para el desarrollo. Meta 16: En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo. <u>Indicador de país:</u> Tasa de desempleo de jóvenes de 15 a 24 años. Ambos sexos.	En el documento de metas para Nicaragua se presenta una línea de base sobre “<i>Tasa de desempleo de jóvenes de 15 a 24 años. Ambos sexos</i>”. Se establece un valor base de 7.4% en 2007. El indicador guarda relación con el que se establece en el ODM1. 1B. El PC-JEM se diseñó con un fuerte enfoque hacia la consecución de esta meta y el Programa ha dejado una buena cantidad de mecanismos instalados dirigidos a la generación de empleo y autoempleo digno entre las instituciones y a nivel de políticas públicas cuyos efectos podrán ser medidos largo plazo.

Alcance de resultados

Este análisis no se detendrá en los Productos, sino directamente en los Efectos, para poder ofrecer una visión más integral de los resultados de la intervención. Se hace notar que el Programa no estableció indicadores para medir el avance de cada uno de los Efectos. En el documento de Sistema de Monitoreo y Evaluación se establecieron seis *Indicadores de Efecto e Impacto* que no van a ser tenidos en cuenta para este análisis por la deficiencia de su construcción.

Efecto 1. Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios. Cuantitativamente, la intervención tuvo un alcance menor de lo previsto en cuanto a población meta, pero los números finales no son bajos con 4,823 jóvenes formados en habilidades sociales, 3,328 jóvenes formados en formación ocupacional y 221 preparados para la intermediación laboral. Se produjo una significativa deserción y una discontinuidad en el ciclo de formación propuesto por el Programa entre los dos cursos. Desde ese punto de vista, se apuntó a mejorar la demanda laboral juvenil al propiciar un grupo de jóvenes con mejores capacidades. La formación pudo haber sido más profunda para garantizar mejores oportunidades laborales. Desde el lado de la oferta hubo mayor debilidad debido a un perfil bajo de la participación del sector privado en el Programa. Los convenios de inserción en empresas no se desarrollaron al nivel esperado. El involucramiento de las alcaldías no tuvo la intensidad prevista y fue desigual en los diferentes municipios, también el funcionamiento y rol de las mesas de empleo juvenil. La adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil partió del resultado de los diagnósticos municipales, los cuales fueron de buena calidad pero llegaron un poco más tarde del inicio de la etapa de formación técnica. Después se hicieron adecuaciones. Se crearon condiciones a nivel de marco normativo nacional y local y de consenso político nacional, y se instalaron mecanismos a nivel institucional en el abordaje de la temática de empleo juvenil, para garantizar la continuidad de la línea de trabajo en la mejora de la adecuación entre oferta y demanda.
Efecto 2. Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados. Se crearon 324 microempresas con un total de 1,039 jóvenes y 11 cooperativas. De las 324 microempresas, 94 son <i>planes de mejora</i>, que son negocios reforzados. El rendimiento fue bueno en general, aunque en el caso de las cooperativas se había previsto una meta original de 100 cooperativas conformadas. No se puede valorar el funcionamiento de las empresas creadas por ser de reciente creación. El seguimiento a las mismas queda en manos de las instituciones participantes, especialmente MEFCCA. El proceso partió de una corta formación en emprendedurismo a los jóvenes, 50% los cuales no provenían del proceso de formación del Programa. El proceso de aprobación e instalación de los planes de negocio fue apresurado y requirió de mayor asistencia técnica y acompañamiento a los nuevos negocios. Al ser iniciativas de nueva creación, las redes empresariales que se conformaron están aún en un proceso de desarrollo.
Efecto 3. Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil. Se produjo un notable fortalecimiento institucional y de políticas a nivel nacional. El Plan Nacional de Empleo Juvenil es el producto más importante del Programa por su trascendencia y por el nivel del apoyo político e interinstitucional recibido. Se puede afirmar que es ya un proceso completamente asimilado e irreversible. Junto al Plan nacional, la Comisión Nacional de Empleo Juvenil como instancia intersectorial de rectoría al Plan y un sistema de indicadores integrado al sistema gubernamental de información SIGRUN. Se produjo un fortalecimiento del observatorio laboral del MITRAB para el seguimiento a datos y análisis del empleo juvenil, en el marco del cual se realizó un Diagnóstico de Mercado de Trabajo y Juventud y los 11 diagnósticos municipales. Se fortaleció la DGME en la incorporación de datos sobre migración en su sistema automatizado de datos que ha sido de gran importancia para conocer más sobre el flujo de migración juvenil. Se realizó un estudio de

situación sobre migración juvenil, se desarrolló una campaña de comunicación sobre derechos de las personas migrantes y se capacitó en aspectos de interés al 100% de los funcionarios de los 18 puestos fronterizos. Hubiera sido de interés estratégico el haber introducido un módulo sobre migración juvenil en la Encuesta Continua de Hogares para obtener más información de utilidad para definir políticas públicas.

Objetivo General. Apoyar los esfuerzos nacionales para la identificación, desarrollo e implementación de medidas que mejoren el acceso a un empleo digno de las personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social de zonas urbanas y rurales, contribuyendo así a prevenir los efectos negativos del fenómeno migratorio.

El Programa vino a instalar definitivamente una dinámica de trabajo y la puesta de la temática en la agenda pública al más alto nivel a través del Plan Nacional de Empleo Juvenil y la Comisión Nacional de Empleo Juvenil. Se fortaleció y se establecieron mecanismos para el trabajo institucional e interinstitucional en juventud y empleo a nivel nacional. A nivel municipal no se obtuvo el mismo desempeño, pero se desarrollaron experiencias demostrativas que marcan la pauta en cuanto a la validación del sistema que se quiso poner a prueba con el Programa.

b. Sostenibilidad

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

En el PNDH 2012–2016 se incorporan líneas de acción que fueron ejecutadas con el Programa y además se incorpora el Plan Nacional de Empleo Juvenil como parte del proceso de sostenibilidad institucional. El discurso del Gobierno sobre la importancia del fomento del empleo juvenil en las diferentes instituciones participantes en el Programa es sólido. Su replicabilidad dependerá de la decisión del Gobierno.

Fortalecimiento institucional

MINJUVE	Como institución líder, elevado recientemente al rango de Ministerio, si bien la institución se ha fortalecido y ha cobrado relevancia con el Programa, en algunos municipios no obtuvo el reconocimiento de institución líder durante la duración del Programa, o este rol no fue desempeñado con la suficiente fortaleza. MINJUVE ha incidido para que las demás instituciones socias del programa y otras del poder ejecutivo, incorporen un enfoque de juventudes en su quehacer institucional, en respuesta a la voluntad y mandato expreso del gobierno de priorizar a la juventud en los procesos de desarrollo. Durante el curso del Programa, MINJUVE tuvo tres Directores, y quien le daba seguimiento regular era la Subdirectora, que también salió de la institución. El impulso al Programa vino más de la acción del Coordinador y menos por la dinámica institucional. Está proyectada la creación de un Centro de Innovación y Formación Empresarial Juvenil que vendrá a dar seguimiento a un Plan de Incubación de Empresas Asociativas y Cooperativas en el cual participará MINJUVE. De momento sigue siendo un proyecto.
MEFCCA	Muestra compromiso para asumir el liderazgo del impulso del Programa una vez haya finalizado. También es cierto que es la institución más relacionada con la última tarea pendiente que es el seguimiento a las iniciativas de negocio puestas en marcha. En este sentido, las percepciones recibidas son las de una institución comprometida con la

	continuidad. En algunos casos las Delegaciones Departamentales declararon que estas labores se incorporan a su planificación y presupuesto para todo el 2013, en otras no fueron tan explícitos, pero sí afirmaron que ya forma parte del conjunto de sus tareas el dar seguimiento a los negocios puestos en marcha. También se afirmó desde el MEFCCA que en general existe un compromiso institucional por dar seguimiento a la iniciativa en la forma de acompañamiento técnico a los negocios. El MEFCCA se ve fortalecido con el Programa porque inicia una nueva línea de acción, pero la sostenibilidad de las acciones también implica la necesidad de un reforzamiento de sus recursos humanos. El paso de INPYME a MEFCCA significó algunas afectaciones al curso del Programa: a) se produjeron algunos atrasos por el proceso de transición administrativa INPYME-MEFCCA; b) se produjo un fuerte impulso al ámbito agropecuario que no había atendido antes el INMYPE; c) en los municipios el MEFCCA cobró un renovado ímpetu en el impulso del Programa que le llevó en algunos casos a liderar las acciones a nivel local, sobre todo una vez puesta en marcha en la etapa de emprendedurismo.
DGME	Se identifican líneas de trabajo que han sido abiertas por el Programa y que tendrán una continuidad. Este es el ejemplo del sistema automatizado de información sobre migración juvenil que fue puesto en marcha por acción del Programa y fue valorado como de extraordinario valor. La DGME lo ha institucionalizado y será alimentado y fortalecido a partir de ahora. En este caso se produjo un evidente y concreto fortalecimiento. Además, el Programa estrechó el vínculo interinstitucional de la DGME con MINJUVE-MITRAB-MINREX y otros como INETER o INIM. La DGME se prepara para: elaborar próximamente la Política Migratoria Nacional; proponer un Reglamento a la Ley de Migración y; poner en marcha el Consejo Nacional de Migración. Estas tres tareas tendrán nuevos insumos y elementos de valoración gracias a los estudios y mecanismos iniciados desde el PC-JEM.
MITRAB	En el caso de MITRAB, logró posicionarse fuertemente desde el aspecto político con el Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua y la instalación de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil e introduciendo fuertemente en sus líneas estratégicas la temática de empleo juvenil. MITRAB apunta a ser un actor líder en la temática en adelante, y continuará desarrollando sus líneas de trabajo relacionadas con la promoción del empleo juvenil atendiendo a su mandato institucional y de políticas nacionales. La labor sobre empleabilidad no es nueva para el MITRAB, sino que no era una actividad desarrollada con el suficiente respaldo institucional como lo es a partir de 2007 con el GRUN. Sin embargo, su compromiso es muy sólido por ejemplo en la constitución de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil buscando el compromiso de los alcaldes. En el marco del PCJEM, MITRAB y OIT organizaron el I Encuentro Nacional de MMEJ en el que se logró la suscripción de un acuerdo para la acción conjunta entre los miembros integrantes de las MMEJ con el propósito de fomentar su sostenibilidad y visibilizar el rol de las mismas en los municipios. Impulsado desde el MITRAB, se firmó el 30 de marzo de 2013 un Acuerdo para la Acción Conjunta Nacional titulado: <i>“Para la Juventud: Trabajo Digno y Decente”</i>. El Acuerdo establece el compromiso de fortalecer la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, dar sostenibilidad a los éxitos alcanzados por el PC-JEM, realizar esfuerzos para que el presupuesto incluya fondos para la puesta en práctica de políticas dirigidas a la creación de empleo juvenil, apoyar las iniciativas de la OIT y fortalecer el Plan Nacional de Empleo Juvenil. Este acuerdo fue firmado por la Ministra del Trabajo, el Presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), el Director del MINJUVE, el Presidente del Consejo de la Juventud, la Presidenta de la Cámara de Mediana, Pequeña Industria y Artesanía, y todos los representantes de los diferentes sectores sindicales, incluyendo la Central Sandinista de Trabajadores. Este documento lo llevó la Ministra del Trabajo a Costa Rica a una reunión de Ministros de Centroamérica para que fuera adoptado como compromiso a nivel regional.
INATEC	En un país eminentemente joven, INATEC deberá seguir trabajando en la formación de los jóvenes como una línea medular de su quehacer institucional. El Programa le aportó flexibilidad en cuanto a capacidad de adaptarse para atender el requerimiento específico del Programa. El Programa tenía características y estrategias muy particulares de trabajo, que en muchos casos diferían de la dinámica institucional de INATEC, sin embargo, la institución logró acoplarse a la dinámica del programa para atender las necesidades particulares. Tuvieron que adaptar y crear nuevas currículas y contratar personal para impartir los cursos demandados. El fortalecimiento

	hubiera tenido mayor efecto si el Programa se hubiera montado directamente sobre su estructura para fortalecerla con una mayor visión de largo plazo. El Programa fue gestionado en INATEC desde la Dirección de Programas Especiales, eso le restó apropiación y dificultó la interlocución con instancias más decisorias involucradas en otras instituciones como MITRAB o MEFCCA. La Dirección de Programas Especiales en INATEC es la instancia que le corresponde la capacitación a jóvenes (hombres y mujeres) en riesgo social, con las instituciones del GRUN se coordinó efectivamente las acciones programadas. Esto se une a la circunstancia de que la institución presentó una alta rotación de funcionarios –seis Directores durante el tiempo de duración del Programa–.
--	---

Coordinación Interinstitucional y Enfoque Territorial

El Programa requirió mayor articulación interinstitucional a nivel local, no así a nivel nacional, donde las directrices gubernamentales estaban mucho más claras. Éste era uno de los valores puestos en marcha y resultados principales a ser probados con el Programa. Además, era el elemento fundamental del enfoque hacia la sostenibilidad, lograr poner en marcha dinámicas de trabajo conjunto interinstitucional. Se hicieron buenos esfuerzos en algunos municipios, pero en general faltó reforzar este aspecto a nivel local para inspirar el comienzo de nuevas dinámicas permanentes.

La coordinación interinstitucional también tiene una expresión en la acción coordinada desde las alcaldías. Éstas eran la pieza clave en el enfoque territorial. La alcaldía debía ser el verdadero elemento aglutinador, junto con las instituciones, puesto que el gobierno local es quien rige la dirección de las políticas de desarrollo del municipio. Las alcaldías de Somotillo y La Concordia son experiencias que muestran la instalación exitosa de una dinámica de acción interinstitucional coordinada desde la Alcaldía y estructurada sobre las Mesas de Empleo Juvenil.

Enfoque de sostenibilidad

El Programa se monta sobre la estructura institucional del MINJUVE contando con sus mecanismos instalados de convocatoria y participación política, los cuales aportaron su valor agregado. No obstante, los beneficiarios del Programa –los jóvenes– pudieron haber tenido un mayor activismo para crear una dinámica de participación en la toma de decisiones a nivel municipal en temáticas de empleo juvenil o aspectos relacionados con el Programa.

Pero los espacios de diálogo por excelencia creados por el Programa fueron las Mesas Municipales de Empleo Juvenil, las cuales todavía no han alcanzado su pleno rendimiento, pero tienen vocación de liderazgo en la temática. En adición a las 11 MMEJ instaladas, en el período febrero–marzo 2013, en conjunto con OIT se instalaron 22 MMEJ. Asimismo, 23 MMEJ han sido instaladas con recursos institucionales, lo que denota el valor estratégico para la institución de esta experiencia, además de la gestión, fortalecimiento y organización de las MMEJ que han sido incorporadas a los planes de MITRAB. Asimismo, se continuarán desarrollando acciones para instalar más MMEJ en otros

municipios del país con recursos institucionales, lo que significa la importancia de esta acción del programa. En total, se cuenta con 56 MMEI instaladas con una meta institucional de 70 para 2013.

A nivel programático, el enfoque de sostenibilidad está condicionado por varios factores:

- La falta de secuencia en el proceso de formación a los jóvenes dificultó que se completara la estrategia propuesta por el Programa. Los jóvenes iban desertando y renovándose en cada fase del Programa.
- La calidad de los cursos se vio afectada por su baja duración y la necesidad de más enseñanza práctica.
- La necesidad de mayor acompañamiento técnico a los emprendimientos en el momento clave de su arranque, unido al hecho de que el Programa finaliza y no hay visos de continuidad.

Plan de Sostenibilidad del Programa

El Programa emitió un Plan de Sostenibilidad en noviembre de 2011. Su objetivo general era *Garantizar la continuidad de los modelos de intervención creados por el Programa*. Establecía tres objetivos específicos y proponía una serie de estrategias de acción para cada uno de los Efectos de Programa. Además, una serie de actividades específicas para cada una de las estrategias.

El Plan de Sostenibilidad está bien diseñado en cuanto a enfoque. La mayoría de las actividades son de gestión y no suponen cargo al presupuesto. Se trata de actividades estratégicas de cara a favorecer la sostenibilidad de las líneas de trabajo puestas en marcha. Son actividades que tienen que ver con mecanismos de coordinación, establecimiento de redes y alianzas, sistemas de monitoreo, e institucionalización de prácticas y normativas. También otras como capacitaciones que están en la línea de las actividades propuestas desde el Programa.

El Plan de sostenibilidad era muy importante para hacer trascender el esfuerzo del Programa, pero se desarrolló de forma débil. Probablemente, uno de los factores más importantes que explican esta circunstancia es el atraso que se produjo en la ejecución programática y financiera. Esto hizo que la preocupación principal fuera poder ejecutar la planificación del Programa, sin tiempo para pensar en algo que trascendía a la ejecución, como eran las acciones hacia la sostenibilidad.

En Anexo V se puede encontrar una matriz en la que se revisa el avance en cada una de las estrategias y actividades.

IV. Principales lecciones aprendidas

- ✓ La acción interagencial e interinstitucional es un proceso lento y complejo. Las Agencias e instituciones tienen grandes retos todavía para la acción conjunta y supone un aprendizaje que deberá seguir construyéndose. Esta circunstancia complejiza la ejecución de los Programas. Por este motivo es necesario que un Programa de estas características tenga la menor complejidad posible en su concepción programática y operativa.
- ✓ El seguimiento estrecho de la Comisión Coordinadora fue una buena práctica y permitió que la acción estuviera constantemente reorientada en función de las necesidades. Además, potenció el trabajo conjunto, interagencial e interinstitucional. La Comisión Coordinadora tuvo la virtud de aprovechar algunos aprendizajes dejados de la experiencia anterior del Programa Conjunto de Género. Otros mecanismos de funcionamiento como los equipos por efectos, reuniones de las diferentes instituciones de gobierno, reuniones inter-agenciales también aportaron en este sentido.
- ✓ Este tipo de Programas no pueden ser diseñados de forma rápida. La complejidad de los procesos conjuntos requiere de un grado extra de pensamiento estratégico y prestar una atención especial a prever los pormenores de los procesos operativos. Por otro lado, por el hecho de ser conjuntos, exigen un alto grado de consenso en el diseño y una consulta más amplia que los Programas regulares.
- ✓ Se debe considerar al territorio –municipios– como principal reflejo del esfuerzo de la articulación interinstitucional e interagencial. La claridad en la orientación a nivel nacional es una premisa, pero la conexión con lo local y su seguimiento y acompañamiento estrecho son esenciales por ser donde se operativizan. Las alcaldías son los rectores del desarrollo local y quienes deben regir la acción a nivel territorial. Se debe buscar su apropiación y liderazgo para apuntar a la sostenibilidad e institucionalización de la intervención.
- ✓ La focalización es un elemento esencial en una experiencia demostrativa. En función del modelo a poner en práctica y los recursos disponibles, se debe definir el alcance territorial, medir el grupo meta y determinar el tiempo de duración.
- ✓ La temática de empleo juvenil es multi-causal y su abordaje requiere de la conjunción de diversas dimensiones y sectores. A lo estrictamente programático se debe unir la consideración de aspectos psico-sociales del ámbito familiar, económico, comunitario, participativo,... Éstos deben estar considerados a lo largo de toda la Programación.

- ✓ El Programa consiguió encontrar soluciones a la dificultad que supuso el hecho de que se hubieran diseñado procesos complejos y tardados dentro de su planificación. Tres recursos que se utilizaron fueron: 1) incluir los planes de mejora en la última etapa del componente de emprendedurismo, siendo una forma de ahorrar esfuerzos y apuntar a obtener resultados de forma más eficiente, trabajando con jóvenes ya preparados y que ya tenían iniciativas empresariales en marcha; 2) el componente HALAE supuso una forma de concentrar esfuerzos y dirigirlos de manera más focalizada en municipios con más dificultades; 3) certificar en competencias laborales a los jóvenes empíricos, como una forma de aprovechar fortalezas ya constituidas y reducir esfuerzos del Programa.

V. Conclusiones

- ✓ El modelo puesto en práctica es válido. Fue diseñado en la forma de una secuencia lógica desde el punto de vista programático. La estructura de sus procesos estaba bien articulada en todos los ámbitos y apuntaba a la obtención de los resultados propuestos con enfoque de sostenibilidad. No obstante, no se consideró adecuadamente la dimensión de la intervención en cuanto a su focalización, tampoco la complejidad de su operativización. Esto provocó que la ejecución fuera más dificultosa, con constantes cambios de dirección, variaciones en las metas y en las estrategias de intervención.
- ✓ La concepción del Programa no midió en su diseño las capacidades reales de las instituciones y de las Agencias del SNU. Se diseñó el Programa de forma muy ambiciosa partiendo como presupuesto de una agilidad en los procesos, cuando la dinámica real en cuanto a velocidad institucional del país es otra.
- ✓ La necesidad de reinventar constantemente el curso del Programa supuso un aprendizaje de una riqueza invaluable desde el punto de vista del fortalecimiento institucional y del impulso a la acción conjunta entre SNU y Gobierno de Nicaragua.
- ✓ Los atrasos provocados por las dificultades del curso del Programa fueron causante de una premura por ejecutar en todas las etapas del Programa, especialmente al final. Esta premura se reflejó en la práctica, en obstáculos para garantizar la calidad del enfoque hacia resultados y el seguimiento a algunos instrumentos de gestión estratégica como el sistema de monitoreo y evaluación, el plan de sostenibilidad y el plan de mejora surgido de la evaluación intermedia.
- ✓ El gran logro del Programa es la incorporación del Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua al marco de políticas públicas nacionales a través del PNDH 2012–2016. El Programa, además, ha marcado un punto de inflexión en la toma de conciencia sobre la necesidad de acciones sobre la temática en el país a todos los niveles gracias a la posición activa del Gobierno.
- ✓ Además de esto, el Programa definitivamente ha instalado en la lógica del trabajo institucional del país los instrumentos para operativizar la temática de empleo juvenil. Esto supone en sí mismo un fortalecimiento institucional, además de la puesta en práctica de la lógica del trabajo interinstitucional. A nivel local se proyecta esta coordinación alrededor de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil, que están llamadas a ser los articuladores de esta dinámica en los municipios, con la conjunción de los esfuerzos de todos los actores locales.

- ✓ El Programa ha supuesto una experiencia singular desde el punto de vista de que supo llegar con una iniciativa productiva a un sector, el de los jóvenes, al que aportó confianza y reconocimiento como actores de cambio para la dinamización de la economía nacional. Se sembró la semilla del emprendedurismo entre un grupo de jóvenes que seguro va a tener un efecto multiplicador y además cambió la vida de muchos jóvenes que lograron completar la fase de emprendedurismo y ahora son parte de una iniciativa empresarial, con lo que ello significa para ellos, sus familias y su entorno.
- ✓ El objetivo del Programa de validar un modelo se materializa en dos ejemplos de buenas prácticas como son los municipios de La Concordia y Somotillo. En ellos se practicó una acción coordinada desde todos los sectores y la acción del Programa se vio impulsada por un rol proactivo y comprometido de su gobierno local.

VI. Recomendaciones

- ✓ El PC-JEM contenía algunos procesos programáticos que requieren de mucho mayor tiempo de ejecución, y que por sí mismos pueden ser objeto de un Programa aparte como: la adecuación curricular de la formación técnica; la formación en emprendedurismo; la puesta en marcha y seguimiento a planes de negocio y; la puesta en marcha y funcionamiento efectivo de las redes empresariales. Todas ellas requerían de un tiempo superior para ser implementadas y monitoreadas para poder valorar su desempeño y recoger aprendizajes.
- ✓ Es muy importante montarse sobre la estructura instalada de las diferentes instituciones para así fortalecerlas. Cuando se apunta a desarrollar un Programa que sale de esa dinámica institucional instalada, se lleva a la institución a tomar medidas de respuesta a la ejecución de este Programa concreto, pero no necesariamente significa que vayan a adoptarse dinámicas permanentes por la acción de un fortalecimiento institucional.
- ✓ Antes de formular un Programa de esta naturaleza, será necesario realizar diagnósticos preliminares sobre la situación de empleo y vocación productiva de los territorios. Estos diagnósticos sirven para identificar los municipios de intervención, evitan atrasos en el curso del Programa y permiten prever otros aspectos que tienen que ver con el entorno psico-social y socio-económico de los jóvenes de cara a mejorar la secuencia en el ciclo de intervención estratégico propuesto y lograr una mayor permanencia de los jóvenes en el Programa.
- ✓ Es preciso anticiparse a algunos procesos para la puesta en marcha del Programa. El ciclo de Programa tiende a atrasarse en el comienzo debido a procesos de contratación, instalación y definición de algunos instrumentos de gestión como la línea de base, el plan de monitoreo y evaluación, el plan de comunicación y el plan de sostenibilidad. Si se comienza este proceso antes incluso del inicio del Programa con los procesos de contratación, se puede conseguir un arranque efectivo más temprano. En general, debe apuntarse a que el pico de ejecución esté concentrado en el primer tercio del Programa y no en el último.
- ✓ Se debe elevar la importancia del elemento comunicativo en este tipo de Programas. Debe estar inserto en toda la Programación, la planificación de actividades y el presupuesto como un apoyo a la intervención en la movilización de apoyos sociales y políticos apuntando a cambios permanentes. Se debe prever la elaboración de un plan estratégico con metas concretas y la contratación desde el comienzo de un responsable de su seguimiento.

- ✓ Junto con el elemento comunicativo, se debe incluir el componente de gestión del conocimiento. Toda la información generada por el Programa debe ser difundida como información de utilidad para diseñar políticas públicas y la planificación estratégica de las diferentes instituciones, y agencias y organizaciones de cooperación. También para poner de relevancia la intervención, divulgar sus logros y favorecer la movilización de recursos.
- ✓ Se debe dar una mayor importancia al seguimiento de los indicadores. La matriz de indicadores es el elemento esencial para la medición y puesta en evidencia de los logros alcanzados por el Programa. El monitoreo de los indicadores debe ser permanente desde todos los niveles con un énfasis en el acompañamiento a nivel territorial y recogida periódica de datos que sirvan como elementos para la toma de decisiones sobre el curso del Programa.
- ✓ En el marco del proceso de Reforma del SNU, se debe apuntar más hacia una Programación integrada en los Programas Conjuntos. A todos los niveles se debe evitar la compartimentación, de forma que se eviten visiones parciales de la intervención. Tanto en lo estratégico programático como en lo operativo y en lo presupuestario se debe evitar la atomización. También se debe responder de forma integrada en los informes y reportes sobre el avance hacia la consecución de los resultados o efectos propuestos. Las actividades deben tener un solo referente por el SNU y uno desde el socio de Gobierno, independientemente de que haya otras Agencias o instituciones que participen y aporten su experiencia y su aparato de intervención. Esto reduce la carga administrativa.
- ✓ Se debe dar seguimiento a los procesos en marcha a través del Programa. En ese sentido, hay ya lineamientos claros para continuar con el impulso del *Plan de Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua*, la instalación de los procesos de intermediación laboral con jóvenes o la mejora y adecuación de la oferta de formación técnica a jóvenes. Estas líneas de trabajo deben ser acompañadas, pero especialmente se debe dar un seguimiento estrecho a los 290 negocios de jóvenes emprendedores puestos en marcha por el Programa y al Fondo Revolvente instalado en el Banco Produzcamos. Se debe buscar financiamiento para, en el plazo de un año, realizar una evaluación de los negocios puestos en marcha y recoger lecciones y buenas prácticas, como información valiosa para futuras intervenciones.
- ✓ Todo el esfuerzo del Programa y sus aprendizajes deben ser capitalizados a través de la puesta en marcha de otras iniciativas que vengán a dar continuidad a las diferentes líneas de intervención o una réplica del Programa que recoja y rentabilice las lecciones aprendidas.

VII. Anexos

- I. MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO
- II. MATRIZ DE INDICADORES
- III. MATRIZ DE DESEMPEÑO FINANCIERO
- IV. MATRIZ DE SEGUIMIENTO A PLAN DE MEJORA
- V. MATRIZ DE SEGUIMIENTO A PLAN DE SOSTENIBILIDAD
- VI. MATRIZ DE SEGUIMIENTO A PLAN DE COMUNICACIÓN
- VII. LISTADO DE ENTREVISTAS
- VIII. DOCUMENTACIÓN CONSULTADA
- IX. FOTOS DEL PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
- X. OTROS DOCUMENTOS DE INTERÉS

ANEXO 1. MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
Producto 1.1 Fortalecidas las capacidades técnicas y habilidades sociales de 8,000 personas jóvenes, garantizando su acceso a servicios de capacitación y formación ocupacional adaptados a su perfil y a la demanda del mercado laboral.		
1.1.1 Validar y adecuar la currícula de la capacitación y formación ocupacional y técnica, enfocada en las necesidades del potencial productivo local y los requerimientos de las empresas. 9.500 \$	Se realizó la adecuación de la currícula y también se llevó a cabo un proceso de homologación del nivel de los cursos en los diferentes municipios. Los cursos fueron armonizados con el potencial productivo local y requerimientos de las empresas según los resultados del Diagnóstico Situacional sobre mercado laboral local.	La adecuación de la currícula se produjo después de que iniciaron los cursos. Esto fue debido a una dilación de seis meses en la entrega del diagnóstico, aunque sí se trabajó sobre entregas parciales. Este atraso se debió a la exigencia y complicación del trabajo de diagnóstico. Se quiso asegurar su calidad. En ese momento se priorizó respondiendo a la oferta regular de INATEC, pero ya se había iniciado con los cursos. En los grupos 2 y 3 sí se pudo atender a las indicaciones derivadas del diagnóstico. Una vez se obtuvo el resultado de los diagnósticos se produjo una orientación del Gobierno de priorizar los cursos más productivos. A partir del segundo y tercer bloque se focalizó hacia lo agropecuario.
1.1.2 Diseñar y/o mejorar las modalidades no formales y/ o flexibles (extra-edad, aula-taller, post primaria para habilitación para el trabajo y las escuelas-taller) para la formación ocupacional y técnica. 9.500 \$	En la práctica, esta actividad y la anterior vinieron a ser la misma, pero la primera fue gestionada desde OIT y esta segunda desde PNUD. Las dos tuvieron a INATEC como socio principal. Se llevaron a cabo sesiones con docentes y directores de centros.	Las dos actividades funcionaron como una sola en la práctica. De ambas actividades surgió un remanente de 5,561 S\$ que fue reorientado hacia los cursos de formación ocupacional.
1.1.3 Brindar cursos de formación y capacitación	Se produjo una fuerte reducción en la meta prevista de 8,000 jóvenes formados. La meta se bajó a 5,000 y posteriormente se redujo hasta los 2,900 jóvenes.	La necesidad de reducciones se debió a un problema de diseño. La referencia para la planificación fue el costo de un curso regular calculado por INATEC, pero suponían un monto más alto debido a

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
ocupacional y técnica, a 8,000.00 jóvenes. 860.000 \$	Los cursos variaron en su duración, desde los pequeños de 60-80 horas, hasta los de 160-180 horas. Managua y Matagalpa reportaron un trabajo muy destacable con discapacitados. Matagalpa también incluyó jóvenes reos del sistema penitenciario. Finalmente fueron capacitados en habilitación laboral 2,328 jóvenes 1,147 hombres y 1,181 mujeres.	que muchos jóvenes provenían del ámbito rural. También se debió a la situación de atraso en el comienzo de los cursos, que provocó falta de confianza en el Programa y deserción. Se reportaron algunos cursos técnicos con baja enseñanza práctica y falta de materiales. El aporte de INJUVE en esta actividad fue muy importante en lo referente a la convocatoria. Se estableció una buena coordinación interinstitucional. Además de los 860,000 S\$ presupuestados, para alcanzar a los 2,328 jóvenes la actividad requirió de 109,369 S\$ extra, para un total de 969,369 S\$.
1.1.4 Brindar capacitaciones en habilidades sociales, para las personas jóvenes, incluyendo acciones deportivas, artísticas y culturales. 317.000 \$	Ya había una experiencia previa de INJUVE similar que fue aprovechada para el buen desarrollo de este componente. La formación incluyó orientación vocacional, la cual no había sido prevista en el diseño del Programa. También incluía la construcción de los planes de vida de los jóvenes. Se hubiera conseguido la meta de 8,000 jóvenes formados, pero se detuvo porque los cursos de habilitación ocupacional incrementaron los costos debiéndose trasladar fondos a ese rubro. Finalmente fueron 4,823 jóvenes los capacitados en habilidades sociales.	Los jóvenes mostraron satisfacción con el curso y sus contenidos. Fue valorado positivamente. El elemento que más interés despertó entre los jóvenes fue el de los planes de vida. Una debilidad es que fue corto, de cuatro días. Se enfocó en el individuo como joven, y no trabajó el aspecto sico-social, la comunidad y la familia. La metodología original desarrollada por INJUVE sí incluye a la familia, la comunidad y el individuo, pero para efectos del PC-JEM sólo se abordó al individuo. Uno de los aspectos positivos destacados es que se incorporaron comunidades históricamente excluidas. Esta actividad tuvo un remanente de 94,983 S\$, el cual fue reorientado a la actividad de formación ocupacional. La ejecución final fue de 222,017 S\$.
1.1.5 Fortalecer las expresiones organizadas y espacios de participación de las personas jóvenes desde	En el marco de esta actividad se estableció una Red juvenil de participación, como grupo de Programa, en seis municipios: Chinandega, Masaya, San Francisco Libre, Matagalpa, Jinotega, La Concordia y Managua.	Esta Red tuvo una función de coordinación para convocatorias en actividades relacionadas con activismo del PC-JEM. A los jóvenes les faltó formación en cuanto a participación social en políticas públicas y en espacios municipales. Como una debilidad general del Programa y no estrictamente de esta actividad, los

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
sus intereses para la defensa de sus derechos laborales. 74.000 \$		jóvenes mostraron poco conocimiento del Programa. Faltó una estrategia permanente en este sentido. Se reporta una ejecución de 57,750 S\$, con un remanente de 16,250 que fue reorientado. Se entiende que fue uno de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
1.1.6 Conformar redes locales de instituciones de formación vocacional, ocupacional y técnica. 16.500 \$	Se tomó contacto con redes de los centros de formación técnica y vocacional en cuatro municipios: Managua, Masaya, Chinandega y Jinotega. Quisieron participar en los cursos de habilitación, pero INATEC mostró rechazo a su participación. Hubo una decisión del Programa de trabajar únicamente con INATEC y los centros se retiraron. En el caso de la red de Managua sí se continuó el trabajo. Creó un comité de coordinación que se reúne una vez al mes y se estableció un plan de trabajo. Son aproximadamente 10 centros. Gran parte de su actividad es financiada por el Programa.	La idea de estas redes es que fueran un aporte a la acción de INATEC y del Programa en general. La intención era incorporarlas como miembros plenos en las Mesas Municipales de Empleo Juvenil de manera que trasladaran su experiencia para su mejor efectividad. Agregando al Programa estas redes, se podía haber llegado a más jóvenes de manera más rápida y haber cumplido mejor con las metas de alcance propuestas. Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
Producto 1.2 Promovida e incentivada la inserción laboral del grupo meta.		
1.2.1 Desarrollar campañas de comunicación e información promoviendo el empleo juvenil digno con enfoque de derechos. 105.000 \$	No se dio esta actividad entendida como campaña. Se realizó el diseño de una campaña, pero no fue aprobada su difusión por tratarse de una temática muy sensible. Las viñetas de radio preparadas no se pudieron pautar. Tampoco dos spot televisivos. Lo que sí se realizó en el marco de esta actividad es una serie de siete obras de teatro sobre empleo juvenil con siete grupos de teatro, las cuales se han presentado a nivel local. Se tiene previsto preparar un CD interactivo con formatos,	Todos los elementos comunicativos debieron acompañar la acción del Programa para la movilización de apoyos sociales y políticos. El contenido de la campaña pudo haber sido mejor estudiado para que no fuera tan sensible y a la vez que pudiera responder a los intereses del Programa. Las obras de teatro son un buen elemento comunicador, pero su impacto es menor porque se alcanza a menor público. Hubiera sido oportuno que se establecieran vínculos con los relacionistas públicos de otras instituciones socias.

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
	manuales y documentación emitida para ser compartido entre las instituciones del Programa. También se está ilustrando para su publicación un libro de <i>Historias de Vida</i> .	Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
1.2.2 Fomentar la creación de mesas de empleo juvenil de carácter interinstitucional e intersectorial. 40.000 \$	Se crearon las 11 Mesas Municipales de Empleo Juvenil. En algunos casos se han formulado planes de acción de las mesas municipales de empleo juvenil. En diciembre de 2013 se desarrolló un encuentro nacional de Mesas. Se adoptó un acuerdo de fortalecimiento de las mesas.	Las Mesas fueron creadas y tuvieron un buen funcionamiento al inicio del Programa. Después, los diferentes y largos atrasos provocaban que el Programa pasara meses sin actividad y las mesas no tenían contenido de trabajo. Hay tres municipios en los que la Mesa ha funcionado constantemente: Chinandega, que formularon el Plan de Empleo Juvenil; La Concordia; y Somotillo. Ha habido diferencias en cuanto al liderazgo de la Mesa dependiendo del grado de vinculación del Gobierno local. En otras localidades este liderazgo lo ha asumido el MITRAB. El MITRAB ha puesto en funcionamiento otras 42 Mesas en todos los Departamentos del país, para un total de 53. Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
1.2.3 Apoyar la incorporación de metodologías basadas en inversiones intensivas en uso de mano de obra juvenil en los Planes de Desarrollo Municipal. 95.000 \$	Por acción del Programa se emitieron 6 ordenanzas municipales en el mismo número de Consejos Municipales sobre el impulso del empleo juvenil: Chinandega, Masaya, Somotillo, Jinotega, Sébaco y La Concordia. Estas ordenanzas incluyen el aspecto de uso intensivo de mano de obra juvenil en las inversiones municipales. Estaba basado en una metodología de OIT.	Chinandega, Somotillo y La Concordia son los municipios en los que estas ordenanzas llegaron a ser puestas en efecto. En el resto de municipios no tuvieron el suficiente impulso debido al débil funcionamiento de las Mesas y la baja periodicidad de sus reuniones. Además de los 95,000 S\$ presupuestados, recibió 10,000 S\$ complementarios para un total de 105,000 S\$. Se entiende que fue uno de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
1.2.4 Establecer convenios para la	Este tipo de convenios se produjeron en os municipios de Chinandega, La Concordia, Somotillo, Jinotega (2) y	Se establecieron seis Convenios. Esta es una tarea que institucionalmente MITRAB desempeña

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
inserción laboral de jóvenes con empresas, gremios, asociaciones, cooperativas, y/o consorcios empresariales y centros de formación profesional seleccionados localmente. 38.000 \$	Altagracia.	regularmente. Únicamente se ejecutaron 8,000 S\$. Los 30,000 S\$ restantes fueron reorientados. Se entiende que fue uno de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto SELAE sobre creación de empleo en el municipio de San Francisco Libre.
Producto 1.3 Jóvenes de 11 municipios han accedido a los servicios de información sobre el empleo (SPE).		
1.3.1 Identificar la capacidad institucional y de Intermediación existente. 1.000 \$	No se hizo.	Se preveía realizar un análisis FODA pero no se llevó a cabo porque ya se contaba con uno realizado con otro proyecto. Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
1.3.2 Fortalecer las capacidades y ampliar la cobertura de los servicios públicos de empleo. 39.000 \$	Se fortaleció el sistema automatizado descentralizado para la gestión de datos del SEPEM (Servicio Público de Empleo) del MITRAB. También se elaboró un Informe de Seguimiento a los Jóvenes que cursaron Intermediación desde el SEMPEM. Se contrató a personal técnico de apoyo, en concreto dos personas para apoyo a la oficina del SEPEM. Se diseñó una campaña de divulgación para dar a conocer el SEPEM, la cual todavía no ha sido publicada.	SEPEM cuenta con un sistema automatizado para la gestión de la intermediación laboral. Todo lo que concierne a: ofertas y demandas de empleo, a lo que se le denomina SISEPEM. Es una red interna que funciona en cada delegación departamental de MITRAB. Este sistema se amplió a las Delegaciones Departamentales a partir de 2010. Se cuenta con un diagnóstico situacional del SEPEM y un plan de acción lo que apuntala a su fortalecimiento y ampliación de cobertura en los servicios. El Informe de Seguimiento de los cursos de intermediación es de gran riqueza pues tiene forma de diagnóstico pues incluye el levantamiento de una encuesta que contenía ese estudio. Por este motivo arroja datos y aprendizajes de gran utilidad. Las dos personas contratadas para fortalecer la Oficina del SEPEM

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
		ya han sido asumidas por el Ministerio. También se trabajó una actividad que no estaba prevista en el Programa sobre realización de 11 talleres sobre curso de orientación laboral dirigido a 200 jóvenes. Esta actividad reporta una ejecución final de 69,000 S\$. Se entiende que fue uno de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–. Sin embargo, parte de este monto fue utilizado para financiar la contratación de personal de apoyo para el SEPEM.
1.3.3 Fortalecer el Programa Centros de Información Capacitación y Asesoría Juventud (CICAS). 158.000 \$	Se partió de un diagnóstico inicial y se fortaleció en siete municipalidades y se crearon cuatro nuevas. Las dos principales actividades fueron: renovación de plataforma tecnológica (equipos de computación principalmente) y fortalecer recursos humanos (capacitaciones para la asistencia principalmente). El Programa apoyó con un año de pago de estipendios a pasantes, dos por municipio, que gestionaban el CICA y brindaban las capacitaciones de computación. Actualmente, los gerentes del CICA son jóvenes pagados por los gobiernos locales.	Los CICA se constituyen a través de un Convenio con la alcaldía y los costos operativos son de la alcaldía. Su oferta a la juventud consiste en: capacitación gratuita en computación; gestión de becas; realización de sesiones de cine fórum; brindar asesoría juvenil. Se impartió formación gratuita en computación a 900 jóvenes. Los programas de becas del Gobierno son administrados por INJUVE y distribuidos a nivel municipal a través de los CICA. Las otras actividades sobre sesiones de cine fórum o brindar asesoría juvenil en temática de empleo y migración se desempeñaron de forma más débil. Los CICA son instrumentos muy útiles si se consigue proyectar su acción de forma intensa y focalizada a los temas de interés. Esta actividad reporta una ejecución final de 168,000 S\$. Requirió de 10,000 S\$ complementarios que fueron reorientados desde la actividad 3.2.1 sobre introducción de un módulo de migración en la encuesta continua de hogares, que finalmente no se hizo.
Producto 2.1 Fortalecidas las capacidades de jóvenes en materia de cooperativismo y emprendedurismo en los 11 municipios.		
2.1.1 Establecer	No se realizó esta actividad. Se reorientaron los fondos a	Sí se realizaron actividades de apoyo y acuerdos con universidades y

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
acuerdos de cooperación con instituciones de formación profesional, sociedad civil, universidades y otras instituciones. 18.500 \$	otras actividades del mismo efecto.	empresarios a través de la Comisión Nacional del Empleo Juvenil. Se ejecutaron 14,342 S\$. El remanente de 4,158 S\$ fue reorientado a la actividad 2.2.3 sobre capital semilla.
2.1.2 Capacitar en emprendedurismo a 3,500 personas jóvenes. 227.000 \$	Se disminuyó la meta y se alcanzó a 1,706 jóvenes. Se desarrolló un curso introductorio al emprendedurismo de 2.5 días de formación. Se ayudaba a los jóvenes a discernir entre empresa o cooperativa y elaborar el Plan de negocio. La actividad implicó la preparación y publicación de las guías metodológicas para facilitador y participante, la capacitación a facilitadores y la emisión del taller y el acompañamiento a jóvenes para la elaboración de planes de negocio y/o estudios de viabilidad. Los expertos técnicos fueron seleccionados desde el MEFCCA. Se contrató para la actividad a un equipo de 39 facilitadores de emprendedurismo, los cuales trabajaron un promedio de 3 meses. La gestión fue realizada desde INJUVE junto con FAO y OIT.	La meta de jóvenes a alcanzar quedó en menos de la mitad, pero sigue siendo una buena cifra. No obstante, la duración del curso pudo haber sido mayor para una mejor asimilación. El curso estuvo acompañado de un servicio de facilitación durante tres meses de expertos técnicos en emprendedurismo que apoyaron a los jóvenes en la elaboración de los planes de negocio. La actividad 2.1.2 y 2.1.3 fueron realizadas de forma conjunta. En el mismo paquete también entraron las actividades 2.2.1 sobre constitución legal de las empresas y la 2.2.4 referente a asistencia técnica a los negocios puestos en marcha. De las dos actividades surgió un remanente de 34,714 S\$ que fue reorientado hacia la actividad 2.2.4 sobre capital semilla.
2.1.3 Capacitar a 2,000 jóvenes en materia de cooperativismo. 190.000 \$	La actividad en la práctica se desarrolló de forma conjunta con la actividad 2.1.2. Además de la formación en emprendedurismo, la cual fue común para los dos grupos, se incluyó un paquete de 40 horas de formación en cooperativismo a 100 jóvenes impartido por INFOCOOP. Estos 100 jóvenes forman parte de los 1,706 formados en emprendedurismo.	
Producto 2.2		

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
Asegurado el apoyo técnico y financiero para la creación y el funcionamiento de las cooperativas, micro y pequeñas empresas de jóvenes en los 11 municipios.		
2.2.1 Apoyar la constitución de 300 microempresas y 100 cooperativas. 85.200 \$	La meta se redujo y quedó constituida en 180 empresas y 10 cooperativas de jóvenes emprendedores en la última revisión de metas. A través de una consultoría con la Universidad UNAN Managua se asesoró la legalización de los negocios. En el marco de esta actividad también se realizó una consultoría cuyo resultado fue un <i>Informe de Caracterización de 180 Empresas Juveniles</i>, cuyo resultado se emitió en Octubre 2012. Una segunda versión de este estudio está por emitirse.	Finalmente, el número de microempresas puestos en marcha fue de 290 y 11 cooperativas -última cifra oficial a primeros de marzo-. Esto quiere decir que se cumplió con la meta propuesta originalmente. La constitución legal de los negocios quedó a nivel administrativo. La forma jurídica utilizada es la de Grupo Solidario, con responsabilidad limitada. Se utilizó esta fórmula porque es la práctica común en Nicaragua y además se evita a los jóvenes empresarios la carga legal y fiscal que supone una total legalización. El Informe de Caracterización de 180 empresas juveniles supone un documento de gran importancia para el seguimiento futuro de los negocios puestos en marcha. Viene a ser como una línea de base con la cual se podrán medir avances en el futuro. Se ejecutaron 34,080 S\$, resultando un remanente de 51,120 S\$ que fue reorientado a la actividad 2.2.3 sobre capital semilla.
2.2.2 Crear y asignar el fondo revolvente para 300 microempresas y 100 cooperativas. 1.072.000 \$	Igualmente se trabajó sobre la meta reducida de 180 empresas y 10 cooperativas. Pero en la práctica se financiaron 290 microempresas según dato oficial de primeros de marzo 2013. Hubo una orientación desde el Comité Directivo Nacional de realizarlo a través del Banco Produzcamos. Se llevó a cabo un proceso de negociación con el Banco para definir un convenio y un reglamento del Fondo. Se contrató una especialista que formuló el reglamento. El convenio con el Banco incluía un rubro destinado a capacitación a los jóvenes sobre el crédito que incluía un Manual sobre el crédito. El Banco brindó una capacitación de medio día en cada municipio. A los jóvenes se les dio una	El aporte de capital semilla produjo disponibilidad en el fondo revolvente, permitiendo que se pudiera sobrepasar la meta de negocios reducida, llegándose a alcanzar la meta original de 300 microempresas. La fórmula bancaria para la concesión del crédito es la de Grupo Solidario con una firma líder. En la práctica funciona como un préstamo personal al líder del grupo, sin fiador. Se presta bajo el aval de la fuerza de trabajo. La tasa de interés es del 8%. En los primeros planes de negocio requirieron de siete meses para aprobar los financiamientos. Fueron procesos muy dilatados. Por ello fue necesario eliminar el trámite de revisión del Comité Local de aprobación.

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
	pequeña inducción cuando se les entregaba el fondo desde el Banco, y además se les brindó seguimiento y supervisión. Se han realizado 166 visitas a los negocios desde el Banco Produzcamos y se tiene previsto realizar 30 visitas más. Mensualmente se emiten informes desde el Banco sobre las rondas de visitas. Hubo tres bloques de aprobaciones de financiamiento y un último bloque llamado de “planes de mejora” que consistía en el financiamiento de negocios puestos en marcha de iniciativas fuera del Programa que son administradas por jóvenes.	En los bloques 2, 3, y los planes de mejora la calidad de los planes y la rapidez en la concesión del préstamo fueron aumentando con la experiencia que adquirirían todos los actores involucrados. Esta actividad presenta un 97% de ejecución.
2.2.3 Crear y asignar un fondo de capital semilla para 200 emprendimientos. 242.000 \$	La meta se estableció en alcanzar a 180 negocios. A primeros de marzo el Programa reporta 198 negocios beneficiados. A lo largo del mes marzo se han producido alrededor de otras 15 aprobaciones. En el marco de esta actividad se capacitó a los comités de crédito local sobre los dos reglamentos de los dos fondos (crédito y capital semilla). Esta actividad la desarrolló MINJUVE junto con MEFCCA. En estos talleres también se capacitó a los funcionarios de las delegaciones del Banco Produzcamos.	El fondo de capital semilla tuvo un buen desempeño, aunque la premura a causa de los atrasos, obligó a una ejecución muy rápida en el último momento. Los atrasos se produjeron sobre todo al comienzo de su puesta en marcha. Una dificultad encontrada fue que en los planes de negocio no estaban claras las especificaciones técnicas de los equipos y útiles que iban a ser adquiridos. Presenta una sobre-ejecución de 87,891 S\$. Recibió fondos de las actividades 2.1.1 y 2.2.1.
2.2.4 Brindar asistencia técnica a las microempresas y cooperativas creadas. 327.000 \$	En el marco de esta actividad se gestionaron dos tipos de facilitadores de asistencia técnica: los facilitadores regulares que estuvieron contratados durante un año; y los facilitadores de asistencia técnica especializada que fueron contratados durante un período de tres meses. Los facilitadores de asistencia técnica fueron contratados después de un proceso de selección y de definición de sus términos de referencia. Fueron elegidos de entre aquellos que se habían desempeñado como facilitadores de	La capacidad de estos once facilitadores para atender a todos los negocios fue limitada, pues fueron pocos efectivos para la gran cantidad de negocios puestos en marcha. Además, deben responder también a labores institucionales del MEFCCA. Los facilitadores de asistencia técnica especializada estaba previsto que funcionaran seis meses, pero quedó en tres meses debido a atrasos. Presenta una sobre-ejecución de 30,313 S\$. Recibió fondos de la

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
	asistencia técnica empresarial. También se contrató un monitor de todos los facilitadores y un administrador asistente. Los facilitadores de asistencia técnica trabajaron en el marco del MEFCCA, uno por cada municipio. Fueron contratados desde las tres Agencias involucradas, cada Agencia contrató a cuatro Facilitadores. Los Facilitadores de asistencia técnica recibieron talleres de complementación técnica. Realizaron un diagnóstico rápido previo a su puesta en marcha y emitieron informes mensuales sobre su desempeño. En el marco de esta actividad se contrató también un equipo de 39 facilitadores de asistencia técnica especializada durante un período de 3 meses. La gestión fue realizada desde INATEC y MINJUVE como socios de FAO. El personal técnico contratado fue del ámbito de INATEC. Los FATE especializados tenían una dependencia de MEFCCA a nivel local, sólo para efectos administrativos su salario se gestionó a través de INATEC (26 casos y el resto a través de MINJUVE).	actividad 2.1.3
2.2.5 Crear y fortalecer redes y asociaciones municipales de personas jóvenes microempresarias y cooperativistas. 139.000 \$	Estaba previsto que se estableciera una Red Empresarial Juvenil por cada municipio. No obstante, la evaluación intermedia recomendó que fuera una experiencia focalizada en pocos municipios para asegurar resultados. Se seleccionaron cuatro municipios entre aquellos que tenían buen avance en la constitución de negocios, además tenían que tener varios negocios trabajando sobre el mismo rubro. Los municipios seleccionados fueron: Masaya (textil), Chinandega (panadería), La Concordia (agrícola) y Altamira (hotelería).	La metodología de ONUDI prevé un año de formación, pero la adaptación de la metodología incluyó la reducción de algunos aspectos no medulares para que pudiera desarrollarse en un plazo de cinco meses. Las redes están recién conformadas y apenas comenzando a aparecer en el espacio público como redes. Esto debido a los diferentes atrasos producidos en la ejecución del Programa. Debido a esta circunstancia, las redes todavía no han tenido un desempeño en otros aspectos previstos como la participación en espacios de discusión o planificación.

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
	Se aplicó una metodología ya desarrollada por ONUDI, pero adaptada para los jóvenes de forma que fuera más liviana y amigable. La metodología contenía enfoque de género. Se publicaron dos documentos de guía metodológica: uno para el facilitador (articulador) y otro para el joven empresario. Se contrató un articulador en cada municipio durante un plazo de cinco meses. Se capacitó sobre las guías a los articuladores, además de a los enlaces departamentales, los facilitadores de asistencia técnica y personal de las delegaciones del MEFCCA. También se contrató una antropóloga social para dar seguimiento a las redes desde MEFCCA con fondos INJUVE del Programa. La formación a los jóvenes se desarrolló de forma práctica de acuerdo a la metodología, no en forma de capacitaciones-taller. En el marco de esta actividad se previó la realización de intercambios municipales, uno por cada municipio o a nivel de departamento como en el caso de Matagalpa. En estos intercambios se dieron a conocer experiencias exitosas de negocios juveniles para estimular a otros grupos del mismo sector productivo.	El trabajo de los articuladores se contrató para los meses de noviembre de 2012 a abril de 2013. Esta actividad presenta un 98% de ejecución.
Producto 3.1		
Fortalecidas las capacidades institucionales para diseñar, implementar, monitorear y evaluar el Plan Nacional de Empleo Juvenil.		
3.1.1 Elaborado, consensuado y aprobado el Plan Nacional de Empleo Juvenil (PEJ). 38.500 \$	El Plan Nacional de Empleo Juvenil fue elaborado, consensuado y aprobado. Esta actividad conllevó la realización de otras tareas previas. Primero fue la conformación de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil. Después la realización de un <i>Diagnóstico Situacional sobre Mercado de Trabajo y Juventud</i> , de octubre de 2010.	No solo se aprobó el Plan Nacional de Empleo juvenil, cuyas líneas de acción ya forman parte del Plan Nacional de Desarrollo Humano y de la Política de Mediano Plazo del Presupuesto. También se instaló la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, la cual es una instancia ya institucionalizada y que es una sub-comisión del Consejo Nacional del Trabajo. La Comisión Nacional de Empleo Juvenil ha sesionado en 17 ocasiones en 2012 y ha sido la instancia

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
	Este diagnóstico recopiló los elementos necesarios para la formulación del Plan. También se elaboró una guía metodológica que marcaba un paso a paso hasta alcanzar la completa formulación del Plan. El Plan fue elaborado en el seno de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil, el cual es una instancia de participación amplia de todos los actores del sector relacionados, por lo que obtuvo amplio consenso.	que ha rectorado el impulso al PNEJ. Esta actividad formó un solo paquete de intervención junto con el resto de actividades del Producto 3.1 Se entiende que formaron parte de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
3.1.2 Publicar y divulgar el PEJ 28.500 \$	El <i>Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua 2012-2016</i> fue publicado en 1,500 ejemplares en físico y 1,500 ejemplares en soporte electrónico. Se divulgó en el seno de 32 mesas municipales de empleo juvenil. Se realizaron talleres de fortalecimiento a las mesas municipales para la implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil, de esta experiencia MITRAB emitió un Informe de sistematización con riqueza de contenido.	La publicación del Plan estaba prevista en 10,000 ejemplares. Su publicación fue de 1,500 ejemplares en físico y 1,500 ejemplares en soporte electrónico. Además de las 11 Mesas Municipales de Empleo Juvenil de los Municipios de Intervención del Programa, también se dio a conocer en las otras 21 Mesas ya conformadas. Ello indica el interés por que todos los actores relacionados a nivel local estuvieran ciertos de las nuevas directivas gubernamentales. Esta actividad formó un solo paquete de intervención junto con el resto de actividades del Producto 3.1 Se entiende que formaron parte de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
3.1.3 Capacitar a funcionarios, medios, gremios, organizaciones de jóvenes y otros actores clave sobre el PEJ. 29.000 \$	Se capacitó a 80 servidores públicos de las diferentes instituciones gubernamentales relacionadas.	Se esperaba haber celebrado 22 capacitaciones, alcanzando a 300 funcionarios del nivel local de instituciones socias del Programa. Esta actividad formó un solo paquete de intervención junto con el resto de actividades del Producto 3.1 Se entiende que formaron parte de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
3.1.4 Diseñar un sistema	Estas actividades fueron re-direccionadas para su	El hecho de haber incluido el paquete de indicadores del Plan

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
de seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Empleo Juvenil. 29.000 \$	institucionalización en el Sistema de Información del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional –SIGRUN- Se trata de una plataforma informática automatizada en ambiente web para información y gerencia, alimentado por las mismas instituciones de forma continua.	Nacional de Empleo Juvenil en el SIGRUN, es una forma de asegurar directamente la sostenibilidad de la acción. A partir de enero de 2013, los datos indicadores serán actualizados mensualmente. Es un gran acierto y una forma de maximizar los recursos financieros, los cuales fueron re-direccionados a otra actividad. Esta actividad formó un solo paquete de intervención junto con el resto de actividades del Producto 3.1 Se entiende que formaron parte de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
3.1.5 Capacitar a funcionarios de instituciones en el sistema de seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Empleo Juvenil. 10.000 \$		
3.1.6 Crear un Foro Permanente Nacional sobre el Empleo Juvenil. 28.000 \$	Se instaló la Comisión Nacional de Empleo Juvenil.	La Comisión Nacional de Empleo Juvenil es un espacio de alto nivel, a nivel de Ministros, a la que acuden también altos funcionarios de las instituciones, que rectorea y da seguimiento al Plan Nacional y los indicadores nacionales sobre empleo juvenil. En 2012 la Comisión sesionó en 17 ocasiones, lo cual es un alto rendimiento para una instancia de ese nivel. Esta actividad formó un solo paquete de intervención junto con el resto de actividades del Producto 3.1 Se entiende que formaron parte de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
Producto 3.2 Fortalecidas las capacidades institucionales para la generación y análisis de información cuantitativa y cualitativa sobre empleo y migración juvenil.		
3.2.1 Incorporar un modulo de migración juvenil en la encuesta de hogares.	No se realizó.	La previsión presupuestaria para la actividad era insuficiente para introducir el módulo en la encuesta. Los 10,000 S\$ presupuestados fueron reorientados a la actividad

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
10.000 \$		1.2.3 sobre capacitación en emprendedurismo.
3.2.2 Capacitar a funcionarios de instituciones en temas de juventud, migración y empleo con enfoque de género. 100.000 \$	Se realizó un Diplomado a través de la Universidad UNAN Managua, que fue recibido por 27 líderes jóvenes y enlaces departamentales del Programa. También se desarrolló un Postgrado que fue recibido por 22 funcionarios de los socios centrales de Gobierno y Agencias del SNU.	Se preveía capacitar a 180 funcionarios en seis módulos de diplomado. Se alcanzó a 49 funcionarios. Se reportó una alta retención y finalización entre los alumnos del curso. La convocatoria fue realizada desde INJUVE a las diferentes instituciones, las cuales seleccionaron los alumnos de entre su personal. Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
3.2.3 Fortalecer el Observatorio Laboral incorporando el componente de empleo juvenil. 35.000 \$	El Observatorio ya existía previo al Programa. Forma parte del MITRAB, Dirección de Análisis e Intermediación Laboral. <i>El Diagnóstico Situacional sobre Mercado de Trabajo y Juventud</i> se realizó en el marco del Observatorio. También se realizaron los diagnósticos locales en el marco del Observatorio.	La realización de los diagnósticos a través del Observatorio supuso una forma de fortalecerlo al originar una base de datos sobre el tema de empleo juvenil que después ha pasado a ser objeto de análisis y actualización por parte del Observatorio de forma institucionalizada. En el marco de esta actividad se preveía la capacitación a 35 técnicos municipales de MITRAB sobre levantamiento y alimentación de información estadística al sistema. Esta actividad no se realizó porque no hubo esa necesidad. Esta actividad formó un solo paquete de intervención junto con las actividades del Producto 3.1 Se entiende que formaron parte de los rubros que contribuyeron a la realización de la experiencia piloto HALAE sobre creación de empleo en tres municipios –Masaya, Jinotega y Somotillo–.
3.2.4 Elaborar análisis de situación y tendencias sobre migración juvenil interna y externa. 35.000 \$	Se realizó el análisis a través de las tarjetas de ingreso y egreso TIE's. Se realizó el análisis de los últimos cinco años.	Se realizó el análisis y se creó la herramienta para su institucionalización y ha resultado de gran utilidad. No se realizaron las demás actividades previstas de validación, publicación y divulgación. Fue debido a una decisión política de la DGME. Se destinaron 5,000\$ únicamente para esta actividad. Los otros 30,000 \$ fueron reorientados a la formación de funcionarios de

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
		puestos fronterizos de la actividad 3.2.3
3.2.5 Fortalecer y desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación de los flujos migratorios juveniles. 20.000 \$	Se realizó la actualización de un software para el registro de los flujos migratorios y se introdujeron indicadores sobre migración juvenil.	La actualización del software es valorado por la DGME como un extraordinario avance a nivel institucional. La DGME lo ha asimilado totalmente como institución y pretende crear un sistema para ser alimentado a tiempo real y utilizando los nuevos indicadores propuestos desde el PC-JEM sobre migración juvenil. Hubo una pequeña sobre ejecución de 1,693 S\$.
3.2.6 Desarrollar campañas informativas y de capacitación sobre efectos negativos de la migración. 95.000 \$	Se llevaron a cabo a través de una empresa consultora de comunicación. Las campañas informativas fueron aprobadas directamente por la Secretaría de Comunicación de la Presidencia. El contenido principal fue la información sobre la trata de personas y sobre los requisitos documentales necesarios para la migración. Incluyó la realización de asambleas con jóvenes en los 11 municipios de ½ día de duración para dialogar sobre la temática. Los elementos de la campaña fueron: - cuñas radiales que fueron emitidas durante un mes, emitidas a nivel nacional y local - un spot de TV, emitido a nivel nacional - vallas publicitarias a pie de carretera, de gran tamaño, una por municipio - afiches informativos que fueron distribuidos en las diferentes instituciones de gobierno a nivel local - brochure informativos - realización de foros/asambleas municipales con jóvenes del Programa para el abordaje del tema	El hecho de que las campañas informativas fueran aprobadas por la Presidencia le dio un importante respaldo institucional. Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
3.2.7 Realizar un	El <i>Diagnóstico situacional sobre Mercado de Trabajo y</i>	Estos diagnósticos fueron clave para el Programa. Los atrasos

Actividad	Avance Reportado	Comentarios Evaluadores
diagnóstico participativo de las necesidades de capacitación atendiendo las demandas del mercado laboral. 25.000 \$	<i>Juventud</i> se realizó en el marco de esta actividad y esta instancia. También los <i>Diagnósticos de necesidades de capacitación y tendencias del empleo en 11 municipios</i>.	reportados fueron justificados por la alta calidad que se les quiso imprimir para que se convirtieran en instrumentos útiles. El <i>Diagnóstico Situacional sobre Mercado de Trabajo y Juventud</i> ha venido a convertirse en un documento de referencia a nivel interinstitucional y ha supuesto la definitiva puesta en la agenda del Gobierno de la acción en la promoción del empleo juvenil. Existe un vínculo entre esta actividad y la actividad 3.2.3 sobre el fortalecimiento del Observatorio Laboral. Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
3.2.8 Elaborar línea de base del programa con Indicadores precisos de empleo y migración juvenil. 22.000 \$	Se realizó la línea de base al comienzo del Programa.	La línea de base constituye un trabajo de calidad. Esta actividad presenta un 100% de ejecución.
3.2.9 Capacitación a funcionarios de dirección de migración y extranjería.	En el ámbito de esta actividad también se realizó la capacitación a 500 funcionarios de puestos fronterizos sobre aspectos migratorios de interés y sobre problemáticas de migración juvenil. Fueron talleres de tres días de formación en los que se capacitó al 100% de los funcionarios de migración de 18 puestos fronterizos. Tuvieron una muy buena valoración. Esta actividad no estaba prevista en las actividades del Programa.	Se creó esta nueva actividad. Tuvo una ejecución de 28,307 S\$.

ANEXO 2. MATRIZ DE INDICADORES

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
Producto:1.1: Fortalecidas las capacidades técnicas y habilidades sociales de 8,000 personas jóvenes, garantizando su acceso a servicios de capacitación y formación ocupacional adaptados a su perfil y a la demanda del mercado	Ind. 1.1.1: Número de diagnósticos participativos elaborados.	Documentos de los diagnósticos elaborados por el consultor contratado y MITRAB.	0	11	11 diagnósticos elaborados, uno en cada uno de los municipios participantes en el programa a los seis meses de iniciado éste.	El MITRAB fue realizando entregas parciales de los diagnósticos en la medida que disponía de la información. Fue entregado con 7 meses de retraso (el retraso ya se ha explicado en el documento de Informe) para garantizar una buena calidad técnica. Incorporó un diagnostico global de los 11 municipios.
	Ind. 1.1.2: Número de cursos-programas de capacitación diseñados.	Informes de INATEC, conteniendo el nombre del curso, rama económica, objetivo, contenido, metodología, modo de formación, duración en tiempo, número de horas teóricas y	0	5	Se cuenta con al menos 8 cursos-programas de capacitación con una currícula habilitante para el empleo, adecuados a la demanda del mercado laboral de los 11 municipios atendidos por el programa, al final del primer año del	Fueron un total de 5 cursos. No se desarrollaron en el primer año del Programa, sino en el segundo.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
laboral. Se rebajó la meta del indicador de 8,000 a 2,700 jóvenes. Las razones son detalladas en el documento de evaluación.		prácticas.			programa. Al menos 4 cursos de esta naturaleza por municipio.	
	Ind. 1.1.3: Porcentaje de retención de hombres y mujeres que se mantienen y culminan los cursos de capacitación.	Informe de INATEC que contenga el número de los jóvenes, desagregados por sexo, que se inscribieron y aprobaron los cursos, determinando el porcentaje de cada uno de los grupos de jóvenes por sexo.	Hombres 0% Mujeres 0%	70.37% de egresados vs matrícula	Al menos 85% de los participantes inscritos aprueban los cursos desarrollados por el programa. La meta de este indicador se redujo de 85% a 80%.	Se alcanzó un 70% de egresados por matrícula. La retención fue alta. 78.90% de retención.
	Ind. 1.1.4: Número de hombres y mujeres jóvenes capacitados.	Informe del INATEC de los hombres y mujeres jóvenes que aprobaron los cursos-programa, ofrecidos por el PC-JEM.	0	2,328 48% H. 52% M.	1,485 mujeres y 1,215 hombres, todos jóvenes, capacitados y habilitados para integrarse al mercado laboral, <u>al final del tercer trimestre del tercer año del programa</u> y de acuerdo a la distribución que se presenta en el Anexo No.2. Esta meta fue modificada. De 8,000 jóvenes, se redujo a 5,000 y posteriormente a	La cifra total es de 2,326 jóvenes capacitados. Los porcentajes hombres/mujeres también se ajustaron a las metas. Respecto a la meta de 2,900 jóvenes el cumplimiento fue de 80.20%.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
					2,900.	
	Ind. 1.1.5: Porcentaje de hombres y mujeres en cada uno de los cursos de capacitación.	Informe del INATEC de hombres y mujeres jóvenes que aprobaron los cursos-programa, ofrecidos por el PC-JEM.	Hombres 0% Mujeres 0%	49.27% H 50.73% M	En 90% de los cursos existe una participación mínima de 50% de hombres y mujeres. Esta meta fue modificada a 55% mujeres y 45% hombres.	No se alcanzó la meta final modificada, pero sí la inicial de 50% de mujeres.
	Ind. 1.1.6: Número de mujeres y hombres jóvenes capacitados/as en habilidades sociales.	Informes consolidados del INJUVE de los cursos de habilidades sociales indicando el número de participantes que elaboraron sus planes de vida, desagregado por sexo, localidad y procedencia.	Hombres 0 Mujeres 0	4,823 Hombres 2,271 Mujeres 2,552	5,000 jóvenes, capacitados en habilidades sociales. La distribución de estos jóvenes en los 11 municipios debe ser de acuerdo a lo indicado en el Anexo No.2. Esta meta fue modificada. De 8,000 se redujo a 5,000. Posteriormente se redujo a 4,822. 2,542 mujeres y 2,280 hombres	La meta se ajustó en la última revisión de indicadores a la cifra última recogida, de 4,822 jóvenes. En términos de porcentaje, se obtuvo 47.08% Mujeres y 52.91% Hombres. El componente de formación en habilidades sociales pudo haber alcanzado la meta propuesta, pero se decidió no continuar para reservar recursos que se destinaran a la formación ocupacional.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
	Ind. 1.1.7: Nivel de apropiación de las habilidades sociales.	Informe de INJUVE, que comprende el resultado de las pruebas aplicadas al final de cada uno de los cursos, desagregados por sexo.	0%	75%	50% de los jóvenes participantes en los cursos, tienen un nivel superior al 90% en las pruebas aplicadas al final de cada uno de los cursos de habilidades sociales. Esta meta fue modificada en cuanto a la calificación de los alumnos, de 90% se pasó a 80%.	Se llega a un 93.75% de cumplimiento de la meta reducida. La reducción de la meta se debe a las bajas calificaciones obtenidas por los jóvenes. Un problema fue el diferente grado de escolaridad de los jóvenes, aún los esfuerzos que se realizaron para la adecuación de la currícula.
	Ind. 1.1.8 Número de redes de hombres y mujeres jóvenes, fortalecidas.	Informe de INJUVE sobre las redes existentes en los municipios y sobre su actuación en la defensa de los derechos laborales de hombres y mujeres jóvenes.	3	9	11 redes fortalecidas por el Programa que están integradas en los espacios de participación y que actúan en la defensa de los derechos laborales de los jóvenes. Por lo menos 1 red en cada municipio.	Se crearon 9 redes de las 11 previstas: Chinandega, Masaya, San Francisco Libre, Matagalpa, Jinotega, La Concordia y Managua. En términos cualitativos hay algunas observaciones apuntadas en el capítulo de eficacia del Informe de Evaluación.
	Ind. 1.1.9 Número de redes locales de formación profesional y	Informe INJUVE/MITRAB sobre las redes locales de formación profesional y	0	1	Una red local de formación profesional y ocupacional funcionando por lo menos en las 6 cabeceras departamentales, <u>al final del</u>	Se crearon cinco redes de jóvenes. Se reporta sólo una red local funcionando, la de Managua. Las demás no llegaron a desempeñar su funcionamiento.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
	ocupacional.	ocupacional existentes en las cabeceras municipales y sobre su funcionamiento.			<u>segundo año del programa.</u>	
Producto 1.2 Promovida e incentivada la inserción laboral del grupo meta.	Ind. 1.2.1: Porcentaje de la población de hombres y mujeres jóvenes informados de sus derechos laborales.	Encuesta a una muestra representativa de la población de los 11 municipios.	24%	No se realizó la encuesta.	10% de aumento en la población de jóvenes de los 11 municipios que están informados de sus derechos laborales, al final del segundo año del programa.	No se realizó la encuesta, por lo tanto no se puede conocer con exactitud. No se realizaron talleres de formación en Derecho Laboral en los municipios. El indicador apunta a que el Programa iba a informar sobre derechos laborales a toda la población de los municipios, lo cual no fue realista. También la realización de una encuesta de medición, lo que le convierte en un indicador complicado para su medición y que requiere recursos complementarios para la recolección del dato.
	Ind. 1.2.2: Número de mesas de empleo juvenil creadas.	Informe del MITRAB con la información consolidada de las mesas de empleo creadas, nombre y	0	11 del PC-JEM	Una mesa de empleo juvenil en cada uno de los 11 municipios funcionando al final del segundo año del programa.	El programa creó las 11 Mesas previstas. El MITRAB reporta 32 y otras 20 de reciente creación. Fueron implementadas por el MITRAB

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
		sexo de sus integrantes, nombre de las instituciones y/o organizaciones participantes y acciones realizadas.				bajo su fuero institucional. Son una replicación positiva del PC-JEM.
	Ind. 1.2.3: Número de municipios que incluyen el tema de la inserción laboral en sus planes de desarrollo municipal.	Informe del MITRAB sobre el análisis de los Planes de Desarrollo Municipal en los 11 municipios.	5	0 municipios incorporan inserción laboral en el PDM 8 municipios con ordenanza sobre uso intensivo de mano de obra juvenil	11 municipios incorporan el tema de inserción laboral de los jóvenes en los Planes de Desarrollo Municipal. 6 municipios han adoptado el uso de mano de obra intensiva como mecanismo de ejecución de las obras municipales.	Algunos municipios como Sébaco están actualizando su Planes de Desarrollo Municipales, los cuales incorporan el tema de juventudes, género, empleo. Se publicaron Ordenanzas dirigidas a la contratación intensiva de mano de obra juvenil en los municipios de Altagracia, Chinandega, Somotillo, San Francisco Libre, Jinotega, Concordia, Masaya y Sébaco.
	Ind. 1.2.4: Número de convenios suscritos para la inserción laboral de hombres y mujeres	Documentos de convenios con información consolidados por el MITRAB, sobre los compromisos de las organizaciones y/o instituciones	2	6	22 convenios firmados en los 11 municipios. Por lo menos un convenio por municipio. Esta meta fue modificada. De 22 convenios se pasó a 20 convenios.	Se reportan convenios en los municipios de Chinandega, La Concordia, Somotillo, Jinotega (2) y Altagracia.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
	jóvenes.	participantes, por localización geográfica.				
	Ind. 1.2.5: Número de jóvenes incorporados al mercado laboral, a través de convenios.	Informe consolidado por el MITRAB, con el número de jóvenes incorporados al mercado laboral, desagregados por empresa u organización, sexo, localidad y procedencia (urbana-rural).	8	0	En total, al menos 222 jóvenes incorporados a un empleo a través de los convenios. Al menos 20 jóvenes incorporados por cada convenio. La meta de este indicador fue modificada. De 405 jóvenes, se estableció una meta de 222 en la última revisión.	Las causas de esta circunstancia son analizadas en diferentes capítulos del Informe de Evaluación.
	Ind. 1.2.6^a Porcentaje de jóvenes que usan los servicios de SEPEM.	Documento con la información estadística recogida de una muestra representativa de hombres y mujeres jóvenes.	2% de los jóvenes	No hay información respecto a la meta de 3,000 jóvenes	25% de la meta de 3,000 jóvenes	No consta que se tomara una muestra representativa de los 3,000 jóvenes. MITRAB entregó información del SEPEM con datos globales a nivel nacional. 59% jóvenes (25% hombres y 34% mujeres) <u>en toda la red</u>

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
	Ind. 1.2.6b Porcentaje de la población de jóvenes que usan los servicios de los CICA.	Documento con la información estadística recogida de una muestra representativa de hombres y mujeres jóvenes.	2% de los jóvenes	No hay información respecto de la meta de 5,000 jóvenes	20% de la meta de 5,000 jóvenes	<u>nacional.</u> No consta que se tomara una muestra representativa de los 5,000 jóvenes. INJUVE entregó información de los CICA a nivel nacional. Existe un dato referente al número de jóvenes que hace uso de los CICA <u>a nivel nacional</u> . No en forma de porcentaje. 17,844 jóvenes (8,210 hombres y 9,934 mujeres) <u>en toda la red nacional.</u>
Producto 1.3: Jóvenes de 11 municipios han accedido a los servicios de información sobre el empleo (SEPEM).	Ind. 1.3.1: Número de jóvenes que anualmente consiguen empleo a través de los SEPEM.	Informes anuales de los SEPEM, consolidados por el MITRAB, con datos estadísticos de los servicios prestados, a nivel departamental y de los municipios participantes en el programa. El informe debe de contener los datos del número de jóvenes incorporados	70 jóvenes en el año 2009	No hay información desagregada por municipios	50	No hay cifras respecto de los jóvenes de los municipios participantes en el Programa desagregados por localidad, sexo y procedencia urbana-rural. Las razones de esta circunstancia son explicadas en diferentes capítulos del Informe de Evaluación. Existe un dato referente al número de jóvenes incorporados al mercado laboral a través de los

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
		al mercado laboral a través de los SEPEM, desagregados por localidad, sexo, procedencia (urbana, rural).				SEPEM a nivel nacional. 1,397 jóvenes (919 hombres y 478 mujeres) <u>en toda la red nacional</u>
	Ind. 1.3.2: Porcentaje de jóvenes egresados del PC-JEM que se insertan en el mercado laboral con el apoyo del SEPEM.	Informe consolidado de INJUVE basado en los informes de los SEPEM sobre el resultado del apoyo ofrecido a hombres y mujeres jóvenes egresados del programa de capacitación y su inserción en un puesto de trabajo, desagregados por sexo y municipio.	0%	0%	12% de jóvenes egresados del programa de capacitación se insertan en el mercado laboral con el apoyo de los SEPEM.	De los jóvenes egresados del PC-JEM, ninguno fue incorporado a través de los SEPEM. Las razones de esta circunstancia son explicadas en diferentes capítulos del Informe de Evaluación.
	Ind. 1.3.3: Aumento en el número de CICA.	Informes de los CICA sobre actividades realizadas.	7 CICA existen al inicio del Programa.	4	7 CICA existentes y 4 nuevos CICA creados, equipados y brindando servicios de información, capacitación y asesoría a la juventud de los 11 municipios participantes en el Programa.	Se produce cumplimiento de 100%. Se crearon nuevos CICA en los municipios de San Francisco Libre, Somotillo, Distrito III y Distrito IV. Se formaron alrededor de 9,000

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados						
						jóvenes en cursos rápidos de computación. Las otras actividades previstas por los CICA tuvieron diferente desempeño dependiendo de cada localidad. Ver capítulo de Eficacia.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LÍNEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 2: Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados						
Producto 2.1: Fortalecidas las capacidades de jóvenes en materia de cooperativismo y emprendedurismo en los 11 municipios	Ind.2.1.1 Número de hombres y mujeres jóvenes capacitados en emprendedurismo.	Informe consolidado de las memorias de INJUVE/INPYME/INTA, de cada uno de los cursos de emprendedurismo realizados por esas instituciones.	290 jóvenes capacitados	1,706	1,500 jóvenes capacitados en emprendedurismo y que han elaborado sus planes de negocios, <u>al final del segundo trimestre del año tres del programa.</u> Al menos el 50% de las personas capacitadas son mujeres.	Los planes de negocio fueron aprobados a partir del año cuatro del Programa. Un total de 1,706 jóvenes fueron formados en emprendedurismo, de los cuales 791 son hombres y 914 son mujeres (46.4%).
	Ind. 2.1.2: Número de hombres y mujeres jóvenes capacitados en cooperativismo.	Informe consolidado de INFOCOOP de las memorias presentadas al final de cada uno de los cursos de cooperativismo realizados por INJUVE e INFOCOOP.	89 jóvenes capacitados en 2009. 56 H 33M	160 jóvenes 96 H 64 M	100 capacitados. 45H 55M La meta está mal construida. La base son 89 jóvenes y la meta 100.	Se sobrepasó la meta. Ejecución de 160%.
Producto 2.2: Asegurado el apoyo técnico y financiero para la creación y el funcionamiento de las cooperativas, micro y pequeñas	Ind. 2.2.1: Número de microempresas de hombres y mujeres jóvenes, constituidas.	Informes consolidados por el INJUVE de sus actividades y de las de INPYME e INTA relacionadas con la constitución de microempresas desagregadas por municipio e indicando el número de hombres y	0	301	180 planes de negocios de jóvenes constituidas y funcionando, con 900 socios, <u>a finales del segundo trimestre del año tres del programa.</u> 50% de las socias de los planes de negocios son mujeres.	301 microempresas financiadas por el fondo revolvente, de las cuales 134 son planes de mejoras y 215 planes de negocio. Cumplimiento de 167.2%. Se desarrolló en el año cuatro del Programa. Estas empresas aglutinan a

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LÍNEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 2: Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados						
empresas de jóvenes en los 11 municipios.		mujeres que conforman las microempresas.			La meta inicial era de 300 microempresas, fue reducida a 180.	1,196 socios.
	Ind. 2.2.2: Número de cooperativas constituídas por rama.	Registro de cooperativas de jóvenes constituidas en el INFOCOOP, con el apoyo del programa, desagregadas por municipio e indicando el número de hombres y mujeres que conforman las cooperativas.	0	11	10 Estudios de Viabilidad de jóvenes constituidas y funcionando, con 600 cooperados, <u>a finales del segundo trimestre del año tres del programa.</u> 50% de las cooperadas de los estudios de viabilidad son mujeres. La meta de 100 cooperativas conformadas fue reducida a 10.	11 cooperativas conformadas con un total de 160 cooperados a finales del año cuatro del Programa. El 40% son mujeres.
	Ind. 2.2.3: Porcentaje de microempresas y cooperativas constituidas con base en demanda y oportunidades identificadas.	Informes consolidados por el INJUVE de las acciones de INJUVE//INPYME/INTA sobre las microempresas y cooperativas constituidas conteniendo los siguientes datos: nombre del municipio,	0%	100%	80% de las microempresas y cooperativas constituidas corresponden a las ramas donde existen oportunidades para la creación de planes de negocios y/o estudios	Se entiende que todos los planes de negocio pasaron por un proceso de aprobación en el que se valoró su adecuación a las oportunidades de acuerdo a los diagnósticos realizados en cada municipio.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 2: Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados						
		ubicación geográfica, nombre de las microempresas o cooperativas según el caso, fecha de su creación, rama económica y correspondencia con la demanda y oportunidades identificadas en cada municipio.			de viabilidad de acuerdo a los estudios realizados en cada municipio.	
	Ind. 2.2.4: Sistema de Fondo Revolvente y Fondo Semilla funcionando.	Informes de los entes administradores del Fondo Semilla y del Fondo Revolvente sobre el funcionamiento de los mismos, indicando los nombres de las cooperativas y microempresas y emprendedores apoyados, número de miembros que las conforman, desagregados por sexo y monto otorgado.	0	Fondo operando	Fondo Semilla para emprendimientos y Fondo Revolvente para planes de negocios y/o estudios de viabilidad funcionando <u>al final del segundo trimestre del año tres del programa.</u>	Fondo semilla y fondo revolvente comenzaron a funcionar en el año cuatro.
	Ind. 2.2.5:	Informes del ente	0	301	180 planes de negocios	En el 3er año del programa

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 2: Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados						
	Número de microempresas financiadas por el Fondo Revolvente.	administrador del Fondo Revolvente sobre recursos otorgados a las microempresas, debidamente documentados. El informe debe de contener el nombre del municipio, ubicación geográfica, nombre de la microempresa, sector económico al que pertenece, número de hombres y mujeres que la conforman y monto otorgado.			constituidos por el programa <u>reciben y utilizan los recursos</u> del Fondo Revolvente para su funcionamiento <u>durante el 3er. año del programa</u> . La meta de este indicador fue reducida de 300 a 180 microempresas constituidas.	se reportaban 165 microempresas funcionando. En marzo de 2013 eran 263. En el mes de abril 2013 se han aprobado 86 nuevos planes de negocio –planes de mejora–.
	Ind. 2.2.6: Número de cooperativas de jóvenes financiadas por el Fondo Revolvente.	Informes del ente administrador del Fondo Revolvente sobre recursos otorgados a las cooperativas. El informe debe contener el nombre del municipio, ubicación geográfica, nombre de la cooperativa, sector económico al que pertenece, número de	0	11	10 estudios de viabilidad constituidas por el programa reciben y utilizan los recursos del Fondo Revolvente para su funcionamiento <u>durante el 3er. año del programa</u> . La meta de este indicador fue reducida de 100 a 10	En marzo de 2013 se reportaron 10. Una cooperativa se ha conformado recientemente. * Se adjunta detalle pormenorizado al final de este documento.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 2: Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados						
		hombres y mujeres que la conforman y monto otorgado.			cooperativas conformadas.	
	Ind. 2.2.7: Número de emprendimientos financiados con recursos del Fondo Semilla.	Informes del ente administrador del Fondo Semilla sobre recursos otorgados a los emprendimientos. El informe contendrá la siguiente información: Nombre del municipio, ubicación geográfica, nombre del beneficiario, tipo de actividad productiva o de servicio a que se dedica, sexo, procedencia (urbana, rural) y monto otorgado.	0	195	200 emprendimientos reciben y utilizan los recursos del Fondo Semilla para su funcionamiento <u>durante el 3er año del programa.</u> La meta de este indicador fue modificada de 200 a 100 emprendimientos.	La meta fue reducida pensando en una reducción de fondos para aplicarlos a otros rubros. Después se adoptó la orientación de aplicar capital semilla para aminorar la carga crediticia de los negocios. Esta cifra de 195 corresponde al dato recogido al 01/03/13. En el transcurso de los meses de marzo y abril se siguió operando por lo que seguro habrá aumentado.
	Ind. 2.2.8: Porcentaje de microempresas y cooperativas de jóvenes que han recibido asistencia técnica.	Informes del INPYME, INJUVE, INTA, INFOCOOP y universidades sobre las asistencias técnicas brindadas a las microempresas y cooperativas de jóvenes con datos del nombre de la microempresa o	0%	100%	100%, de planes de negocios y estudios de viabilidad de jóvenes constituidas con el apoyo del programa, reciben asistencia técnica.	La totalidad de los planes de negocio y estudios de viabilidad recibieron asistencia técnica para la formulación de los planes de negocio. También se brindó asistencia técnica especializada,

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
<i>Efecto 2: Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados</i>						
		cooperativa, localidad, número de hombres y mujeres que la conforman. El coordinador del PC – JEM, consolidará la información de todas las asistencias técnicas recibidas por las microempresas y cooperativas y detallará el número de empresas que recibieron las asistencias técnicas.				especialmente a los negocios agropecuarios.
	Ind. 2.2.9: Número de redes y/o asociaciones de microempresas y cooperativas de hombres y mujeres jóvenes, creadas y fortalecidas.	Informe del INJUVE sobre la constitución, funcionamiento y fortalecimiento de las redes y asociaciones de microempresas y cooperativas y número de hombres y mujeres que las conforman y dirigen, así como de la red Intermunicipal de Microempresas y Cooperativas de Jóvenes.	1	Redes empresariales horizontales en 4 municipios	Al menos en 5 municipios una red o asociación de microempresas y cooperativas de jóvenes creada. Existencia y funcionamiento de una red intermunicipal de microempresas y cooperativas de jóvenes de los 11 municipios del programa.	Se conformaron redes de microempresas en cuatro municipios: Altagracia, Chinandega, Masaya y La Concordia. La Red Intermunicipal no fue conformada.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LÍNEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.						
Producto 3. 1: Fortalecidas las capacidades institucionales para diseñar, implementar, monitorear y evaluar el Plan Nacional de Empleo Juvenil.	Ind. 3.1.1: Existencia del Plan Nacional de Empleo Juvenil (PEJ).	Documento del PEJ aprobado por el MITRAB.	0	Aprobado	Plan Nacional de Empleo Juvenil (PEJ) con enfoque de género, aprobado por la CNEJ <u>durante el II trimestre del año 3 del programa.</u>	Ha sido aprobado, incorporado al PNDH 2012 – 2016, e incorporado al Marco Presupuestario de Mediano Plazo. Sus indicadores han sido incorporados al SIGRUN. Sus lineamientos están siendo incorporados a los diferentes POA institucionales.
	Ind. 3.1.2: Porcentaje de jóvenes que conocen el PEJ.	Resultados de la encuesta realizada a una muestra representativa de jóvenes de los municipios atendidos por el programa, desagregados por sexo.	0%	No se realizó encuesta.	20% de los jóvenes encuestados en los 11 municipios conocen de la existencia del PEJ, <u>al final del II trimestre del año 3 del programa.</u>	No se realizó encuesta. El PEJ fue difundido entre las 11 mesas municipales de empleo juvenil. En las mesas también participan jóvenes.
	Ind. 3.1.3: Número de organizaciones que se involucran en la	Informe del MITRAB sobre organizaciones participantes en la divulgación del PEJ.	0	24 instituciones gubernamentales	24 instituciones gubernamentales y no gubernamentales participan en la divulgación del PEJ	La Comisión Nacional del Empleo Juvenil, CNEJ, emitió y distribuyó el documento del PEJ. La CNEJ aglutina a no menos de 35

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.						
	divulgación del PEJ.				(5 organizaciones gubernamentales, 5 no gubernamentales, 3 gremiales, y 11 gobiernos locales). Este indicador fue modificado y pasó de 24 instituciones a 20 instituciones.	organizaciones ente gubernamentales, gremiales, juveniles, sindicatos, universidades y otras.
	Ind. 3.1.4: Número de funcionarios públicos y de instituciones, hombres y mujeres, que reciben capacitaciones sobre el PEJ.	Informe consolidado de las memorias de los cursos de capacitación del MITRAB sobre el PEJ, con lista de funcionarios participantes, desagregados por sexo y de las instituciones vinculadas al PC – JEM que han enviado personal a las capacitaciones.	0	60 servidores públicos (35 mujeres y 25 hombres)	50% de los funcionarios utilizan los conocimientos adquiridos en actividades de promoción e implementación del PEJ. Este indicador fue modificado porque estaba mal construido debido a incoherencia y falta de articulación entre indicador y meta. La meta final se estableció en 220 funcionarios capacitados	Se aporta el último valor brindado oficialmente.
	Ind. 3.1.5:	Resultados de la	0%	No se	Pleno funcionamiento del SSE	No se ha realizado la encuesta.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.						
	Porcentaje de funcionarios/as capacitados/as hombres y mujeres sobre el PEJ que aplican los conocimientos.	encuesta aplicada a una muestra representativa de los funcionarios/as de las instituciones que están aplicando los conocimientos del PEJ, desagregados por sexo.		realizó la encuesta	del PEJ a los 27 meses de iniciado el programa y uso de sus reportes para la gestión del PEJ. Este indicador fue modificado debido a incoherencia y falta de articulación entre indicador y meta. La meta se estableció en 75% de funcionarios que aplican conocimientos de 220 capacitados; esto es 165 funcionarios.	MITRAB plantea que los funcionarios no solo lo conocen, sino que trabajan regularmente sobre los lineamientos establecidos en la Ley 290.
	Ind. 3.1.6: Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) del PEJ funcionando.	Informes y reportes periódicos que genera el SSE del PEJ.	0	Integrado al SIGRUN	Plan operativo del Foro Nacional sobre Empleo Juvenil implementándose <u>en el tercer año del programa</u> y Foro cumpliendo sus objetivos establecidos.	Los indicadores del PEJ han sido integrados al Sistema de Información Automatizado para el seguimiento a políticas del Gobierno SIGRUN. El Foro Nacional sobre Empleo Juvenil es la Comisión Nacional de Empleo Juvenil. La Comisión trabaja en función de los objetivos del PEJ.
	Ind. 3.1.7:	Actas de reuniones,		Implementá	Plan Operativo del Foro	Este foro permanente nacional

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LÍNEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.						
	Existencia del Foro Permanente Nacional sobre Empleo Juvenil.	informes y acuerdos del Foro, incluyendo la participación de hombres y mujeres.	0	ndose	Nacional sobre empleo juvenil implementándose en el tercer año del Programa y Foro cumpliendo sus objetivos establecidos.	sobre empleo juvenil, se convirtió en la Comisión Nacional del Empleo Juvenil, CNEJ. Se reportan 20 reuniones de la Comisión de alto nivel.
	Ind. 3.1.8: Equidad de género incorporada en el Plan Nacional de Empleo Juvenil.	Informes elaborados por INJUVE.	No existe	Incorporado	El Plan Nacional de Empleo Juvenil considera la equidad de género en todos los aspectos del contenido que sean pertinentes.	El Eje Estratégico 4 del <i>Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para la Juventudes de Nicaragua, 2012 – 2016</i> , incorpora la inclusión social con Igualdad y Equidad de Género, consta de dos lineamientos.
Producto 3.2: Fortalecidas las capacidades institucionales para la generación y análisis de información cuantitativa y cualitativa sobre empleo y migración juvenil.	Ind. 3.2.1: Existencia de un módulo sobre migración y empleo juvenil en la Encuesta Continua de Hogares.	Resultados de la Encuesta Continua de Hogares 2010, y sucesivas que presentan estadísticas sobre migración y empleo juvenil a nivel nacional desagregadas por sexo.	0	No se ha incorporado	En la Encuesta Continua de Hogares se ha incorporado un módulo sobre migración y empleo juvenil y sus resultados muestran estadísticas sobre estos asuntos. Por decisión de la Comisión Coordinadora no se realizó esta actividad.	Este indicador fue excluido en vista que el PC-JEM solamente contaba con US\$ 10,000 y eran insuficientes, además que el INIDE no realizó ninguna coordinación.
	Ind. 3.2.2:	Memoria del	0	22	30 funcionarios de gobiernos	Se realizaron un Diplomado en

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.						
	Número de funcionarios/as hombres y mujeres con diplomado en temas de juventud, migración y empleo.	programa de diplomado organizado por UNFPA/INJUVE que incluye la lista de funcionarios capacitados de las instituciones participantes, desagregados por sexo		funcionarios 26 líderes juveniles	locales obtienen un posgrado sobre temas de juventud, migración y empleo con enfoque de género. 9 instituciones involucradas con el programa envían a sus funcionarios a capacitarse en el posgrado. 30 líderes juveniles y voluntarios del programa de los 11 municipios obtienen un diplomado sobre temas de juventud, migración y empleo con enfoque de género.	Juventud y un Postgrado para 26 líderes juveniles y 22 funcionarios.
	Ind. 3.2.3: Número de reportes periódicos sobre empleo juvenil.	Informes del Observatorio Laboral del MITRAB que incluyen información y análisis sobre empleo juvenil desagregados por sexo.	0	Se realizó un Diagnóstico Situacional y 11 Diagnósticos Municipales.	El Observatorio Laboral genera 2 reportes anuales con información sobre empleo juvenil a los 30 meses de iniciado el programa.	En el marco del Observatorio se realizó el <i>Diagnóstico Situacional sobre Mercado de Trabajo y Juventud</i> y los 11 <i>Diagnósticos Municipales</i> .
	Ind. 3.2.4: Existencia de un reporte de análisis sobre	Documento de DGME-MIGOB sobre el análisis y tendencias de la	0	Existe Reporte	Reporte presentado en el 2do. Trimestre del 2010. Este indicador fue	Se emitió un Reporte. No se hizo público.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.						
	migración juvenil de hombres y mujeres.	migración juvenil interna e internacional, desagregados por sexo.			modificado y la meta es dos informes emitidos.	
	Ind. 3.2.5: Número de reportes periódicos sobre migración juvenil de hombres y mujeres.	Informes trimestrales emitidos por la DGME – MIGOB, sobre migración de jóvenes, desagregados por sexo, de acuerdo al formato que esta dirección formule.	0	Se desconoce	<u>Desde el 1er trimestre del año 2</u> del programa, la DGME emite 4 informes trimestrales por año, sobre migración juvenil internacional, desagregados por sexo, edad.	Se desconoce si se emitieron informes trimestrales.
	Ind. 3.2.6: Porcentaje de la población juvenil que conoce sobre los riesgos y derechos de migración internacional.	Una encuesta a una muestra representativa de la población juvenil de hombres y mujeres de los 11 municipios y una encuesta de una muestra representativa de personas que realizan trámites	Riesgos 12.5% Derechos 2.6%	Se desconoce	20% de la población juvenil de los 11 municipios participantes en el programa, conocen sobre riesgos y derechos de migración internacional, al inicio del segundo año del programa. 60% de las personas que realizan trámites migratorios reciben información sobre riesgos y derechos de migración internacional, al	Se desconoce si se realizó la encuesta. Jóvenes de los municipios expresan haber participado en seminarios de medio día de duración donde se aborda el tema de riesgos y derechos de la migración internacional.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LINEA DE BASE (Año 2009)	VALOR FINAL	META DEL INDICADOR	COMENTARIOS
Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.						
		migratorios, cuyos resultados se desagregan por sexo.			inicio del segundo año del programa. Este indicador fue modificado en sus metas que pasaron a ser Riesgos 30% Derechos 15%	
	Ind. 3.2.7: Número de funcionarios/as públicos hombres y mujeres de la DGME-MIGOB capacitados.	Informe consolidado de las memorias de los cursos de capacitación implementados por la DGME sobre cómo proveer información sobre riesgos y derechos de migración internacional a las personas que realizan trámites de migración, incluyendo el número de participantes desagregados por sexo.	0	500 funcionarios capacitados	50 funcionarios de la DGME capacitados para dar información sobre esos temas. Este indicador fue modificado en sus metas que pasaron a ser 200 funcionarios capacitados.	Se sobrepasó notablemente la meta. Ejecución de 250%. Se capacitó a 500 funcionarios (el 100%) de 18 puestos fronterizos de diferentes instituciones relacionadas, incluyendo policía y ejército. En talleres de tres días de duración.

Relación de Integrantes por Sexos y Municipios de las 11 Cooperativas Aprobadas por el PC-JEM

No	Municipio	Nombre Cooperativa	Total Socios	Mujeres	Hombres
01	Managua	Cooperativa Juvenil de Servicios Turísticos "Unidos en el Desarrollo Empresarial"	10	5	5
		Cooperativa de Servicios Gastronómicos y Hoteleros "Pinolero Managua"	11	8	3
02	Altagracia	Cooperativa Juvenil Multifuncional "OMETEPE"	11	6	5
		Cooperativa de Servicios Turístico para el Desarrollo Empresarial	10	6	4
03	San Francisco Libre	Cooperativa Agropecuario "Vida y Esperanza"	14	7	7
04	Jinotega	Cooperativa Agropecuarias Multifuncional "Las Brisas"	10	2	8
		Cooperativa de Acopiadores y Comercializadora Agropecuaria: "ASODENOR"	12	3	9
		Cooperativa de Agro servicios: "El Esfuerzo"	11	1	10
05	La Concordia	Cooperativa Agropecuario "Juventud Unida"	35	12	23
		Cooperativa Juvenil de Emprendedores : Agropecuarios: "Félix Pedro Chavarría"	21	10	11
		Cooperativa Agropecuaria Juvenil: "La Concordia"	15	4	11
06	Total		160	64	96

ANEXO III. MATRIZ DE VARIACIÓN PRESUPUESTARIA PC-JEM (Datos de marzo de 2013)						
Productos	Actividades	Presupuesto Inicial	Revisión Presup	Ejecución Final	Variación	Movimientos
Producto 1.1 Fortalecidas las capacidades técnicas y habilidades sociales de 8,000 (2,900) personas jóvenes, garantizando su acceso a servicios de capacitación y formación ocupacional adaptados a su perfil y a la demanda del mercado laboral.	.1 Validar y adecuar la currícula de la capacitación y formación ocupacional y técnica, enfocada en las necesidades del potencial productivo local y los requerimientos de las empresas.	9,500	5,000	5,000	4,500	El remanente se trasladó a la actividad 1.1.3
	1.1.2 Diseñar y/o mejorar las modalidades no formales y/ o flexibles (extra-edad, aula-taller, post primaria para habilitación para el trabajo y las escuelas-taller) para la formación ocupacional y técnica.	9,500	8,439	8,439	1,061	El remanente se trasladó a la actividad 1.1.3
	1.1.3 Brindar cursos de formación y capacitación ocupacional y técnica, a 8,000.00 (2,900) jóvenes.	860,000	975,233	969,369	(109,369)	Recibió recursos de las actividades 1.1.1, 1.1.2, 1.1.4, 3.2.1
	1.1.4 Brindar capacitaciones en habilidades sociales, para las personas jóvenes, incluyendo acciones deportivas, artísticas y culturales.	317,000	222,017	222,017	94,983	El remanente se trasladó a la actividad 1.1.3
	1.1.5 Fortalecer las expresiones organizadas y espacios de participación de las personas jóvenes desde sus intereses para la defensa de sus derechos laborales.	74,000	57,750	57,750	16,250	Generó remanente. Parte se dirigió a los Pilotajes HALAE y SELAE.
	1.1.6 Conformar redes locales de instituciones de formación vocacional, ocupacional y técnica.	16,500	16,500	16,500	-	Ejecutado 100%

Productos	Actividades	Presupuesto Inicial	Revisión Presup	Ejecución Final	Variación	Movimientos
Producto 1.2 Promovida e incentivada la inserción laboral del grupo meta.	1.2.1 Desarrollar campañas de comunicación e información promoviendo el empleo juvenil digno con enfoque de derechos.	105,000	105,000	105,000	-	Ejecutado 100%
	1.2.2 Fomentar la creación de mesas de empleo juvenil de carácter interinstitucional e intersectorial.	40,000	40,000	40,000	-	Ejecutado 100%.
	1.2.3 Apoyar la incorporación de metodologías basadas en inversiones intensivas en uso de mano de obra juvenil en los Planes de Desarrollo Municipal.	95,000	105,000	105,000	(10,000)	Recibió 10,000 desde actividad 3.2.3 Esta actividad fue además la aglutinadora conceptual del pilotaje HALAE que aglutinó fondos de diversas actividades por un monto de 130,000\$ en total, aunque no aparece reflejado de este modo en el presupuesto.
	1.2.4 Establecer convenios para la inserción laboral de jóvenes con empresas, gremios, asociaciones, cooperativas, y/o consorcios empresariales y centros de formación profesional seleccionados localmente.	38,000	8,000	8,000	30,000	Generó remanente. Parte se dirigió a los Pilotajes HALAE y SELAE.
Producto 1.3 Jóvenes de 11 municipios han accedido a los servicios de información sobre el empleo (SPE).	1.3.1 Identificar la capacidad institucional y de Intermediación existente.	1,000	1,000	1,000	-	Ejecutado 100%
	1.3.2 Fortalecer las capacidades y ampliar la cobertura de los servicios públicos de empleo.	39,000	69,003	69,003	(30,003)	Sobre-ejecución. Recibió 30,000\$ de actividad 1.2.4 Esta actividad fue además la aglutinadora conceptual del pilotaje SELAE que aglutinó fondos de

						diversas actividades, aunque no aparece reflejado de este modo en el presupuesto.
	1.3.3 Fortalecer el Programa Centros de Información Capacitación y Asesoría Juventud (CICAS).	158,000	158,000	168,000	(10,000)	Recibió 10.000 desde la actividad 3.2.1
Producto 2.1 Fortalecidas las capacidades de jóvenes en materia de cooperativismo y emprendedurismo en los 11 municipios.	2.1.1 Establecer acuerdos de cooperación con instituciones de formación profesional, sociedad civil, universidades y otras instituciones.	18,500	14,342	14,342	4,158	El remanente se trasladó a la actividad 2.2.3
	2.1.2 Capacitar en emprendedurismo a 3,500 personas jóvenes.	227,000	223,000	223,000	4,000	El remanente trasladado a la actividad 2.2.4. Junto con la actividad 2.1.2 formó un solo paquete de intervención.
	2.1.3 Capacitar a 2,000 jóvenes en materia de cooperativismo.	190,000	190,000	159,286	30,714	
Productos	Actividades	Presupuesto Inicial	Revisión Presup	Ejecución Final	Variación	Movimientos
Producto 2.2 Asegurado el apoyo técnico y financiero para la creación y el funcionamiento de las cooperativas, micro y pequeñas empresas de jóvenes en los 11 municipios.	2.2.1 Apoyar la constitución de 300 microempresas y 100 cooperativas.	85,200	34,080	34,080	51,120	El remanente trasladado a la actividad 2.2.3
	2.2.2 Crear y asignar el fondo revolvente para 300 microempresas y 100 cooperativas.	1072,000	1072,000	1026,262	45,738	Ejecutado 97%
	2.2.3 Crear y asignar un fondo de capital semilla para 200 emprendimientos.	242,000	329,891	329,891	(87,891)	Recibió 51,120 de la actividad 2.2.1 y 4,158 de la actividad 2.1.1
	2.2.4 Brindar asistencia técnica a las microempresas y cooperativas creadas.	327,000	327,000	357,313	(30,313)	Recibió fondos de la actividad 2.1.3
	2.2.5 Crear y fortalecer redes y asociaciones municipales de personas jóvenes microempresarias y cooperativistas.	139,000	139,000	135,692	3,308	Ejecutado 98%

Producto 3.1 Fortalecidas las capacidades institucionales para diseñar, implementar, monitorear y evaluar el Plan Nacional de Empleo Juvenil.	3.1.1 Elaborado, consensuado y aprobado el Plan Nacional de Empleo Juvenil (PEJ).	38,500	38,500	38,500	-	Estas seis actividades supusieron un mismo paquete de intervención. Parte se dirigió a los Pilotajes HALAE y SELAE.
	3.1.2 Publicar y divulgar el PEJ	28,500	14,500	37,901	(9,401)	
	3.1.3 Capacitar a funcionarios, medios, gremios, organizaciones de jóvenes y otros actores clave sobre el PEJ.	29,000	43,000	20,000	9,000	
	3.1.4 Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Empleo Juvenil.	29,000	29,000	-	29,000	
	3.1.5 Capacitar a funcionarios de instituciones en el sistema de seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Empleo Juvenil.	10,000	10,000	10,000	-	
	3.1.6 Crear un Foro Permanente Nacional sobre el Empleo Juvenil.	28,000	28,000	28,000	-	
Productos	Actividades	Presupuesto Inicial	Revisión Presup	Ejecución Final	Variación	Movimientos
Producto 3.2 Fortalecidas las capacidades institucionales para la generación y análisis de información cuantitativa y cualitativa sobre empleo y migración juvenil.	3.2.1 Incorporar un modulo de migración juvenil en la encuesta de hogares.	10,000	10,000	-	10,000	Se trasladó en su totalidad a la actividad 1.2.3
	3.2.2 Capacitar a funcionarios de instituciones en temas de juventud, migración y empleo con enfoque de género.	100,000	100,000	100,000	-	Ejecutado 100%
	3.2.3 Fortalecer el Observatorio Laboral incorporando el componente de empleo juvenil.	35,000	25,000	25,000	10,000	Esta actividad forma parte del paquete de actividades del Producto 3.1 Parte se dirigió a los Pilotajes HALAE y SELAE.
	3.2.4 Elaborar análisis de situación y tendencias sobre migración juvenil interna y externa.	35,000	5,000	5,000	30,000	Generó remanente. Traslado a la actividad 3.2.9.

	3.2.5 Fortalecer y desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación de los flujos migratorios juveniles.	20,000	21,693	21,693	(1,693)	Sobre-ejecución
	3.2.6 Desarrollar campañas informativas y de capacitación sobre efectos negativos de la migración.	95,000	95,000	95,000	-	Ejecutado 100%
	3.2.7 Realizar un diagnóstico participativo de las necesidades de capacitación atendiendo las demandas del mercado laboral.	25,000	25,000	25,000	-	Ejecutado 100%
	3.2.8 Elaborar línea de base del programa con Indicadores precisos de empleo y migración juvenil.	22,000	22,000	22,101	(101)	Ejecutado 100%
	3.2.9 Capacitación a funcionarios de dirección de migración y extranjería	-	28,307	28,307	(28,307)	Se creó esta nueva actividad
	TOTAL	4568,200	4595,255	4511,446	56,754	

Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración				
Agencia	Año	Presupuesto Aprobado	Transferencias	Gastos
FAO	2009	141,722.00	141,722.00	0.00
FAO	2010	583,858.00	583,858.00	23,178.66
FAO	2011	119,007.00	119,007.00	299,362.44
FAO	2012	0.00	0.00	392,922.90
FAO	2013	0.00	0.00	43,819.00
		844,587.00	844,587.00	759,283.00
ILO	2009	355,635.00	355,635.00	6,161.00
ILO	2010	518,965.00	518,965.00	169,479.00
ILO	2011	141,365.00	141,365.00	372,714.00
ILO	2012	0.00	0.00	407,928.00
ILO	2013	0.00	0.00	0.00
		1015,965.00	1015,965.00	956,282.00
UNDP	2008	20,000.00	20,000.00	11,162.34
UNDP	2009	536,288.00	536,288.00	87,001.63
UNDP	2010	1367,964.00	1367,964.00	346,940.55
UNDP	2011	378,914.00	378,914.00	709,290.86
UNDP	2012	0.00	0.00	819,458.62
UNDP	2013	0.00	0.00	195,284.00
		2303,166.00	2303,166.00	2169,138.00
UNFPA	2009	467,616.00	467,616.00	97,712.99
UNFPA	2010	283,761.00	283,761.00	277,316.50
UNFPA	2011	35,073.00	35,073.00	254,809.52
UNFPA	2012	0.00	0.00	129,938.99

UNFPA	2013	0.00	0.00	7,335.00
		786,450.00	786,450.00	767,113.00
UNIDO	2009	48,312.00	48,312.00	0.00
UNIDO	2010	206,849.00	206,849.00	48,595.00
UNIDO	2011	150,725.00	150,725.00	93,583.00
UNIDO	2012	0.00	0.00	124,124.00
UNIDO	2013	0.00	0.00	67,603.00
		405,886.00	405,886.00	333,905.00
UNWTO	2009	48,312.00	48,312.00	0.00
UNWTO	2010	131,450.00	131,450.00	34,242.22
UNWTO	2011	74,184.00	74,184.00	40,157.45
UNWTO	2012	0.00	0.00	123,250.33
UNWTO	2013	0.00	0.00	28,623.00
		253,946.00	253,946.00	226,273.00
		5610,000.00		5211,994.00
El programa conjunto tuvo 3 desembolsos hacia las agencias, por eso en Presupuesto Aprobado solamente se muestran desembolsos por tres años. Los fondos que no se ejecutaban en cada año, se pasaban al año siguiente. El total aprobado para el PC JEM fueron \$5,610,000. Los montos para 2012 no son oficiales todavía, dado que el MPT-F no ha publicado las cifras 2012 todavía. Por lo tanto, las cifras del 2012 y 2013 reflejan los datos preliminares de la Unidad Coordinadora del Programa al 15 de marzo del 2013.				

ANEXO IV. MATRIZ DE REALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Acciones Clave	Actividades propuestas	Realización
Diseñar y poner en marcha un plan de comunicación del PC	1. Diseñar y consensuar el plan de comunicación Brindar <u>orientación laboral a jóvenes</u> para una mejor búsqueda de empleos. 2. Implementación del plan. 3. Contratar un Especialista para comunicación y sistematización del programa.	Fue elaborado el Plan de Comunicación con una serie de actividades específicas, incluyendo un marco lógico especificando resultados e indicadores. Además, en el marco de esta recomendación se contrató a una comunicadora del Programa.
Enfocar la atención del programa a los procesos de emprendedurismo y creación de plan nacional de empleo juvenil	1. Enfocar las actividades del PAT año III en los temas mencionados 2. Priorizar municipios rurales en la implementación de la estrategia de emprendedurismo (La Concordia, Tuma-La Dalia, Somotillo, San Francisco Libre, Altagracia).	La recomendación fue atendida. Se priorizaron los procesos de emprendedurismo por significar la culminación del proceso de intervención con los jóvenes y el producto principal y final de esa línea de trabajo del Programa. Se hizo así también para evitar la circunstancia de atraso del Programa cuando se realizó la evaluación intermedia. En esta etapa se priorizó el sector rural, orientando 60% a lo rural y 40% a lo urbano. También se produjo una focalización del Programa en la formulación y aprobación del <i>Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua 2012-2016</i> por su interés estratégico. Esta línea de trabajo fue una de las más exitosas del Programa.
Fortalecimiento de la estrategia de desarrollo económico local	1. Enfocar las iniciativas emprendedoras de acuerdo a las oportunidades económicas y los planes de desarrollo de los municipios de intervención. 2. Dar a conocer a los jóvenes los resultados del diagnóstico sobre necesidades de capacitación y tendencias del empleo de los municipios para reducir orientar sus intereses según las necesidades del desarrollo local 3. Incorporar en los planes de Desarrollo Municipal, el uso intensivo de mano de obra	Se dieron a conocer los resultados de los <i>Diagnósticos de Necesidades de Capacitación en 11 Municipios</i>, que incorporaba un <i>Diagnóstico Situacional sobre Mercado de Trabajo y Juventud</i>. Se utilizaron para orientar la formación técnica a los jóvenes. Los resultados del diagnóstico fueron utilizados para enfocar las iniciativas emprendedoras a las oportunidades económicas locales. Los facilitadores de asistencia técnica y los comités de aprobación fueron garantes de esta adecuación. También se aprobaron ordenanzas municipales en seis de los municipios, las cuales contenían el aspecto del uso intensivo de mano de obra juvenil. Actualmente algunos municipios están actualizando sus Planes de

Acciones Clave	Actividades propuestas	Realización
	juvenil.	Desarrollo Municipales, PDM y sus Planes de Inversión Municipal Multianual, PIMM en lo que serán incorporadas las temáticas de juventudes, genero (Sébaco, El Tuma La Dalia).
Asignar recursos humanos tanto para la parte de asistencia técnica como para el seguimiento del fondo revolvente	1. Contratación del experto en asistencia técnica 2. Contratación del experto en seguimiento del fondo revolvente 3. Realizar sesiones de intercambio de experiencias con los otros programas F-ODM que ejecutan fondos revolventes	La fase de diseño de los planes de negocio tuvo un acompañamiento estrecho de los facilitadores de asistencia técnica empresarial por un período de un mes. Después se contrataron 11 facilitadores de asistencia técnica, uno por municipio, que laboraron por un período de un año. También fueron contratados 39 facilitadores de asistencia técnica especializada. También se contrató un monitor de todos los facilitadores y un administrador asistente. El Banco Produzcamos contrató un especialista que da seguimiento a los negocios puestos en marcha por el Fondo Revolvente y brinda asesoría en el manejo del crédito.
Incorporación de una persona encargada del fondo de capital semilla en el equipo técnico nacional y articular con el centro de desarrollo empresarial a ser instalado en el INJUVE	1. Contratación de un experto en temas de emprendedurismo y adquisiciones para el manejo de fondo de capital semilla 2. Establecer relaciones con el centro de desarrollo empresarial en INJUVE 3. Formular un plan de trabajo conjunto entre el INPYME como institución rectora de la MIPYME y el Centro de desarrollo empresarial en INJUVE	La experta para el manejo del capital semilla fue contratada para el Programa siguiendo las recomendaciones de la Evaluación de medio término. El Centro de Desarrollo Empresarial todavía no se ha concretado y el espacio físico está aún en construcción.
Aprovechar el inicio del componente de emprendedurismo para mejorar apropiación de las alcaldías del programa.	1. Ronda de visitas a las alcaldías para explicar el proceso de emprendedurismo 2. Promover en las alcaldías a los jóvenes del programa como mano de obra para inversiones municipales 3. Establecer mecanismos de coordinación entre mesas de empleo juvenil, y los comités de crédito a nivel local y Redes de formación	Se realizó una ronda de entrevistas con los gobiernos locales buscando un mayor involucramiento para la etapa de emprendedurismo. Un obstáculo que está siendo superado es que algunos de los Alcaldes, son recién electos, como resultado de las elecciones municipales del mes de noviembre del 2012.

Acciones Clave	Actividades propuestas	Realización
	ocupacional y técnica. 4. Ejecutar acciones del plan de comunicación del PC destinadas a mejorar la apropiación de los actores económicos locales del programa.	
Tener énfasis en la calidad de las empresas y cooperativas juveniles a ser creados, no en la cantidad.	1. Revisar las metas de jóvenes a capacitar en emprendedurismo y las empresas y cooperativas a formar 2. Vincular las empresas a crear según necesidades de economía local y establecer redes y alianzas empresariales 3. Fortalecer las capacidades de las instituciones de intervención en la implementación de temas de emprendedurismo con énfasis en las CAMIPYMES.	Se redujeron las metas sobre el número de microempresas a ser puestas en marcha para asegurar su calidad. Después el número de microempresas volvió a subir e incluso superar la meta original propuesta. Además se ha hecho con mucha premura en los últimos meses. La introducción del capital semilla dio como resultado una disponibilidad financiera no prevista en el fondo revolvente. Para ocupar el fondo se utilizaron otras metodologías más expeditas de formulación y aprobación de los planes de negocio, entre ellas los llamados “planes de mejora” sobre negocios ya puestos en marcha por jóvenes que no necesariamente venían de la formación del Programa.
Sistematizar la estrategia piloto con jóvenes con discapacidad para mejorar su replicabilidad en el futuro.	1. Ejecutar y sistematizar la experiencia piloto con jóvenes con discapacidades con involucramiento de los padres en el proceso	No se ha realizado la sistematización.
Mejora de la estrategia de asistencia técnica con un enfoque integral de aspectos empresariales, organizativos, producción y comercialización.	1. Mejora de la estrategia de asistencia técnica durante la planificación del año III 2. Visibilizar la parte de redes de jóvenes emprendedores en la estrategia, con enfoque a cadenas de valor y comercialización 3. Crear red de jóvenes emprendedores e integrarlos a los Centros de Apoyo a las MIPYME (CAMIPYME)	Se elaboró un Documento de Estrategia de Asistencia Técnica del Programa. El objetivo era que no solo se limitara a lo gerencial, sino también a lo administrativo, mercadeo y productivo. De ahí surgieron los diferentes niveles de asistencia técnica ofrecidos a los jóvenes. Las redes fueron creadas recientemente y se está trabajando en introducirlas en las dinámicas de cadenas de valor y comercialización.
Monitoreo cuidadoso	1. Establecer un sistema de monitoreo de los	Se ha dado seguimiento. No bajo una metodología de sistema, pero sí de

Acciones Clave	Actividades propuestas	Realización
al proceso de emprendedurismo con enfoque especial en el fondo revolvente.	créditos tanto en el nivel central como en el nivel local 2. Base de datos de los jóvenes del programa para ser utilizado para monitoreo del componente de emprendedurismo 3. Establecer en conjunto con el Banco Produzcamos la información y los tiempos en que el Banco la remitirá al programa.	forma periódica. Existe una base de datos en forma de registro de los jóvenes en emprendedurismo. Una dificultad a este seguimiento ha sido la débil cultura de asociacionismo de los jóvenes lo cual ha significado una alta deserción en los negocios. El Banco emite informes mensuales sobre el Fondo y sobre las microempresas.
Pensar en incentivos para las empresas que contraten jóvenes a través de componente de inserción laboral.	1. Diseñar y consultar una Propuesta de incentivos a ofrecer a las empresas que contraten jóvenes o los aceptan como pasantes.	No se realizó. El componente de intermediación no fue suficientemente desarrollado. Fue una decisión de la Comisión Coordinadora reducir el trabajo en intermediación laboral a su mínima expresión.
Plan de empleo juvenil: tomar en cuenta la integralidad del asunto de empleo juvenil, especialmente considerar el contexto económico y desarrollo de capital humano e involucramiento del sector privado.	2. Garantizar consultas y validación del borrador del plan nacional de empleo juvenil para asegurar la integralidad de las políticas. 3. Ejecutar acciones del plan de comunicación del PC destinadas a divulgar el plan nacional de empleo juvenil 4. Fortalecer la Comisión Nacional de Empleo Juvenil como instancia de diálogo social para la coordinación de acciones derivadas del PNETJ. 5. Utilizar las estructuras locales desarrolladas por el programa para la promoción, consulta e implementación del PNEJ.	El <i>Plan Nacional de Empleo y Trabajo Digno y Decente para las Juventudes de Nicaragua 2012-2016</i> fue elaborado en el seno de la Comisión Nacional de Empleo Juvenil conformado al efecto y como instancia permanente. En la Comisión participan todos los sectores relacionados –con más de 35 organizaciones e instituciones– y es una reunión de funcionarios de alto nivel. El Plan ha sido divulgado entre todas las Mesas Municipales de Empleo Juvenil; las 11 del Programa y otras 42 conformadas por acción del MITRAB. La Comisión se ha instalado y afianzado con mucha firmeza como foro de discusión referente.
Alimentar continuamente la base de datos de los jóvenes del programa.	1. Consultoría de montaje de sistema de base de datos que esté disponible online 2. Alimentación continua de base de datos	Se tiene actualizado en base de datos desde la coordinación del Programa. Se levantó la base de datos <i>on line</i> hace un año. La dificultad fue tenerlo actualizado. Lo debían alimentar los enlaces departamentales pero no siempre tienen acceso a internet en todos los territorios.
Fortalecimiento de las	1. Articular actividades de los CICA's con las	No hubo relación de los CICA con las Mesas de Empleo con excepción del

Acciones Clave	Actividades propuestas	Realización
redes de jóvenes y redes de centros para garantizar la sostenibilidad, fortalecer los actores locales para garantizar su funcionamiento.	redes de jóvenes, y mesas de empleo juvenil 2. Vincular las Redes de centros de formación con las mesas municipales de empleo juvenil. 3. Fortalecer y facilitar la participación de jóvenes rurales en el programa	Municipio de Sébaco en el cual la Coordinadora de la MMEJ, es la misma coordinadora del CICA. Las redes de centros de formación finalmente no participaron en el Programa.
Brindar incentivos a los facilitadores voluntarios que han contribuido al programa.	1. Proveer certificación de trabajo a los facilitadores que han participado al programa 2. Buscar oportunidades de participación en talleres de capacitación y otros incentivos para los facilitadores voluntarios	No hubo remuneración a su tarea, lo realizaron de forma voluntaria. No obstante, se les contrató como facilitadores en momentos puntuales. También se benefició a parte de ellos con la participación en el Diplomado de juventudes. Algunos lograron a través de esta iniciativa adquirir experiencia y acceder a otras oportunidades laborales. Actualmente se negocia en algunos municipios la contribución de un estipendio a algunos voluntarios coordinadores y docentes en los CICA por parte de las Alcaldías.
Extender el programa por lo menos seis meses.	1. Preparar la solicitud de extensión por nueve meses 2. Preparar la estrategia de sostenibilidad y de salida del programa	Finalmente la solicitud de extensión fue por nueve meses. El desembolso del programa se produjo en junio de 2009 y el período de ejecución se extendió hasta finales de marzo de 2013.
Dar prioridad al tema de empleo juvenil en el nuevo UNDAF.	1. Gestionar a nivel de las agencias del SNU la incorporación en el nuevo UNDAF el tema del empleo juvenil (PNETJ). 2. Establecer una estrategia de sostenibilidad del fondo revolviente que sea coherente con los otros fondos presentes en los programas F-ODM.	No está recogido expresamente como componente, pero sí tiene espacio para la intervención en el nuevo UNDAF.

ANEXO V. MATRIZ DE DESEMPEÑO DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
Efecto 1 Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados.		
Promover las formas de colocación al mercado laboral local, que facilite la inserción de jóvenes al mercado del trabajo.	1. Realizar encuentros con productores, comerciantes, cooperativas, instituciones, entre otros, para motivar las pasantías laborales y/o la colocación de jóvenes en sus respectivos establecimientos. 2. Brindar orientación laboral a jóvenes para una mejor búsqueda de empleos. 3. Integrar en los Planes de Desarrollo Municipal el uso intensivo de mano de obra juvenil. 4. Mediante la campaña de empleo y actividades de comunicación permanente, promover la empleabilidad de los jóvenes según las necesidades socioeconómicas de los municipios.	Las cuatro actividades fueron realizadas, pero no tuvieron todo el impulso requerido debido a una decisión de la Comisión Coordinadora de reducir a la mínima expresión las acciones enfocadas a potenciar la intermediación laboral. En Sébaco está actualizando el PDM e incorporando los temas de empleo juvenil, juventudes y género.
Promover mecanismos de articulación que contribuyan a consolidar la formación de jóvenes a través del fortalecimiento de Redes departamentales de instituciones de formación ocupacional y técnica.	1. Crear un espacio permanente de coordinación incluyente alrededor de los servicios de formación y capacitación técnica a nivel local, facilitando la efectiva participación de instituciones públicas, privadas y agentes sociales que brindan oferta formativa ocupacional, a fin de fortalecer y consolidar el funcionamiento de las Redes departamentales creadas por el PC –JEM 2. Elaborar y consolidar planes de acción de las Redes, que permita la puesta en marcha de acciones que aporten a la actualización de la oferta formativa de centros a nivel local. 3. Facilitar mecanismos de comunicación y entendimiento interinstitucional e intersectorial que propicie la necesidad de establecer vínculos con el propósito de retroalimentar e intercambiar experiencias educativas, tecnológicas e	No se crearon las redes departamentales de instituciones de formación ocupacional y técnica. Fue una decisión del Programa para centrarse en el fortalecimiento de INATEC.

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
	inserción en el mercado laboral a través de una representación en la Mesa Municipal de Empleo Juvenil.	
Efecto 2 Creadas y/o reforzadas cooperativas y microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados.		
Establecer alianzas y relaciones de cooperación con organizaciones e instituciones del sector público y privado para implementar acciones de capacitación y asistencia técnica empresarial dirigida a empresas y cooperativas no agropecuarias creadas en los 11 municipios de intervención del PCJEM.	1. Crear alianzas y establecer convenios de cooperación con universidades públicas y privadas a nivel central y territorial e iniciativas de programas locales para brindar asistencia técnica empresarial. 2. Ejecutar programas modulares de capacitación empresarial juvenil en coordinación con centros tecnológicos de INATEC, y las redes departamentales de instituciones de formación ocupacional y técnica 3. Crear red de jóvenes emprendedores e integrarlos a los Consejos Municipales MIPYME y otros espacios de participación empresarial que les permitirá incidir en políticas de desarrollo del sector. 4. Monitorear y acompañar el proceso de desarrollo técnico y empresarial	Se planificó establecer convenios con universidades para realizar pasantías de asistencia técnica desde los egresados en la carrera de ciencias empresariales. Se llamaban Clínicas Empresariales. No se realizaron estos convenios. Pero sí se realizaron colaboraciones puntuales entre los facilitadores de MEFCCA con INTA, INAFOR y la UNAN Jinotega. La Comisión Nacional del Empleo Juvenil integra dentro de sus miembros, al Sistema Nacional de Universidades, SNU, las asociaciones de universidades privadas, UAM, UNA, UNICIT, UNAN, por ejemplo. La capacitación en administración de pequeños negocios se realizó con la red de centros de INATEC: administración y mercadeo. Fueron cursos de 60 horas dirigidos a aquellos que ya tenían negocios. El último dato oficial reporta 242 capacitados en 7 municipios, alcanzando a 80 negocios. La red de jóvenes emprendedores integrados a los Consejos Municipales MIPYME se pensó hacer con las Brigadas Estudiantiles del INPYME, pero al pasar a

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
		ser parte del MEFCCA desaparecieron las brigadas.
Incorporar las cooperativas y empresas juveniles no agropecuarias constituidas en el marco del PCJEM a los servicios institucionales de apoyo en comercialización y mercadeo brindados por el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) a través de los 6 Centros de Apoyo a los MIPYME (CAMIPYME) participantes en el programa.	1. Realizar intercambios de experiencias con pequeñas y medianas empresas exitosas del mismo rubro productivo para crear una visión empresarial a largo plazo 2. Promocionar los productos y servicios de empresas y cooperativas de jóvenes a través de su participación en encuentros empresariales y eventos feriales nacionales, departamentales, municipales e internacionales, así como a través de páginas web y otros medios , 3. Elaborar y facilitar instrumentos de mercadeo e imagen corporativa a través de las Brigadas MIPYME, proyectos y programas del INPYME 4. Fortalecer las redes de jóvenes emprendedores con enfoque de cadenas de valor y comercialización	El trabajo con redes no se ha desarrollado a todo el nivel esperado en cuanto a fortalecimiento de cadenas de valor y comercialización dada su reciente creación. El MEFCCA ha llevado a los jóvenes productores a diferentes ferias de intercambio a fin de que promocionen sus productos en las cabeceras departamentales. Los jóvenes productores han participado en la Feria Permanente MICROFER. El Programa contrató un facilitador experto en imagen de negocios por un período de tres meses. Se trabajó el logo y aspectos visuales de mercadeo de las iniciativas.
Formular una propuesta de fondo de asistencia técnica empresarial (FATE) con recursos reservados por concepto de transferencias de las agencias de cooperación y comisiones financieras del Fondo de Crédito Revolvente para Empresas y Cooperativas de Jóvenes y otras fuentes externas de financiamiento.	1. Elaborar la estrategia para la operación del fondo y consecución de recursos 2. Reglamentar el funcionamiento del FATE 3. Elaborar adendum al convenio con el Administrador del FR-CEJ 4. Reorientar un % de los Recurso del Fondo de Crédito aprobado por el Programa para crear el FATE 5. Destinar un % por el fondo recuperados del Fondo de Crédito para sostener la asistencia técnica empresarial	No se implementó el fondo de asistencia técnica empresarial con recursos del Fondo revolvente de crédito debido a que ya existía un fondo en el Banco Produzcamos destinado a la capacitación y asistencia técnica. Se pensó que era una acción que consumía recursos y no daba continuidad al efecto revolvente del Fondo de crédito.
Institucionalizar los Comités de Preclasificación de Crédito a nivel	1. Capacitar a CPCL en proceso de valoración de iniciativas empresariales y el reglamento de los fondos.	Los Comités de Preclasificación Local funcionaron al comienzo de la etapa de

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
Local (CPCL) de créditos municipales (CPCM), como instancias de gestión y pre-aprobación de financiamiento a las empresas y cooperativas juveniles para su desarrollo y crecimiento gradual.	2. Incidir en los gobiernos locales para que dicten ordenanzas municipales que definan los CPCM como instrumentos de promoción de los emprendimientos juveniles. 3. Actualizar las políticas y normas de funcionamiento del financiamiento del Fondo de Crédito Revolvente en función del crecimiento y desarrollo gradual de las empresas juveniles.	crédito. Dejaron de funcionar para agilizar trámites y únicamente se trabajó con el Comité de Crédito a Nivel Nacional. Se reconoce lo valioso de su participación en el proceso de aprobación y se esperaba que se retomaran en el futuro con la participación de los delegados del Banco Produzcamos en los Departamentos.
Garantizar la continuidad de financiamiento a las Empresas Juveniles, a través del proceso de capitalización sostenida del fondo con tasa de interés diferenciada y flexible de conformidad a lo establecido en el reglamento del Fondo Revolvente.	1. Definir un plan para el cumplimiento de la programación de colocaciones del fondo de crédito revolvente por municipio 2. Colocaciones de créditos y recuperaciones de manera ágiles 3. Establecer una estrategia de sostenibilidad del fondo que sea coherente con los otros fondos presentes en los programas F-ODM. 4. Vincular al fondo del programa como instrumentos del Plan Nacional de Empleo Juvenil.	No se definió una estrategia de sostenibilidad, pero sí se realizaron las otras actividades encaminadas a garantizar la colocación del fondo de crédito. La decisión sobre el futuro del Fondo revolvente de crédito no está tomada oficialmente. Se apunta a crear un Fondo único con los tres fondos revolventes de crédito de tres de las ventanas implementadas en Nicaragua.
Estimular el ahorro e inversión en las empresas y cooperativas de jóvenes con el objetivo de mejorar su estabilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo.	1. Realizar talleres de capacitación a las empresas y cooperativas con el objetivo de transmitir la importancia de la cultura de Ahorro en el desarrollo integral de los jóvenes y a través de acompañamiento y asistencia técnica fomentar los temas. 2. Apoyar a empresas y/o cooperativas juveniles con Políticas de Estímulos que cumplan con el criterio de Buen record crediticio establecidos en el Reglamento de FCR, garantizando el acceso a créditos promocionales (créditos de oportunidad, automáticos) con menos exigencias en cuanto a provisiones y	El Banco realizó capacitaciones a los jóvenes a través del MEFCCA y directamente a la hora de aprobar y entregar los financiamientos a microempresas, instruyéndolos sobre el buen uso de los fondos. Hubiera sido apropiada una mayor continuidad de la formación sobre este aspecto. En el caso de las 11 cooperativas, INFOCOOP brindó un curso de formación

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
	requerimientos de capital.	en cooperativismo de 48 horas que incluye cultura del ahorro y administración financiera. No se implementó una política de estímulos a empresas con buen récord crediticio.
Fortalecer las capacidades de empresas y cooperativas de jóvenes conformadas en el marco del PCJEM, a través del Centro de Innovación y Formación Empresarial Juvenil.	1. Elaboración y ejecución del Plan de incubación de las empresas asociativas y cooperativas de jóvenes conformadas en los 11 municipios. 2. Incorporación en el Plan de incubación, temáticas que permitan el crecimiento personal de manera constante y permanente de los jóvenes organizados en empresas asociativas y cooperativas juveniles. 3. Establecimiento de articulación interinstitucional con organizaciones empresariales e instituciones de gobierno especializadas para garantizar el fortalecimiento y la continuidad de las empresas asociativas y cooperativas juveniles conformadas. 4. Promover en conjunto con el Centro de Innovación y Formación Empresarial Juvenil la organización de nuevos emprendimientos juveniles y uso del Fondo revolvente a través de las Redes de Jóvenes existentes en los municipios de cobertura del PCJEM. 5. Incorporación en los planes de formación empresarial del Centro de Innovación y Formación Empresarial Juvenil, la metodología utilizada en el PCJEM para los talleres de emprendedurismo y elaboración de planes de negocios y/o estudios de viabilidad.	El Centro de Innovación y Formación Empresarial Juvenil es todavía un proyecto. Se está construyendo el espacio físico con fondos del tesoro. En el mismo se espera que participe INJUVE como institución líder, en coordinación con MEFCCA, INATEC y Banco Produzcamos. Todavía no hay planes. No se han puesto en marcha aspectos operativos. Tampoco el Plan de Incubación.
Brindar asistencia y acompañamiento técnico-administrativo a cooperativas de	1. Brindar Asistencia técnica y capacitación técnico-administrativo a las cooperativas del Programa. 2. Actualización permanente de normas, procedimiento y	Con el apoyo de INFOCOOP se ha brindado acompañamiento puntual. Se ha brindado asistencia y capacitación

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
jóvenes creadas en los 11 municipios de cobertura del programa.	reglamentaciones de las cooperativas de jóvenes. 3. Ofrecer educación financiera, para la elaboración de los estados financieros.	técnica administrativa y organizativa a las cooperativas. También se ha apoyado a las cooperativas en la actualización permanente de las reglamentaciones, normas y procedimientos. El seguimiento lo hace el facilitador de asistencia técnica.
Brindar asistencia técnica productiva y empresarial a las empresas y cooperativas agropecuarias a través de alianza con las BriAgro.	1. Acompañamiento, asistencia técnica y capacitación para las empresas y cooperativas de jóvenes en el sector agropecuario	Se esperaba que la emitiera INTA con sus brigadas agropecuarias BriAgro, pero no se dio. INTA no formó parte del Programa. Este acompañamiento sí se dio a través de los facilitadores técnicos especializados en el ámbito agropecuario por el período de tres meses.
Efecto 3 Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.		
Fortalecer la organización y el funcionamiento de las Mesas Municipales de Empleo Juvenil para la continuidad de acciones de promoción del empleo juvenil decente en base a las prioridades de los territorios.	1. Desarrollar un plan de organización y funcionamiento de las MMEJ a fin de garantizar una articulación efectiva, permanente y dinámica entre sus integrantes, que permita una adecuación de las demandas actuales del mercado laboral local con la vocación productiva del municipio y las capacidades institucionales presentes. 2. Incorporar las redes departamentales de centros de formación ocupacional y técnica, como una subcomisión de las MMEJ, lo que facilite la adecuación entre la oferta formativa y las demandas del mercado laboral local.	No se desarrolló un Plan de organización y funcionamiento de las MMEJ como tal. Pero sí se llevaron a cabo <i>Talleres de fortalecimiento a las MMEJ para la divulgación e implementación del PNETJ</i> de los cuales consta un Informe de Sistematización. Estos talleres se enfocaron también en la mejora del funcionamiento de las Mesas, la definición de sus roles y la identificación de actividades concretas a desempeñarse desde la MMEJ. Las redes departamentales de centros de formación ocupacional no se

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
		conformaron por decisión de la Comisión Coordinadora.
Asegurar la divulgación y apropiación del Plan Nacional de Empleo Juvenil en vista de su futuro implementación, mediante el involucramiento de actores locales y centrales en acciones de promoción e institucionalización del empleo juvenil.	1. Fortalecer la Comisión Nacional de Empleo Juvenil como instancia de diálogo social para la coordinación de acciones derivadas del PNEJ. 2. Promover la difusión y capacitación del Plan Nacional de Empleo Juvenil a nacional y local, con el propósito de incidir en las organizaciones de trabajadores, las organizaciones de empleadores, el gobierno nacional, el gobierno municipal y las organizaciones de jóvenes. 3. Incorporar las acciones del PNEJ en las estrategias de desarrollo municipal.	La Comisión Nacional de Empleo Juvenil funcionó a un alto rendimiento. En 2012 se reunieron en 17 ocasiones. Todo este esfuerzo es atribuible directamente a la acción del Programa. El PNETJ fue difundido a través de las MMEJ. No solo se desarrolló esta actividad en los 11 municipios del Programa, también en otras 42 MMEJ instaladas por MITRAB en el período de ejecución del Programa. En seis municipios se aprobaron ordenanzas municipales para el fomento del empleo juvenil. En Chinandega se aprobó además un Plan de Empleo, Autoempleo y Trabajo Juvenil.
Dar prioridad en el nuevo UNDAF 2013-2017 a temas de empleo juvenil, financiamiento a los emprendimientos de jóvenes y fortalecimiento de implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil.	1. Gestionar a nivel de las agencias del SNU incorporación de temas de empleo juvenil, financiamiento y asistencia técnica a los emprendimientos de los jóvenes y fortalecimiento del la implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil	El nuevo UNDAF 2013-2017 no ha sido aún aprobado. No existe un capítulo en que expresamente se recoja el empleo juvenil, pero es uno de sus ejes de trabajo y se entiende que forma parte de otros capítulos.

ANEXO VI. MATRIZ DE DESEMPEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
Efecto 1		
Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados.		
Sensibilización, información e incidencia.	- Elaboración de cuatro viñetas radiales con la participación de las personas jóvenes que participan en el programa, para su pauta en las radios locales de los 11 municipios y en las tres radios más grandes de Managua. - Elaboración de cuatro vallas de carretera en puntos estratégicos (empalmes de carreteras) que visibilicen las capacidades laborales de la juventud. Los jóvenes que figurarán en las vallas, serán jóvenes destacados del PCJEM. - Elaboración de calendario dedicado al empoderamiento económico, con mensajes relacionados con los ODM. En cada mes habrá una foto de un joven o una joven destacada, con citas textuales que ellos hayan creado. - Elaboración de un afiche para la promoción del empleo productivo y trabajo digno para las personas jóvenes. - Creación de 6 obras de teatro, una en cada cabecera departamental y 2 en zonas rurales. Para los estrenos y posteriores presentaciones de las obras, se harán coincidir con eventos estratégicos del PC. - Broshures sobre los Derechos de las juventudes. Normativas para la protección y tutela de las personas adolescentes trabajadoras. - Elaboración y pauta de dos spots y pauta de los mismos en los canales televisivos locales y nacionales.	No se dio esta actividad entendida como campaña. Se realizó el diseño de una campaña, pero no fue aprobada su difusión por tratarse de una temática muy sensible. Las viñetas de radio preparadas no se pudieron pautar. Tampoco dos spot televisivos. Los demás elementos comunicativos no se desarrollaron. Lo que sí se realizó en el marco de esta actividad es una serie de siete obras de teatro sobre empleo juvenil con siete grupos de teatro, las cuales se han presentado a nivel local. Se tiene previsto preparar un CD interactivo con formatos, manuales y documentación emitida para ser compartido entre las instituciones del Programa. También se está ilustrando para su publicación un libro de <i>Historias de Vida</i>.
Sensibilización, información e incidencia.	Visibilizar tres experiencias exitosas de mesas municipales de empleo juvenil (Chinandega, Masaya y Jinotega) donde se muestre la efectividad de la acción conjunta y tripartita en el fomento del empleo juvenil.	No consta que se realizasen acciones comunicativas dirigidas a visibilizar estas tres experiencias exitosas.
Información e Incidencia.	Ordenanzas Municipales que integran el uso intensivo de mano de obra juvenil en los PDM. Plan de medios que visualicen la institucionalización del Uso Intensivo de mano de obra juvenil en las dos municipalidades	No se desarrolló un Plan de medios que visualizara la institucionalización del uso intensivo de mano de obra juvenil en Masaya y

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
	donde se realizará plan piloto (Masaya y Jinotega).	Jinotega como plan piloto.
Efecto 3 Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.		
Coordinación Interinstitucional	5. Presentación oficial del Plan Nacional de Empleo Juvenil con cobertura de medios, visibilizando la apropiación por parte de los sectores (Consejo Nacional del Trabajo, Ministerio del Trabajo, COSEP, Movimiento Sindical, sector académico, organizaciones de jóvenes, etc.)	No se dio un acto de presentación oficial del PNEJ.
Divulgación	5. Diagnósticos de necesidades de capacitación ocupacional difundidos en los once municipios del Programa y tomados en cuenta como principales insumos para las ofertas de formación técnico-profesional, de las personas jóvenes. 6. Divulgar los diagnósticos a través de los miembros de las mesas municipales de empleo juvenil y redes de centros de capacitación técnica.	Los diagnósticos fueron difundidos entre las instituciones relacionadas en los municipios y fueron tomados en cuenta para definir la oferta de formación técnico-profesional de los jóvenes. Aunque se debió comenzar el componente de formación en formación ocupacional sin este insumo debido a la tardanza en su entrega. Los diagnósticos también fueron divulgados a través de las mesas municipales de empleo juvenil.
Fortalecimiento de capacidades	6. Integrar en el boletín de los F-ODM, información sobre las capacitaciones sobre migración en las zonas fronterizas.	No se tiene constancia de que se realizara esta actividad.
Divulgación	3. Dos guiones y cuñas radiales, sobre Derechos Humanos de las personas migrantes y los efectos negativos de la migración. Plan de Medios para la pauta en radios nacionales y regionales. 4. Entrevistas radiales e información a través de funcionarios especialistas en el tema de migración, envío regular de información básica. 5. Programas de Opinión y Entrevistas a funcionarios de gobierno y jóvenes migrantes que quieran dar su testimonio. 6. Un spot informativo con una duración de dos minutos. El Spot se transmitirá en pantalla LCD de 42' en seis puestos fronterizos (Peñas Blancas, San Carlos, Las Manos, El Espino, El Guasaule, Corinto) y la DGME de Managua. Además se transmitirá en las pantallas del Aeropuerto	Se llevaron a cabo a través de una empresa consultora de comunicación. Las campañas informativas fueron aprobadas directamente por la Secretaría de Comunicación de la Presidencia. El contenido principal fue la información sobre la trata de personas y sobre los requisitos documentales necesarios para la migración. Incluyó la realización de asambleas con jóvenes en los 11 municipios de ½ día de duración para dialogar sobre la temática.

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
	Augusto César Sandino y en Multicentro Las Américas. 7. Materiales impresos: 25,000 brochures de 8.5' x 11'; 500 afiches 17'x24'; 12 banners. Todos estos materiales con mensajes relacionados con los Derechos Humanos de los Migrantes y los efectos negativos de la Migración. 8. Medios electrónicos. Sistema digital de mensajería de texto a través de las compañías de celulares Claro y Movistar quienes enviarán a sus clientes mensajes relacionados con los Derechos Humanos de los Migrantes. 9. Transmisión de mensajes sobre los Derechos Humanos de los migrantes y la importancia de la migración laboral organizada, a través de Claro TV; como parte de su responsabilidad social empresarial. 10. Mensajes en las Iglesias relacionados con los Derechos de los Migrantes, los efectos negativos de la migración y la importancia de la migración organizada y con documentación adecuada, para evitar la violación a los Derechos Humanos de los Migrantes. 11. Eventos artísticos culturales tomando en cuenta las tradiciones e idiosincrasias de las diferentes localidades, donde darán mensajes con el fenómeno de la migración para evitar la violación de los Derechos Humanos de los Migrantes. 12. Feria educativa EXPO-MIGOB. En estas ferias se divulgarán mensajes de prevención contra el VIH-SIDA, Trata de personas, enfermedades transmisibles como Tuberculosis, Hepatitis, ETS y Derechos Humanos de Migrantes. 13. Organizar sesiones de información de avances del programa con las autoridades locales. 14. Sistematización de procesos estratégicos desarrollados con la intervención del programa y presentación de los resultados a actores centrales y municipales.	Los elementos de la campaña fueron: - cuñas radiales que fueron emitidas durante un mes, emitidas a nivel nacional y local - un spot de TV, emitido a nivel nacional - 11 vallas publicitarias a pie de carretera, de gran tamaño, una por municipio - afiches informativos que fueron distribuidos en las diferentes instituciones de gobierno a nivel local - brochure informativos - realización de foros/asambleas municipales con jóvenes para el abordaje del tema Se realizó la capacitación a 500 funcionarios de puestos fronterizos sobre aspectos migratorios de interés y sobre problemáticas de migración juvenil. Fueron talleres de tres días de formación en los que se capacitó al 100% de los funcionarios de migración de 18 puestos fronterizos.
Movilización social	4. Jóvenes involucrados en la sistematización de la experiencia, en la publicación de un libro que recoja 12 historias de vida de personas jóvenes que participaron en el PC.	Se realizó y se está ilustrando para su publicación un libro de <i>Historias de Vida</i>.

Estrategia	Actividades propuestas	Desempeño
	5. Video que recoja la historia del PC JEM donde las personas jóvenes sean los protagonistas. 6. Identificar 10 experiencias exitosas de emprendimientos asociativos e individuales, considerando iniciativas que rompan estereotipos de género para que sean visibilizadas por los medios de comunicación. 7. Elaboración y distribución de camisetas alusivas al empoderamiento económico de las personas jóvenes.	Las actividades de realización del video y distribución de camisetas no se realizaron.
Divulgación	2. Gestionar Acto masivo de cierre del Programa	Se realizó un acto masivo de cierre de Programa a nivel nacional y también seis actos a nivel Departamental.