

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

EL SALVADOR

CAMINOS DE LA JUVENTUD

(ES-M1049)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (FOMIN/AMC), jefe de equipo, Guillermo Villacorta (FOMIN/CES), Gabriela Molina (FOMIN/CES), Clarissa Rossi (FOMIN/AMC), María Elena Nawar (FOMIN/DEU), Gyoung Choe (FOMIN/KSC), Fermín Vivanco (FOMIN/ATF), María Luisa Hayem (FOMIN/ATF), Brian Muraresku (LEG/NSG), Fernando Pavón (LMK/CES), Jean Eric Theinhard (ICS/CES), Karelía Villa (IFD/ICS), Verónica Alaimo (SCL/LMK).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	10
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	21
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	22
V.	AGENCIA EJECUTORA	23
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	24
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	25
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	25
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	25

RESUMEN DE PROYECTO
CAMINOS DE LA JUVENTUD
(ES-M1049)

Los jóvenes que viven y crecen en zonas marginadas urbanas de El Salvador presentan altos grados de vulnerabilidad por estar expuestos a la violencia y a las pandillas, y retos importantes para una inserción socio productiva positiva. Los jóvenes salvadoreños entre 15 y 29 años son más propensos a ser víctimas de homicidios, tienen una tasa de desempleo de más del doble que la de los adultos, 73% trabaja en la informalidad y un 30% ni estudia ni trabaja. Si bien el país está dando pasos importantes para priorizar políticas y programas para jóvenes, estos esfuerzos son todavía incipientes y hay un espacio para aportar modelos de intervención que específicamente aborden los problemas de los jóvenes en situación de riesgo social.

Esta operación busca abordar dos problemas principales: 1) los jóvenes en riesgo de los barrios marginales urbanos de El Salvador no logran una inserción positiva en el mercado laboral y la sociedad, y; 2) los programas actuales no logran ofrecer servicios integrales de desarrollo del capital humano, empleabilidad, autoempleo y liderazgo para jóvenes en riesgo que sean efectivos, escalables y sostenibles.

El impacto del proyecto consiste en que los jóvenes en riesgo social de El Salvador puedan ser social y económicamente productivos en empleos y autoempleo. El resultado es escalar modelos efectivos (modelos Jóvenes Constructores y Grupos de Auto Ahorro y Préstamo) que den a los jóvenes en situación de riesgo social las habilidades cognitivas, socioemocionales y de empleabilidad. Estos modelos buscan responder a los retos cada vez más acuciantes de El Salvador con respecto a la violencia, inseguridad y migración internacional.

Catholic Relief Services en alianza con YouthBuild International y el FOMIN apoyarán el proceso de construcción de capacidades de socios nacionales de El Salvador, en especial del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, entidades de formación, y de Enlace Servicios Financieros, para transferir, financiar y escalar modelos de formación, inserción, ahorro y autoempleo para jóvenes en riesgo en El Salvador.

Se beneficiarán directamente 10.020 jóvenes pobres y en situación de riesgo social entre 16-25 años de edad de las municipalidades de San Salvador, Soyapango, Santa Ana, San Miguel, Mejicanos y Sonsonante, 50% de los cuales serán mujeres. También se beneficiarán 400 empleadores con jóvenes mejor preparados para el trabajo, 7 centros de formación y su personal para implementar Jóvenes Constructores, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional que podrá contratar el modelo de Jóvenes Constructores y Enlace con promotores y asesores mejor preparados para ofrecer acompañamiento empresarial a jóvenes.

Debido a la potencialidad de trabajar a escala con dos modelos específicos de empleabilidad y autoempleo para jóvenes en situación de riesgo en asocio con entidades públicas y privadas, este proyecto se alinea con los objetivos de la iniciativa regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes, NEO (MIF/AT-1175), y por tanto se incluye como parte de esta iniciativa. Dentro de NEO, este proyecto sería la primera intervención de escala que trabaja con jóvenes en riesgo en contextos de alta violencia y con un enfoque combinado de empleo y autoempleo.

FOMIN juega un papel clave de “bróker”, facilitando el proceso de negociación en el diseño de la operación con diferentes socios salvadoreños y con dos unidades del BID. También se ha contribuido en la transmisión de conocimiento técnico y mejores prácticas en proyectos FOMIN que han trabajado con jóvenes en riesgo social y en la definición conjunta de los componentes. Por cada dólar del FOMIN se apalancan 4 de contrapartida.

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)
ANEXO IV	Presupuesto por Institución

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CRS	Catholic Relief Services
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
ENLACE	Enlace Servicios Financieros S.A de C.V.
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GAAP	Grupos de Auto Ahorro y Préstamo
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ICS	División de Capacidad Institucional del Estado
JC	Jóvenes Constructores
LMK	Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
M&E	Monitoreo y Evaluación
NEO	Programa Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes
PATI	Programa de Apoyo Temporal al Ingreso
POA	Plan Operativo Anual
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RO	Reglamento Operativo
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
USAID	United States Agency for International Development
YBI	YouthBuild International

RESUMEN EJECUTIVO
CAMINOS DE LA JUVENTUD
(ES-M1049)

País y ubicación geográfica	El Salvador (ES) a nivel nacional, con foco en los Municipios de Soyapango y Mejicanos (pertenecientes al Departamento de San Salvador), Santa Ana, San Miguel y Sonsonante.
Organismo Ejecutor:	Catholic Relief Services (CRS) El Salvador
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades
Agendas:	“Jóvenes: empleo, competencias y empresarialidad” y “Ahorros, pagos y créditos para población de bajos ingresos” del Área de Acceso a Financiamiento del FOMIN
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	<p>Con la Unidad de Mercados Laborales del BID (LMK), socio estratégico de la Iniciativa Regional NEO (RG-M1210) bajo la cual se enmarca la presente operación. LMK tiene el programa de “Apoyo integral a la efectividad de las políticas de trabajo y previsión social” (ES-L1063), pendiente de ser ratificado por la Asamblea Legislativa. El componente 2 “Acciones integrales para la inserción laboral de jóvenes” busca mejorar el desempeño productivo de los jóvenes de 16 a 29 años a través del empleo y emprendedurismo, acciones que implementará el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) y la CONAMYPE, respectivamente. Con la unidad de Seguridad Ciudadana del BID a través del préstamo de “Apoyo Integral a la estrategia de prevención de la violencia” (ES-L1025), en espera de ser ratificado por la Asamblea Legislativa. El componente 2 “Prevención de la violencia juvenil a nivel local”, contempla acciones de formación e inserción laboral y económica de jóvenes en riesgo. También habrá coordinación con la recientemente aprobada cooperación técnica regional de Seguridad Ciudadana “Adaptación del modelo de Jóvenes Constructores para jóvenes en riesgo en América Latina y el Caribe” (RG-T2446) la cual incluye una evaluación de impacto de 100 jóvenes en riesgo del modelo Jóvenes Constructores (JC) en El Salvador.</p> <p>De ratificarse el préstamo con Seguridad Ciudadana se coordinará estrechamente para mostrar los resultados de la evaluación y lecciones aprendidas de JC, y analizar la posibilidad de que sea uno de los modelos que el Gobierno de El Salvador pudiera implementar bajo el préstamo. Con LMK, su programa está enfocado en la población juvenil general por lo que la presente operación complementa estos esfuerzos poniendo el foco en el segmento de jóvenes en situación de riesgo social.</p> <p>Con USAID bajo el programa SolucionES de prevención de violencia desarrollado por un consorcio de 5 entidades salvadoreñas, una de las cuales Glasswing International, está implementando una promoción de JC con CRS con la posibilidad de ampliación.</p>
Beneficiarios directos:	10.020 jóvenes pobres, vulnerables, urbanos y en riesgo (50% mujeres), de los cuales 5.340 serán beneficiados de las modalidades de Jóvenes Constructores (JC) y 4.680 serán beneficiados del programa de Grupos de

	<p>Auto Ahorro y Préstamo Juvenil (GAAP) de Enlace. 400 empleadores con jóvenes mejor preparados para el trabajo. 7 centros de formación y su personal (inicialmente se han identificado tres centros de Fe y Alegría, uno de FUNSALPRODESE, uno de FUSALMO, uno de Glasswing International, uno de AGAPE, entre posibles sedes y socios implementadores de INSAFORP) serán fortalecidos para implementar JC y poder ser certificadas por INSAFORP. Un subgrupo de 4 entidades se beneficiarán de los estándares de calidad del programa NEO. El INSAFORP, entidad rectora de la formación vocacional y profesional, se beneficiará al tener un equipo capacitado para licitar, certificar y supervisar el modelo de JC. Enlace, entidad microfinanciera pionera en el trabajo con jóvenes pobres de ES tendrá 16 promotores y 150 asesores de crédito mejor preparados para dar apoyo en su formación y asesoría empresarial a los jóvenes emprendedores de los GAAP.</p>		
Beneficiarios indirectos:	30.060 familiares de los jóvenes beneficiarios, asumiendo 4 miembros por hogar.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.500.000	19%
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 1.500.000	
	Contraparte CRS:	US\$1.000.000	12%
	Co-financiamiento INSAFORP y Enlace:	US\$5.605.459	69%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 8.105.459	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	48 meses de ejecución y 54 de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: el (i) Reglamento Operativo de la operación; (ii) Plan Operativo Anual; y (iii) Convenios de cooperación entre la Agencia Ejecutora el INSAFORP y Enlace. Todas ellas deberán ser satisfactorias al BID/ FOMIN.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar:	El proyecto será supervisado por la oficina del FOMIN en la Representación del BID en El Salvador con el apoyo técnico del equipo en Sede.		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 **Jóvenes en riesgo social en El Salvador.** Los jóvenes que viven y crecen en zonas marginadas urbanas de El Salvador presentan altos grados de vulnerabilidad y retos importantes para una inserción socio productiva positiva. El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), Santa Ana y San Miguel son las que más zonas marginadas o asentamientos urbanos precarios registran. La población que viven en estas zonas suele padecer pobreza crónica y vivir hacinada¹.
- 1.2 La violencia y el delito son otros problemas graves de gran presencia en las ciudades salvadoreñas y que afectan especialmente a los jóvenes. Es así que los jóvenes entre 15 y 29 años son el grupo más propenso a ser víctimas de homicidio y dentro de ese rango de edad, los de 15 a 24 años tienen todavía más posibilidades de ser víctimas. Otro dato preocupante es que el 21% de los jóvenes entre 15 y 29 años ni estudian ni trabajan, porcentaje que sube hasta el 30% para el grupo de 20 a 24 años².
- 1.3 En los barrios marginales hay una amplia presencia de pandillas callejeras, siendo las dos principales la Mara Salvatrucha (MS) y el Barrio 18 St (la 18). Se trata de grupos formados mayoritariamente por jóvenes, quienes comparten una identidad social que se refleja principalmente en su nombre, interactúan a menudo entre ellos y se ven implicados con cierta frecuencia en actividades ilegales. Este entorno contribuye a que muchos de los jóvenes habitantes de las comunidades marginales se vean en riesgo de integrar la pandilla. También hay otros factores que influyen como son los grupos de pares y la familia. Por ejemplo, la ausencia de los padres (debido a una migración o a largas horas laborales) o conflictos y violencia familiar pueden llevar a que los jóvenes busquen la calle, lugar donde suelen hallar a pandilleros.
- 1.4 Los jóvenes son un grupo altamente expuesto a la violencia. No sólo por su proximidad a pandillas y la posibilidad de integrarlas o volverse víctimas de las mismas, sino también porque están mayormente expuestos a situaciones de conflicto y violencia en su hogar y fuera de él. En las comunidades marginales hay muchas posibilidades para que los jóvenes se vuelvan susceptibles de realizar conductas riesgosas, e incluso delictivas.
- 1.5 A pesar de la situación objetiva de inseguridad y estigmatización, muchos jóvenes saben cómo distanciarse de los grupos violentos y al mismo tiempo protegerse de volverse víctimas. Han desarrollado resiliencia, o lo que se define como un proceso de adaptación exitoso frente a condiciones adversas. La búsqueda de apoyo social y las oportunidades para desenvolver conductas gratificantes alternativas (no violentas o delictivas) les ayudan a escoger caminos distintos y socialmente más productivos.
- 1.6 **Mercado de trabajo.** El Salvador en los últimos años ha experimentado un lento crecimiento que no ha generado empleo e ingresos suficientes para muchos sectores de la población y especialmente para los jóvenes en riesgo. Esta situación ha creado

¹ Beltrán y Savenije, Evaluación externa del programa Jóvenes Constructores en El Salvador, pág. 16. Marzo 2014.

² Datos de la Nota Técnica de Seguridad Ciudadana de El Salvador 2013

un flujo migratorio hacia el exterior, reduciendo el impacto de la economía sobre los niveles de desempleo³.

- 1.7 La población joven de 16 a 29 años tiene una tasa de desempleo más del doble que la de los adultos (un 10,4% en 2013 frente a un 3,5% de adultos de 30-44 años)⁴. Los que logran empleo ganan menos y dichos trabajos son de peor calidad que el empleo de los adultos. Menos del 19% de los jóvenes cuenta con contratos por escrito, y alrededor del 73,4% de los jóvenes trabajan en la informalidad, indicadores que muestran una baja calidad laboral⁵. Adicionalmente, el 73% de los jóvenes entre 18 y 24 años carece de educación secundaria completa, un dato preocupante pues la mayoría de los puestos de trabajo requiere título de secundaria⁶.
- 1.8 Con respecto a las mujeres jóvenes, tienen una tasa de participación laboral del 30%, en contraste con el 59% de los hombres jóvenes. Al mismo tiempo, las mujeres jóvenes son alrededor de tres veces más propensas a no estar ni estudiando ni trabajando (37% vs 12%), resultado asociado al trabajo doméstico, que les deja menos tiempo libre para poder estudiar o trabajar, y a patrones culturales⁷.
- 1.9 Los incentivos que pudieran tener las empresas para contratar a jóvenes aún son muy incipientes. Por ejemplo, a través del programa “Mi Primer Empleo” las empresas pueden conseguir una modesta deducción fiscal si contratan jóvenes entre 18 y 29 años de edad, que no tengan experiencia laboral, ni registro de cotizante en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Para contratar jóvenes en situación de riesgo además se requiere sensibilizar a los empleadores sobre la estigmatización que sufren los jóvenes al provenir de zonas violentas e inseguras; hay que considerar, asimismo, los problemas asociados a deficiencias en el transporte y la movilidad.
- 1.10 Este contexto hace necesario pensar también en la opción del autoempleo para generar ingresos. El nuevo gobierno, que inició en junio de 2014, ha lanzado la Política Nacional de Emprendimiento que busca generar un ecosistema de apoyo a los emprendimientos. Esta política viene a dar respuesta a “las necesidades de articulación de las diferentes acciones que ya se realizan en el país, pero sin suficiente articulación y que a la fecha aún no se logra consolidar una cultura del emprendimiento que permita dar un salto cualitativo hacia emprendimientos dinámicos e innovadores. La expectativa es que esta política sea acogida por instituciones públicas y privadas en todo el territorio nacional”⁸.
- 1.11 **Políticas y programas para jóvenes en El Salvador.** El Salvador en los últimos años ha dado pasos importantes para instalar políticas específicas para los jóvenes. En 2011 se lanzó la Política Nacional de Juventud (PNJ) con el objetivo de orientar el trabajo hacia esta población durante los años 2010-2024. Esta iniciativa es la primera política de Estado destinada a la población juvenil en la historia del país. En 2012 se aprobó la Ley General de la Juventud y la creación del Instituto Nacional de la Juventud

³ BID. Documento ES-L1063. P. 2.

⁴ <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/ehpm/publicaciones-ehpm.html>.

⁵ [UCW \(2013\) “Entendiendo los resultados del trabajo infantil y empleo juvenil en el Salvador”](#) p.43, p.56, p.68

⁶ FLACSO, MINEC y PNUD (2010), p.84.

⁷ Datos de 2011 para grupos 15-24 años, [Sociómetro BID](#).

⁸ CONAMYPE, Política Nacional de Emprendimiento, Ministerio de Economía, 2014.

(INJUVE), el brazo implementador de la política y el articulador institucional, dado que en la Junta Directiva deben estar los titulares de los Ministerios de Educación, Salud, Seguridad, Trabajo, las Secretarías de Cultura e Inclusión Social, y el Instituto Nacional de los Deportes (INDES). Sin embargo, una de las debilidades de los programas de atención a jóvenes es que el financiamiento estatal sólo cubre el costo de funcionamiento pero no las líneas de acción y proyectos. Estos proyectos se financian en la mayoría de los casos con fondos de la cooperación externa.

- 1.12 Por su lado, desde 2009 el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) junto con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), alcaldías e INSAFORP ha implementado el Programa de Apoyo Temporal al Ingreso (PATI), creado en respuesta a la crisis económica de 2008/9 y financiado por el Banco Mundial. El PATI sirvió como una medida de corto plazo para ofrecer ingreso durante 6 meses a grupos vulnerables (entre ellos jóvenes –un 33%- y mujeres), sin generar oportunidades de ingreso una vez terminado el programa. Por ello, el Gobierno de ES rediseñó el programa para incluir módulos de capacitación laboral que permitieran desarrollar capacidades técnicas de los participantes. Asimismo, a través del MTPS, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y gobiernos locales, ha desarrollado pilotos de emprendedurismo para ex beneficiarios de PATI, para apoyar la generación de ingresos sostenible. Por otra parte, el MTPS está trabajando en la implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil (PANEJ) plan basado en tres ejes: empleo, empleabilidad (capacitación) y emprendedurismo; sin embargo, carece de recursos suficientes para ejecutar los compromisos asociados⁹.
- 1.13 El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), coordina y lidera el sistema de formación profesional en el país. Es una de las pocas entidades públicas que no depende del presupuesto estatal para su financiación pues se financia con las cotizaciones patronales obligatorias. Aunque no es una instancia dedicada exclusivamente a la formación profesional de jóvenes, cuenta con el programa “Empresa Centro”, dirigido a jóvenes desempleados entre los 18 y 25 años de 6 a 24 meses de duración, y el programa “Hábil técnico permanente” dirigido a población con al menos 16 años de edad desempleada o subempleada, estudiantes activos con necesidades de formación para la inserción laboral o autoempleo, de 28 a 400 horas de duración. Tanto el programa de Empresa Centro como el Hábil son ofrecidos a través de centros de formación que INSAFORP contrata para ello. Entre los principales proveedores de servicios de formación a jóvenes para INSAFORP están la Asociación AGAPE, la Asociación Fe y Alegría de El Salvador y el ITCA-FEPADE. Respecto a resultados, solo Empresa Centro reporta que el 76% de los graduados tiene éxito en la inserción laboral¹⁰.
- 1.14 Otras iniciativas de empleabilidad se ofrecen también en algunas ONG. Entre ellas destacan el programa de Jóvenes Constructores (JC) de Catholic Relief Services en asocio con YouthBuild Internacional y los Grupos de Auto Ahorro y Préstamo (GAAP) de CRS y Enlace SA de CV, entidad microfinanciera. Como se verá a continuación, a la

⁹ BID. Documento ES-L1063. P. 4 y 5.

¹⁰ En el programa participaron 3.500 jóvenes de los cuales se graduaron 761 y de estos 76% lograron empleo. INSAFORP, Informe de Rendición de Cuentas, junio 2012-mayo2013. Información contenida en el estudio de Olga Vásquez Monzón. Mapeo de programas de empleabilidad para jóvenes en riesgo. CRS. Sep. 2013.

fecha estos programas han demostrado buenos resultados, pero aún no logran sostenibilidad y su alcance es limitado.

- 1.15 JC tuvo sus orígenes en el programa regional del FOMIN *entra21* bajo el cual se puso a prueba el modelo para 500 jóvenes pobres de zonas marginadas urbanas en ES, Honduras, Guatemala y Nicaragua entre 2008 y 2010¹¹. En El Salvador con financiamiento de USAID se logró dar continuidad al modelo. Para el periodo del 2010-2013, el proyecto benefició a 3.367 jóvenes, logró una tasa de graduación del 83% y un 80% de tasa de inserción combinada (37% en empleo, 22% con autoempleo y 20% regresan a estudiar) de los jóvenes graduados. Más de 300 empresas ofrecieron trabajo a los jóvenes del programa, y la evaluación externa encontró que el 47% de los jóvenes tenían trabajo formal con beneficios de ley, más del doble de la tasa promedio de formalidad para los trabajadores empleados del país¹².
- 1.16 Enlace es una entidad pionera en el trabajo con población vulnerable y en especial con jóvenes en riesgo de zonas de violencia. A partir de 2010 junto con CRS desarrolla un producto financiero, los GAAP, dirigido a jóvenes de 12 a 24 años para fomentar el ahorro, educación financiera y crédito interno. Se beneficiaron 5.000 jóvenes y desde 2012 los GAAP son un producto más de la entidad ofrecido en 10 de las 14 agencias de Enlace, apoyado por 10 promotores. Actualmente tienen unos 4.000 jóvenes en GAAP y un 25% emprende un negocio. A este grupo se le ofrece capital semilla reembolsable y sin intereses por un monto de US\$100 y apoyo empresarial.
- 1.17 **Problemas a abordar por la operación.** Existen dos *problemas*: 1) los jóvenes en riesgo de los barrios marginales urbanos de El Salvador no logran una inserción positiva en el mercado laboral y la sociedad, y; 2) los programas actuales no logran ofrecer servicios integrales de desarrollo del capital humano, empleabilidad, autoempleo y liderazgo¹³ para jóvenes en riesgo que sean efectivos, escalables y sostenibles.
- 1.18 Entre los *efectos* principales a estos dos problemas, se encuentran las altas tasas de desempleo e informalidad laboral, que inciden directamente en la pobreza y exclusión productiva y social de los jóvenes. Los empleadores son reticentes a contratar jóvenes o a incluirlos en sus cadenas de valor debido a cuestiones de seguridad, movilidad entre barrios de la ciudad dominados por diferentes pandillas, y estigma, creando barreras para que los jóvenes puedan obtener experiencia laboral y empleos de calidad. Esto impide a los jóvenes superar la pobreza al no contar con ingresos suficientes y tampoco poder continuar sus estudios. Otro efecto producto de esta marginación social, es que los jóvenes buscan las pandillas y actividades ilícitas para dar propósito a sus vidas y sentir que pertenecen, además de como alternativas para generar ingresos, poniéndose en riesgo de ser arrestados por actividades criminales. Es así que el 70% de la población penitenciaria está constituida por el grupo de 18-35 años (2010) y la proporción de adolescentes procesados menores de

¹¹ Entra21 (ATN/MH-10303-RG) programa del FOMIN y la Fundación Internacional para la Juventud implementado entre 2001-2011. CRS implementó el proyecto a través de diferentes entidades locales en cada país.

¹² Beltrán y Savenije, p.16-17.

¹³ Para simplificar cuando se hable de programas empleabilidad en este documento se refiere a programas que incluyen desarrollo del capital humano (vuelta a la escuela), inserción laboral, autoempleo y liderazgo.

18 años pasó de 5% a casi el 13% entre 2000 y 2010¹⁴. Una vez arrestados, la oportunidad de tener programas de segunda oportunidad son virtualmente imposibles al entrar en contacto con el crimen organizado. Para escapar de la pobreza y la violencia, muchos jóvenes recurren a la migración. Desde 2012, El Salvador ha recibido 100.000 personas deportadas, denotando un incremento cada año, la gran mayoría desde México. Dentro de esta población, entre 2013 a junio de 2014 se ha duplicado la cantidad de menores de edad deportados tanto de México como de los EE.UU.¹⁵

- 1.19 Entre las *causas* principales se encuentran: (i) la descoordinación entre actores del país para dar soluciones a los jóvenes en riesgo. A pesar de diferentes esfuerzos de distintos actores públicos, privados/ONGs, no se ha logrado una coordinación y alineación de objetivos efectiva. A modo de ejemplo, entre los 15-18 años hay un traslape entre organizaciones rectoras, pues el Instituto Salvadoreño de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), sería el ente operador y rector, pero el INJUVE trabaja con jóvenes de 15 a 29 años. En la práctica este traslape dificulta la coordinación y las acciones para el grupo meta. También se generan conflictos de interés, diferentes prioridades y fraccionamiento de los limitados recursos públicos. (ii) Las iniciativas nacionales que trabajan a escala no están enfocadas en jóvenes en riesgo. Las metodologías no han sido del todo atractivas para que los jóvenes tengan sentido de pertenencia y se alejen de las pandillas y pocas iniciativas reportan resultados e impacto en la inserción laboral, autoempleo y vuelta a la escuela de los jóvenes. (iii) A pesar del éxito, los modelos de JC y GAAP no alcanzan a una masa crítica de jóvenes, tiene un radio de acción limitado y sostenibilidad precaria. (iv) Los jóvenes en riesgo enfrentan altas barreras de acceso a capital y servicios no financieros.
- 1.20 El rol del FOMIN consistiría en fortalecer, transferir, escalar y contribuir a la sostenibilidad de los modelos de JC y GAAP, logrando así consolidar en el país dos programas efectivos para la inserción socio-productiva positiva de jóvenes en situación de riesgo.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.21 Se beneficiarán directamente de este proyecto 10.020 jóvenes pobres y en situación de riesgo social¹⁶ entre 16-25 años de edad, 50% mujeres. Estos jóvenes viven en zonas urbanas precarias y de alta violencia de las municipalidades de San Salvador, Soyapango, Santa Ana, San Miguel, Mejicanos y Sonsonante. Se analizará la posibilidad de incluir otros municipios durante la ejecución. De estos beneficiarios habrá: (i) 5.340 jóvenes beneficiarios de JC entre 16-25 años, con o sin bachillerato terminado, ni estudiando ni trabajando. Dentro de este grupo se buscará involucrar a jóvenes deportados. (ii) 4.680 jóvenes beneficiarios de los GAAP con edades entre 16-25 años, con o sin bachillerato terminado.

¹⁴ UCW (2013), p.52.

¹⁵ Reporte de datos de deportaciones preparado por la Dirección General de Migración y Extranjería entre 2012 al 30 de junio de 2014.

¹⁶ La meta de jóvenes a alcanzar se ha estimado en base a la capacidad de las potenciales sedes implementadoras y de los datos de jóvenes atendidos en años anteriores.

- 1.22 Se espera que pueda haber mayor número de mujeres que de hombres pues en los GAAP la experiencia ha sido que el 60% de los clientes son mujeres. De todos modos, se buscará que haya igualdad de oportunidad tanto para hombres y mujeres dado que los varones jóvenes también enfrentan un mayor riesgo de involucrarse en actividades delictivas. Por lo que se contempla que al menos un 50% (5.010) de los beneficiarios directos serán mujeres.
- 1.23 También se beneficiarán: (i) 400 empleadores con jóvenes mejor preparados para el trabajo. (ii) 7 centros de formación y su personal (inicialmente se han identificado tres centros de Fe y Alegría, uno de FUNSALPRODESE, uno de FUSALMO, uno de Glasswing International, uno de AGAPE, entre posibles socios implementadores de INSAFORP). Cabe mencionar que los centros específicos para implementar JC serán seleccionados bajo procesos de licitación abierta, requisito indispensable con INSAFORP. Un subgrupo de 4 entidades mejorarán sus estándares de calidad. (iii) Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), se espera transferir el modelo JC al INSAFORP para garantizar su sostenibilidad, al tener un equipo capacitado para licitar, monitorear resultados, y supervisar su implementación. (IV) Enlace, entidad microfinanciera pionera en el trabajo con jóvenes pobres tendrá 16 promotores y 150 asesores de crédito mejor preparados (en 10 sucursales) para apoyar en su formación y asesoría empresarial a los jóvenes emprendedores de los GAAP.
- 1.24 Serán beneficiarios *indirectos* 30.060 familiares de los jóvenes beneficiarios, asumiendo 4 miembros por hogar.

C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID

- 1.25 El proyecto contribuirá al mandato del FOMIN en tanto que busca escalar modelos de empleabilidad y autoempleo con resultados probados para jóvenes pobres y en situación de riesgo social provenientes de zonas urbanas de alta violencia. Los modelos fomentan el empoderamiento de los jóvenes, a través del liderazgo, desarrollo de planes de vida y servicio a la comunidad, ahorro y autoempleo, los cuales buscan fortalecer tanto una inserción socio productiva positiva, como su sentido de identidad, resiliencia y relaciones con su familia y la comunidad. El proyecto asimismo contribuye a dar respuestas a necesidades de empresas por jóvenes preparados para un primer empleo y del gobierno para atender a una población que requiere esquemas de intervención innovadores y con resultados demostrados.
- 1.26 El Proyecto propuesto en el contexto de NEO. Debido a la potencialidad de trabajar a escala con dos modelos específicos de empleabilidad y autoempleo para jóvenes en situación de riesgo y en asocio con entidades públicas y privadas, este proyecto se alinea con los objetivos de la iniciativa regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes, NEO (MIF/AT-1175), y por tanto se incluye como parte de esta iniciativa. De este modo compartirá indicadores y contribuirá a los resultados de NEO regional. No obstante, es importante mencionar que actualmente se está preparando

otro proyecto en ES de NEO regional enfocado en desarrollar una alianza público privada amplia que permita una escala mayor de jóvenes.

- 1.27 La iniciativa regional NEO es liderada por el BID, a través de la oficina del FOMIN y del Departamento Social (SCL/LMK), y la International Youth Foundation (IYF), junto con cinco empresas socias fundadoras: Arcos Dorados, Caterpillar, Cemex, Microsoft y Walmart. NEO regional busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de 1 millón de jóvenes vulnerables en 10 años. Se inicia con una primera etapa de cinco años de 2012 a 2017 para 500.000 jóvenes vulnerables de al menos 10 países de América Latina y el Caribe. En esta etapa se espera fortalecer a 200 proveedores de servicios para la empleabilidad juvenil y movilizar a al menos 1.000 empresas que oferten puestos de trabajo y pasantías. Según se informó al Comité de Donantes del FOMIN en mayo del 2014, la iniciativa contaba con 4 proyectos aprobados¹⁷. En agosto, el Comité de Donantes aprobó un quinto proyecto NEO, el proyecto regional con la Fundación Forge (RG-M1256).
- 1.28 Además de la presente operación con CRS, hay otros 2 proyectos NEO en preparación que se espera presentar para aprobación en 2014. Dentro de NEO regional, esta sería la primera operación de escala que trabaja con jóvenes en riesgo en contextos de alta violencia y la primera también en incorporar un enfoque combinado de empleabilidad y autoempleo, características que la diferencian del resto de proyectos NEO. A continuación se presenta un cuadro que resume el progreso hacia las principales metas de la iniciativa regional NEO:

Indicadores clave	Meta NEO Regional 2017	Avance hacia el logro de las metas*	Incluyendo 3 proyectos pendientes de aprobación en 2014**
Jóvenes beneficiados	500.000	291.000	347.220
Proveedores de servicios fortalecidos	200	80	134
Compañías ofreciendo puestos de trabajo y pasantías	1.000	1.200	2.000
Alianzas nacionales que adoptan modelos de empleabilidad de alto impacto	10	3	5

*Proyecciones basadas en la suma de los indicadores de los proyectos NEO aprobados a Agosto 2014: DR-M1044, ME-M1091/ME-T1255, CO-M1094/CO-T1374, BR-M1114 y RG-M1256; ** Proyectos pendientes de aprobación: PN-M1027, PR-M1031 y ES-M1049.

- 1.29 Los criterios clave que fueron considerados para que este proyecto se integre a NEO son: (i) compromiso de las Agencia Ejecutora de adoptar los estándares de calidad NEO para trabajar a escala; (ii) sistema de evaluación y monitoreo con indicadores comunes a NEO; (iii) un aporte de fondos de contrapartida en efectivo que más que triplica la contribución FOMIN; (vi) el potencial de la metodología de Jóvenes Constructores y GAAP de ser escalados a otras regiones en el Salvador y países de la región Centroamericana.
- 1.30 Vínculo a la Agenda. El proyecto se enmarca en el Acceso a Mercados y Capacidades del FOMIN, dentro de la agenda “Juventud: Empleo y Empresarialidad”. También

¹⁷ MIF/PP-81. NEO. Un millón de jóvenes, un millón de oportunidades. Informe de situación. Los cuatro proyectos son NEO en República Dominicana (DR-M1044), NEO en Nuevo León (ME-M1091/ME-T1255), NEO en Urabá (CO-M1094/CO-T1374), y Educación Libre con la Confederación Nacional de Industrias (BR-M1114).

contribuye a la agenda de “Ahorros, pagos y créditos para población de bajos ingresos” del FOMIN que tiene como objetivo aumentar la disponibilidad de servicios y productos financieros para esta población. Este proyecto, está alineado con los siguientes pilares de la estrategia de apoyo a jóvenes vulnerables del FOMIN: (i) Escala: Se busca acelerar el proceso de consolidación, expansión y crecimiento del programa Jóvenes Constructores de Youthbuild y de Grupos de Ahorro, que alcance una meta de 10.020 jóvenes en riesgo con foco en por lo menos cuatro municipios de El Salvador, proponiendo un esfuerzo compartido entre el sector público, privado y sociedad civil. El programa formará parte de NEO tal y como se explicó en los párrafos anteriores. (ii) Resultados y conocimiento: se realizarán estudios costo-beneficio que complementarán la evaluación de impacto de JC por Seguridad Ciudadana del BID (RG-T2446). (iii) Empoderamiento de la Juventud: A través de los Grupos de Graduados del programa, que garantiza una participación activa de los jóvenes, se busca empoderar a los jóvenes no sólo como beneficiarios sino como agentes de cambio en sus comunidades. Dentro de este Grupo de Graduados, los jóvenes serán incentivados a ser voceros del programa y a ayudar a jóvenes y otros miembros de la sociedad civil a reconocer los beneficios del programa. Los modelos de JC y GAAP fomentan los valores de liderazgo y participación a través de las fases de implementación y crea los cimientos para que esta estructura sea sostenible. (iv) Equidad de género: Ya que se promoverán oportunidades igualitarias a jóvenes hombres y mujeres que presentan situaciones de riesgo social diferente; los hombres con mayor riesgo de entrar en pandillas y desertar de los cursos, las mujeres con más responsabilidades domésticas y menor disponibilidad de tiempo para atender los cursos y tener un empleo dependiente. (v) Innovación: Son pocas las experiencias que el FOMIN tiene en transferencia de modelos integrales a las entidades oficiales de formación profesional de la región como es el INSAFORP. Además, ENLACE sería la primera entidad microfinanciera con productos específicos para jóvenes pobres y en riesgo con la que trabaja desde que se lanzó la Estrategia de Juventud del FOMIN¹⁸. Por ello, este proyecto incluye indicadores de acceso a ahorro y crédito y de valor de ahorro y crédito a nivel de resultado que se alinean con la Agenda de “Ahorros, pagos y créditos para población de bajos ingresos” del Área de Acceso a Financiamiento del FOMIN.

- 1.31 Colaboración con el Grupo BID. El proyecto se alinea con la estrategia país de El Salvador en lo que se refiere al área de Protección Social, en materia laboral. Específicamente en la “ampliación de la capacidad laboral y creación de un sistema de competencias”¹⁹ con el enfoque especial de jóvenes pobres y vulnerables, quienes son los más afectados por la crisis de empleo.
- 1.32 Con la Unidad de Mercados Laborales del BID (LMK), socio estratégico de la Iniciativa Regional NEO bajo la cual se enmarca la presente operación. LMK tiene el programa de “Apoyo integral a la efectividad de las políticas de trabajo y previsión social” (ES-L1063), el cual está pendiente de ser ratificado por la Asamblea Legislativa. El componente 2 “Acciones integrales para la inserción laboral de jóvenes” busca mejorar el desempeño productivo de los jóvenes de 16 a 29 años a través del empleo

¹⁸ Dando una oportunidad a la juventud. Una agenda para la acción. FOMIN. Sept. 2012.

¹⁹ Estrategia País [GN-2575](#) P. 5. Al momento de escribir el presente documento la nueva estrategia país estaba en proceso de elaboración.

y emprendedurismo, acciones que implementará el Ministerio de Trabajo (MTPS) y la CONAMYPE, respectivamente. Con la Unidad de Seguridad Ciudadana del BID a través del préstamo de “Apoyo Integral a la estrategia de prevención de la violencia” (ES-L1025), en espera de ser ratificado por la Asamblea Legislativa. El componente 2 “Prevención de la violencia juvenil a nivel local”, contempla acciones de formación e inserción laboral y económica de jóvenes en riesgo. También habrá coordinación con la recientemente aprobada cooperación técnica regional de Seguridad Ciudadana “Adaptación del modelo de Jóvenes Constructores para jóvenes en riesgo en América Latina y el Caribe” (RG-T2446) la cual incluye una evaluación de impacto de 100 jóvenes en riesgo del modelo Jóvenes Constructores (JC) en El Salvador. De ratificarse los dos préstamos, con Seguridad Ciudadana se coordinará estrechamente para mostrar los resultados de la evaluación y lecciones aprendidas de JC y analizar la posibilidad de que sea uno de los modelos que el Gobierno de El Salvador pudiera implementar bajo el préstamo. Con LMK, su programa está enfocado en la población juvenil general por lo que la presente operación complementa estos esfuerzos poniendo el foco en el segmento de jóvenes en situación de riesgo social.

- 1.33 Brecha de conocimiento: Este proyecto contribuirá a reducir la brecha de conocimiento de la Agenda de Juventud y Empleo referida a: ¿Qué modelos de alianzas público-privadas son efectivos para mejorar la empleabilidad? Específicamente, a través del proyecto se intentará responder a las siguientes preguntas: (i) ¿Cómo se transfieren y escalan modelos efectivamente al sector público?; (ii) ¿Cómo se trabaja de manera diferenciada según el nivel de vulnerabilidad, utilizando un modelo integral en el cual las soluciones sean sostenibles y costo efectivas?; y (iii) ¿Cómo se puede involucrar a los jóvenes de manera costo-efectiva a lo largo del ciclo del proyecto para mejorar la relevancia del proyecto y su apropiamiento por parte de los beneficiarios? Los productos de conocimiento de NEO El Salvador contribuirán y alimentarán a los objetivos del Programa Regional NEO, al permitir hacer análisis comparativos de las experiencias en los países y hacer una lectura regional de los resultados y hallazgos.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El impacto del proyecto consiste en que los jóvenes en riesgo social de El Salvador²⁰ puedan ser social y económicamente productivos en empleos y autoempleo. El resultado es escalar modelos efectivos (modelos JC y GAAP) que den a los jóvenes en situación de riesgo social las habilidades cognitivas, socioemocionales y de empleabilidad.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 Catholic Relief Services (CRS) en alianza con YouthBuild International y el FOMIN apoyarán el proceso de construcción de capacidades de socios nacionales de El Salvador (INSAFORP, entidades de formación y Enlace Servicios Financieros) para

²⁰ Jóvenes en situación de riesgo son aquellos que viven en zonas caracterizadas por condiciones de exclusión social y violencia (Beltrán & Savenije, 2014, p.15).

transferir y escalar modelos de formación, inserción, ahorro y autoempleo para jóvenes en riesgo en El Salvador. Este proyecto fortalecerá dos modelos para lograr mayor escala y sostenibilidad financiera e institucional de programas de empleabilidad para jóvenes en riesgo.



- 2.3 Jóvenes Constructores (JC): La primera estrategia se realizará con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y una red de implementadores con el modelo de Jóvenes Constructores. Desde 2009, CRS en alianza con YouthBuild International y a través de socios nacionales ha estado adaptando y probando el modelo de Jóvenes Constructores²¹. JC es una iniciativa para la construcción de habilidades, liderazgo, autoestima, relaciones, capacidades, activos comunitarios, y empleabilidad a través de la creación de proyectos de vida de los jóvenes de forma individual y colectiva. Los jóvenes ponen en práctica el liderazgo y servicio, fomentando un sentido de familia y encontrando oportunidades. Además de un programa de empleabilidad, se fomenta el liderazgo juvenil. JC trabaja con jóvenes entre las edades de 16 y 25 años, que carecen de un empleo formal y fuera del sistema escolar, de bajos ingresos económicos y que están expuestos a la violencia. A diferencia de como venía implementándose el modelo en el pasado, el programa de formación con el FOMIN tendrá tres modalidades sobre la base del perfil de entrada del joven diferenciando entre los que han terminado o no el bachillerato, y los que tienen habilidades para la vida y el trabajo satisfactorios o deficientes (ver Cuadro 1).
- 2.4 Para determinar la modalidad más adecuada para el joven, todos los que cumplen con los criterios de selección básicos participarán en lo que se llama el “Reto Joven Constructor” que busca identificar la opción más idónea para el joven. El Reto consiste en un periodo de prueba de 40 a 60 horas donde los jóvenes demuestran con sus acciones que están listos para participar en el programa. A través del Reto, se evalúan los comportamientos y actitudes de cada joven, determinando quienes califican o no para el programa, y entre los que califican, en cuál de las tres modalidades (a, b, c) se ubican.

²¹ Modelo de [YouthBuild](#) originando en Harlem, Nueva York, hace 35 años, promueve el liderazgo juvenil a través de la empleabilidad y servicio a la comunidad. YouthBuild International promueve el modelo fuera de los Estados Unidos a través de socios locales como CRS en El Salvador. El FOMIN también está apoyando la implementación de este modelo a través del proyecto “Academia de Reconstrucción para Jóvenes de Haití” con Idejen (ATN/ME-12636-HA).

2.5 Esto supone un aprendizaje y un cambio respecto a cómo se había implementado JC anteriormente (ver lecciones aprendidas 2.32). En etapas anteriores la única modalidad disponible era la (b). Otro cambio adicional es que se buscará la incorporación de los GAAP en el modelo de JC siempre que sea posible, dado que uno de los requisitos que facilitan la formación de los GAAP es que los jóvenes provengan de una misma comunidad. Con la incorporación de los GAAP se reforzaría la educación financiera práctica y el fomento al autoempleo del modelo JC.

Cuadro 1: Resumen de Modalidades

Edad	Indicadores de vulnerabilidad	Criterio de selección	Horas de Formación
Reto Joven Constructor			
16-25	Jóvenes de comunidades impactados por la violencia; que no trabajan en sector formal; que no estudian. Jóvenes que hayan sido deportados o en conflicto con la ley serán animados a participar	Bachilleres y no bachilleres (de preferencia con 9 grado completado; excepciones con niveles de escolaridad entre 6 y 9 serán revisados caso por caso)	40 a 60 horas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reto de Habilidades para la vida (+/- 10 horas) ▪ Reto de Habilidades para el trabajo (+/- 10 horas) ▪ Reto de Servicio a la comunidad (+/- 20 horas) ▪ Reto emprendedor (+/- 10 horas) ▪ Evaluación de comportamientos y actitudes para determinar modalidades de programa
Modalidad A: Jóvenes Comprometidos para Bachilleres			
18-25	Jóvenes de comunidades impactados por la violencia; que no trabajan en sector formal; que no estudian. Jóvenes que hayan sido deportados serán animados a participar	Bachillerato completado Haber aprobado Reto Joven Constructor con una evaluación de satisfactorio de comportamientos y actitudes	60 a 80 horas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Refuerzo de Habilidades para la Vida (+/- 10 horas) ▪ Habilidades para el trabajo (+/- 10 horas) ▪ Formación vocacional (+/-40 a 60 horas)
Modalidad B – Jóvenes Constructores para Bachilleres			
16-25	Jóvenes de comunidades impactados por la violencia y vulnerables a las pandillas; que no trabajan en sector formal; que no estudian. Jóvenes que hayan sido deportados serán animados a participar	Con bachillerato completado; Haber aprobado el Reto Joven Constructor con una evaluación debajo de satisfactorio de comportamientos y actitudes	+/- 400 horas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación vocacional incluyendo servicio en la comunidad (+/- 200 horas con entre 25% a 50% dedicado a servicio a la comunidad) ▪ Refuerzo educativo básico aplicado (20 horas) ▪ Habilidades para la vida (60 horas) ▪ Habilidades para el trabajo (60 horas) ▪ Emprendimiento y GAAP (60 horas)
Modalidad C – Jóvenes Constructores para No Bachilleres			
16-25	Jóvenes de comunidades impactados por la violencia y vulnerables a las pandillas; que no trabajan en sector formal; que no estudian. Jóvenes que hayan sido deportados o en conflicto con la ley serán animados a participar	Sin bachillerato completado (de preferencia con 9 terminado pero se evaluará casos excepcionales entre 6 y 9 grado); Haber aprobado el Reto Joven Constructor con una evaluación debajo de satisfactorio de comportamientos y actitudes	750 horas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación vocacional incluyendo servicio en la comunidad (+/- 300 horas con entre 25% a 50% dedicado a servicio a la comunidad) ▪ Refuerzo educativo básico aplicado (+/- 200 horas) ▪ Habilidades para la vida (+/- 80 horas) ▪ Habilidades para el trabajo (+/- 80 horas) ▪ Emprendimiento y GAAP (+/- 90 horas)
Emprendedurismo Juvenil a través de Grupos de Auto Ahorro y Préstamo			
16 a 25	Jóvenes de comunidades impactados por la violencia (áreas peri-urbanas principalmente);	Bachilleres y no bachilleres	50 a 100 horas durante un año (1 vez a la semana) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de ahorros ▪ Manejo de préstamos ▪ Emprendedurismo social y productivo ▪ Liderazgo y servicio

2.6 Autoempleo a través de Grupos de Auto Ahorro y Préstamo (GAAP): La segunda estrategia se realizará con Enlace Servicios Financieros SA de CV, una entidad de microfinanzas creada con el apoyo de CRS. Durante los últimos años tanto CRS como Enlace han desarrollado modelos de emprendedurismo y autoempleo a través de Grupos de Auto Ahorro y Préstamo (GAAP). Los GAAP son formados con entre 7 a 20 integrantes pero de preferencia funcionan mejor con 12. La organización del GAAP incluye un proceso natural de liderazgo y transparencia ya que el grupo establece sus propias reglas de funcionamiento (por ejemplo, cuánto se va a ahorrar, cada cuánto, multas, cuándo se van a repartir los ahorros y ganancias, etc.) con diferentes personas tomando un rol protagónico en la implementación del proceso. Hay un presidente, secretaria, tenedor de la caja, contador (se recomienda dos), y tenedor de llave (de igual forma se recomienda dos), y el promotor de Enlace que asesora.

Dentro de la metodología se fomenta la generación de actividades para recaudar/generar fondos adicionales para un uso determinado por el grupo.

- 2.7 Los fondos ahorrados pueden ser prestados a sus mismos miembros bajo las reglas que establecen en el grupo. Para su mejor funcionamiento y generación de sentido de grupo, se recomienda que los miembros se reúnan una vez a la semana y típicamente durante una hora. Se ha visto que para la maduración del grupo se requiere un ciclo de un año. CRS ha establecido estándares para la formación de los GAAP, e incluso un proceso que permite “graduar” al grupo de tal forma que ya no requiere el acompañamiento del asesor de Enlace. En los últimos dos años, Enlace ha iniciado un proceso para desarrollar GAAPs específicamente con jóvenes, analizando los mecanismos necesarios para que sea financieramente sostenible, particularmente a través de los servicios de préstamos. Por otra parte, recientemente CRS ha adaptado los modelos de formación en los GAAP específicamente para jóvenes fomentando el liderazgo, servicio y emprendedurismo.
- 2.8 CRS capacitará a 16 promotores juveniles y 150 asesores de crédito de Enlace en esta nueva metodología de GAAP para el liderazgo y autoempleo juvenil, y en asesoría empresarial básica. Los jóvenes de 18 a 25 años participantes en un GAAP que demuestran capacidad para poder iniciar un emprendimiento tendrán la posibilidad de acceder a capital semilla reembolsable sin intereses de hasta un monto máximo de \$100 a través de Enlace. Los promotores juveniles y los asesores de crédito de Enlace capacitados por CRS apoyarán a los nuevos emprendedores juveniles en el proceso de crecimiento de su negocio ayudándoles a encontrar otros servicios y capacitaciones. El proceso de inicio, formación, consolidación y graduación de un GAAP toma un año durante el cual el promotor acompaña el proceso dando apoyo adicional a los que inician un negocio. Por otra parte, los nuevos materiales de formación de los GAAP juveniles elaborados por CRS incorporan aspectos básicos pero innovadores para fomentar la resiliencia o de factores protectores de la violencia que serán probados a través de esta modalidad de liderazgo e inserción productiva juvenil.
- 2.9 Es decir, con esta operación se busca incorporar y poner en práctica elementos de JC en GAAP y viceversa. Se espera de este modo tener modelos más robustos y especializados para el segmento de los jóvenes en riesgo social de El Salvador.
- 2.10 Cabe destacar que este proyecto contará con el apoyo y cooperación de las siguientes entidades:
- **YouthBuild International**, creadora del modelo JC con apoyo de CRS en ES proporcionará asistencia técnica en la transferencia y conformación de alianzas.
 - **INSAFORP**, se comprometerá a financiar la implementación de JC a incluyéndolo en su Plan Operativo Anual y Presupuesto respectivo.
 - **Enlace**, entidad microfinanciera, con la cual CRS hace 4 años desarrolló los GAAP. También aportará promotores, asesores de crédito y recursos de capital semilla para los jóvenes emprendedores de GAAP.
 - **Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia (CONMIGRANTES)**, un organismo gubernamental con 11 entidades del

gobierno nacional en la junta directiva interesada en llevar JC a más comunidades vulnerables del país.

- **Glasswing International** como parte del consorcio SolucionES, financiado por USAID, está desarrollando una sede de JC para trayectos técnicos en el sector textil, informática y maquinaria industrial.
- **Ministerio de Trabajo**, se buscará una mayor colaboración para apoyar en la inserción laboral de los jóvenes, participar en ferias de empleo, y otras actividades de intercambio de conocimiento sobre la formación y capacitación de jóvenes, y la implementación de la política de Mi Primer Empleo. Ya ha habido una colaboración cercana entre CRS y el Ministerio de Trabajo con JC y otros programas de CRS, y previamente en una iniciativa regional de derechos laborales.
- **Ministerio de Educación**, se buscará profundizar la relación existente para la inserción de los jóvenes no bachilleres en las modalidades flexibles del Ministerio para lograr mayores niveles educativos de los participantes.
- **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa**, del Ministerio de Economía, responsable de articular la política de emprendimiento e interesada en coordinar con esfuerzos de emprendimiento juvenil, especialmente para población en riesgo y con la base de la pirámide emprendedora.

C. Componentes

- 2.11 Este proyecto tiene cuatro componentes: (I) Ajuste de los modelos Jóvenes Constructores y GAAP para trabajar a escala; (II) Transferencia e implementación del modelo JC y GAAP a una red de afiliados; (III) Creación de alianzas multisectoriales; y (IV) Gestión de conocimiento y comunicación estratégica.

Componente I: Ajuste y fortalecimiento de los modelos Jóvenes Constructores y Grupos de Auto Ahorro y Préstamo. (FOMIN: US\$452.152; Contraparte: US\$120.795).

- 2.12 El objetivo de este componente es sistematizar una serie de herramientas para que CRS en alianza con INSAFORP y Enlace puedan transferir a otras entidades socias y escalar los modelos de JC y GAAP.
- 2.13 Como se explicó en antecedentes tanto el programa JC como los GAAP han tenido buenos resultados a la fecha, e incluso en el caso de los GAAP el producto ha logrado ser autosostenible a través de Enlace. Sin embargo también se requiere hacer algunos ajustes a los modelos, fruto de las lecciones aprendidas de estas etapas previas (ver párrafo 2.32), para lograr por un lado modelos más robustos y por otro lado una fluida transferencia a terceros. Uno de estos ajustes en el caso de JC se trata de desarrollar las tres modalidades del programa para ajustarse mejor a las necesidades de los jóvenes e integrar los GAAP a la formación en autoempleo.
- 2.14 El FOMIN financiará la mayoría de las actividades si bien algunas guías y estándares de diseño y desempeño serán aporte de contrapartida de CRS.
- 2.15 Las actividades y productos de este componente son: (i) Diseñar las modalidades de formación por perfil del joven y el paquete de asistencia técnica para las entidades

socias que incluye (a) guía de implementación con planillas para la descripción de puestos, presupuestos, diagnóstico institucional, cronogramas, etc., todo adecuado a los distintos perfiles de los jóvenes; (b) guía de seguimiento psicosocial del joven; (c) guía reto joven constructor; (d) guía autoempleo y GAAP; y (e) guía servicio a la comunidad. (ii) Desarrollo de herramientas de adecuación de competencias, entre las que destaca una herramienta de coevaluación y medición de las habilidades para la vida y para el trabajo, para la apropiada derivación del joven a las distintas modalidades del programa; (iii) contratación de un consultor experto en emprendedurismo y método GAAP; (iv) contratación de consultor experto en la formación de educadores dedicados a trabajar con jóvenes en riesgo; (v) desarrollo de sistemas de aprendizaje para socios; (vi) estudios de mercado laboral para jóvenes; (vii) desarrollar los procesos de afiliación para las entidades implementadoras y el modelo de financiamiento, y contratación de un consultor para desarrollar las relaciones con las entidades implementadoras y el INSAFORP; (viii) desarrollar un sistema de sostenibilidad financiera; y (ix) desarrollar y ajustar el sistema de monitoreo y evaluación (M&E) del programa.

Componente II: Transferencia e implementación del modelo a una red de afiliados. (FOMIN: US\$196.251; Contraparte: US\$288.906; Cofinanciamiento: US\$5.605.459).

- 2.16 El objetivo de este componente es transferir de manera satisfactoria el modelo de Jóvenes Constructores a la red de afiliados y el modelo de los GAAP específicamente para jóvenes emprendedores. Adicionalmente, se contempla el fortalecimiento institucional de las instituciones a través de los estándares de diseño e implementación de JC, los estándares de GAAP y los estándares de calidad NEO.
- 2.17 El FOMIN financiará apoyo técnico de YouthBuild International para la implementación de estándares de calidad del modelo JC. El FOMIN también financiará la certificación de 4 entidades bajo la guía de estándares de calidad NEO. Estos servicios de certificación y recomendaciones serán ofrecidos por la International Youth Foundation (IYF), que será contratada en forma directa con fondos del FOMIN, tal y como quedó estipulado en el párrafo 3.20 del memo de donantes de NEO (MIF/AT-1175).
- 2.18 Con recursos de contrapartida de CRS se fortalecerá a la red de implementadores y con recursos de cofinanciamiento de INSAFORP y Enlace se financiarán los cursos de formación de JC y los GAAP, respectivamente.
- 2.19 Las actividades y resultados principales de este componente son: (i) capacitar y transferir el modelo de JC a INSAFORP y capacitar a 16 promotores juveniles y 150 asesores de crédito de Enlace para el modelo de GAAP y autoempleo juvenil; (ii) capacitar a 100 consultores y transferir el modelo de JC a 7 sedes implementadoras (por ejemplo, 3 de Fe y Alegría, Glasswing, FUNSALPRODECE, FUSALMO, AGAPE, entre otros potenciales implementadores de INSAFORP); (iii) implementación y capital semilla de los jóvenes emprendedores de GAAP y de los cursos de formación de JC; e iv) implementación de estándares de calidad de NEO en 4 entidades, de GAAP en 10 agencias de Enlace y de JC en cinco entidades. Finalmente se realizarán dieciséis encuentros (4 por año) del equipo implementador para compartir experiencias y para fortalecer la capacitación.

Componente III: Creación de Alianzas multisectoriales. (FOMIN: \$203.190; Contraparte: US\$153.766).

- 2.20 El objetivo de este componente es desarrollar alianzas multisectoriales, que incluyan actores claves del sector público, privado, académico, sociedad civil y los mismos jóvenes graduados para ampliar y garantizar la sostenibilidad y el impacto de la transferencia de los modelos de JC y GAAP.
- 2.21 Por ejemplo desde el sector público se buscará al Ministerio de Trabajo y CONAMYPE para poder entablar un diálogo sobre cómo mejorar el impacto de la Ley de Primer Empleo e impulsar la nueva política nacional de emprendimiento. Asimismo, desde el sector privado también se requiere fortalecer los vínculos especialmente para combatir el estigma social y apoyar a los jóvenes en riesgo que están preparados para un primer empleo. Existe una buena base de relaciones con el sector privado dado que CRS trabajó con 300 empresas, la mayoría pequeñas empresas, para la inserción laboral de los jóvenes. En esta etapa se buscarán alianzas con empresas de mediano y gran porte que puedan comprometerse con un mayor número de vacantes y también con gremios empresariales que hayan detectado necesidades por personal que el presente proyecto pudiera cubrir.
- 2.22 El FOMIN financiará asistencia técnica de YouthBuild International para conocer el proceso de transferencia y gestión de alianzas desarrollado en otros países que han logrado éxito en la sostenibilidad y escala. También con recursos del FOMIN, CRS contratará a un especialista en empleo juvenil y relaciones con el sector privado y a un graduado para coordinar el movimiento de graduados tanto de JC como de los GAAP, así como los encuentros y materiales para el Grupo de Graduados.
- 2.23 Las actividades y productos del componente son: (i) Desarrollo de un consejo multisectorial asesor que facilite información del mercado laboral, proponga acciones y o productos concretos para fortalecer la escala y sostenibilidad, y ayude en la toma de decisiones estratégicas; (ii) Creación de grupos de trabajo por sector comprometidos con empleos dignos y de calidad y con al menos 3 alcaldías que quieran implementar el modelo JC y/o GAAP; (iii) Eventos de reconocimiento a las entidades que contribuyen con el éxito de la operación, y; (iv) Desarrollo de Grupo de Graduados del programa para ser voceros entre la juventud y otros sectores.

Componente IV: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica. (FOMIN: US\$309.129; Contraparte: US\$39.315).

- 2.24 El objetivo de este componente es documentar y comunicar los resultados y aprendizajes de la iniciativa a fin de promover su escala y sostenibilidad. A tal efecto, se han identificado las siguientes audiencias: (i) las *empresas* con interés en abordar el tema del empleo juvenil y mano de obra calificada para su negocio; (ii) el *sistema público* con interés en encontrar y aplicar soluciones al desempleo juvenil y la atención de jóvenes en riesgo; (iii) las organizaciones de la *sociedad civil* con interés en fortalecer sus servicios a los jóvenes en riesgo. Los canales principales para llegar a estas audiencias serán: reuniones presenciales personalizadas, presencia en medios online e impresos, y otros que se definan durante el diseño de la estrategia de comunicación del proyecto.

- 2.25 Se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento a través de consultorías y/o adquisición de bienes y servicios: (i) creación de estudios temáticos sobre escala y resiliencia; y (ii) dos estudios de caso. Con frecuencia anual, la Agencia Ejecutora actualizará la Hoja de Proyecto (estándar facilitada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el mismo, los retos, estrategia de intervención y resultados alcanzados.
- 2.26 Al formar parte de la iniciativa regional NEO, se espera que los conocimientos generados en materia de calidad y escala sean intercambiados entre socios NEO y otros proyectos de la agenda, especialmente para el trabajo con jóvenes en riesgo utilizando metodologías integrales de empleabilidad y autoempleo. Asimismo, CRS se beneficiará de las herramientas metodológicas de NEO, que incluye la Guía de Estándares de Calidad. La brecha de conocimiento se define en el párrafo 1.32.
- 2.27 Con los resultados de este proyecto, se espera incidir especialmente en los empleadores y sector público sobre la importancia de incluir a los jóvenes en riesgo en el desarrollo económico y en la sociedad. De la misma forma, se aspira a involucrar activamente a los distintos actores en esta problemática a través de su participación en los grupos sectoriales mencionados en el Componente III. Adicionalmente, se espera que los jóvenes reconozcan el modelo como una alternativa frente a su realidad e incrementar su liderazgo a través de los Grupos de Graduados.
- 2.28 A modo de reforzar el intercambio de conocimiento, se conformarán tres grupos de aprendizaje en los siguientes temas: 1) GAAP, autoempleo/emprendedurismo juvenil; 2) empleo juvenil; y 3) educación formal. Los respectivos profesionales de CRS, INSAFORP, sedes de implementación de Jóvenes Constructores, Enlace, FOMIN, BID, y entidades gubernamentales (CONAMYPE, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación) serán invitados a participar. Se evaluará la posibilidad de incluir a otros actores interesados en las temáticas según la necesidad. Cada equipo de aprendizaje se reunirá por lo menos dos veces al año para compartir aprendizajes, lo que está y no está funcionando, sugerencias para superar obstáculos, etc. Se podrían formar otros espacios de aprendizaje a sugerencia de los miembros de estos grupos.
- 2.29 Se contratará un consultor especialista en comunicaciones para gestionar todo los productos y procesos comunicacionales, y coordinar la comunicación (vía web, redes sociales, etc.) tanto con jóvenes como con empresas, sociedad civil y financiadores.
- Las actividades del presente componente son: (i) desarrollar e implementar un plan de comunicaciones; (ii) desarrollo de canales de información pertinentes para la presentación de resultados, página web y tres encuentros público privados sobre empleabilidad juvenil; (iii) desarrollo de un análisis costo-beneficio, y (iv) y participación en eventos locales e internacionales de intercambio de conocimiento.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.30 CRS El Salvador será la entidad ejecutora del proyecto y responsable ante el FOMIN de la ejecución del mismo.

- 2.31 Se establecerá un **Comité Directivo** que incluye a CRS, INSAFORP y Enlace, coordinado por CRS a través del/la Gerente del proyecto. Este Comité estará a cargo de supervisar el logro de las metas establecidas observando el avance y tomando decisiones estratégicas para asegurar el buen desempeño de la iniciativa. Se reunirá por lo menos dos veces por año y estará formado por la Representante de CRS en El Salvador, el Director de INSAFORP, y el Director de Enlace. El representante del FOMIN y los representantes de LMK y ICS del BID en El Salvador podrán participar en calidad de observadores con voz y sin voto y/o con otras funciones que se considere necesario asumir. Por otra parte, se establecerá el **Equipo de Implementación** coordinado por CRS y conformado por un representante de INSAFORP y otro de Enlace para desarrollar el Plan Operativo Anual (POA) y coordinar la implementación de las actividades de dicho plan. El POA será revisado cada trimestre por el equipo de implementación para analizar el nivel de avance tomando las decisiones necesarias para lograr los resultados. La **Unidad Ejecutora del Proyecto de CRS** estará formada por un Gerente del proyecto, Asistente y Contador a tiempo parcial.
- 2.32 El **Consejo Asesor** será conformado por 7 a 10 miembros que provienen de diversos sectores de la empresa privada y gremios, otros actores clave del sector público y ONGs y los graduados de JC. El Comité Ejecutivo determinará los miembros del mismo y será convocado trimestralmente por la Gerente de la iniciativa de CRS.

E. Sostenibilidad

- 2.33 La sostenibilidad es un objetivo central de la presente operación, dado que lo que se persigue es transferir e instalar en otras entidades los modelos GAAP y JC, y minimizar la dependencia de financiación de cooperación externa para su continuidad. Se prevé la sostenibilidad de los esfuerzos de esta operación a través de la capacitación y asistencia técnica de CRS a las sedes implementadoras para adecuarse a los estándares de excelencia de los modelos JC y GAAP y también a través de la certificación bajo los estándares de calidad NEO. Es decir, se habrá creado un mercado de entidades de formación del modelo JC que podrá ser contratado por el INSAFORP. La transferencia del modelo al INSAFORP para que dicha institución adopte y acredite a otras instituciones para ofrecer el modelo de JC, contribuye a la sostenibilidad y al alcance de esta iniciativa. El INSAFORP a través de su Junta Directiva integrada por la empresa privada, sindicatos y el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Relaciones Exteriores, podrá seguir los resultados de la experiencia y comprobar la efectividad del programa y así seguir apoyándolo financieramente en el futuro. Enlace también contará con promotores y asesores de crédito mejor formados para dar servicios empresariales a los jóvenes en riesgo y se espera que haya podido transferir a al menos una entidad la metodología GAAP y/o buenas prácticas.
- 2.34 Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un **Taller de Sostenibilidad** con todos los entes involucrados para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminados los fondos.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.35 A continuación se presenta un resumen de las principales lecciones que han informado el diseño de esta operación²²:
- a. Los programas de apoyo a la empleabilidad de jóvenes en riesgo obtienen mejores resultados cuando contemplan un *enfoque integral*, que combine habilidades técnicas, habilidades para la vida y el empleo, capacitación vocacional, servicio a la comunidad, valores, liderazgo y emprendedurismo.
 - b. La *permanencia* de los jóvenes en los programas mejora cuando se consideran sus necesidades, como: ubicar las sedes cerca de ellos o en sus comunidades, involucrar a la comunidad y a la familia y usar métodos de enseñanza especializados. Es por esto, que el proyecto contempla la adaptación del modelo de JC según las necesidades del joven en tres modalidades y se incluye un servicio comunitario.
 - c. La *participación de los jóvenes* en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las actividades para garantizar un ajuste adecuado. Tomando esto en consideración, el proyecto contará con un grupo de graduados de JC, los cuales participarán en el Consejo Asesor del proyecto²³. Adicionalmente, la modalidad de GAAP contempla la contratación de jóvenes como promotores del grupo.
 - d. La *participación del sector privado* es clave, destacando: i) su participación en la toma de decisiones y orientación estratégica; ii) otorgando opiniones y observaciones acerca de la pertinencia del modelo de formación; iii) y acompañando la aplicación del modelo. Tomando esto en cuenta, el proyecto contempla la participación del sector privado en el Consejo Asesor como es explicado en el componente III. Según la necesidad, se evaluará la participación del sector privado en los Grupos de Aprendizaje.
 - e. A pesar de que las pasantías han demostrado ser un puente importante de la formación para el trabajo a un empleo, la experiencia en El Salvador para jóvenes en riesgo no ha sido así. La falta de cultura y de contratos de pasantía adecuados, hace que para JC sólo se contemple la oferta de puestos de trabajo disponible. Entre las 400 empresas que se espera ofrezcan empleos se buscará mayor participación de grandes y medianas empresas.
 - f. El principal reto del *escalamiento* es mantener la calidad. La expansión de modelos integrales demanda mecanismos de control de calidad y procedimientos de monitoreo y evaluación cuidadosos. Por esta razón, el proyecto contempla una adaptación del actual sistema de monitoreo y evaluación utilizado por CRS y unos indicadores de diseño e implementación. Adicionalmente, se implementarán los estándares de calidad de NEO para instituciones proveedoras de servicios.

²² Basados en las experiencias del FOMIN, CRS y ENLACE citadas en: [Restrepo \(2011\) "Escalamiento de un proyecto de inclusión juvenil: Entra21 en Medellín, Colombia"](#); Vásquez & Flores (2013) "Programa de inserción laboral y empresarial de jóvenes en riesgo, entidad ejecutora: Asociación Grupo Ceiba"; Beltrán & Savenije (2014) "Evaluación externa del programa Jóvenes Constructores en El Salvador"; Samayoa (2012) "Análisis de elementos de sostenibilidad de los Grupos de Auto Ahorro y Créditos organizados en El Salvador por CRS en asocio con ENLACE", Deysi Renderos (2010) "Estudio de Seguimiento Proyecto Jóvenes Constructores de Centroamérica, El Salvador- Nicaragua".

²³ Durante la fase de análisis se realizaron dos conversatorios con jóvenes graduados de JC para tomar en consideración sus opiniones y sugerencias para el diseño de la operación.

- g. El escalamiento y la transferencia efectiva de un modelo exitoso requiere del apoyo del Estado para alcanzar una cobertura importante. La transferencia requiere generar procesos sociales y políticos de apropiación, desarrollo institucional y empoderamiento de redes de apoyo que posibilite la adopción del modelo. Para este proyecto, un socio clave es INSAFORP, entidad rectora de la formación vocacional. Participaron en el diseño y están interesados en incluirlo como parte de sus programas, lo cual contribuiría significativamente a su sostenibilidad.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.36 Adicionalidad No-financiera. FOMIN juega un papel clave de “bróker”, facilitando el proceso de negociación en el diseño de la operación con diferentes socios salvadoreños y con dos unidades del BID. También se ha contribuido en la transmisión de conocimiento técnico y mejores prácticas en proyectos FOMIN que han trabajado con jóvenes en riesgo social y en la definición conjunta de los componentes. Respecto a NEO, también se espera que haya un intercambio de conocimiento significativo tal como se explicó en el componente IV.
- 2.37 Adicionalidad Financiera. La contribución del FOMIN es fundamental para incentivar la participación de diferentes socios y lograr el apalancamiento de recursos públicos y privados. Por cada dólar del FOMIN se ha logrado apalancar 4 de contrapartida y su presencia genera la confianza necesaria para atraer la inversión de nuevos socios.

H. Resultado del Proyecto

- 2.38 El resultado es escalar modelos efectivos (modelos JC y GAAP) que den a los jóvenes en situación de riesgo social las habilidades cognitivas, socioemocionales y de empleabilidad. Para el logro de este objetivo se han contemplado los siguientes indicadores: (i) 400 empresas ofreciendo puestos de trabajo a jóvenes; (ii) 80% (320) de satisfacción de los empleadores con los jóvenes graduados del programa contratados; (iii) 10.020 jóvenes tienen acceso a una capacitación ofrecida a través del programa; (iv) 4.085 jóvenes se gradúan de la formación de JC; (v) 3.978 jóvenes tienen acceso a productos de ahorro y crédito de los GAAPs; (vi) se movilizan al menos US\$30.000 en capital semilla/crédito; (vii) los GAAP movilizan al menos US\$25.000 en nuevos ahorros; y (viii) 80% de las instituciones participantes logran incrementar sus servicios y el acceso a jóvenes a sus distintos servicios. Cabe destacar que los indicadores de los beneficiarios serán filtrados por sexo, edad y modalidad.

I. Impacto del Proyecto

- 2.39 El impacto del proyecto busca a nivel nacional, que los jóvenes en riesgo social puedan ser social y económicamente productivos en empleos y autoempleo. Los indicadores son: (i) 47% (1.920 jóvenes) de inserción laboral para los jóvenes en JC; (ii) 16% (654) de graduados de JC logran reinsertarse al sistema educativo formal; (iii) 20 % (384) de graduados empleados, logran un ingreso superior al salario mínimo nacional; (iv) 50% (960) de graduados empleados de JC obtuvieron empleo formal; (v)

30% (576) de graduados que fueron contratados, permanecieron empleados al menos 6 meses después del programa; (vi) 25% de los jóvenes graduados del GAAP (995) inician un nuevo negocio o microempresa, al igual que el 12% de los jóvenes graduados de JC (490).

J. Impacto Sistémico

- 2.40 Se contribuye al impacto sistémico promoviendo: (i) el escalamiento de dos modelos como son Jóvenes Constructores y GAAP; (ii) la transferencia y adopción de estos dos modelos por al menos 7 entidades, una pública como el INSAFORP y seis privadas/ONGs; (iii) la expansión de un mercado de entidades de formación especializadas en empleabilidad juvenil y trabajar con jóvenes en situación de riesgo.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de Base. Como parte del proyecto se contempla la adecuación del sistema de monitoreo y evaluación (M&E) de CRS, que facilite el seguimiento de los jóvenes en sus trayectorias educativas y laborales y responda a las necesidades de información del proyecto. Para ello se desarrollará un formulario de ingreso o registro con un número único por participante que servirá de línea de base para el programa.
- 3.2 Seguimiento. El sistema de información además de seguir el desempeño de los jóvenes también servirá para recopilar indicadores de gestión del programa para facilitar la toma de decisiones. Como parte de la unidad ejecutora se tienen planeado contratar a una persona para dar seguimiento al sistema y velar por el control de calidad de los datos. Adicionalmente, el programa estará alineado con el sistema de M&E y métricas comunes a nivel de impacto y resultado de NEO a nivel regional.
- 3.3 Evaluación. Para este proyecto se tienen planeado una evaluación intermedia y otra final para analizar el desarrollo del proyecto y la influencia de la formación e intervención en la inserción laboral de estos jóvenes e identificar las lecciones aprendidas de esta intervención. Se buscará medir el impacto que tuvo la iniciativa sobre la inserción laboral, vuelta a los estudios o autoempleo de los beneficiarios finales, diferenciando entre hombres, mujeres y trayecto tomado. Se pretende complementar esta evaluación con un estudio costo beneficio de la formación en el modelo y los resultados a nivel del joven. Otra área a evaluar es la efectividad de la transferencia del modelo de formación a otras instancias. Finalmente, se plantea explorar la experiencia de las empresas trabajando en esta iniciativa.
- 3.4 Taller de cierre. Oportunamente, la AE organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$8.105.459, de los cuales US\$1.500.000 (19%) serán aportados por el FOMIN, US\$1.000.000 (12%) será aportado por CRS como contraparte, siendo más del 90% en efectivo, y \$5.605.459 (69%) de cofinanciamiento serán aportados por el INSAFORP y Enlace. El INSAFORP aportará \$4,2 millones para financiar los cursos de formación de JC, y Enlace aportará \$1,3 millones para cubrir a sus promotores, asesores de crédito y los fondos para el capital semilla de los jóvenes. El reconocimiento del cofinanciamiento se realizará por cumplimiento de actividades descritas.
- 4.2 El período de ejecución será de 48 meses y el período de desembolsos será de 54 meses.

	FOMIN	Contraparte	Cofinanciamiento	Total
Componentes del Proyecto				
Componente I: Ajuste y Fortalecimiento del modelo de Jóvenes Constructores y GAAP	\$ 452.152	\$ 120.795		\$ 572.947
Componente II: Transferencia e implementación del modelo a una red de afiliados	\$ 196.251	\$ 288.906	\$ 5.605.459	\$ 6.090.616
Componente III: Creación de Alianzas multisectoriales	\$ 203.190	\$ 153.766		\$ 356.956
Componente IV: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	\$ 309.129	\$ 39.315		\$ 348.444
Componentes de Ejecución y Supervisión				
Agencia ejecutora/ Administrativo	\$ 71.867	\$ 397.218		\$ 469.085
Sistema de monitoreo	\$ 29.808			\$ 29.808
Evaluación intermedia	\$ 25.000			\$ 25.000
Evaluación final	\$ 25.000			\$ 25.000
Revisiones Ex post	\$ 29.285			\$ 29.285
Contingencias	\$ 69.159			\$ 69.159
Sub-total	\$ 1.410.841	\$ 1.000.000	\$ 5.605.459	\$ 8.016.300
% of Financiamiento	19%	12%	69%	
Cuenta Evaluación de Impacto	\$ 69.159			\$ 69.159
Cuenta de Agenda	\$ 20.000			\$ 20.000
Gran Total	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 5.605.459	\$ 8.105.459

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La organización Catholic Relief Services (CRS) de El Salvador será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. CRS es la Agencia Oficial de la Conferencia Episcopal de los Obispos Católicos de Estados Unidos fundada en 1943 y miembro de Caritas Internacional, dedicada a la ayuda humanitaria²⁴. CRS opera en El Salvador desde 1960. Como se mencionó en el párrafo 1.15 CRS cuenta con experiencia trabajando con la Agenda de Jóvenes del FOMIN a través de su participación como agencia ejecutora en entra21 fase II²⁵. En 2006 ejecutó el proyecto de Consolidación Rural de Empresas Agropecuarias (ATN/ST-9476-ES) del Fondo Fiduciario Sueco en alianza con Enlace.
- 5.2 CRS El Salvador en asocio con organizaciones locales, diseña y realiza proyectos en dos áreas programáticas principales: (i) manejo de recursos naturales; y (ii) fomento de la paz y justicia a través de programas de liderazgo, servicio y empleabilidad con jóvenes en riesgo. En base a este último objetivo, desde el año 2009 CRS en alianza con YouthBuild International (YBI), ha desarrollado y adaptado el modelo de YouthBuild o Jóvenes Constructores en ES. CRS El Salvador es el representante autorizado por YBI en el país, y juntas buscan responder al reto y a la oportunidad de la empleabilidad juvenil como alternativa a la violencia, crimen y la migración internacional. En tal sentido, CRS en alianza con YBI, supervisa el diseño, asistencia técnica, evaluación, coordinación de afiliados y aplicación del modelo JC.
- 5.3 A través del programa JC se lograron convenios de colaboración y alianzas con el *INSAFORP* quien ha apoyado al programa certificando la formación técnica brindada y financiando parte de las capacitaciones vocacionales; el *Ministerio de Trabajo* con el cual se ha coordinado acciones vinculadas a la Ley de Mi Primer Empleo; el *Ministerio de Educación* con las modalidades flexibles de educación formal, y el *Instituto Salvadoreño de la Niñez y la Adolescencia* para un programa piloto dirigido a jóvenes en conflicto con la ley. Adicionalmente, CRS cuenta con experiencia trabajando con donantes internacionales como USAID, Departamento de Trabajo de EEUU, Departamento de Estado de EEUU, Open Society Foundation, Fundación Ford, PNUD, BID y la Fundación Howard Buffet.
- 5.4 CRS El Salvador actualmente cuenta con un total de 42 empleados. El presupuesto de CRS El Salvador para el 2014 es de US \$4.8 millones de los cuales el 88% son fondos externos. En este proyecto, CRS trabajará estrechamente con el INSAFORP y Enlace para la implementación del proyecto. INSAFORP será responsable de la estrategia de JC y Enlace de la estrategia de GAAP.
- 5.5 Enlace aunque desde 2002 es una sociedad anónima independiente de CRS²⁶, nació en 1997 como un proyecto de microfinanzas de CRS y otros actores nacionales para apoyar a los comerciantes de más bajos recursos. Su objetivo principal es ampliar los servicios de ahorro y financieros a los sectores microempresariales más pobres del país mediante la intermediación financiera formal. Entre sus objetivos estratégicos

²⁴ Con presencia en 93 países de los continentes de África, América Latina y el Caribe, Asia, Europa, Medio Oriente y estados Unidos, con sede mundial en Baltimore, Maryland.

²⁵ <http://www.fomin.org/mif/HOME/Projects/ProjectHighlights/ENTRA21/tabid/458/language/en-US/Default.aspx>

²⁶ Entre sus accionistas se encuentran el Banco Santander de España y Oikocredit y CoFund de Holanda.

para 2012-2016 se encuentra “el atender el sector de jóvenes a través de iniciativas de emprendedurismo”. Tiene 15 sucursales y atiende a 46.000 clientes a través de Banca Comunal y Banca Solidaria. El monto promedio de préstamo es de US\$400 dólares, mientras que el monto promedio para el sector es de US\$1.400. Además Enlace tiene financiamiento vigente en tres fondos de inversión de microfinanzas en los cuales el FOMIN participa (a junio 2014, Global Partnerships Microfinance Fund 2008 con \$1 millón, Microfinance Growth Fund (MiGroF) con \$1 millón, y Locfund con \$750,000). Enlace viene repagando según lo acordado y pactado con un desempeño satisfactorio.

- 5.6 CRS establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. CRS también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto.
- 5.7 CRS aportará de su propio personal dos personas a tiempo completo, la Gerente del Proyecto y la Especialista en Intermediación Laboral del componente III. CRS podrá contratar de forma directa con recursos del FOMIN al Coordinador de JC y al Oficial de Monitoreo y Evaluación incluidos en el componente I, quienes son miembros del actual equipo de JC en CRS y tienen el conocimiento, experiencia y calificaciones requeridas para seguir acompañando la operación, de conformidad con lo establecido en las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID GN-2350-9.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Riesgos sectoriales relacionados al sector en que se ejecutará el proyecto: uno de los riesgos es (i) la falta de alineación en los tiempos de implementación en la parte de transferencia del modelo a INSAFORP y cambios administrativos del mismo. Para mitigar este riesgo, se propone firmar un convenio marco y convenios de compromiso anuales con INSAFORP donde confirme su apoyo al proyecto. También se han incluido recursos de CRS para apoyar a los socios implementadores en caso que los recursos de INSAFORP no lleguen a tiempo. Otro riesgo (ii) es la percepción negativa hacia los jóvenes en riesgo por parte del sector empresarial que pudiera comprometer el compromiso de los empresarios en la oferta de vacantes. Para mitigar este riesgo, el proyecto incluye la conformación de un Grupo Asesor compuesto por múltiples actores, al igual que un grupo del sector privado que servirán como centros de recopilación de información y sensibilización a los empresarios. Un tercer riesgo incluye (iii) las condiciones de violencia de las zonas que restringen las posibilidades de desplazamiento de los participantes de la formación a los centros de formación. Como método de mitigación se pretende ubicar los centros de formación en territorios sin presencia de pandillas en la medida de lo posible.
- 6.2 Riesgos financieros, que podrían afectar su capacidad de repago o pago de contraparte: Como se menciona en la sección de presupuesto, \$6,6 millones corresponden a contraparte y cofinanciamiento. Existe un riesgo de que a pesar de

sus mejores esfuerzos, CRS no logre el compromiso de dichos fondos. Para mitigar estos riesgos, CRS buscará maneras flexibles de colaboración desde el sector privado y cartas de compromiso puntuales. De la misma forma, CRS centralizará toda la información de soporte financiero (en efectivo y especie) para agilizar el proceso de auditorías. Existe también un riesgo financiero del componente II, dado que el 72% de los fondos provienen del cofinanciamiento de INSAFORP. Para mitigar este riesgo será condición previa al primer desembolso un convenio firmado con INSAFORP. Actualmente existe una carta de intención aprobada por la Junta Directiva, y la Junta Directiva ya aprobó en su presupuesto institucional del 2015 los fondos correspondientes para el primer año del proyecto. Adicionalmente, se ha integrado dentro de la estructura de gobernanza del proyecto mediante su participación en el Comité Directivo y Equipo de Implementación.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto no presenta efectos medioambientales o sociales negativos. Por el contrario, facilita la integración social de jóvenes, hombres y mujeres, de escasos recursos a través de la capacitación técnica y en habilidades para la vida para su inserción en el mundo laboral formal o para continuar sus estudios.
- 7.2 Según la Revisión Medioambiental y Social (ESR), este proyecto obtuvo una calificación de "C".

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo 7

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Propiedad Intelectual. El BID tendrá la propiedad intelectual de cualquier trabajo producido o resultados obtenidos en el marco de este proyecto. El Banco, a su discreción podrá otorgar una licencia gratuita no exclusiva con fin no comercial para la diseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de estos trabajos que son de propiedad exclusiva del Banco. El Organismo Ejecutor debe asegurar que en todos los contratos que se suscriban con consultores bajo esta operación se incluya una asignación expresa al Banco de todos los derechos de copyright, patente y cualquier otro derecho de propiedad intelectual.