

RESUMEN EJECUTIVO

POLICY BRIEF

# MEJORES PRÁCTICAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD CON POBLACIÓN EN ALTO RIESGO

# BEST PRACTICES IN HIGH RISK POPULATION EMPLOYMENT INTERVENTION PROGRAMS

funde

Fundación Nacional  
para el Desarrollo

# SOLUCIONES





RESUMEN EJECUTIVO

**MEJORES PRÁCTICAS  
EN LOS PROGRAMAS  
DE EMPLEABILIDAD  
CON POBLACIÓN EN  
ALTO RIESGO**

POLICY BRIEF

**BEST PRACTICES  
IN HIGH RISK  
POPULATION  
EMPLOYMENT  
INTERVENTION  
PROGRAMS**

PROYECTO SOLUCIONES/ **SOLUCIONES PROJECT**

Acuerdo de Cooperación/ **Cooperation Agreement**

No. AID -519-A12-00003

COORDINACIÓN/ **COORDINATION**

Roberto Rubio Fabian, Ph.D.

Director Ejecutivo/ **Executive Director (FUNDE)**

Patricia Valdés

Coordinadora de Proyecto/ **Project Coordinator**

(SolucionES-FUNDE)

Juan Meléndez

Técnico en Investigación/ **Research Technician**

(Proyecto SolucionES-FUNDE)

AUTORES/ **AUTHORS**

Rafael Artiga, Lic./**BA. Psicología/ Psychology**

Charles M. Katz, Ph.D., Arizona State University

Documento preparado por Fundación Nacional para

el Desarrollo/ **Document prepared by National**

**Foundation for Development – FUNDE**

(503) 2209-5301

WWW.FUNDE.ORG

ISBN: 978-99961-493-5-1

Octubre/ **October 2015**

San Salvador, El Salvador C.A

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD/ **DISCLAIMER**

Este documento ha sido posible gracias al generoso apoyo del gobierno de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

**This document was made possible through the generous support of the people of the United States of America through the United States Agency for International Development. The contents of this document are the sole responsibility of the authors and do not necessarily reflect the views of the United States Government.**

## AGRADECIMIENTOS

Este informe fue financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, junto con el apoyo de la Fundación Nacional para el Desarrollo y la Fundación ASU, a través del Programa de Desarrollo Estudiantil de la Universidad Estatal de Arizona. También agradecemos el apoyo de Cher Stuewe-Portnoff, Tim Nelson y Lidia Nuno, de la Universidad Estatal de Arizona; Robert Brunn (Director proyecto SolucionES-FEPADDE), Giuliano Perseu (Coordinador Componente de Investigación Proyecto SolucionES-FEPADDE), así como a Dr. Roberto Rubio Fabián, Patricia Valdés y Juan Meléndez de Fundación Nacional para el Desarrollo por sus valiosos comentarios y sugerencias a lo largo del proyecto.

## ACKNOWLEDGEMENTS

This research was funded by the United States Agency for International Development and supported by National Foundation for Development and ASU Foundation, through the Arizona State University Student Development Corps. We would also like to acknowledge support from Cher Stuewe-Portnoff, Tim Nelson and Lidia Nuno from Arizona State University; Robert Brunn (Chief of Party Project SolucionES-FEPADDE), Giuliano Perseu (Research Coordinator Project SolucionES-FEPADDE); PhD. Roberto Rubio Fabián, Patricia Valdés and Juan Meléndez from National Foundation for Development for their valuable comments and suggestions throughout the project.

# RESUMEN EJECUTIVO

En los años 2008-2009, más de 100,000 salvadoreños, casi la mitad de ellos entre las edades de 16 y 24 años, estaban desempleados.<sup>1</sup> Educación, empleo y oportunidades para el autoempleo productivo son escasos en las comunidades salvadoreñas donde las condiciones económicas son pobres. La relación entre el desempleo juvenil y la criminalidad ha sido bien establecida, pero es especialmente compleja en países en desarrollo como El Salvador. Jóvenes marginados están excluidos del empleo formal,<sup>2</sup> en parte porque carecen de la educación necesaria, habilidades para la vida y la formación. Además, los empleadores evitan a los solicitantes de las comunidades dominadas por pandillas, incluso los que no tienen antecedentes penales. Por lo tanto, el ciclo de la pobreza y la violencia, en particular la violencia de pandillas, se autoperpetúa.

Durante el discurso de apertura del Juventour 2012, una conferencia anual para promover la juventud, el expresidente de la República Mauricio Funes declaró: “La esencia de la labor que llevamos a cabo a través del Gobierno es la creación de oportunidades para la juventud salvadoreña”. El enfoque en la juventud es una preocupación primordial para la recuperación del permanente estado de tensión social y económica de El Salvador. En respuesta, las autoridades comenzaron

a promover el desarrollo planificado basado en el empleo para jóvenes en riesgo. Este informe explora siete proyectos que plantearon cambiar la dinámica de la pobreza y la violencia que afecta a la población juvenil

---

**Este informe explora siete proyectos que plantearon cambiar la dinámica de la pobreza y la violencia que afecta a la población juvenil en El Salvador.**

---

en El Salvador; donde la magnitud del problema ha dinamizado y unido al Gobierno central, a gobiernos locales, a agencias internacionales, a entidades sin fines de lucro y a la empresa privada para tomar las medidas necesarias, adecuadas y pertinentes.

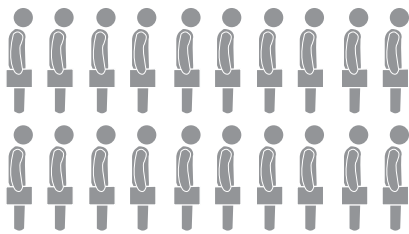
Cada uno de los siete programas se focalizó en la mejora de la empleabilidad de los jóvenes y en el impacto que esta causa, aunque desde diferentes perspectivas. Cinco de estos tomaron el reto con combinaciones como: *a)* empleo y/o el entrenamiento en habilidades empresariales o emprendedoras, *b)* gestión de oportunidades de empleo y servicios de colocación, *c)* educación continua y otros componentes destinados a preparar

---

1. FISDL-CSU

2. Victor E.Tokman,

# POLICY BRIEF



## 50,000 Jóvenes

### SALVADOREÑOS DESEMPLEADOS entre 2008 y 2009

Jóvenes marginados están **excluidos del empleo formal**, en parte porque **carecen de la educación necesaria**, habilidades para la vida y la formación, así por su zona de residencia dominada por pandillas.

In 2008-2009, more than 100,000 Salvadoreans, nearly half of them between the ages of 16 and 24, were unemployed.<sup>1</sup> Education, jobs, and opportunities for productive self-employment are scarce in Salvadoran communities where economic conditions are poor. The relationship between youth unemployment and criminality has been well established, but it is especially complex in developing nations such as El Salvador. Marginalized youth are excluded from formal employment,<sup>2</sup> in part because they lack the requisite education, life skills, and training. Also, employers shun applicants from gang-dominated communities, even those without personal criminal histories. Thus, the cycle of poverty and violence, particularly gang violence, becomes self-perpetuating.

During his 2012 opening remarks to Juventour, an annual conference to promote youth, President Mauricio Funes stated, “The essence of the work we carry out through government is creating opportunities for Salvadoran youth.” The focus on youth is a primary concern for the recovery of El Salvador’s continuing state of social and economic distress. In response, policymakers began promoting employment-based programming developed for at-risk youth. This report explores seven programs that hoped to change the dynamics of youth poverty and violence in El Salvador, where the magnitude of the problem has moved the national and local governments, international and local nonprofit and charitable agencies, and private enterprise to take action.

Each of the seven programs focused on improving youth employability and its impact, although in varying ways. Five approached the challenge with combinations of: a) job and/or

a los jóvenes para mantenerse a sí mismos y a sus familias. Todos los programas, directa o indirectamente, han pretendido reorientar a la juventud en riesgo por caminos diferentes a los de la criminalidad, y a la vez facilitar su acceso a un empleo legítimo y justamente remunerado. Todos los programas, en cierta medida, tenían un amplio rango de impacto, por ejemplo, en la reinserción en instituciones sociales como la familia, la escuela y la comunidad. Las comunidades seleccionadas para la intervención de los programas fueron de características urbanas en su mayoría y rurales en menor número, en las cuales confluían condiciones severas de pobreza y de violencia; así como ausencia de actividades recreativas, educativas y/o de oportunidades de empleo que permitiesen o facilitasen a sus jóvenes habitantes ser visionarios y trabajar para un mejor futuro para ellos mismos, sus familias y su comunidad.

Los siete programas examinados comparten algunas metas u objetivos generales a largo plazo, así como ciertos objetivos a corto y mediano plazo; pero su énfasis difiere de acuerdo con los diferentes enfoques y prioridades de los diseñadores de cada programa y también de los organismos cooperantes que los financian. Los autores del presente estudio visitaron las zonas de intervención, entrevistaron a personal de las organizaciones ejecutoras, a participantes o beneficiarios de los programas, y a personal de las entidades socias que emplearon a jóvenes que habían sido participantes de los

programas. También se revisaron informes (algunos de los cuales habían sido preparados para los organismos cooperantes) y otra información pública. Pocas fuentes primarias de datos se pusieron a disposición, aun cuando la información fue solicitada con antelación y de manera oficial. La información obtenida no posibilitó la realización de comparaciones objetivas o el análisis de costo-beneficio estandarizado en todos los programas, pero resultó útil para la comprensión de las inversiones que se deben realizar en programas de este tipo; por ejemplo, el costo aproximado de preparar a jóvenes para encontrar empleo estable en ciertas áreas concretas (ver sección 3 del reporte completo); o el costo de proporcionar un ingreso temporal a la población salvadoreña más vulnerable durante una crisis económica, junto con la promoción de algunas habilidades básicas y el asesoramiento para la generación futura de ingresos (ver sección 4 del reporte completo).

En algunos aspectos, Jóvenes Comprometidos fue el programa más directo y agresivo centrado en garantizar el acceso de los jóvenes al empleo. El personal que desarrolló el programa generó sólidas relaciones con los empleadores a fin de proporcionar a los participantes la formación específica y necesaria junto a una buena experiencia laboral, la cual se vinculara directamente con las oportunidades reales de trabajo. El costo de la formación de personas que encontraron trabajo después de la graduación varió de un promedio de \$320 por persona (en el área de servicio de comidas) a \$630 por persona (como asistente contable). Recalculando dichos costos, incluyendo solo a las personas que luego de tres meses de graduarse aún estaban empleadas, los costos medios se convirtieron en \$517 y \$840 por persona respectivamente.<sup>3</sup>

---

La esencia de la labor que  
llevamos a cabo a través  
del Gobierno es la **creación  
de oportunidades** para la  
juventud salvadoreña.

---

3. Véase sección 3, "Jóvenes Comprometidos," en el informe completo



**El enfoque en la juventud es una preocupación primordial** para la recuperación del permanente estado de tensión social y económica de El Salvador.

## LÍNEAS DE ACCIÓN DE LOS PROGRAMAS



a) EMPLEO O AUTOEMPLEO



b) GESTIÓN DE OPORTUNIDADES E INSERCIÓN LABORAL



c) EDUCACIÓN CONTINUA Y HABILIDADES PARA LA VIDA

entrepreneurial skills training, b) job development and placement services, c) continuing education, and other components intended to prepare youth to support themselves and their families. All programs directly or indirectly attempted to divert at-risk youth from crime and to enable their access to legitimate, gainful employment. All, to some extent, included wide-ranging impacts—for example, reinsertion into social institutions such as family, school, and community. The communities selected for attention by those programs were mostly urban, some rural, widely known for their poverty and violence, and for the absence of the kinds of recreational, educational, and employment opportunities that would allow youth to envision and work toward a meaningful, dignified future.

The seven programs examined shared some broad long-term goals and certain short and medium-term objectives, but their emphases differed in accord with the varying philosophies and priorities of each program's organizers and funding agencies. The authors of this study made site visits, interviewed stakeholders – including staff from implementer organizations, program beneficiaries or participants, and personnel from partner institutions who employed youth that participated on the programs –. Likewise, reports (some of which had been prepared for funding agencies) and other public information were reviewed. Few primary sources of data were made available, even when requested through official channels. The information obtained did not support objective comparisons or cost-benefit analyses in all programs, but it proved useful for understanding approximately what it might cost, for example, to prepare youth for finding employment in certain fields (e.g., see section 3 in full report), or to provide a temporary income supplement to the most vulnerable Salvadorans during an economic crisis, along with some skills and advising for pursuing future income generation (e.g., see section 4 in full report).

In some respects, Jóvenes Comprometidos was the program most directly and aggressively focused on ensuring youth access to employment. Staff forged working relationships with employers to provide trainees with work experience and then

El Programa de Ayuda Temporal al Ingreso (PATI), por su parte, fue la respuesta del Gobierno ante la emergencia ocasionada por la crisis económica mundial que también afectó a El Salvador. El PATI proporcionó un suplemento de ingresos mensuales (\$100 por seis meses) a cambio de servicio comunitario y la asistencia a talleres diseñados para el desarrollo de habilidades necesarias de la población participante, y el fortalecimiento de la confianza para la búsqueda de un futuro empleo. El programa estaba destinado a ser un único esfuerzo para el alivio de la carga de las personas más vulnerables de El Salvador ante la peor crisis financiera de los últimos años a escala internacional. El costo promedio por persona se estimó entre los \$600 y los \$817, entre los pagos directos y las otras actividades del programa.<sup>4</sup>

Al igual que el programa Jóvenes Comprometidos, el programa Jóvenes Constructores hace un hincapié significativo directamente en la preparación de los jóvenes para el empleo. No obstante, su alcance fue más amplio, pues incluyó a jóvenes en condiciones de riesgo. En el Informe Final del Programa, elaborado por Catholic Relief Services (CRS) para USAID (30 de junio de 2014), el costo por joven, incluyendo la asistencia técnica, promedió \$1,210.<sup>5</sup> Esto podría ser comparado con el dato reportado en el mismo documento (pág. 43) en cuanto al costo anual de alimentación y alojamiento de un preso en una cárcel sobrepoblada del país, que asciende a \$1,142; lo cual se podría prevenir ayudando jóvenes con programas como los abordados en el presente estudio. Los ejemplos anteriores ilustran la gama de servicios ofertados y el aproximado de algunos costos unitarios en cuanto a la ejecución de este tipo de programas.

Los dos últimos programas estudiados e incluidos en este informe (Ciudades Sostenibles y Jóvenes Emprendedores), ambos en curso, difieren de los otros ya que están organizados principalmente por empresas y/o asociaciones privadas, y a su vez son financiados y ejecutados a través de asociaciones público-privadas. Además, no se centran en aliviar los males sociales, sino en el desarrollo económico territorial, regional y/o sectorial, lo cual conlleva a resultados sociales beneficiosos como un efecto secundario. A pesar de que abordar la situación de la juventud en riesgo desde una conceptualización económica sectorial es complejo, ambas intervenciones guardan similitudes importantes con los otros cinco programas. Específicamente en el programa Comunidades Sostenibles se abarca en general a poblaciones locales marginadas, incluyendo a los jóvenes en situación de riesgo, aunque ambos programas no se dirigen a jóvenes de manera exclusiva, es decir que son tomados en cuenta en lugar de desplazarlos.

De acuerdo a un documento elaborado por FUNDE sobre el programa Comunidades Sostenibles, se estima que el costo promedio por persona para proveer apoyo a cerca de 933 individuos a fin de mejorar su potencial de ingresos mediante la educación, la formación, el asesoramiento y otro tipo de asistencia, según sea necesario, promedió \$1,211. Cabe destacar que este programa está en curso.<sup>6</sup> Asimismo, el programa Jóvenes Emprendedores tiene como objetivo desarrollar oportunidades de autoempleo para jóvenes, específicamente: a) animándoles a terminar su educación (con un costo promedio estimado de \$489 anuales por persona), b) desarrollando la enseñanza de habilidades para la vida y la promoción de la integración con sus

4. Véase sección 4, "PATI," en el informe completo.

5. Véase sección 3, "Jóvenes Constructores," en el informe completo.

6. Véase sección 8, "Proyecto Comunidades Sustentables," en el informe completo.

**Cualquier programa que tenga la necesidad de un financiamiento haría bien en tener objetivos claros, una estrategia bien desarrollada en parte basada en la evidencia de los éxitos de los demás, resultados medibles e indicadores que puedan ser contabilizados y un plan de monitoreo y seguimiento independiente para evaluar e informar los logros.**

to match them with actual job openings. The cost of training individuals who found jobs upon graduation ranged from an average of \$320 per person (for catering) to \$630 per person (for accounting assistance); recalculated to include only individuals still employed three months after graduating, those average costs became \$517 and \$840 per person.<sup>3</sup>

Programa de Ayuda Temporal al Ingreso (PATI), on the other hand, was the government's emergency response to the global economic crisis. PATI provided a monthly income supplement (\$100 for six months) in exchange for community service and attendance at workshops designed to build skills and confidence for a future job search. The program was meant to be a one-time effort, relieving the burden on El Salvador's most vulnerable individuals through the worst of the global financial disaster. The average cost per person has been estimated at \$817—\$600 in direct payments and other programming activities.<sup>4</sup>

Like Jóvenes Comprometidos, Jóvenes Constructores placed significant emphasis on directly preparing youth for employment, although it attempted to serve a wider range of at-risk youth. In a Program Final Report, elaborated by CRS to USAID (June 30, 2014, 42), the cost per youth, including technical assistance, averaged \$1,210;<sup>5</sup> this could be compared, perhaps, with the cost reported in that same document (p. 43) of simply feeding and housing an inmate in an over-crowded prison for a year, \$1,142—a situation which, it is hoped, would be prevented by assisting youth with programs such as the ones studied here. The above examples illustrate the range of services and some approximate unit costs of program delivery.

The last two programs studied for this report (Sustainable Cities and Young Entrepreneurs), both ongoing, differ from the others in that they are organized primarily by private businesses and associations, funded and executed through public-private partnerships. In addition, they do not focus on alleviating social ills, but on regional economic viability, with beneficial social outcomes becoming a potential side effect. While addressing

familias y sus comunidades (con un costo promedio estimado de \$903 anuales por persona), y c) proporcionándoles la ayuda necesaria para establecer emprendimientos exitosos (con un costo promedio estimado de \$1,400 anuales por persona).<sup>7</sup>

Es importante hacer notar que a través de los siete programas estudiados los números consignados se identifican constantemente como “promedios estimados”. Sin embargo, nos dicen algo acerca de las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos de este tipo de acciones. Se necesita mucha más investigación para determinar el costo-efectividad de los diferentes enfoques para la mitigación de los problemas estrechamente vinculados a la situación de pobreza y de violencia que afecta a la juventud salvadoreña, y aún es más necesario para poder realizar comparaciones significativas entre ellos.

Todos los programas iniciaron con un financiamiento inicial de cantidades variables y se evidenció que las

fuentes de financiamiento a largo plazo fueron más difíciles de conseguir. Algunos de los programas terminaron porque el financiamiento se agotó. Los que duraron más tendían a depender de las organizaciones socias, que incluyen a empresas que se beneficiaron de los programas de formación, a gobiernos locales que proporcionaron los recursos para los programas en sus municipios, así como también del voluntariado. Sin una fuente sostenible de financiamiento, la viabilidad de los proyectos puede ser de corta duración.

Una de las lecciones más importantes extraídas de este estudio es que cualquier programa que tenga la necesidad de un financiamiento, ya sea de parte de la cooperación internacional, de la inversión gubernamental o de organizaciones sin fines de lucro y/o con fines de lucro estables, haría bien en tener objetivos claros, una estrategia bien desarrollada en parte basada en la evidencia de los éxitos de los demás, resultados medibles e indicadores que puedan ser contabilizados, un enfoque depurado y sostenible para la consecución de las metas y alcances propuestos, y un plan de monitoreo y seguimiento independiente para evaluar e informar los logros (y fracasos, así como las respuestas a los fracasos). No sorprende que los programas en los que

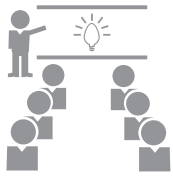
7. Véase sección 9, “Proyecto Jóvenes Emprendedores en Ciudades Seguras,” en el informe completo.

---

Trabajar en estrecha colaboración con los potenciales empleadores resultó ser muy importante, a fin de **asegurar que las oportunidades de empleo** estarían disponibles para los **graduados de los programas** exitosos.

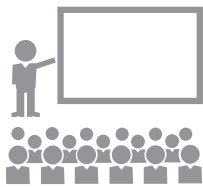
## COSTOS P/PERSONA (Estimado anual)

### JÓVENES COMPROMETIDOS FORMACIÓN LABORAL



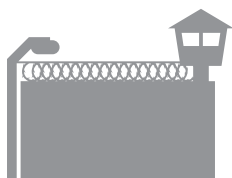
**\$840**

### JÓVENES CONSTRUCTORES FORMACIÓN LABORAL



**\$1,210**

### ALIMENTACIÓN Y ALOJAMIENTO EN SISTEMA PENITENCIARIO



**\$1,142**

the situation of youth at risk from a sectorial economic conceptualization is complex, both interventions have important similarities with the other five programs. Specifically, Sustainable Communities program encompasses marginalized local populations, including at-risk youth. Although both programs do not target youth exclusively, they attempt to include rather than displace them.

According to a FUNDE report of Project Sustainable Communities, it is estimated that the average per-person cost of providing support for some 933 individuals to enhance their earning potential through education, training, advising, and other assistance, as needed, averaged \$1,211. It is worth highlighting that this project is ongoing.<sup>6</sup> Similarly, Project Young Entrepreneurs aims to develop self-employment opportunities for youth by encouraging them to finish their educations (averaging \$489 estimated annual cost/person), teaching life skills for reintegrating with their families and communities (averaging \$903 estimated annual cost/person), and helping them to establish successful entrepreneurship (averaging \$1,400 estimated annual cost/person).<sup>7</sup>

It is important to note that across the seven programs studied, numbers are consistently identified as “estimated averages.” Still, they tell us something about the investments needed to achieve the kinds of goals those respective programs are pursuing. Much more research is needed to determine the cost-effectiveness of the various approaches to mitigating the closely related problems of youth poverty and violence, and still more is needed to enable meaningful comparisons among them.

The programs all began with start-up funding of varying amounts, but long-term funding streams were harder to come by. Several programs ended because funding ran out. Those that lasted longer tended to rely on partner organizations, including businesses that benefitted from the training programs, local governments that provided resources for the programs in their municipalities, and volunteerism. Without a sustainable source of funding, the viability of programs can be short-lived.

empresas y/o asociaciones privadas estaban activas reportaron mejores empleos y mejores resultados que el autoempleo o los emprendimientos. Todos, formal o informalmente, buscaron algunas formas de aliviar las condiciones de pobreza y reducir la violencia. Los programas que se centran de manera más focalizada en alianzas empresariales y de empleo de los participantes, lo hicieron con algún costo para quienes no lo hicieron o que no pudieron cumplir con los estrictos requisitos de los empleadores. Los programas que se centran más en la calidad de vida, en temas sociales y/o culturales, y en las habilidades para la vida como un medio de promover las condiciones para que la economía mejore o se reduzca la violencia (o ambos) parecían hacer una diferencia, pero redujeron la posibilidad de vincular el objetivo final de obtener un trabajo sostenible o un autoempleo para la mayoría de sus participantes. Los investigadores pueden diferir en la importancia relativa y las relaciones causales de los elementos que constituyen la difícil situación económica y social que los programas abordan; pero hay poco desacuerdo en que esas relaciones eran importantes. Valdría la pena pensar en qué tipo de coordinaciones institucionales u otro tipo de colaboraciones podrían ser de mayor eficiencia y eficacia para establecer prioridades para el logro de los resultados deseados.

Otras lecciones valiosas fueron aprendidas de los éxitos y las deficiencias de los programas. Nuestros entrevistados instaron a que planificadores y ejecutores de futuros programas conozcan bien a las comunidades y poblaciones objetivo para involucrarlos en la planificación desde el principio, y para involucrar a todas las partes interesadas en la toma de decisiones; para saber dónde y en qué invertir (por ejemplo el costo de preparar a jóvenes con desventajas para obtener un empleo podría variar aproximadamente desde los \$700 a más de \$2,200), así como también a permanecer dentro del margen de los recursos disponibles y las capacidades institucionales; y ser realistas acerca de la situación de inseguridad que vive el país, siendo conocedores del accionar de las pandillas locales, lo cual podría tener impacto en el desarrollo del programa y en la conducta de los participantes. Trabajar en estrecha colaboración con los potenciales empleadores resultó ser muy importante, a fin de asegurar que las oportunidades de empleo estarían disponibles para los graduados de los programas exitosos; al menos dos programas encontraron el éxito enfocando su quehacer no como un beneficio “social”, sino basado en la productividad y los beneficios financieros que conlleva la contratación de los empleados seleccionados y entrenados como una mano de obra sin explotar.



Planificadores y ejecutores de futuros programas deben **conocer bien** a las **comunidades y poblaciones objetivo** e involucrarlos en la **planificación** y toma de decisiones desde el principio, para **saber dónde y en qué invertir.**

One of the more important lessons drawn from this study: any program in need of stable funding from international, governmental, nonprofit and/or for-profit organizations would do well to have clear goals, a well-developed strategy drawn in part from the evidence-based successes of others, measurable outcomes measured and indicators that can be tracked, a sharp and sustained focus on those goals and measures, and an independent evaluation plan for assessing and reporting achievements (and failures, and responses to failure). Not surprisingly, programs in which private businesses and associations were active reported better employment and also better self-employment outcomes. All, formally or informally, sought in some ways to ease impoverishment and reduce violence. Programs that focused more aggressively on business alliances and participant employment did so at some cost to those who did not or could not meet employers' stringent requirements. Programs that focused more on quality of life, social/cultural issues, and life skills as a means of promoting the conditions for economic improvement or violence reduction (or both) seemed to make a difference, but forfeited the potential for crossing the sustainable "job" or "self-employment" finish line with the majority of their participants. Researchers may differ on relative importance and causal relationships of the elements of economic and social hardship that the programs were addressing, but there is little disagreement that those relationships mattered. It would be worth thinking about what kinds of organizational mergers or collaborations might be able to more efficiently and effectively set priorities and achieve the desired outcomes.

Other valuable lessons were learned from the programs' successes and shortcomings. Our interviewees urged future program planners and implementers to know the targeted communities and populations well, to engage them in planning from the beginning, and to involve all stakeholders in decision-making; to expect to invest (e.g., the cost to prepare a disadvantaged youth for employment could range from about \$700 to more than \$2,200), but also to remain within their resources and capabilities; and to be realistic about security issues and knowledgeable about local gangs that might have impact on

También se encontró que es importante planificar la formación basada en las necesidades reales del mercado laboral, tanto para los puestos de trabajo como para los emprendimientos. Invertir en instructores de alta calidad, de preferencia originarios de la zona de intervención, marcó una diferencia positiva. Finalmente, la mayoría de los programas se vio afectada por no haber diseñado óptimamente las maneras de medir y reportar los resultados mediante la recopilación y análisis de datos, los cuales podrían ser usados para guiar y corregir, así como también servir de base para las solicitudes externas de información o para futuros financiamientos.

Algunas lecciones aprendidas fueron inesperadas. Los programas de empleo para jóvenes, como los abor-

dados, podrían haber sido enfocados estrictamente en números o estadísticas y centrados en los resultados. En cambio, los programas y sus participantes eran orientados por valores más (internamente, incluso de manera informal en algunos casos) que en datos, y la mayoría de ellos eran evolutivos, así como disciplinados en sus planteamientos o enfoques.<sup>8</sup> Los empleos importaban, pero aparentemente importaban más en el contexto de la familia, la comunidad y el país.

---

8. Jóvenes Comprometidos fue una excepción, centrándose más estrechamente en el empleo. Eso fue observado por algunos actores como una oportunidad perdida.



## Planificar la formación en base a las necesidades reales del mercado laboral, tanto para los puestos de trabajo como para los emprendimientos.

the program and enrollees. Working closely with potential employers turned out to be important, to assure that jobs would be available for successful program graduates; at least two programs found success selling businesses not on social “goods,” but on productivity and the financial benefits of hiring screened and trained employees from a previously untapped labor pool. They also found it important to plan training based on real market needs, for both jobs and for entrepreneurs. Investing in high quality instructors, preferably native to the region, made a positive difference. Finally, most programs suffered for having not built in ways to measure and report outcomes by collecting and analyzing data that could guide early course-correction and provide the basis for reporting and funding requests.

Some lessons learned were unexpected. Youth employment programs such as these could have been narrowly focused on numbers or statistics and regimented in their approach, focused on the bottom line. Instead, the programs and their recruits were more values-driven (internally, even informally in some cases) than data-driven, and most programs were at least as developmental as they were disciplined in their approaches.<sup>8</sup> Jobs mattered, but apparently they mattered most in the context of family, community, and country.

### NOTES

---

1. FISDL-CSU, Evaluación Operativa.
2. Victor E. Tokman, “The Informal Economy, Insecurity And Social Cohesion in Latin America,” *International Labour Review* 146, no. 1-2 (2007): 81-107.
3. See section 3, “Jóvenes Comprometidos,” in full report.
4. See section 4, “PATI,” in full report.
5. See section 5, “Jóvenes Constructores,” in full report.
6. See section 8, “Project Sustainable Communities,” in full report.
7. See section 9, “Project Young Entrepreneurs in Safe Cities,” in this report.
8. Jóvenes Comprometidos was an exception, focusing more narrowly on employment. That was noted by some stakeholders as a lost opportunity.





**funde**  
Fundación Nacional  
para el Desarrollo

Calle Arturo Ambrogi #411, entre 103 y 105 Av. Norte,  
Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador.  
P.O. BOX 1774, Centro de Gobierno  
PBX: (503) 2209-5300  
Fax: (503) 2263-0454  
E-mail: [funde@funde.org](mailto:funde@funde.org)  
[comunicaciones@funde.org](mailto:comunicaciones@funde.org)  
Página web: [www.funde.org](http://www.funde.org)

ISBN 978-99961-493-5-1



9 789996 149351 >