

EVALUACION FINAL

Costa Rica

Ventana temática
Juventud, Empleo y Migración

Título del Programa:

Programa Conjunto de Juventud, Empleo y
Migración: Una Ventanilla Única para el
empleo juvenil en Desamparados y Upala

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA CONJUNTO

**“Juventud, Empleo y Migración.
Una Ventanilla Única para el Empleo Juvenil
en Desamparados y Upala”**

Informe Final

**Christian Privat
Consultor Internacional
cprivat8@gmail.com**

26 Enero de 2013

Índice de contenidos

Prólogo.....	4
Agradecimientos.....	5
Resumen ejecutivo.....	6
I. Introducción.....	13
A. Antecedentes y objetivos.....	13
1. Antecedentes y contexto	
2. Objetivos generales de la evaluación	
3. Objetivos específicos	
4. Usuarios de la evaluación	
B. Metodología.....	15
1. Enfoque metodológico y finalidad	
2. Metodología utilizada en la evaluación	
C. Obstáculos y limitaciones.....	16
II. Descripción de las intervenciones para el desarrollo.....	17
A. Contexto político y socioeconómico relevante al programa.....	17
B. Descripción detallada de las intervenciones para el desarrollo.....	17
1. Descripción del Programa y resultados esperados	
2. Logros sustantivos y juicios sobre los resultados obtenidos	
a. Logros del Resultado 1: Ventanilla Única para el Empleo Juvenil	
b. Logros del Resultado 2: Generación de políticas de empleo y emprendedurismo	
III. Niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación.....	35
A. Nivel de Diseño.....	35
B. Nivel de Proceso.....	37
1. Implicación, participación y apropiación de los actores	
2. Eficiencia	
a. Coordinación institucional e intersectorial	
b. Coordinación interagencial	
c. Coordinación entre instituciones y agencias	
d. Coordinación entre lo local y lo nacional	
e. Mecanismos de gobernanza y de coordinación	
f. Modelo de gestión y eficiencia de los procesos	

- 3. Monitoreo y Evaluación**
 - a. Sistema de M&E del Programa
 - b. Utilidad de la evaluación intermedia y calidad del seguimiento
 - c. Sistema de M&E de las Personas Jóvenes
 - d. Sistematización de experiencias
 - e. Estrategia de convergencia
- 4. Comunicación**

C. Nivel de Resultados.....53

- 1. Eficacia**
 - a. Eficacia en el logro de resultados y sinergias
 - b. Valor agregado a la reforma de Naciones Unidas y al UNDAF
 - c. El Programa Conjunto como forma de cooperación
- 2. Sostenibilidad y replicabilidad**
 - a. Sostenibilidad
 - b. Replicabilidad

IV. Conclusiones y experiencia adquirida.....67

V. Recomendaciones.....73

Anexos.....79

1. Preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación
2. Biografía del consultor
3. Lista de documentos principales para la evaluación
4. Lista de documentos y videos incluidos en la Biblioteca del Programa
5. Glosario / Acrónimos
6. Agenda de la evaluación
7. Principales resultados y productos del Programa Conjunto
8. Impresiones de las personas jóvenes sobre el Programa Conjunto

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos a la Coordinadora Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Agradecimientos

El autor del presente informe expresa su agradecimiento por la oportunidad que se le dio de trabajar en estrecha colaboración con todo el equipo del Programa Conjunto, en el marco no solo de la evaluación intermedia sino también de la evaluación final del Programa “Juventud, Empleo y Migración: Una Ventanilla Única para el Empleo Juvenil en los Cantones de Desamparados y Upala”.

En especial desea agradecer a las autoridades gubernamentales, la Coordinadora Residente de Naciones Unidas, la Señora Yoriko Yasukawa, los y las Representantes y al personal de las agencias de Naciones Unidas, el Responsable de Programas de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el Señor Manuel Blázquez Sotillos, y todas las personas del Grupo de Referencia de la evaluación y del Comité Técnico, así como el personal de las Ventanillas, por su permanente interés para este ejercicio de evaluación, sus aportes sobre el Programa Conjunto y su visión para el futuro.

Finalmente, la Señora Norma Pereira Camacho, Coordinadora del Programa Conjunto, y el Señor Miguel Ángel Urbano García, Oficial de Monitoreo y Evaluación merecen un agradecimiento muy especial por el papel determinante que desempeñaron en la preparación de la evaluación, a lo largo del proceso de evaluación, en el acompañamiento en las entrevistas, reuniones y visitas de campo, y finalmente en la revisión del informe.

Resumen ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la evaluación del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración. La evaluación ayudará a Costa Rica, a Naciones Unidas y al Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), a apreciar los principales resultados del Programa Conjunto, y evaluar la contribución de la labor combinada de las agencias de Naciones Unidas y las contrapartes institucionales al desarrollo nacional.

La evaluación final del Programa es de naturaleza recapitulativa y tiene por objeto: i. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo; y ii. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre la Ventana temática Juventud, Empleo y Migración, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional y a nivel internacional. La metodología que se propuso para la recolección, recopilación y el análisis de datos incluyen la revisión de los documentos relativos al Programa, las entrevistas, los grupos focales, las reuniones, y la observación directa por parte del consultor. Se recogieron también las impresiones de las personas jóvenes, y se le pidió que escriban ellas mismas lo que el Programa Conjunto ha significado. Las visitas sobre el terreno se efectuaron en los dos cantones, Desamparados y Upala.

El PC respondió a: i) la insuficiente y desordenada información sobre oportunidades educativas y laborales y las dificultades y obstáculos que tienen las personas jóvenes de acceder a ella; ii) sus insuficientes capacidades para acceder a empleos de calidad o desarrollar emprendimientos productivos exitosos; y iii) la debilidad de las políticas públicas. El perfil de la población meta de la ventanilla, son las personas jóvenes entre los 15 y 35 años; y para EMPLEATE es la población entre 17 y 24 años. El programa ha atendido a cerca de tres mil personas jóvenes a través de la Ventanilla Única y 6.000 personas jóvenes por medio de EMPLEATE, de las cuáles, 2.000 están en procesos de formación técnica y 250 ya concluyeron estudios y disfrutaban de un trabajo formal y estable.

El primer resultado del Programa implicó poner en marcha un programa integrado (Ventanilla) que facilitó el acceso único a oportunidades y servicios, y permitió mejorar la vinculación laboral, la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes en situación de vulnerabilidad, con especial atención a mujeres y migrantes, de las comunidades de Upala y Desamparados. Se agrega el esfuerzo desarrollado por la Municipalidad de Desamparados y la Asociación de Desarrollo Integral de Frailes para la apertura y puesta en operación de la ventanilla auxiliar lo que posibilitó llevar el MAI a las comunidades rurales de este cantón. El segundo resultado se refirió a la contribución del programa para la generación de políticas nacionales de empleo y emprendedurismo para los jóvenes en forma coordinada y coherente.

Descripción de las intervenciones

Con la Ventanilla Única para la empleabilidad, empleo y emprendedurismo, que fue la estrategia local del Programa, se logró alcanzar a más de 3.000 personas jóvenes que usualmente requieren de una gama de servicios para aumentar su empleabilidad y capacidad de obtener ingresos, sea a través de un empleo o de un negocio propio. La Ventanilla sensibilizó significativamente a funcionarios/as de instituciones locales para proveer una respuesta institucional articulada en función de las necesidades varias de las PJs. Ambas, PJs e instituciones apreciaron mucho la Ventanilla en cada cantón. El modelo de la ventanilla visibilizó las competencias y potencialidades de personas jóvenes de los cantones, mejoró las capacidades técnicas y humanas de las personas jóvenes que fueron atendidas, e incrementó el conocimiento por parte de las personas jóvenes migrantes de sus derechos y sobre los procesos para su regularización. Se hicieron serios esfuerzos para llevar los servicios de las ventanillas a las comunidades más alejadas, con bajos indicadores sociales. En ambas Municipalidades se incorporaron las Ventanillas a las estructuras y en los presupuestos municipales, a través de la Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud (UNAJ) en Desamparados y de la

Unidad de Gestión Socioeducativa (UGSE) en Upala. La puesta en marcha de las ventanillas, los resultados obtenidos y la creación de unidades en las dos municipalidades son resultados sumamente importantes del Programa.

La Ventanilla Única operó mediante la ejecución del Modelo de Atención Integral (MAI), de suma importancia, que permitió articular la oferta de servicios de instituciones públicas, organizaciones y gobiernos locales, a fin de dar respuesta a las situaciones que afectan a las personas jóvenes. Es un resultado muy importante que ayudó a las PJ en la construcción de un Plan de Desarrollo Personal (PDP). Las mismas expresaron su entusiasmo respecto a este modelo que les parece esencial para su desarrollo personal y profesional. El Modelo fue algo novedoso respecto al trabajo muy sectorial que se hacía antes, que partía más de las ofertas de las instituciones que de las demandas de los jóvenes. El Modelo de Atención y sus herramientas son entonces logros muy significativos del Programa, junto a las Ventanillas.

El PC logró resultados muy importantes respecto a los servicios de cuido, fundamentales para el acceso efectivo, sobre todo de las mujeres jóvenes, a la educación formal y técnica y al empleo. Además de los esfuerzos, no siempre concluyentes, de proveer servicios de cuido e infraestructura para las hijas e hijos de las jóvenes que utilizaban los servicios que ofrece la ventanilla, el grueso de las acciones del componente tuvo como objeto el fortalecimiento de servicios institucionales existentes. Por un lado, UNICEF brindó asistencia técnica al Gobierno de Costa Rica en la conformación y consolidación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI), y por otro lado, se fortalecieron los centros y se capacitaron a funcionarios del Programa CEN-CINAI, primero en ambos cantones, luego escalado a nivel nacional. El Programa ha podido influir mucho en las políticas con respecto a este tema, y se obtuvieron logros estratégicos con pocos fondos disponibles del PC. La sostenibilidad del Programa radica en la ejecución de la estrategia de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil y el estar establecida en la oferta técnica formal del INA.

El componente educación se ha dirigido al fortalecimiento de la oferta educativa disponible en los dos cantones, para ofrecer opciones a las personas jóvenes que les permita concluir la educación secundaria. En particular, la Norma Técnica de Competencia Laboral aportó al MEP un modelo que contribuye a adecuar la oferta de la educación formal técnica y para brindar información a las instituciones educativas de manera que adecuen su oferta de formación y capacitación de acuerdo a los requerimientos del mercado. La enseñanza de las TICs, fue reforzada en Upala con una unidad móvil, lo cual permite abarcar zonas rurales que tienen acceso restringido al centro urbano del cantón.

A través la cooperación entre MAG y FAO, se incrementó el compromiso institucional para el fomento de la cultura emprendedora para promover el capital social rural mediante la formación de personas jóvenes como agentes de cambio para el desarrollo comunitario y la preservación del ambiente. Si bien el diseño del PC estaba centrado en el empleo formal, hubo una mayor comprensión con el pasar del tiempo que este tipo de empleo era muy limitado en las zonas rurales, y que era más realista estimular el autoempleo en estas zonas. Se hicieron mayores esfuerzos para mitigar estas limitaciones. Las principales dificultades, en este sentido, fueron encontrar posibilidades de financiamiento y también asegurar que las ideas de negocio puedan ir hasta la fase final de realización de un proyecto productivo. Otra limitación fue la falta de involucramiento del sector empresarial respecto a la responsabilidad social, los asociativos, los nuevos emprendimientos, etc.

En el componente Empleo y Empleabilidad se fortaleció el Sistema Nacional de Intermediación, Orientación e Información de Empleo, y se dinamizó EMPLEATE y el sitio Web “Busco Empleo” para facilitar la búsqueda de trabajo de parte de los jóvenes. Se ha logrado una buena complementariedad entre EMPLEATE que trabaja en formación técnica para la inserción laboral, y las Ventanillas que trabaja en la atención integral. El PC JEM apoyó con la compra de equipo tecnológico, contratación de recurso humano especializado, la realización de fase diagnóstica e implementación de procesos de capacitación para el personal vinculado con procesos de atención a la población meta. El Programa también apoyó la contratación por parte del MTSS de la Fundación PANIAMOR, para potenciar la formación integral de las personas jóvenes mediante la

implementación del Modelo *Detener Exclusión, Crear Valor*, metodología avocada a la formación de competencias sociales y personales vinculadas al empleo (habilidades blandas), proceso desarrollado con las Municipalidades firmantes. El Programa también ha apoyado el MTSS con un proceso de revisión curricular de los programas de capacitación que ofrecen los centros de formación.

Es muy destacable todo el trabajo realizado en el área de migración, empezando con los resultados cuantitativos, con 1.000 personas jóvenes nicaragüenses que han recibido orientación y asesoría migratoria desde las ventanillas. El 23% de los beneficiarios directos atendidos por las ventanillas fueron migrantes, lo cual demuestra la atención que el PC brindó a esta población y la capacidad de este modelo para alcanzarla. Por medio del apoyo a los proyectos Entre Vecinos y Rutas para la Integración a cargo de la DGME, se fortaleció el marco institucional para la integración efectiva de personas migrantes a procesos de desarrollo local. El Fondo especial para colaborar con la regularización migratoria permitió apoyar la regularización de unos 200 jóvenes migrantes nicaragüenses en Upala y Desamparados. Con relación al tema de la regularización, destaca la acción de política pública con la promulgación de los transitorios al Reglamento de la Ley de Migración, que facilitó la regularización disminuyendo costos y flexibilizando procedimientos. El valor de la ventanilla ha sido su capacidad para orientar a los y las jóvenes, proveer información sobre la legalización y la importancia de tener documentos, facilitar el acceso a los otros servicios, garantizar el cumplimiento de ciertos derechos, etc. El Manual de Interculturalidad ha ayudado en este sentido, así como todos los otros esfuerzos y productos.

Tener un programa de juventudes sin organizar a las personas jóvenes ha sido considerado como una limitación inicial del Programa. Se ha desarrollado una importante organización de las personas jóvenes en grupos y redes, y el trabajo de MAG - FAO y la Ventanilla en este sentido, ha sido muy destacado. En los dos cantones, se ha venido fomentando la participación de actores locales a través de la conformación de redes juveniles, la elección participativa del Comité Cantonal de la Persona Joven, y la conformación de una plataforma interinstitucional que ha facilitado un trabajo mucho más articulado.

Respecto a la contribución del programa para la generación de políticas de empleo y emprendedurismo para las personas jóvenes, la incidencia del Programa en políticas y estrategias nacionales ha sido muy significativa. Con la habilitación de 16 Ventanillas de Atención EMPLEATE que tomó una proyección nacional, se plasmó el aporte y la incidencia del Programa en la política nacional para la promoción de empleo para personas jóvenes. El Programa apoyó también la operacionalización de las actividades para la formulación del Plan de Empleo Juvenil, y se llevó a cabo un proceso de información y divulgación con las nuevas autoridades públicas para promover el apoyo al Plan en todas sus facetas, lo cual es otro elemento de incidencia política. Adicionalmente, el Programa ha sido incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, para el Sector Trabajo. En distintas otras políticas, normas o planes, ha quedado plasmado el aporte del PC en la inclusión del enfoque de juventudes, interculturalidad, empleo juvenil, entre otros. Finalmente, la Presidenta de la República Laura Chinchilla, reconoció el trabajo del Programa como una acción significativa ante la 101 Conferencia Internacional del Trabajo, lo cual muestra cuanta influencia ha tenido el programa a nivel político.

Nivel de Diseño

Este programa fue sumamente pertinente y relevante, incluyendo los tres problemas básicos de las personas jóvenes y las acciones que se llevan a cabo y los resultados esperados, para todos los actores involucrados (Estado, Cantones, Agencias, Sociedad Civil, beneficiarios, etc.). La asociación de los tres temas de juventud, empleo y migración fue sumamente pertinente y útil. Las dificultades iniciales en el diseño fueron tratadas en su gran mayoría, y no influyeron muy negativamente en la implementación del programa.

Nivel de Proceso

Se aseguró la apropiación del Gobierno y de las instituciones, y que ésta evolucionó favorablemente durante las distintas fases del Programa. Se tradujo en compromisos, acciones concretas y financiamiento de parte del Gobierno (un análisis de aportes institucionales monetarios durante los tres años y medio de ejecución del PC concluye que las instituciones han aportado, en diversos conceptos, un monto cercano a los 2 millones de dólares), y de parte de las autoridades cantonales y locales, en los diferentes componentes del programa conjunto (empleo, migración, educación, cuido, emprendimientos, empleo, personas jóvenes, etc.). Existió una buena apropiación por parte de las municipalidades en el nivel local del Modelo de Ventanilla, tanto que las Municipalidades de Desamparados y Upala integraron en sus estructuras organizativas a la Ventanilla. Existió también una buena apropiación por parte de la ciudadanía y de los jóvenes mismos. Hubo mucha apropiación de los servicios, de los espacios, de las redes, y una fuerte participación en los distintos procesos.

En términos de coordinación, es un gran logro del Programa haber articulado las distintas instituciones y los distintos sectores, en un país donde la articulación institucional es habitualmente una debilidad. El PC tuvo un enfoque multisectorial y facilitó la cooperación entre una multitud de actores. Un ejemplo de la excelente coordinación desarrollada por el PC es EMPLEATE que ha logrado articular a más de cincuenta instancias públicas y privadas, socias fundamentales en la implementación. Existió una excelente coordinación interinstitucional en las Ventanillas. Se potenció la participación de las personas jóvenes con los gobiernos locales y la institucionalidad local. Los desafíos son: el fortalecimiento del accionar del CCCI, mediante la elaboración de un plan de trabajo conjunto que esté alineado con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal y la Planificación estratégica municipal; y la implementación de la estrategia nacional EMPLEATE.

La cooperación interagencial ha sido un factor que aportó mayor fuerza a las intervenciones del PC, y posibilitó la construcción de una visión articulada que capitalizara las fortalezas de todas las agencias involucradas. Existió un proceso muy positivo de construcción de la interagencialidad, pero un reto para las agencias de procesos disímiles, y de diferentes identidades y maneras de trabajar.

Hubo alianzas sólidas entre las agencias de SNU y las instituciones. Se designaron para el CT a personas con experiencia de la institucionalidad nacional, lo que facilitó la coordinación de procesos dentro del PC. Hubo una concentración en la toma de decisiones por parte de las agencias del SNU, sin embargo la coordinación con las instituciones nacionales mejoró muchísimo, a través los mecanismos de coordinación. En los grupos de trabajo se vio un mayor liderazgo por parte de las instituciones. El PC apoyó igualmente la coordinación entre los niveles local y nacional, sin embargo, para las instituciones nacionales, articular su trabajo con el nivel local fue difícil. El Programa tuvo unos mecanismos muy desarrollados y bien adaptados de gobernanza y de coordinación. Destaca en particular el rol del Comité Técnico que aseguró de manera muy eficaz la coordinación de las actividades, y el proceso de trabajo en grupos que logró generar valor. Las decisiones de ejecución de fondos eran soberanía de las agencias y la institucionalidad nacional no participó en la toma de decisiones relacionada con el presupuesto. Esto ha podido afectar los resultados y la implementación del programa. Sin embargo, esto fue arrastrado del diseño y modelo de operación de los PC, y no todas las agencias tenían las posibilidades para flexibilizar sus procesos.

No obstante, el evaluador considera que la ejecución del programa conjunto a través de un grupo de organismos de Naciones Unidas y de instituciones fue más eficiente, respecto de lo que habría sido en caso de las intervenciones combinadas de organismos individuales. La gestión del Programa evitó una cierta duplicación de actividades y de costos, gracias a un diálogo constante. El Programa generó también economías de escala, por ejemplo en la realización de estudios comunes, en las visitas de seguimiento en el campo, en espacios físicos compartidos (por ej. las Ventanillas), etc. Adicionalmente, permitió encontrar estrategias más eficientes de atención integral a las personas jóvenes, gracias a la colaboración de una multitud de actores en un marco determinado, con un alto nivel de coordinación interinstitucional y con las agencias.

El Programa Conjunto puso en marcha un sistema de gestión sofisticado para apreciar el avance. El Programa estuvo monitoreado y evaluado inicialmente desde dos perspectivas de gestión (la Gestión Basada en Resultados y la Gestión conjunta), y posteriormente se enfatizó en la Gestión basada en resultados expuesto en un marco de monitoreo y seguimiento. Esto permitió medir el éxito del Programa, así como apreciar los cambios con base en criterios establecidos con anticipación, y de manera más objetiva. La adaptación de los indicadores ha sido muy positiva y útil para definir el camino a seguir en la ejecución del PC y la rendición de cuentas del trabajo realizado y los resultados alcanzados. Las actividades de seguimiento en terreno también han resultado de suma importancia.

La evaluación intermedia fue muy útil y sus recomendaciones muy acertadas, porque permitió reorientar la acción y visibilizar los resultados alcanzados hasta ese momento, y se subraya la calidad de la respuesta de gestión y del seguimiento, con un Plan de Mejoras de muy buena calidad, y dos informes de seguimiento anuales. Se puso en funcionamiento un Sistema de Monitoreo y Seguimiento de las personas jóvenes atendidas por las Ventanillas. El PC hizo un importante trabajo de sistematización, para rescatar las buenas prácticas y lecciones aprendidas a través de la Gestión del Conocimiento.

Con el apoyo de la Estrategia de Convergencia, el Programa colaboró y coordinó sus acciones con los otros programas conjuntos, y esta colaboración ha permitido alcanzar resultados de más alto nivel. Se creó el Sistema de Información para la Convergencia (SICON), que permitió identificar oportunidades para acciones coordinadas, intercambio de productos y control de riesgos de duplicidad.

Estos esfuerzos son muy positivos, y fueron muy útiles, en un contexto en el cual la complementariedad entre los diferentes programas conjuntos, tanto a nivel geográfico como a nivel temático era muy grande.

Es destacable el trabajo hecho por el programa en el área de comunicación, para la divulgación de los resultados, alcances y oportunidades del Programa Conjunto. La “Biblioteca” electrónica que se ha preparado con todos los documentos del PC es una muy buena muestra del trabajo conjunto de las agencias y de las instituciones, realizado en el marco del Programa, así como el “ABC Ventanilla Única”, el “Modelo y Sistematización de Ventanilla”, y su Caja de Herramientas. Sin embargo, hubo poca difusión de las acciones y resultados del PC hacia la comunidad nacional, los medios de comunicación masiva prestaron poca atención al PC, predominó la estrategia individual de cada agencia e institución, y existió la limitación de recursos humanos y financieros. Además, las actividades de campo no fueron sistemáticamente documentadas y el fruto del trabajo con los jóvenes no se comunicó bien.

Nivel de Resultados

El PC alcanzó los resultados que había planeado, se conjugaron muchas sinergias para la obtención de estos resultados. Se considera que este PC es uno de los mejor ejecutados. Existe un reconocimiento general de la eficacia de la labor del trabajo conjunto realizado entre las Naciones Unidas y las instituciones costarricenses en muchas áreas del PC. De la misma manera, el PC contribuyó de manera eficaz al logro de los ODM, y a los objetivos de la ventana temática, sin embargo, no se puede medir este impacto en un periodo tan breve, y además, la contribución del PC fue modesta frente a los desafíos que los ODM presentan. El PC contribuyó a alcanzar los siguientes ODMs: 1. erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2. lograr la enseñanza primaria universal; y 3. promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de las mujeres.

El PC contribuyó con eficacia al desarrollo de políticas públicas con la iniciativa EMPLÉATE, la política de empleo juvenil, la política de emprendedurismo, la política de la persona joven, y se contribuyó con la prestación eficiente y eficaz de servicios públicos. Sin embargo, dado el horizonte temporal corto del Programa y el retraso en su arranque, solo algunas PJs pudieron beneficiarse de todo el proceso completo del Modelo de Atención Integral.

El PC trabajó con eficacia en la generación de capacidades en personas jóvenes para que tengan más facilidades para conseguir un empleo o inicien actividades emprendedoras, tiene el potencial de disminuir los niveles de pobreza a través de la promoción de la empleabilidad y el emprendedurismo para tener opciones de trabajo, contribuyó eficazmente a la regularización de la condición migratoria, promovió actividades que facilitaron el acceso a la educación y el retorno al sistema educativo de personas jóvenes que desertaron de la educación secundaria, y promovió la igualdad y equidad de género. Los dos resultados alcanzaron su potencialidad. El Programa ha tenido un importante valor agregado, en términos de resultados relacionados a la colaboración interagencial en el cuadro del UNDAF. Si bien los PCs fueron formulados y aprobados de manera independiente e iniciaron su implementación cuando el UNDAF 2008-2012 ya se encontraba operando, hay muchas relaciones entre ellos y las áreas de cooperación/efectos directos del UNDAF más directamente vinculados. Este Programa contribuyó mucho, en este contexto, a avanzar la reforma de las Naciones Unidas, incluyendo Delivering as One, y a la implementación de la Declaración de París. Se ha reconocido a nivel mundial que los PCs fueron uno de los principales brazos operativos de la reforma de Naciones Unidas y de Delivering as One. Según personas entrevistadas durante la evaluación, en Costa Rica, es definitivamente el caso.

El modelo del Programa Conjunto como forma de cooperación ha sido positivo en el caso de este PC, y considera que se lograron mejores resultados gracias a esta modalidad de cooperación. La programación conjunta fue la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa, y para facilitar la coordinación de una multitud de actores, alrededor de las Ventanillas y del MAI que requerían este tipo de relación programática entre estos actores. Los programas conjuntos presentaron a NNUU y al gobierno una nueva forma de trabajar. La forma de cooperación del Programa Conjunto fue fundamental para la coordinación y articulación de las acciones conjuntas, vinculadas directamente con el empleo, la juventud y la migración, tanto a nivel nacional como local. El trabajo conjunto contribuyó también con la rendición de cuentas a nivel gubernamental y a nivel de agencias del SNU. A pesar de estos logros, faltó fundamentar una visión holística conjunta al inicio, para poder luego desarrollar el programa, pesó mucho la lógica de planificación de cada líder de grupo de trabajo, y faltó una planificación adecuada.

La Extensión del PC contribuyó muchísimo a consolidar la sostenibilidad de los resultados, así como la transferencia y replicabilidad de los productos generados.

Respecto a la sostenibilidad del PC, los gobiernos locales desarrollaron sus propios procesos para integrar dentro de la estructura y el presupuesto municipal a la Ventanilla. En ambos cantones se ejecutaron acciones para facilitar el proceso de transición y sostenibilidad de las ventanillas por parte del gobierno local y la institucionalidad. Es una señal fuerte de sostenibilidad que existan las dos unidades (UGSE y UNAJ). Un reto, específicamente para Desamparados, es el hecho de lograr que la UNAJ verdaderamente logre satisfacer la demanda de los habitantes de la parte urbana del cantón mediante una oferta articulada de servicios que logre satisfacer la diversidad de las necesidades de varias comunidades urbanas con la complejidad que esto representa. Por otro lado, esta municipalidad se enfrenta con el reto de asegurar la sostenibilidad de todos los PCs que se implementaron en Desamparados.

Los productos de Cuidado de Niños y Niñas se trasladaron a la Red Nacional de Cuido en lo competente para que esta instancia los incorpore y utilice a nivel nacional. Se dio fortalecimiento estratégico a temas que el CEN-CINAI hacía y seguirá haciendo, lo cual garantiza la sostenibilidad.

Existen dos redes de personas jóvenes, que da sostenibilidad a la demanda de servicios. El desafío será asegurar la continuidad de los servicios integrales que las personas jóvenes demandan mediante la participación activa de la Red Consultiva de la Persona Joven y de los Consejos Cantonales de la Persona Joven con funciones de orientación y control.

Respecto al emprendedurismo, la sostenibilidad del proceso de fomento de la cultura emprendedora para promover el capital social rural mediante la formación de personas jóvenes como agentes de cambio para el

desarrollo comunitario y la preservación del ambiente, está dada en razón de que este servicio es ahora parte de la oferta institucional del MAG. Se incorporó un indicador de trabajo con juventudes en asignación presupuestaria del MAG para trabajar con jóvenes en todo el país que es un elemento muy importante de sostenibilidad. Distintas instituciones financian ahora emprendimientos para apoyar el fomento de la cultura emprendedora (IMAS, ONGs, Banca de Desarrollo), y otras apoyan a las y los jóvenes con asistencia técnica por varias fuentes (INA, MAG, Parquetec, PLL, MEIC). Además destaca la creación de un fondo de financiamiento de emprendimientos juveniles con las Empresas de Crédito Comunal de Upala y Desamparados.

La sostenibilidad de EMPLEATE está facilitada por el liderazgo del MTSS, la habilitación de 16 Ventanillas EMPLEATE (11 operando y 5 a punto de iniciar), y con las alianzas con 28 empresas privadas, e instituciones nacionales, así como una buena complementariedad entre EMPLEATE y las municipalidades

En materia de migración, el Fondo Especial para la regularización migratoria de personas jóvenes nicaragüenses en mayor condición de pobreza y de vulnerabilidad continuará vigente, y la UGSE de Upala es ahora la responsable de coordinar la articulación local necesaria para que se brinden los servicios integrales para las personas migrantes, desde un enfoque de derechos humanos, mediante la integración según la nueva Ley de migración y extranjería de una categoría de “Habitante transfronterizo” y “Trabajador transfronterizo” que respalda a esta población. Además se abrió una Oficina de Migración en Upala para atender los trámites de extranjería.

Las recomendaciones que propone esta evaluación son presentadas, en grandes líneas, en orden de prioridad.

1. Asegurar la sostenibilidad y la replicabilidad de las Ventanillas
2. Apoyar la replicabilidad del Modelo de Atención Integral
3. Seguir reforzando los grupos y redes de Personas Jóvenes
4. Apoyar los emprendimientos
5. Promover el empleo decente
6. Intensificar los esfuerzos de recaudación de fondos
7. Desarrollar mecanismos de coordinación, cooperación y gestión para futuras actividades de programación conjunta
8. Fortalecer la articulación entre el nivel local y el nivel nacional
9. Reforzar la comunicación
10. Utilizar el SICON para la gestión del conocimiento y seguir sistematizando las experiencias
11. Reforzar el sistema de información, seguimiento y evaluación de las personas jóvenes, y los sistemas de seguimiento de las instituciones y de las agencias
12. Facilitar la programación conjunta y profundizar el trabajo conjunto
13. Realizar un buen seguimiento a las recomendaciones de la evaluación final.

I. Introducción

El presente documento presenta el informe de la evaluación final del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración. Una Ventanilla Única para el Empleo Juvenil en Desamparados y Upala, en Costa Rica”. El informe presenta la portada, los antecedentes y los objetivos de la evaluación, relata la metodología utilizada, describe las intervenciones realizadas, analiza los criterios y preguntas de evaluación, provee conclusiones, y finalmente sugiere algunas recomendaciones.

A. Antecedentes y objetivos

1. Antecedentes y contexto

La evaluación constituyó un proceso estructurado, definido en líneas generales por los Términos de Referencia sobre los cuales se basa este informe de evaluación¹. La evaluación ayudó a Costa Rica, a Naciones Unidas y al Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), a apreciar los principales resultados del Programa Conjunto, y evaluar la contribución de la labor combinada de las agencias de Naciones Unidas y las contrapartes institucionales al desarrollo nacional, en el ámbito de la ventana temática Juventud, Empleo y Migración. Como resultado, las observaciones, conclusiones y recomendaciones generadas por esta evaluación proveen aportes a la meta-evaluación de la ventana temática JEM, en virtud de la cual el Secretariado procura sintetizar los efectos generales del Fondo en el plano nacional e internacional.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución. La evaluación valora en particular los resultados del programa conjunto, no solo *a nivel nacional*, sino también *a nivel local*, en relación con las prioridades y objetivos nacionales, y los efectos directos del UNDAF, en materia de desarrollo.

En Costa Rica, el F-ODM, financiado por el Gobierno de España, apoya al Gobierno y a los otros actores nacionales a través de cuatro programas conjuntos: este Programa de Juventud, Empleo y Migración y otros tres de las ventanas temáticas de Cultura y Desarrollo, Sector Privado y Desarrollo, y Prevención de Conflictos y Construcción de Paz. Existe también otro programa conjunto implementado por Naciones Unidas: Giro 180º - Servicios amigables en salud y educación para la promoción de estilos de vida saludables y la prevención del VIH y sida en adolescentes.

Es un programa con una duración de tres años y seis meses. Inicialmente el período de ejecución del PC era de tres años (mayo del 2009 a mayo del 2012). En abril del 2012 fue aprobada una extensión del plazo sin costo, por lo que la nueva fecha de finalización operacional del PC es el 15 de noviembre del 2012. El objetivo principal de la ampliación de plazo fue *“permitir que el PC consolide procesos, complete actividades y alcance los resultados previstos”*, garantizando la sostenibilidad de los resultados conseguidos a lo largo de su fase de ejecución. El Programa tuvo un presupuesto de 4.7 millones de dólares.

¹ Términos de Referencia para la evaluación final de los programas conjuntos del F-ODM (Julio de 2012).

Muchas instituciones participaron en la implementación del Programa a nivel nacional, incluyendo el Gobierno y las instituciones nacionales, cantonales y municipales², así como distintas agencias del Sistema de las Naciones Unidas.³

El Programa Conjunto ha jugado un papel importante en la programación conjunta de Naciones Unidas en Costa Rica, junto con los otros Programas Conjuntos del Fondo y otros como Giro 180º, y tiene elementos que han sido útiles para otros programas de Naciones Unidas. Junto con los otros, este Programa ha jugado un papel importante en el contexto de la implementación de la reforma del SNU, incluido el UNDAF y Unidos en la Acción. De igual manera, los programas contribuyeron al papel que tienen las Agencias de las Naciones Unidas y el Gobierno en alcanzar los objetivos de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda, el Plan de Acción de Accra y la Declaración de Buzan. La evaluación permite apreciar estas contribuciones, no solo al desarrollo nacional, cantonal y municipal en Costa Rica, sino también a los ODM, la eficacia de la ayuda, así como la programación conjunta de Naciones Unidas, en el marco del UNDAF.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de esta evaluación serán útiles para la programación futura de las NNUU, en el marco de la implementación del nuevo UNDAF, y para apoyar la sostenibilidad de los resultados del Programa. Por lo tanto, es un ejercicio muy significativo y útil para aprender, recapitular los resultados, y contribuir al planeamiento y la programación futura de Naciones Unidas.

2. Objetivos generales de la evaluación

La evaluación final del Programa, como todas las evaluaciones finales del Fondo, es de naturaleza recapitulativa y tiene por objeto: i. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo; y ii. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre la Ventana temática Juventud, Empleo y Migración, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

3. Objetivos específicos

Los Términos de Referencia indican que la evaluación final se concentra en los siguientes objetivos y preguntas clave, dando especial importancia a recoger lecciones aprendidas que sirvan al nuevo proceso de programación.

² Estas instituciones incluyen los gobiernos locales de Desamparados y Upala; las instituciones públicas con competencias en la problemática sobre la que se incide: Vice-Ministerio de Juventud /Consejo de la Persona Joven (institución líder), Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Planificación Nacional, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud, Dirección General de Migración y Extranjería; así también la Asamblea Nacional de la Red Consultiva de la Persona Joven; la Coordinadora Unitaria Sindical, Magisterial y Comunal; y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada.

³ Las agencias incluyen OIT (agencia líder), UNFPA, OIM, FAO, UNICEF, UNESCO y la OCR como responsable de la coordinación general de los PCs.

1. Medir el grado en que el programa conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto a los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
3. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
5. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

B. Metodología

1. Enfoque metodológico y finalidad

La evaluación utiliza metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información de los diferentes actores, las preguntas que figuran en los TdRs, la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. A continuación se describe la metodología y las técnicas que se utilizaron en la evaluación.

Dado que la evaluación final del Programa es una evaluación recapitulativa, se enfoca en los resultados. Se trata de analizar la eficacia del Programa especialmente en términos cualitativos y, en la medida de lo posible, cuantitativos. Se estudia la actuación del Programa, en términos de resultados logrados, sostenibilidad y potencial de replicación, identificando la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo.

2. Metodología utilizada en la evaluación

Los Términos de Referencia proveen un listado de los Niveles, Criterios y Preguntas de la evaluación, que definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Ver el Anexo.

La presente evaluación, que forma parte integral de las actividades de Seguimiento y Evaluación (S&E) llevadas a cabo por el Programa, construye sus bases sobre este trabajo preliminar de S&E y evitó toda duplicación o repetición del trabajo ya hecho. La evaluación tuvo como base los datos existentes y disponibles, reduciendo así los costos para los responsables del Programa, las Naciones Unidas, el Gobierno y otros socios.

Los métodos y herramientas que se propuso para la recolección, recopilación y el análisis de datos incluyen la revisión de los documentos relativos al Programa, las entrevistas, los grupos focales, las reuniones, y la observación directa por parte del consultor.

La revisión documental se basó en el conjunto de documentos producidos por o relacionados con el Programa. Una lista detallada de los documentos utilizados, y otra lista de los documentos y videos incluidos en la Biblioteca del Programa están incluidas en anexo.

La misión del consultor internacional en Costa Rica duró 11 días laborales en San José, con desplazamientos a Desamparados, Frailes y Upala. Las reuniones, entrevistas, grupos focales o talleres a nivel nacional y cantonal fueron una fuente muy importante de información de la evaluación, que completó los documentos disponibles y generados por el Programa, permitieron una triangulación de la información con el resto del proceso evaluativo, y complementaron las otras fuentes de información.

En la medida de lo posible, se dio preferencia a la organización de reuniones participativas tipo grupos focales o talleres, respecto a entrevistas individuales que se hicieron con actores claves. Las reuniones o talleres permitieron una participación amplia de los actores, las contrapartes y las Personas Jóvenes, así como un intercambio de ideas para el futuro, sin acaparar mucho tiempo a los actores. Para una lista de las personas entrevistadas y de las reuniones organizadas, ver la agenda de la evaluación en anexo.

Reflejando un trabajo de análisis recapitulativo en equipo, y orientado hacia el futuro, fue muy importante y útil que la Coordinadora del PC y el oficial de S&E, y otras personas trabajando para el Programa (por ejemplo en las Ventanillas) acompañaran al consultor en estos cantones y en las entrevistas a nivel nacional, y fue sin perjuicio de la independencia del proceso de evaluación.

La evaluación del Programa se llevó a cabo de acuerdo a las Normas y Estándares establecidos por el UNEG. Se recogieron también las impresiones de los beneficiarios directos, las personas jóvenes, y se le pidió que escriban ellas mismas lo que el Programa Conjunto ha significado. Estos testimonios muy significativos se encuentran en anexo.

Las visitas sobre el terreno se efectuaron en los dos cantones, Desamparados y Upala, donde el programa concentró sus actividades. El primero es un cantón urbano cerca de San José, el segundo es rural. Adicionalmente, se visitó el distrito rural de Frailes a una hora de Desamparados, que hace parte del cantón. En cada cantón, la misión de evaluación incluyó unas cuantas visitas de campo en una muestra de los proyectos productivos, que representan algunas actividades del programa, y las que se consideran más representativas.

C. Obstáculos y limitaciones

No se encontraron mayores obstáculos y limitaciones durante la evaluación, con dos excepciones: El tiempo limitado para encontrar individualmente más socios involucrados en el Programa (redes de jóvenes, redes de migrantes, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, sector privado, universidades, etc.); y la dificultad de atribuir ciertos resultados al SNU y sus agencias, en el marco de resultados más amplios obtenidos por el Estado en materia de desarrollo. Sin embargo, estas limitaciones fueron en parte remediadas a través de la triangulación de la

información con fuentes cualitativas y cuantitativas, los documentos disponibles, las entrevistas con el personal de Naciones Unidas y actores a nivel nacional y cantonal, y las reuniones.

II. Descripción de las intervenciones para el desarrollo

A. Contexto político y socioeconómico relevante al programa

El país ha logrado un elevado nivel de desarrollo humano (puesto 54 a nivel mundial, IDH 2009), si bien el análisis específico aplicado a los 81 cantones del país muestra importantes asimetrías que deben ser objeto de atención. En los últimos años Costa Rica ha enfrentado dificultades para mantener su ritmo de progreso social e inclusive, se evidencia una tendencia al deterioro de ciertos índices y sobre todo, al incremento de la brecha de desigualdad, que afecta más profundamente a las mujeres y a las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

La incidencia de la pobreza se ha conservado estable en los últimos años e inclusive ha disminuido, sin embargo, cambios efectuados a fines del 2010 en la metodología de medición indican un incremento de la pobreza: 21.3% hogares bajo la línea de pobreza y 6% hogares por debajo de la línea de pobreza extrema.

En febrero del año 2010 se celebraron elecciones nacionales, resultando la continuidad del Partido Liberación Nacional en el gobierno y la elección de la primera mujer en la Presidencia de la República, Laura Chinchilla, y conllevando nuevas autoridades en los ministerios e instituciones públicas y la renovación de las líneas estratégicas de acción para la promoción del desarrollo del país. El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 se presentó oficialmente en el mes de diciembre de ese año, y hubo una muy buena alineación entre el Plan y el Programa Conjunto.

B. Descripción de las intervenciones para el desarrollo

1. Descripción del Programa y resultados esperados

El PC JEM respondió a tres problemas básicos de las personas jóvenes:

1. La insuficiente y desordenada información sobre oportunidades educativas y laborales y las dificultades y obstáculos que tienen las personas jóvenes de acceder a ella;
2. Las insuficientes capacidades personales y/o técnicas para acceder a empleos de calidad o desarrollar emprendimientos productivos exitosos, con especial énfasis en poblaciones con mayor vulnerabilidad como son mujeres, migrantes y personas jóvenes rurales; y
3. La debilidad de las políticas públicas (desintegradas y parciales) que afecta a jóvenes que viven en zonas rurales y urbano-marginales, en donde las oportunidades son muy inferiores, así como a los jóvenes migrantes, que carecen de un empleo decente o de medios para acceder al mismo o para desarrollar un negocio propio.

Estos problemas identificados se abordaron mediante una estrategia de intervención que plantea dos resultados, el primero orientado al ámbito local y el segundo al nacional y tres productos para cada resultado que se indican a continuación:

Resultado 1: Jóvenes, mujeres y migrantes en situación de vulnerabilidad de los cantones de Upala y Desamparados cuentan con un programa integrado (ventanilla) que facilita acceso a oportunidades y servicios para mejorar la vinculación laboral, la empleabilidad y el emprendedurismo

Producto 1.1. Modelo de atención integral de las ventanilla para el empleo juvenil en Upala y Desamparados, creado e implementado.

Producto 1.2. Plataforma para el acceso único a servicios para la vinculación al empleo y el impulso del emprendedurismo en las comunidades seleccionadas creada y funcionando.

Producto 1.3. Plataforma que facilita el acceso único a los servicios para la empleabilidad y a oportunidades de educación y formación en comunidades creada y funcionando.

Resultado 2: Políticas coordinadas y coherentes e instituciones con capacidad fortalecida para mejorar la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes

Producto 2.1. Formulación del Plan Nacional de Empleo Juvenil⁴ que integre pautas que instituciones y otras instancias nacionales impulsan para promover la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes en un marco de no exclusión.

Producto 2.2. Implementación del Plan Nacional de Empleo Juvenil con instituciones y organizaciones fortalecidas en su capacidad de mejorar la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes.

Producto 2.3. Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Empleo Juvenil en funcionamiento y garantizando que los recursos y acciones se dirigen hacia la obtención de los resultados y logros.

El Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración implementó sus acciones en dos Cantones: Desamparados y Upala. El primero de ellos es un territorio con una fuerte concentración urbana-marginal. En el caso de Upala, este es un cantón rural fronterizo. Ambos muestran altos niveles de pobreza y concentración de población joven migrante.

El perfil de la población meta de la ventanillas, según lo establece el Modelo de Atención Integral es el siguiente: personas jóvenes entre los 15 y 35 años; desempleadas, subempleadas, inactivas o que realizan trabajo precario, informal o están en alguna de las peores formas de trabajo infantil; los grupos poblacionales que son particularmente vulnerables al desempleo, el subempleo o a realizar trabajo precario, informal o alguna de las peores formas de trabajo infantil (PFTI): las jóvenes mujeres, las y los jóvenes migrantes, habitantes de zonas rurales e indígenas. Con estas personas jóvenes, de entrada, la Ventanilla realiza una ficha de información, posteriormente, de acuerdo a su grado de vulnerabilidad se elabora un Plan de Desarrollo Personal.

El perfil de la población meta de EMPLEATE es la población entre 17 y 24 años que no estudian ni trabajan o que aunque estudian, tienen dificultades encontrar un empleo que les permita una vida más digna y de mayor calidad. De esta población de 110.000 personas jóvenes, 41.000 son pobres.

2. Logros sustantivos y juicios sobre los resultados obtenidos

⁴ La Estrategia EMPLEATE es la iniciativa liderada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante la cual se hace efectivo el Resultado 2.

La Estrategia de Sostenibilidad del PC presenta una tabla muy bien hecha de los “*Principales resultados y productos del Programa Conjunto*”. Ver el Anexo.

a. Logros del Resultado 1: Ventanilla Única para el Empleo Juvenil

El primer resultado del Programa Conjunto implicó poner en marcha un programa integrado (Ventanilla) que facilitó el acceso único a oportunidades y servicios, que permitió mejorar la vinculación laboral, la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes en situación de vulnerabilidad, con especial atención a mujeres y migrantes, de las comunidades de Upala y Desamparados.

El resultado 1 tuvo *un alcance local*, principalmente en las comunidades de Desamparados y Upala. Este resultado se orientó a la implementación de un modelo de atención integral a través del funcionamiento de las dos “Ventanillas de empleabilidad, empleo y emprendedurismo de las Personas Jóvenes”. Para esto se constituyeron plataformas de acceso a los servicios de empleo, empleabilidad, emprendedurismo y oportunidades de educación y formación de jóvenes en los cantones de Upala y Desamparados. Se agrega el esfuerzo desarrollado por la Municipalidad de Desamparados y la Asociación de Desarrollo Integral de Frailes para la apertura y puesta en operación de la ventanilla auxiliar lo que posibilitó llevar el MAI a las comunidades rurales de este cantón.

Según los últimos datos provistos al consultor (Diciembre 2012), los resultados cuantitativos del PC a nivel nacional se pueden resumir de la manera siguiente:

- 3.778 personas cuentan con ficha de información: 2.059 mujeres (63%) y 1.219 hombres (37%), incluyendo 764 migrantes (23%)
- 1.786 personas han recibido al menos 1 servicio (958 en Desamparados y 798 en Upala).
- 1000 personas jóvenes nicaragüenses en condición migratoria irregular en Desamparados y Upala, han recibido orientación y asesoría migratoria desde las tres ventanillas de atención.
- Más de 500 personas migrantes cuentan con ficha de información, al 100% se le ha dado asesoría sobre tramitología y procesos de regularización según su situación específica.
- 328 personas migrantes han recibido servicios y han avanzado en su proceso de regularización migratoria.
- 808 personas con índice de vulnerabilidad alto y medio cuentan con un Plan de Desarrollo Personal (PDP).
- 695 han mejorado su empleabilidad.
- Cerca de 60 personas jóvenes lograron poner un negocio propio.
- Más de 150 personas jóvenes fueron reinsertadas en el sistema educativo a través de alianzas estratégicas.
- 296 han recibido servicios de educación técnica, 487 de formación humana, 246 de reinserción educativa, 207 de capacitación en TICs, 32 de cuido, 308 de inglés, 129 de financiamiento, 994 de emprendimientos, 105 de enfoque de juventudes, 633 de gestión laboral, así como 84 de becas.

El programa conjunto ha atendido a cerca de 3.400 personas jóvenes a través de la Ventanilla Única y 6.000 personas jóvenes por medio de EMPLEATE, de los cuáles 2.000 están recibiendo formación técnica y 250 ya han completado estudios y están formalmente empleados.

Se destacan distintos resultados cualitativos de los tres productos que conformaron la puesta en marcha de la ventanilla en Desamparados y Upala. A continuación se explican algunos logros importantes de los distintos resultados y componentes.

Componente Ventanilla, Modelo de Atención y Plan de Desarrollo Personal

La **Ventanilla de empleabilidad, empleo y emprendedurismo** fue la estrategia principal del Programa en el nivel local. Las PJs eligieron el nombre Punto-E para referirse a la Ventanilla. El evaluador considera que desde el 2009, fecha en que se instauró la Ventanilla Única en los cantones de Upala y Desamparados (incluyendo una en Frailes), las diferentes instituciones, organizaciones y agencias involucradas, en particular UNFPA y el Consejo de la Persona Joven (CPJ) que apoyaron y lideraron este componente han hecho esfuerzos importantes para dar respuesta a las necesidades de las personas jóvenes. La Ventanilla centró su atención en las personas jóvenes más afectadas por la falta de un empleo productivo (incluyendo mujeres y migrantes), y estableció cuotas afirmativas que indicaron que al menos un 40% de la población que recibe servicios debían ser mujeres y un 20% debían ser migrantes. Esto se logró, como se explica posteriormente.

El evaluador observa que el PC logró alcanzar muchas personas jóvenes que usualmente requieren de una gama de servicios para aumentar su empleabilidad y capacidad de obtener ingresos, sea a través de un empleo o de un negocio propio. Una respuesta institucional articulada en función de las necesidades varias de las y los jóvenes cuya situación laboral es desventajosa, les facilitó el acceso a un trabajo decente, y la creación de emprendimientos a partir de ideas de negocios y de Planes de Desarrollo Personales (PDP), partiendo de la garantía y exigibilidad de sus derechos humanos y laborales. Según muchas personas entrevistadas, la Ventanilla sensibilizó significativamente a funcionarios/as de instituciones locales para el trabajo con personas jóvenes. Las agencias del SNU en el marco del Programa Conjunto brindaron un apoyo técnico y financiero muy apreciado a sus contrapartes nacionales para que éstas pudieran poner en funcionamiento la Ventanilla Única.

De hecho, el trabajo de las Ventanillas ha sido muy apreciado por todos los actores entrevistados durante la evaluación, incluyendo las instituciones y las personas jóvenes. La evaluación notó además que el modelo de la ventanilla visibilizó las competencias y potencialidades de personas jóvenes de los cantones, mejoró las capacidades técnicas y humanas de las personas jóvenes que fueron atendidas, e incrementó el conocimiento por parte de las personas jóvenes migrantes de sus derechos y sobre los procesos para su regularización. Ver el anexo sobre las impresiones de las personas jóvenes, que el evaluador tuvo la oportunidad de encontrar en Desamparados, Frailes y Upala.

Adicionalmente, se dispone ahora de la publicación del ABC de la Ventanilla, que ofrece ocho pasos para conformar una ventanilla única en otros cantones, y que es un trabajo de sistematización que el consultor considera muy útil para la transferencia de experiencia en otros cantones y otros países.⁵

⁵ ABC Ventanilla única, Ocho pasos necesarios para conformar en su cantón una Ventanilla única para la Empleabilidad, el Empleo y el Emprendedurismo de las personas jóvenes, Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración 2009-2012.

Es cierto que existieron restricciones de acceso a los productos y servicios que el propio PC ofrecía, especialmente a través las Ventanillas, y que no se resolvieron totalmente. Estos incluyen los servicios de cuido que faltaron durante la mayor parte de la implementación del programa, impidiendo a las jóvenes madres en particular aquellas que atienden a los cursos de capacitación, que tengan una solución de cuido apropiada. No existieron muchos recursos de transporte para una persona joven en área rural o alejada del centro donde se recibe el servicio. Las ventanillas proveyeron los servicios sin discriminar entre regularizaos y no regularizados, y se apoyó al 100% las personas jóvenes migrantes en su regularización, para todos los que cumplían con los requisitos, siendo así los costos no fueron el factor para documentar, sino el no cumplir con los requisitos, entre ellos el tener vínculo con costarricense.

Se hicieron serios esfuerzos para llevar las ventanillas a las comunidades más alejadas, con bajos indicadores sociales, una economía de subsistencia, y poco valor agregado en la economía. De hecho, las personas jóvenes de estas comunidades resaltaron mucho el hecho que el Programa había ido hasta ellos y ellas. Fue muy importante esto también con los y las migrantes. La ventanilla fue a dar charlas con la Oficina de Migración en las comunidades en la zona Norte. El objetivo de la “migra móvil” es, entre otros, facilitar la ruta de integración y también dar a conocer los servicios de las ventanillas a las comunidades. Las instituciones y personas jóvenes entrevistadas o encontradas resaltaron los esfuerzos de las ventanillas para llegar a estas comunidades más desfavorecidas e aisladas.

Además de llevar la Migra Móvil a comunidades rurales de Upala, se desarrollaron ferias comunales incorporándose el tema de la regularización migratoria y se concretaron visitas de los consulados de Nicaragua en Liberia y los Chiles a Upala para favorecer la expedición de documentos a personas jóvenes nicaragüenses: pasaportes, carné consulares, entre otros. De la misma manera, se llevaron jóvenes de Upala a Liberia para tramitar distintos documentos y a muchos de éstos se les cubrieron los costos de viaje a Nicaragua para obtener constancias de nacimiento, record policial, visas, y cédulas de identidad.

Es importante destacar otros valores agregados de las Ventanillas, que fueron mencionados repetitivamente durante la evaluación. Las Ventanillas han servido para articular las instancias locales que antes no trabajaban juntas de manera sistemática. Esto ha implicado eliminar las duplicidades en los servicios provistos a los beneficiarios, y hacer más eficientes los procesos de atención. De esta manera, se fortalecieron y capacitaron instituciones para mejorar y ampliar la oferta de servicios.

Las Ventanillas han fortalecido mucho los grupos juveniles y las redes ya existentes (por ejemplo, la Red del Migrante en Upala) o bien han creado otras que antes no existían (Red de Personas Jóvenes; Red Virtual Empresarial en Upala; Comité Técnico Local en Desamparados). Las ventanillas potenciaron la demanda de servicios y la exigibilidad de los derechos de las PJs. Existe ahora una estrategia de intervención a nivel local muy integrada. El PC estuvo organizando a las personas jóvenes en forma grupal, para que ellas mismas exijan servicios que respondan a sus necesidades. Existe también una valoración muy positiva y unánime de las instancias y los beneficiarios, del trabajo de todo el personal de las Ventanillas de Desamparados (con la extensión de Frailes) y Upala.

Finalmente, está también operando el Sistema de Monitoreo y Seguimiento de la Ventanilla, herramienta fundamental para sistematizar la información de las personas jóvenes atendidas,

administrar los servicios, dar seguimiento a los PDP y contribuir a mantener actualizada y uniforme la información estadística de las Ventanillas.

En lo relativo a la apropiación local de la Ventanilla, en ambas Municipalidades se dieron **procesos de incorporación de las Ventanillas en las estructuras y en los presupuestos de las municipalidades**, a través de la Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud (UNAJ) en Desamparados y de la Unidad de Gestión Socioeducativa (UGSE) en Upala.

En conclusión, el evaluador considera que la puesta en marcha de las ventanillas, los resultados obtenidos y la creación de unidades en las dos municipalidades son resultados sumamente importantes del Programa, como lo subrayaron todas las personas entrevistadas durante la evaluación, a pesar de algunas dificultades y limitaciones en este proceso de transferencia. Se estudian estos logros muy positivos y significativos en la sección sobre sostenibilidad.

La Ventanilla Única operó mediante la ejecución del **Modelo de Atención Integral (MAI)**, que permitió articular la oferta de servicios de instituciones públicas, organizaciones y gobiernos locales, a fin de dar respuesta a las situaciones que afectan a las personas jóvenes. Es un producto de suma importancia, no sólo de las Ventanillas, sino del PC en general, que se aprobó en Comité Técnico.

El Modelo de Atención Integral cuenta con dos objetivos específicos: la construcción de un **Plan de Desarrollo Personal (PDP)**, y la **creación de mecanismos de coordinación** constituidos por las instancias locales que faciliten una respuesta oportuna a las necesidades de las personas jóvenes. El Modelo parte del contacto con las personas jóvenes para la “Elaboración del PDP”, y cuenta con una fase de “Motivación a la Persona Joven” para que reciba el servicio. La “Ejecución del Servicio”, y la “Actualización del Plan” completan las cuatro fases por las cuales la persona joven avanza en la consecución de sus metas con información y acompañamiento por parte de la Ventanilla y la gestión de servicios con las instituciones que los brindan.

El evaluador pudo observar que el Modelo de Atención logró orientar y articular los servicios de las instituciones, organizaciones y municipalidades, y contribuir a mejorar las condiciones de empleabilidad, empleo y para el desarrollo de iniciativas productivas de las PJs. Si bien estas estrategias de intervención se encontraron en proceso de ejecución-construcción y fue necesario validarlas de manera práctica y ajustarlas de acuerdo a la experiencia, es indudable que fueron resultados de mucha trascendencia durante la implementación del programa. Este modelo se elaboró de manera participativa y es el instrumento de articulación de las acciones y servicios dirigidos a las personas jóvenes que se desarrollan en el marco del PC.

En el marco de la articulación y operación del Modelo, se desarrollaron una serie de procesos y actividades a saber: apoyo en emprendimientos, educación formal y formación técnica, regularización migratoria, formación humana, promoción de la participación, y gestión laboral.

Adicionalmente, se dispone de otro trabajo de sistematización publicado con el Modelo de Atención Integral y su Caja de Herramientas, lo que ha permitido desarrollar actividades de

divulgación y de incidencia política para su replicación, y que es sin duda alguna, otro resultado del Programa de suma importancia.⁶

Se destacan también resultados y datos cuantitativos muy interesantes desde la perspectiva de los enfoques del MAI, que se mencionan en el informe semestral Enero-Junio 2012 y que fueron puestos al día y provistos al evaluador en Diciembre 2012. Un total de 63% de los beneficiarios directos del Programa fueron mujeres y 37% fueron hombres, lo cual demuestra un gran esfuerzo de integración del enfoque de género en el Programa. Por otro lado, 69% de los beneficiarios directos del Programa se encontraron en la zona geográfica rural del país, mientras que 31% se encontraron en la zona urbana. Finalmente se indican los beneficiarios directos del Programa según su nacionalidad de origen. Un total de 23% fueron migrantes y 77% fueron nacionales. Esto demuestra la atención que el Programa le dio a las personas jóvenes migrantes.

No hay duda que estos enfoques transversales fueron entonces muy al centro de la implementación del Programa y que han contribuido significativamente al logro de resultados más significativos y más sostenibles. El Plan de Mejoras indicó que no obstante los esfuerzos realizados, reforzar los enfoques transversales es una tarea permanente para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las PJs.

Durante la evaluación se llega a la conclusión de la importancia y relevancia del Modelo para el país y para las personas jóvenes, ya que aportó sustantivamente en su desarrollo personal y profesional. La mayoría de las personas entrevistadas explicaron la utilidad del Modelo de Atención para el país, y las personas jóvenes expresaron su entusiasmo respecto a este modelo que les parece esencial para su desarrollo personal y profesional. El evaluador subraya que el Modelo fue algo muy novedoso respecto al trabajo muy sectorial que se hacía antes, que partía más de la oferta de las instituciones que de las demandas de los jóvenes. El Modelo de Atención y sus herramientas son entonces logros muy significativos del Programa, junto a las Ventanillas.

- ❖ Según los y las jóvenes, el Modelo de Atención Integral les ha ayudado a conocer la forma de pensamiento de los demás, a crecer, a relacionarse, a hablar, a conversar de sus problemas, a tomar riesgos, a ver otras alternativas, a no mantener un perfil bajo, a tener objetivos y metas, a mejorar su autoestima, a desarrollar sus habilidades, a ver el emprendedurismo como una posibilidad de desarrollarse, a realizar otros emprendimientos y cultivos, a cambiar su forma de ver las cosas, a tener planes y cosas que quieren lograr, a pensar en sus planes de vida, en metas y sueños, a reconocer su potencial, a desenvolverse con más libertad, a estar más motivados y motivadas.
- ❖ Para las madres solteras, ha sido una oportunidad que se le ha brindado para salir adelante y superarse, para ofrecer a sus hijas/os una mejor calidad de vida, a seguir adelante, desarrollarse como persona, aspirar a oportunidades, ofrecer a sus familias opciones, a recibir mucho apoyo, solidaridad, ayuda, que nunca esperaban recibir, a hacerse más fuertes.
- ❖ Opinaron también que para cualquier joven en el mundo, sería necesario un curso de desarrollo personal, para abrirles unas puertas, tener un futuro mejor, tener más seguridad en sí mismo, para ver qué van a hacer, tener más interacción con los demás, fortalecerse, apoyar a otros jóvenes, llevarles la información a otras comunidades,

⁶ Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, el Empleo y el Emprendedurismo de las Personas Jóvenes, Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración, 2009-2012, Punto-E.

transmitirlo a la gente, salir adelante, volver a soñar, imaginar proyectos, y poder cumplirlos.

Componente de Cuido

El PC logró resultados muy importantes respecto a los servicios de cuidado, fundamentales para el acceso efectivo, sobre todo de las mujeres jóvenes, a la educación formal y técnica y al empleo. El Documento de Programa estipulaba que el tema de cuidado iba a ser abordado a través del diseño e implementación de un programa de servicios e infraestructura para las hijas e hijos de las jóvenes que utilizaban los servicios que ofrece la ventanilla. Se estudió y se procuró hallar una solución al problema explorando varias alternativas, en un contexto en el cual UNICEF, a diferencia de otras agencias del sistema, no tenía la posibilidad de proveer directamente servicios en Costa Rica, dada su situación de país de renta media.

En conexión directa con acciones de capacitación, se dieron dos "soluciones puntuales": Primero la ONG RECREARTE y OIT brindaron acciones de cuidado en paralelo a acciones de capacitación, que beneficiaron a varias madres. Se pudo hacer funcionar durante un período corto de tiempo y desgraciadamente no fue posible contar con apoyo institucional o dar condiciones para su sostenibilidad. Segundo, la ONG CENDEROS y UNICEF, junto a la Municipalidad de Upala, y en el marco del establecimiento de la Unidad de Gestión Socio Educativa, trabajaron para la adecuación de una porción de la Biblioteca, en un modelo Lúdico recreativo como centro para el cuidado, la atención y el esparcimiento de niños y niñas en conexión directa con los servicios de la Ventanilla Única en su atención a madres con niños pequeños. Esta sí se espera tenga condiciones para su sostenibilidad y ha sido acogida institucionalmente por la Municipalidad.

Las principales acciones del componente tuvieron como objeto el fortalecimiento de servicios institucionales existentes. Por un lado, UNICEF brindó asistencia técnica al Gobierno de Costa Rica en la conformación y consolidación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI), que fue una prioridad muy importante para la nueva administración. Inmediatamente después de las elecciones que tuvieron lugar en febrero del 2010, la nueva Presidente envió una delegación de alto nivel para reunirse con UNICEF y en Junio del 2010, UNICEF brindó una asistencia importante al Ministerio de Bienestar Social y Familia (MBSF), y se firmó el Plan de Acción sobre el tema del cuidado.

Por otro lado, se fortalecieron los centros y se capacitaron a funcionarios del Programa CEN-CINAI, primero en ambos cantones, luego escalado a nivel nacional, y en el caso de Desamparados, se apoyó el diseño y gestión de dos Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil (su modelo de atención / guía de operación). Si bien es cierto dichos centros aún se encuentran en la etapa constructiva y se espera inicien operación en algún momento del año entrante, se habla de planes para centros adicionales en Desamparados en el futuro cercano, y Upala inicia la construcción de un CECUDI. Con ambas líneas de acción se ha tenido una importante incidencia tanto a nivel local como nacional, institucional como de política pública, sumamente importante y que se considera el logro central de este componente en el PC.

El PC generó distintos productos que permitieron lograr estos resultados. El Programa produjo un **Mapeo y caracterización de la situación de la oferta de servicios en el cuidado de niñas y niños** en Desamparados y Upala sobre la oferta de servicios de cuidado y atención integral de niños y

niñas con algún grado de dependencia a cargo de jóvenes (15-35 años) en Desamparados y Upala.⁷ Según personas entrevistadas, este diagnóstico impulsado por UNICEF y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) fue muy útil. Se elaboró también un **Guía Institucional para el Diseño y Operación de Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados**, que permite poner en operación los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil que se establecerán en el Cantón de Desamparados en el marco de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Esta Guía es considerada como base para la definición del modelo que se utilizará en el ámbito nacional, por dicha Red. Se preparó igualmente una **Guía para la elaboración de Planes de Estimulación para la promoción del desarrollo de los niños y las niñas** que atienden en los servicios que prestan los CEN-CINAI. Esta guía está siendo utilizada en todos los CEN-CINAI del país. Esta guía es tomada como base para capacitar a funcionarias de los CEN-CINAI, no solo de Upala y Desamparados, sino para todo el país. Hasta Junio del 2012, se han capacitado alrededor de 400 funcionarias/os.

Finalmente, se construyó el **Diseño Curricular de formación Profesional Basado en el Perfil Profesional Asistente para Personas Menores de Edad**. Este programa da respuesta a la necesidad de contar con personal calificado para el cuidado de personas menores de edad y es parte de la oferta regular de formación técnica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), por lo que su alcance es nacional. Las personas jóvenes encontradas en el INA en Desamparados notaron que el curso de Asistente Integral para la PME de 0 a 6 años ha sido excelente y que le ha dado ideas sobre cómo crear su propio centro de cuido o dinamizar los que ya existen.

En síntesis, el consultor enjuicia que el Programa ha podido influir mucho en las políticas con respecto a este tema, y se obtuvieron logros estratégicos con pocos fondos disponibles del PC. La sostenibilidad del Programa radica en la ejecución de la estrategia de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil y el estar establecida en la oferta técnica formal del INA.

Componente de Educación

Este componente ha sido implementado por el Ministerio de Educación Pública (MEP) con el apoyo de UNESCO, OIM y OIT, y se ha beneficiado de consultas de mesas empresariales. Las acciones orientadas a la sostenibilidad de este componente se han dirigido al **fortalecimiento de la oferta educativa disponible en los dos cantones**.

A partir de un análisis FODA de las modalidades flexibles de educación de jóvenes y adultos que tuvo el objetivo de determinar las causas de la deserción y las opciones para la retención, se elaboró una propuesta metodológica de refuerzo para la permanencia a partir de la cual se han realizado talleres cuyos resultados se sistematizan para el seguimiento y la replicación de la experiencia. Se conformó una mesa de trabajo con actores locales, y en febrero del 2012 se puso en marcha un plan piloto bajo la conducción del MEP, las Municipalidad Desamparados y el IMAS, para ofrecer **opciones a las personas jóvenes que les permita concluir la educación secundaria**. Este pilotaje se está desarrollando con éxito en Desamparados, con la participación decidida de instancias públicas y privadas y se coordina con empresas tipo Intel para dotar de equipo de

⁷ Mapeo y caracterización de la situación de la oferta de servicios de cuidado de niñas y niños en Desamparados y Upala, Diagnóstico sobre la oferta de servicios de cuidado y atención integral de niños y niñas con algún grado de dependencia a cargo de jóvenes (15-35 años) en Desamparados y Upala, Centro Feminista de Información y Acción (CEFEMINA), 21 de julio de 2010.

cómputo esta iniciativa. Esta experiencia, además de lograr el impacto que se esperaba en el cantón, es replicable en otras comunidades del país. Además, es sostenible en la medida en que el MEP logre seguir articulando esfuerzos con la institucionalidad local y otros recursos que las alianzas público-privadas generan.

La Norma Técnica de Competencia Laboral aportó al MEP un modelo que contribuye a **adecuar la oferta de la educación formal técnica** y para brindar información a las instituciones educativas de manera que adecuen su oferta de formación y capacitación de acuerdo a los requerimientos del mercado. En el 2012, la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras del MEP, a partir de ese modelo, elaboró dos nuevas especialidades, que son: Control y Productividad y Gestión. Este modelo podrá ser utilizado por el MEP de manera permanente.

Ambos cantones cuentan con dos centros equipados para la enseñanza de las TICs e inglés y las coordinaciones institucionales necesarias para ofrecer este servicio a la población joven. En cuanto al fortalecimiento para la **enseñanza de las TICs**, la Municipalidad de Upala, recibió una unidad móvil dispuesta con 12 equipos portátiles de tecnología avanzada e internet – con capacidad para duplicar esta cantidad. Esto apoyó la gestión de la Unidad de Gestión Socioeducativa de esta Municipalidad y permite abarcar zonas rurales que tienen acceso restringido al centro urbano del cantón. Por otra parte, se continuaron ejecutando acciones conjuntas con el MEP, el INA y los colegios técnicos profesionales para fortalecer el uso de las TICs y el aprendizaje del inglés como segundo idioma, así como coordinando con la ADI de Frailes para la convocatoria y el seguimiento de los cursos que se ofrecen en los distritos rurales de Desamparados.

Durante las entrevistas, se resaltó también a participación del MEP en el Sistema Nacional de Intermediación Laboral que ha sido muy útil, y se mencionó que el PC ha facilitado la sensibilización del MEP para trabajar de manera conjunta. El FOIL ayudó a agregar el trabajo del MEP y de INA (educación formal y no formal). Se indicó que la participación del MEP en el PC hubiera beneficiado del involucramiento de otras entidades del MEP. Hubo también flexibilidad por parte de OIM con el apoyo del Servicio Jesuita para Migrantes, para realizar actividades que no eran programadas, como una reunión con 80 docentes en Desamparados y 120 en Upala para analizar los derechos de las personas migrantes. Se destacó también la importancia para el MEP del Manual de interculturalidad. Además, 90 profesionales de orientación, psicología y trabajo social del INA fueron sensibilizados con el apoyo del Servicio Jesuita.

Componente de Emprendedurismo

La ejecución del modelo de emprendimientos ha conllevado la creación de un producto único con visión integral a partir de las tres fases que implican el ciclo emprendedor: 1. Fomento de la cultura emprendedora; 2. Emprendedores/as nacientes; y 3. Nuevos empresarios/as (Modelo de Incubación y Aceleración Empresarial), las cuáles se complementan unas con otras, generando sinergias según las mayores fortalezas de cada proceso. Este componente ha dado como resultado una serie de productos que la evaluación considera bastante sostenibles.

A través la cooperación entre MAG y FAO, se incrementó el compromiso institucional para el **fomento de la cultura emprendedora** para promover el capital social rural mediante la formación de personas jóvenes como agentes de cambio para el desarrollo comunitario y la preservación del ambiente. El objetivo es el fortalecimiento de las competencias personales de las personas jóvenes, y el fomento de las capacidades de las instituciones y organizaciones locales. En este sentido, en alianza con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la FAO desarrolló un

proceso de capacitación con personas jóvenes entre los 15 y 35 años de diversas comunidades de Desamparados y Upala que promueve el emprendedurismo y la definición de ideas de negocios como mecanismo para promover la empleabilidad y empleo juvenil.

Durante la implementación del PC, incluyendo durante la evaluación intermedia, se ha identificado como una de las principales debilidades del proceso, la ausencia de alternativas oportunas y pertinentes para el **financiamiento de ideas de negocios de personas jóvenes**, tanto en la oferta gubernamental como en el sector privado, debido a las particularidades que conlleva ser una persona joven emprendedora que no cuenta con garantías crediticias ni la experiencia de empresarios que ya tienen varios años en el desarrollo de sus negocios. En virtud del punto anterior el MAG y la FAO establecieron un convenio con empresas de crédito comunal (ECC) en Desamparados y Upala para atender la solicitud de jóvenes emprendedores que requieren financiamiento para implementar ideas de negocios que contribuyan con la mejora de su condición de vida y la de sus comunidades. La FAO otorgó una facilidad de cooperación no reembolsable por aproximadamente 20,000 dólares.

Al respecto, el MAG ha fortalecido la gestión del Programa Nacional de Juventudes Rurales, incluyendo en el Plan Anual Operativo 2012 de esa institución un indicador sobre el trabajo con juventudes rurales que establece, entre otros, los lineamientos a seguir para el fomento de la cultura emprendedora de las personas jóvenes. Se estableció una asignación presupuestaria de ₡500 millones de colones (un millón de dólares aproximadamente) para la promoción del emprendedurismo con personas jóvenes en todo el país, lo que dará un mayor dinamismo al trabajo con este grupo etario y ampliará las expectativas de los resultados que se pueden alcanzar en el trabajo con esta población.

El MTSS y UNESCO desarrollaron distintas acciones para trabajar con las y los **Emprendedores/as nacientes**, fortaleciendo las capacidades institucionales locales para la formación de personas jóvenes en la elaboración de planes de negocios y gestión empresarial, así como la implementación del concurso Haz Realidad tu Negocio, para beneficiar con pequeños fondos a ideas nacientes o negocios en marcha que requieren expansión

Se fortaleció la implementación del modelo de **Incubación y Aceleración Empresarial** desarrollado por PARQUETEC y OIT, el cual involucra una metodología adecuada para personas jóvenes, que incluye procesos de asesoría y acompañamiento según el nivel de madurez de los emprendimientos y la fase de incubación en la que se encuentran estos.⁸ Se requirió contar con una incubadora de empresas certificada por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) para acceder a estos servicios y otros que ofrece el MEIC. En el caso de Desamparados se estableció una alianza con la incubadora del Parque la Libertad (en sinergia con el programa de la ventana de Cultura y Desarrollo), y para la zona norte del país, PARQUETEC, con el apoyo de PC, instaló una Incubadora de Empresas en el Cantón de Upala, donde se van a hacer 12 convocatorias por año, con el apoyo de MAG, IMAS, INA, el Colegio Técnico y la Municipalidad. Ambas incubadoras están alineadas en su diseño y ejecución a la Política Nacional para las PYME y la Promoción del Emprendedurismo del MEIC. Existe también el compromiso de la Municipalidad

⁸ Ver un ejemplo de proyecto: Propuesta participativa para crear un Parque Comunitario del Café, en los Distritos del Sur de Desamparados, MAG-FAO Programa Conjunto Empleo Juventud y Migración, Componente Gestión y Emprendedurismo Consultor Facilitador Víctor Julio Madrigal Porras, Mayo 2012.

de Upala para apoyar y fomentar el emprendedurismo, avalado por el Consejo Municipal mediante la firma de un convenio.

Según personas entrevistadas, han existido algunas limitaciones en este ámbito. Una limitación ha sido la falta de involucramiento del sector empresarial respecto a la responsabilidad social, los asociativos, los nuevos emprendimientos, etc. Existen también desafíos para cambiar de enfoque de los emprendimientos respecto a proyectos tradicionales. Además, de las 85 personas jóvenes que respondieron a la primera convocatoria de Parquetec, pocas siguieron adelante. Este trabajo requiere una presencia física con personas de la propia zona, con el apoyo de Parquetec durante el periodo de transición, dejando capacidad instalada, infraestructura, asesores para el acompañamiento, etc. Existe el desafío que las personas jóvenes se van a San José y es necesario apoyar el desarrollo local, con el fomento de la cultura emprendedora (Parquetec, ONG, colegios), la creación de microempresas (Parquetec, sector empresarial, Municipalidad), y su consolidación (CREAPYMES, MEIC). Con el apoyo del Programa, se está entonces apostando a la zona, que es dinámica y tiene potencial pero pocas opciones, ampliando la atención a nuevos sectores o nichos, y generando nuevos proyectos que pueden agregar valor.

Adicionalmente, el Programa Conjunto logró reunir diversas fuentes de financiamientos para apoyar el fomento de la cultura emprendedora (IMAS, ONGs, Banca de Desarrollo). Otros emprendimientos se financiaron con recursos propios o familiares de las y los jóvenes. Las ideas con asistencia técnica fueron apoyadas por varias fuentes (INA, MAG, Parquetec, PLL).

En materia de emprendimiento, las ventanillas jugaron un papel orientador muy importante para proveer a los jóvenes información y referencias hacia otras instituciones. Adicionalmente, el Programa financió una consultoría importante para el **Diseño y Puesta en Marcha de un Programa para la Promoción del Emprendedurismo Juvenil** en Upala y Desamparados.⁹

Los **resultados cuantitativos claves** son los siguientes. Respecto al fomento de la cultura emprendedora, un total de 873 personas jóvenes se beneficiaron con talleres de Desarrollo Humano y Gestión Social (497 en Upala y 376 en Desamparados). Un total de 586 personas jóvenes se beneficiaron con talleres de Emprendedurismo e ideas de negocios (348 en Upala y 238 en Desamparados). Finalmente un total de 221 personas jóvenes se beneficiaron con el seguimiento de sus ideas de negocios (154 en Upala y 67 en Desamparados).¹⁰

En el marco del concurso “Haz Realidad tu Negocio”, se realizaron talleres sobre planes de negocios donde se capacitaron 546 personas jóvenes (177 en Upala y 369 en Desamparados). Un total de 116 personas jóvenes están sustentando planes de negocios (42 en Upala y 74 en Desamparados). Un total de 42 personas jóvenes fueron premiadas (17 en Upala y 25 en Desamparados). Finalmente un total de 75 personas jóvenes se beneficiaron con una asesoría empresarial (15 en Upala y 60 en Desamparados).

Respecto a la incubación y aceleración de emprendimientos, un total de 24 proyectos fueron seleccionados (12 en Upala y 12 en Desamparados). La pre-selección institucional eligió inicialmente a 34 proyectos en Upala y 31 proyectos en Desamparados.

⁹ Diseño y Puesta en Marcha de un Programa para la Promoción del Emprendedurismo Juvenil en Upala y Desamparados, ParqueTec, Potenciadora de Negocios Tecnológicos (cuatro informes, 2010).

¹⁰ Grupo de Emprendimientos, Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración, 2012 (Presentación).

- ❖ Las personas jóvenes entrevistadas expresaron su apoyo por el Programa Conjunto, durante las visitas a proyectos productivos especialmente en Upala y Frailes. Se mencionó que la gente de Upala tiene ideas y talento, y que el Programa permitió que las cosas no se detengan por falta de más conocimiento y apoyo económico. Insistieron sobre el hecho que cuando se apoya a un proyecto local, se apoya también el desarrollo de las comunidades, y que se da trabajo a los demás, por ejemplo por el cultivo.
- ❖ En Frailes, durante la visita de la empresa comunitaria de crédito comunal, las personas jóvenes explicaron que los procesos de capacitación de la FAO y del MAG fueron sumamente útiles para entender los 22 pasos sugeridos para crear su propia empresa. La empresa ya tiene 56 socios y un capital de cerca de 4 millones de colones. Esto se traduce en un apoyo muy importante a muchos otros proyectos de la comunidad.
- ❖ En Upala las personas jóvenes indicaron que hay gente capacitada, hay muchas iniciativas que pueden realizarse con lo que existe, que se pueden hacer encadenamientos, producir un cambio en el dinamismo económico, generar más empleo para las PJ, y trabajar por su cantón y hacerlo crecer. Los cursos han sido fundamentales para enseñarles a ser independientes, a ser empresarios, a crear su propio negocio. Les han ayudado a tener confianza en sí mismo, a imaginar su negocio, a planear, a describirlo, a buscar financiamiento.

El evaluador considera que si bien el diseño del PC estaba centrado en el empleo formal, hubo una mayor comprensión con el pasar del tiempo que este tipo de empleo era muy limitado en las zonas rurales, y que era más realista estimular el autoempleo en estas zonas. Se hicieron mayores esfuerzos para mitigar estas limitaciones. Las principales dificultades, en este sentido, fueron encontrar posibilidades de financiamiento y también asegurar que las ideas de negocio puedan ir hasta la fase final de realización de un proyecto productivo. Otra limitación fue estimular el empleo y el emprendedurismo a través de concursos para becas, donaciones o financiamiento.

Componente de Empleo y Empleabilidad

En este componente se desarrollaron acciones para **fortalecer el Sistema Nacional de Intermediación, Orientación e Información de Empleo (SIOIE)**, mediante la validación del Programa Regional de Capacitación sobre Intermediación Laboral dirigido al fortalecimiento de capacidades de los/as funcionarios (as) que integran los servicios de intermediación del SIOIE.

Bajo el liderazgo del MTSS y l apoyo del Programa Conjunto, se gestó **EMPLEATE** y se dinamizó **el sitio Web “Busco Empleo”** para facilitar la búsqueda de trabajo por parte de los jóvenes.¹¹ Cabe resaltar que Busco Empleo existía antes del Programa Conjunto. Al 24 de Septiembre del 2012, en el sitio web, había un total de 78.028 personas inscritas oferentes (jóvenes y adultos) que buscan trabajo. De estas personas, 26.621 son oferentes activos, y 52.407 son oferentes inactivos (una persona es considerada inactiva después de un año sin actualización de sus datos). Había 5.192 empresas registradas (desde Septiembre del 2009), y 13.985 puestos registrados. Otras acciones importantes fueron dirigidas a formalizar convenios con municipalidades para establecer las ventanillas de atención EMPLATE.

EL PC apoyó con la compra de equipo tecnológico, contratación de recurso humano especializado,

¹¹ <http://www.buscoempleocr.com>

la realización de fase diagnósticas e implementación de procesos de capacitación para el personal vinculado con procesos de atención a la población meta. El Programa también apoyó la contratación por parte del MTSS de la Fundación PANIAMOR, para potenciar la formación integral de las personas jóvenes mediante la implementación del Modelo *Detener Exclusión, Crear Valor*, metodología avocada a la formación de competencias sociales y personales vinculadas al empleo (habilidades blandas), proceso desarrollado con las Municipalidades firmantes. El Programa ha también apoyado el MTSS con un proceso de revisión curricular de los programas de capacitación que ofrecen los centros de formación.

Además, se realizó una “**Guía para la búsqueda de empleo**”, muy bien hecha y muy orientada hacia las personas jóvenes en su camino para encontrar trabajo e identificar su proyecto ocupacional. Es pequeña, con un lenguaje sencillo y rápido de leer para mayor facilidad de las personas jóvenes.¹²

El evaluador considera que se ha logrado una buena complementariedad entre EMPLEATE que trabaja en formación técnica para la inserción laboral, y las Ventanillas que trabaja en la atención integral, incluyendo formación técnica y empleo, pero aportando en otras áreas de las personas jóvenes que les permitan mejorar sus condiciones de vida laboral, educativa y personalmente. La unificación de los datos entre EMPLEATE y las Ventanillas no ha sido posible, simplemente porque ambos procesos son independientes y con sus particularidades, sin embargo, el sistema de información de EMPLEATE revisó la ficha de Punto-E para hacer su propia ficha, la cual ya se encuentra operando en el sistema.

- ❖ Las personas jóvenes encontradas durante la evaluación que seguían una formación en soporte técnico resaltaron que la formación, que encontraron gracias a EMPLEATE, era muy útil para mejorar sus conocimientos en una área donde hay mucha demanda, para utilizar esto como una base para hacer lo que quieren hacer después, para conseguir un mejor empleo y estudiar lo que quieren estudiar. Indicaron también que EMPLEATE les dio la oportunidad de ir a una feria de empleo, de salir adelante, de no seguir trabajando en una empresa donde había un ambiente malo, de hacer algo a cambio de estar solo buscando trabajo, de conocer a más gente, etc.

El Programa realizó también previamente un **Estudio de Prospección de Empleo Juvenil y Migración** en los Cantones de Desamparados y Upala.¹³ En ambas Municipalidades se fortaleció un **grupo interinstitucional de intermediación laboral** (INA, MTSS, Oficina de Intermediación de la Municipalidad y la Ventanilla). Uno de los insumos de trabajo es la **Guía de Gestión Laboral del Sistema Nacional de Intermediación, Orientación e Información de Empleo** (FOIL-AECID).

Componente de Migración

El evaluador considera que ha sido muy destacable todo el trabajo realizado en el área de migración, empezando con los resultados cuantitativos. Las ventanillas han jugado un papel

¹² Guía para la búsqueda de empleo, F-ODM.

¹³ Estudio de Prospección de Empleo Juvenil y Migración en los Cantones de Desamparados y Upala, Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Sociales, Instituto de Estudios Sociales En Población (IDESPO), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Heredia, Costa Rica, Setiembre, 2010. Ver también: Estudio de Prospección de Empleo Juvenil y Migración en los Cantones de Desamparados y Upala, Presentación PowerPoint, Octubre, 2010.

esencial en el apoyo a las personas jóvenes migrantes. Aproximadamente 1.000 personas jóvenes nicaragüenses en condición migratoria irregular en Desamparados y Upala, han recibido **orientación y asesoría migratoria** desde las tres ventanillas de atención. Más de 500 personas jóvenes migrantes cuentan con ficha de información, y al 100% se le ha dado asesoría sobre tramitología y procesos de regularización según su situación específica. Un total de 328 personas migrantes han avanzado en su proceso de regularización. Adicionalmente, Finalmente del total de los beneficiarios directos del Programa según su nacionalidad de origen, 23% fueron migrantes y 77% fueron nacionales, lo cual demuestra la atención que el PC le dio a las personas jóvenes migrantes, y la capacidad del modelo de la ventanilla para alcanzar esta población marginalizada.

A nivel nacional, es importante notar que inicialmente, la Dirección General de Migración y Extranjería no era un socio ejecutor para el PC, pero que se le ha integrado mucho más en el Programa a partir del 2011. Por medio del apoyo a los proyectos **Entre Vecinos¹⁴** y **Rutas para la Integración** a cargo de la DGME, se fortaleció el marco institucional para integración efectiva de personas migrantes a procesos de desarrollo local. Mediante la implementación de ambas acciones de política pública se mejoraron los procesos de integración de migrantes jóvenes a la sociedad costarricense, brindándoles mayores oportunidades para el ejercicio de sus derechos. Participan además en esta iniciativa la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). La “Ruta para la regularización de la condición migratoria” brinda a las personas migrantes nicaragüenses información sobre las instituciones en Nicaragua que deben visitar para obtener todos los documentos que requiere el Estado costarricense para documentarse, igualmente los plazos y costos para la entrega de los mismos; la ruta identifica estos mismos pasos para cumplir con los requerimientos de la institucionalidad costarricense. Esta ruta facilita información sobre servicios que las instituciones brindan, tanto en Nicaragua como en Costa Rica, durante un proceso de regularización (instituciones responsables, duración del trámite, requisitos y costos). Con relación al tema de la regularización, fue muy importante la acción de política pública con la promulgación de los transitorios al Reglamento de la Ley de Migración, que facilitó la regularización disminuyendo costos y flexibilizando procedimientos. El Programa apoyó la implementación del Régimen de excepción migratorio (17 Mayo – 17 Noviembre) que agiliza los procesos burocráticos y facilitar el acceso a la documentación para los transitorios.

Por otro lado, el proceso de regularización se encontró con un aumento de los gastos que se le pidió a los migrantes, lo cual no estaba previsto en el Documento de Programa, y afectó la capacidad del Programa de llegar a los beneficiarios que se había previsto inicialmente. El trabajo en este sentido fue difícil. Frente a esta situación y al reconocer el bajo nivel socioeconómico de las personas jóvenes migrantes atendidas desde la Ventanilla, fue necesario crear estrategias que faciliten y permitan los procesos de regularización. Ante lo anterior, se creó un **Fondo especial para colaborar con la regularización migratoria** de personas jóvenes nicaragüenses en mayor condición de pobreza y de vulnerabilidad, que viven en Costa Rica. Este Fondo, financiado por la Organización Internacional de las Migraciones (OIM), dispuso de una suma aproximada de \$50.000 para apoyar la regularización de unos 200 jóvenes migrantes nicaragüenses en Upala y Desamparados. Siguiendo esta ruta en el cantón de Upala por ejemplo, se han realizado 6 viajes a Nicaragua y hasta Octubre 2012, un total de 29 personas jóvenes migrantes (23 mujeres y 6

¹⁴ Entre Vecinos, Una estrategia para la promoción de la integración de la población migrante, nacional y refugiada a través del movimiento comunitario costarricense, Dirección General de Migración y Extranjería (DGME) y La Dirección Nacional de Desarrollo para la Comunidad (DINADECO).

hombres) ya han ingresado su expediente a la Dirección General de Migración y Extranjería y se encuentran en espera de la resolución. Este fondo continuará vigente por medio del Servicio Jesuita para Migrantes.

La estrategia de **educación intercultural** en el Ministerio de Educación Pública y la visibilización de los derechos que la Ley prevé para las personas migrantes y refugiadas, se fortaleció mediante la capacitación de ochenta funcionarios/as del MEP de ambos cantones, y la entrega de una caja de herramientas a utilizar en el quehacer cotidiano de los centros educativos. Este proceso liderado por el MEP contó con el apoyo del MTSS, OIM, ACNUR y el Servicio Jesuita para Migrantes.

En una alianza con CONAMAJ se llevaron a cabo **acciones de sensibilización** a representantes de medios de comunicación masiva, en el uso correcto de un lenguaje inclusivo y respetuoso de los derechos de las personas migrantes y refugiadas y cómo integrar esta temática en la opinión pública.

Para empezar el trabajo sobre el tema de la migración, el Programa Conjunto produjo un **Manual: Migración e Interculturalidad**.¹⁵ En lo que se refiere al fortalecimiento humano mediante **capacitaciones en áreas técnicas de la migración**, necesarias para la gestión de los servicios que se articulan desde la Ventanilla, se han realizado talleres sobre diversos tópicos.

El apoyo en los procesos de regularización de las personas migrantes estaba desde la concepción del documento inicial del Programa Conjunto. Sin embargo, hacerlo efectivo en el cantón de Upala en particular no fue tarea fácil. Mucho de este trabajo no hubiera sido posible sin unas **alianzas con actores claves**. Las Ventanillas de Upala y de Desamparados, fueron las responsables de coordinar la articulación local necesaria para que estos servicios se brindaran. Se requirió establecer contacto y alianzas con otras entidades.

Además de la Dirección General de Migración y Extranjería en Costa Rica, otro aliado crucial y estratégico fueron **las autoridades nicaragüenses**, tanto en Costa Rica como en Nicaragua, y los Consulados que son las instancias encargadas de la emisión de documentos de Nicaragua. Ha sido clave trabajar con autoridades migratorias de ambos países, no por una cuestión de voluntad si no como aliados estratégicos y contraparte en el proyecto. Se cuenta ahora con el compromiso y apoyo de las instancias consulares y migratorias en la zona norte, y en Nicaragua.

La Ventanilla apoyó **el trabajo que las instituciones buscaban lograr con los migrantes**, pero que no podían hacer. Migración se integró por primera vez a las Ferias de la Salud, que han tenido mucho éxito, contando con la participación de doctores nicaragüenses y del Consulado de Nicaragua. Con la Ventanilla y la Red, la oficina descentralizada de la DGME en Upala ha ofrecido más apertura y la gente ha visto otra oficina de migración. Esto ha producido un cambio cultural muy significativo en esta zona fronteriza. OIM y la Dirección de Migración y Extranjería han podido ayudar, orientar, guiar a los migrantes de manera mucho más eficaz. Los casos complejos fueron orientados o referidos a otras instituciones.

La **Ley de Migración** exigió una presencia mucho más social que la precedente ley, y ofreció un nuevo paradigma en la materia, así como un contexto muy favorable para el Programa Conjunto.

¹⁵ Migración e Interculturalidad, F-ODM, OIM, Punto-E, 2011.

Sin embargo, faltaron reglamentos e interpretación sobre como implementarla. En este contexto, el evaluador enjuicia que el valor de la ventanilla ha sido su capacidad para orientar a los y las jóvenes, proveer información sobre la legalización y la importancia de tener documentos, facilitar el acceso a los otros servicios, garantizar el cumplimiento de ciertos derechos, etc. El Manual de Interculturalidad ha ayudado en este sentido, así como todos los otros esfuerzos y productos.

Redes Cantonales de Personas Jóvenes

El Programa se sustentó en este ámbito en la Ley General de la Persona Joven¹⁶, y la Política Pública de la Persona Joven.¹⁷

Tener un programa de juventudes sin organizar a las personas jóvenes ha sido considerado como una limitación inicial del Programa. Los y las jóvenes es un grupo fragmentado, disperso, no bien visibilizado. Organizar y empoderar a las personas jóvenes era una precondition para que lleguen a las ventanillas y que luego exijan sus derechos a las instituciones. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y la FAO hicieron muchos esfuerzos para incluir mejor en el Programa y empoderar a las y los jóvenes.

El consultor respalda la opinión de muchas personas jóvenes, instituciones y agencias entrevistadas según la cual se ha desarrollado una importante organización de las personas jóvenes en grupos y redes, y el trabajo de MAG/FAO en este sentido ha sido muy destacado.

El objetivo de estas redes fue **fortalecer la organización de las personas jóvenes desde un enfoque de derechos y juventudes**, así como su incorporación en procesos de toma de decisiones locales y nacionales. Constituye también un espacio de consulta permanente para la institucionalidad y para la identificación de los intereses y necesidades reales de este grupo de población. A través de esta experiencia se involucra a personas jóvenes en la identificación de las necesidades de otras personas jóvenes del cantón; así como la vinculación directa que ellos/as pueden tener con instituciones y organizaciones para la atención de las mismas.

Durante el año 2012, se desarrollaron actividades tendientes a la **consolidación de las redes cantonales de personas jóvenes**, tales como talleres y campamentos en los que se enfatizó en la organización para la participación ciudadana. Este trabajo se apoyó en la contribución de una Tesis de Doctorado sobre **“La situación educativa y ocupacional de los jóvenes rurales”**.¹⁸

En los dos cantones, se ha venido fomentando la **participación de actores locales** a través de la conformación de redes juveniles, la elección participativa del Comité Cantonal de la persona joven, y la conformación de una plataforma interinstitucional que ha facilitado un trabajo mucho más articulado. Las personas jóvenes, quienes han participado activamente en propuestas atinentes a los objetivos del Programa a través de un grupo de jóvenes de los distritos del cantón, miembros

¹⁶ Ley General de la Persona Joven y su Reglamento, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, Ley No. 8261.

¹⁷ Política Pública de la Persona Joven, Consejo de la Persona Joven, Viceministerio de juventud, Ministerio de Cultura y Juventud, San José, Costa Rica, 2010.

¹⁸ “La situación educativa y ocupacional de los jóvenes rurales, Una propuesta de políticas públicas diferenciadas”, Editorial Académica Española, Rafael Mesén, 2012.

de diferentes redes juveniles, han también fortalecido el liderazgo y participación activa en las actividades culturales y deportivas.

Sin embargo, a pesar de los logros, se notó durante la evaluación que hace falta una mayor articulación con los Comités Cantonales de la Persona Joven y la Red Nacional de la Persona Joven, para que logren mayor incidencia en la toma de decisiones, tanto en el marco del PC como en las decisiones de política pública de juventudes.

b. Logros del Resultado 2: Generación de políticas de empleo y emprendedurismo

El segundo resultado del Programa Conjunto se refirió a la contribución del programa para la generación de políticas de empleo y emprendedurismo para los jóvenes en forma coordinada y coherente. El resultado 2 tuvo *un alcance nacional*, y principalmente se enfocó en contribuir a la construcción de un plan de empleo juvenil que promoviera la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes en un marco de no exclusión, y contribuir a las normas y protocolos de acción para las instituciones públicas involucradas en la prestación de los servicios de las ventanillas.

El evaluador considera que la incidencia del Programa en políticas y estrategias nacionales ha sido muy significativa, además del trabajo realizado en los dos cantones. El programa logró enfrentar dos retos: la presencia limitada de las instituciones nacionales a nivel local, y el hecho que en general no se considera de manera sistemática la realidad local para definir las políticas nacionales. En este contexto, el programa logró desarrollar muchas actividades a través de las ventanillas, las cuales tuvieron una influencia sobre la definición de distintas políticas nacionales, y la implementación y adaptación de estrategias gubernamentales en los dos cantones. Se puede mencionar los siguientes logros principales del segundo resultado.

El MTSS lideró y ejecutó el Resultado 2 a través de la **Estrategia EMPLEATE**, para la promoción de empleo para personas jóvenes. El Programa Conjunto apoyó a través de OIT la preparación y diseño de la Estrategia.¹⁹ La estrategia se fundamentó en importantes alianzas entre instituciones públicas, el sector empresarial y organizaciones no gubernamentales, con el propósito de brindar a los y las jóvenes la posibilidad de capacitarse con miras a su inserción en un puesto de trabajo de calidad. Para lograrlo, brindó no solo el apoyo económico necesario, sino también asesoría y orientación, así como la posibilidad de acceder a un proceso formativo diseñado a partir de las necesidades y particularidades de quienes participen en él. EMPLEATE vino a complementar y operacionalizar gran parte de los compromisos de la Administración Chinchilla Miranda en materia de empleo y juventud, tal como se consignan en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

La alineación del PC continuó con EMPLEATE que tomó una proyección nacional con la habilitación de 16 **Ventanillas de Atención EMPLEATE** (11 operando y 5 a punto de iniciar). En este proceso, se plasmó el aporte y la incidencia del Programa en la política nacional con la entidad rectora (MTTS). En estas Ventanillas, al menos 6.000 personas jóvenes han recibido servicios de información, orientación e intermediación laboral. La Estrategia EMPLEATE ha también fortalecido las alianzas con 28 empresas privadas. También se han fortalecido alianzas interinstitucionales con INA, IMAS,

¹⁹ Estrategia Público-Privada de Promoción del Empleo para Personas Jóvenes en Situación de Vulnerabilidad, 2011- 2014 (EMPLEATE).

COMEX, Ministerio de Cultura y Juventud, así como alianzas internas entre los programas del Ministerio de Trabajo que forman parte de la Estrategia (PRONAE-FODESAF). Además, se ha generado una alianza con institutos de formación privados, que ofrecen los programas identificados como prioritarios, para atender la demanda de las empresas.

El Programa apoyó también la operacionalización de las actividades para la formulación del Plan de Empleo Juvenil²⁰, y se llevó a cabo un proceso de información y divulgación con las nuevas autoridades públicas para promover el apoyo al Plan en todas sus facetas, lo cual es otro elemento de incidencia política.

Adicionalmente, el Programa ha sido incluido **en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, para el Sector Trabajo**,²¹ para el Plan Nacional de Desarrollo, que indica las Políticas Sectoriales, las Metas Sectoriales, y las Acciones Estratégicas. Muchas acciones estratégicas de la Matriz han sido incorporadas en el documento del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, de diciembre 2010.²²

Otros ejemplos de la incidencia en políticas nacionales generadas por el Programa son los siguientes: el Plan Estratégico Institucional 2010-2015 del MTSS, la Política Pública de la Persona Joven, con los ejes de género, juventud y multiculturalidad, y la inserción del eje de juventudes rurales en el MAG. Además el Programa provee aportes al Plan Nacional de Desarrollo. En todas estas políticas, normas o planes ha quedado plasmado el aporte del PC en la inclusión del enfoque de juventudes, interculturalidad, empleo juvenil, entre otros.

Otras acciones de incidencia en política públicas, gestionadas desde las instituciones rectoras incluyen el **Plan de Acción de la Política Pública de la Persona Joven incluyó estrategias dirigidas a personas jóvenes en condición de vulnerabilidad**, que buscan mejorar su Empleabilidad y fomentar el emprendedurismo, estrategias que deben ser traducidas a servicios por parte de las instituciones públicas, y que, coordinadas desde el Viceministerio de Juventud, dan sentido al Modelo de Atención integral. Segundo, el MTSS **impulsó la estrategia de Empleo Juvenil en el Consejo Superior de Trabajo** por lo que se considera que el proceso está siendo escalado para lograr la institucionalización de la coordinación de EMPLEATE.

Finalmente, la Presidenta de la República Laura Chinchilla, reconoció el trabajo del Programa como una acción significativa ante la 101 Conferencia Internacional del Trabajo, lo cual muestra cuanta influencia ha tenido el programa a nivel político.²³

III. Niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación

²⁰ Principios orientadores y lineamientos, prioridades e instrumentos para la elaboración de un Plan de Promoción de Empleo Juvenil, Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración: “Una Ventanilla Única para la Empleabilidad, el Empleo y el Emprendedurismo de las Personas Jóvenes en Desamparados y Upala”, 2009-2012, F-ODM, IOT.

²¹ Matriz de propuesta sectorial del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, Sector: Trabajo.

²² Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, Gobierno de Costa Rica, Mideplan, diciembre, 2010.

²³ <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm#a1>

Se propone en esta sección un análisis de los criterios de evaluación, complementaria a la sección precedente sobre los principales logros y resultados del Programa. La lista de preguntas está incluida en anexo. Esta sección analiza los logros y los retos correspondientes a cada criterio y pregunta de la evaluación. Las fuentes principales son distintos documentos, especialmente los dos últimos informes Semestrales Julio-Diciembre 2011, y Enero-Junio 2012 que provén la información más actualizada desde la evaluación intermedia, la misma, así como en el Plan de mejora que siguió la evaluación, y sus informes de implementación. Las entrevistas, reuniones (especialmente con el Comité Técnico) y visitas de campo también proveyeron muchísima información, que fue crucial para este análisis.

A. Nivel de Diseño

Para todos los actores, este programa fue sumamente pertinente y relevante. El PC fue muy vigente (en particular los tres problemas básicos de las personas jóvenes). La conceptualización del problema y sus causas en el documento de programa siguen siendo válidas, así como el modelo lógico en donde por un lado está la conceptualización, y por otro lado las acciones que se llevan a cabo y los resultados esperados. Según la evaluación, los tres temas de juventud, empleo y migración nunca fueron asociados antes del Programa, y esta asociación fue sumamente pertinente y útil. Se diseñó un Programa que respondía a una necesidad real y actual en el país, específicamente el empleo juvenil, la situación de migración y el tema de la juventud.

El consultor considera que el Programa tenía muchos requisitos para ser exitoso, y en general el Programa fue bien diseñado, con un enfoque local y nacional, una atención a los más vulnerables, y un fuerte énfasis en la provisión de servicios integrales, y una atención constante a la sostenibilidad y a la replicabilidad.

Desde el inicio del PC se han suscitado los siguientes cambios en el Documento de Programa (PRODOC). Primero se hizo una modificación del rango etario de la población meta, el cuál era inicialmente de 15 a 24 años y se amplía a personas jóvenes entre 15 y 35 años. Este cambio se generó a partir de una solicitud de los gobiernos locales parte del PC y permitió ajustar el rango de edad a lo que establece la Política Pública de la Persona Joven en Costa Rica. Segundo, se realizaron ajustes al Resultado 2 relativo al Plan Nacional de Empleo Juvenil (PNEJ), específicamente a los productos 2 y 3 y sus respectivas actividades indicativas, de manera que fuesen coherentes con un proceso lógico de formulación, implementación y la definición de un sistema de información, seguimiento y evaluación del PNEJ. Tercero, el cambio del nombre de la Ventanilla de “empleo juvenil” a “empleabilidad, empleo y emprendedurismo de las personas jóvenes” permitió precisar y constatar su ámbito de acción y el abordaje integral que implica su implementación.

Se hicieron también muchas gestiones para superar algunas debilidades del diseño original del Programa, las cuales se han analizado en las distintas secciones. La evaluación llega a la conclusión que las dificultades iniciales en el diseño fueron tratadas en su gran mayoría, y no influyeron muy negativamente en la implementación del programa, gracias a las habilidades del Comité Técnico, su entendimiento común de las limitaciones, la voluntad de todos los actores, y su visión de lo que estaba buscando con el PC.

Los interlocutores reafirmaron la continua pertinencia del Programa para todos los actores involucrados (Estado, Cantones, Agencias, Sociedad Civil, beneficiarios, etc.), lo cual tiene mucha

importancia respecto a la sostenibilidad del Programa. El PC apuntó también a la necesidad de invertir en la juventud, aprovechando el bono demográfico, el hecho que el país dispone de una población joven en grado de estar plenamente activa en el mundo del trabajo, permitiendo así un mayor crecimiento económico y social a favor del desarrollo del país. El PC sigue siendo pertinente con los ODM, el Plan Nacional de Desarrollo, las otras prioridades nacionales y el UNDAF.

Un ejemplo de esta pertinencia es el tema migratorio. A nivel nacional, en el marco de la nueva Ley de Migración, la cual entró en vigencia a partir del 1 de Marzo 2010, la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME) estableció un abordaje de carácter integral del fenómeno migratorio, fundamentado en los principios de derechos humanos económicos, sociales, culturales y civiles. Esto implicó un cambio en su planificación y proyección como ente implementador de políticas públicas. El Plan Nacional de Integración estableció las líneas estratégicas por sector en materia de promoción de la integración social de inmigrantes y refugiados, así como acciones concretas, metas e indicadores de éxito. A nivel local, las personas migrantes nicaragüenses, por su condición de pobreza y situación migratoria irregular, no tenían acceso a los servicios básicos de salud, educación, migración, y otras oportunidades para el desarrollo individual y colectivo. Al ser zona limítrofe con Nicaragua donde la movilidad humana de población rural es constante, la ventanilla de Upala facilitó el acceso de las y los migrantes a estos mismos servicios.

Focalizar en las zonas más vulnerables correspondió también a una visión de desarrollo del país, así como la articulación con el nivel local. Haber trabajado en dos cantones muy diferentes permitió prever cómo se podía replicar la experiencia piloto en otros cantones, con los cambios que podrían revelarse necesarios. Fue entonces muy pertinente haber trabajado en las regiones elegidas por el PC.

La evaluación considera entonces que las intervenciones del Programa fueron muy pertinentes respecto: a los requisitos de los beneficiarios (titulares de derechos y detentores de obligaciones); a las particularidades e intereses específicos de mujeres, hombres, migrantes, y minorías; y al contexto sociocultural de las zonas de intervención. Un interlocutor resumió muy bien la pertinencia del Programa, afirmando que el Programa cayó en tierra muy fértil.

B. Nivel de Proceso

1. Implicación, participación y apropiación de los actores

El tema de la implicación de los actores en el proceso y de la apropiación del Gobierno y otros actores (con el desarrollo de sus capacidades) es un elemento fundamental para apreciar el éxito del programa, y es muy relacionado al tema de la sostenibilidad. El evaluador concuerda con todas las contrapartes nacionales entrevistadas, las cuales observaron que se aseguró la apropiación del Gobierno y de las instituciones, y que ésta evolucionó favorablemente durante las distintas fases del Programa. Se tradujo en compromisos, acciones concretas y financiamiento de parte del Gobierno (incluido la institución líder y otros asociados nacionales), y de parte de las autoridades cantonales y locales. Un análisis de aportes institucionales monetarios durante los tres años y medio de ejecución del PC concluye que las instituciones han aportado, en diversos conceptos, un monto cercano a los 2 millones de dólares. El programa involucró y reforzó la participación de ciertos actores de la sociedad civil y del sector privado y los sindicatos, así como los ciudadanos y la población beneficiaria. De esta manera, el Programa ha podido contribuir significativamente al

desarrollo de capacidades a nivel nacional y local. Cada resultado ha logrado involucrar a los sectores requeridos para la ejecución del mismo.

El evaluador pudo constatar la fuerte participación de las contrapartes nacionales y cantonales en los diferentes componentes del programa conjunto (empleo, migración, educación, cuido, emprendimientos, empleo, personas jóvenes, etc.), se notó también que mejoró la participación de actores nacionales y locales en la Ventanilla en función de la prestación de servicios, de acuerdo con lo que estableció el Modelo de Atención Integral. Durante la implementación, se abrió un panorama más amplio en la cooperación con los municipios y las instituciones. Las recomendaciones de la evaluación intermedia sobre el reforzamiento de la apropiación nacional y local fueron muy bien implementadas. Gracias a estos esfuerzos, el nivel de participación de las contrapartes y de apropiación nacional se incrementó.

La participación y apropiación por parte de las contrapartes del Gobierno han mejorado también en los diferentes espacios de gobernanza del Programa, incluyendo los grupos de trabajo de Cuido (INAMU), Empleo (MTSS), Ventanilla (CPJ), Plan Nacional (MTSS), Migración (DGME), Educación (MEP), Emprendimientos (INA y MEP y en cierto grado MEIC). Asimismo, se mantuvo el liderazgo conjunto del PC entre OIT y el Viceministerio de Juventud, a pesar de la salida de la Viceministra en el 2012. En concreto, la participación de las instituciones se puede ejemplificar de la forma siguiente.

A nivel nacional:

El **MAG** incorporó un indicador de trabajo con juventud a nivel nacional y demanda resultados específicos en todas las regiones del país con presupuesto asignado, lo cual garantiza la continuidad después del PC. El PC desarrolló una metodología para cumplir esto. El MAG tiene además una Gerencia de trabajo con juventudes. Para el MAG han sido claves la sensibilización y movilización comunitaria a nivel local, así como el compromiso institucional a nivel nacional. Hubo una buena participación con el acompañamiento de la agencia socia, la FAO. Quedaron capacidades instaladas, y la formación de competencias en la contraparte.

El **INA** asignó cursos, becas y asesorías, sobre todo con las personas jóvenes en Desamparados. Se continuó fortaleciendo iniciativas de las instancias gubernamentales para dar respuesta a los requerimientos de las Personas Jóvenes, como por ejemplo la formación de Asistentes para la Atención Integral de Personas Menores de Edad.

El **MEP** trabajó con UNESCO en la apropiación del trabajo en educación con personas jóvenes, en ofertas que trascienden la educación formal. Un ejemplo es el trabajo de alfabetización de adultos en Upala con personas entre 15 a 40 años que era inicialmente previsto en 2 distritos, y que producto de la gestión organizada de la comunidad civil acompañada por la Ventanilla de Upala y el trabajo de la Dirección Regional de Educación de Upala, se amplió en 8 distritos, más allá del PC, ya que este trabajo se realiza en el 2012 y 2013 con posibilidades de extenderse si se considera necesario.

La **DGME** ha llevado un proceso de sensibilización al interno de la institución, con el apoyo de OIM en la sensibilización de personas e instituciones en el tema migratorio. En particular destacan: la colaboración de la Dirección con las Ventanillas; su contribución en el cambio de enfoque (paso de “documentación” a “integración”); la elaboración del proceso de regularización de los transitorios,

programas de “rutas para la integración” y “Entre vecinos”; la mejor inclusión de la sociedad civil, a través de convenios con Servicio Jesuita para Migrantes y otras ONG y en el diseño e implementación de la ley de migración (con el apoyo de OIM); la visibilización del trabajo con juventudes en la nueva ley de migración; la creación de una oficina migratoria en Upala que trasciende la facilitación de información que tradicionalmente se ha hecho, entre otros.

El **INAMU** se ha apropiado de los temas del PC, y con el apoyo de UNICEF ha logrado productos que impactan más allá de la población meta, más allá de los cantones, a nivel nacional (cuido, operativizar el modelo de cuido a nivel nacional, etc.).

El **MTSS** se ha apropiado del PC, asumiendo el liderazgo y la coordinación de la Estrategia EMPLEATE, lo cual es una garantía de sostenibilidad del mismo, aunado a que es una acción estratégica del Plan Nacional de Desarrollo y un área prioritaria del gobierno. A la fecha, según el informe semestral de Enero-Junio 2012, la gestión de articulación interinstitucional tiene excelentes resultados con más de 50 instancias que forman parte de esta estrategia. El MTSS se benefició del apoyo de OIT.

El **MAG y MTSS** en particular se apropiaron del tema **juventud**. Se rescata el trabajo realizado con las personas jóvenes en las comunidades, quienes se articularon y generaron una demanda inteligente de los servicios nacionales de capacitación, educación, asesoría y financiamiento. Upala y Desamparados cuentan ahora con redes juveniles formales, activas y trabajando en una agenda de juventud que contribuye a satisfacer las necesidades juveniles. Se logró también incorporar el tema de “juventud” en la planificación de las instituciones, aunque estas no eran rectoras o trabajaban en forma especializada con personas jóvenes. Además, en las instancias que ya trabajaban con PJ se vio la incorporación de los otros enfoques (empleo, migración, etc.). El PC dejó metodologías de trabajo interinstitucional para mejor articulación (ej.: Modelo de Atención Integral). Destaca también la apropiación de las PJ de los espacios (ej. Las ventanillas), desde la convocatoria en actividades.

El **sector privado** participó en ambos cantones, en especial en los Comités Técnicos Locales. Destaca positivamente la incorporación de AED a la Estrategia Empléate, contando con un convenio marco entre AED, el MTSS y 11 empresas firmantes de una carta de compromiso, en su lanzamiento. Se atrajo al sector de la empresa privada para colaborar y trabajar el tema de empleo juvenil al lado del gobierno. OIT logró acercar a los sindicatos de trabajadores para el período de consulta de la política nacional de empleo juvenil.

A nivel local:

El consultor observó también que existió una buena apropiación por parte de las municipalidades en el nivel local del Modelo de Ventanilla, tanto que las Municipalidades de Desamparados y Upala integraron en sus estructuras organizativas a la Ventanilla, lo que implicó incluirlas dentro de la planificación municipal, la estructura orgánica y el presupuesto municipal y dotarla de recursos de operación.

Con la creación de la UNAJ y UGSE, la apropiación de las municipalidades para continuar con el trabajo una vez finalizado el PC es muy destacable. Las personas que integraban la ventanilla eran contratadas con fondos del programa conjunto, y en las nuevas unidades, se convirtieron en personal de la municipalidad (caso de Upala). La apropiación desde lo cantonal también tuvo un

efecto a nivel nacional, y están presentes en las políticas y leyes. Las ventanillas hicieron un esfuerzo importante para la participación de instancias cantonales que no participaban en el ámbito nacional del PC. Sin embargo, las entrevistas y el estudio de la situación en el cantón de Desamparados por parte del evaluador muestran que la apropiación tiene algunas limitaciones, por ejemplo parece que hay menos personal en la nueva unidad (respecto a las tres personas que integraban la Ventanilla) y existen dudas en esta municipalidad sobre la utilidad del Modelo de Atención Integral y la capacidad del Programa de lograr resultados cuantitativos suficientes.

Existió una buena apropiación por parte de la ciudadanía y de los jóvenes mismos. Hubo mucha apropiación de los servicios, de los espacios, de las redes, y una fuerte participación en los distintos procesos, a nivel nacional como a nivel local.

Cabe mencionar que el Programa no preveía recursos financieros específicos del Gobierno, lo cual hubiera quizás fortalecido la apropiación nacional y la sostenibilidad. Por ejemplo, el Gobierno y las municipalidades hubieran podido financiar una parte de las ventanillas o/y de los emprendimientos. Sin embargo, el último informe semestral detalla los aportes que hicieron durante la implementación los socios nacionales por instituciones participantes.²⁴ Las principales instancias (90%) aportaron recursos humanos y financieros para el desarrollo del PC. Los compromisos fueron asumidos tanto por las instancias nacionales como las regionales. Se rescata el Programa Empléate del MTSS para abordar la situación del empleo juvenil, que estará invirtiendo recursos públicos por el orden de los 20 mil millones para los próximos 4 años y se tienen insertos en procesos formativos técnicos a 1.200 personas jóvenes, que está implicando una inversión de recursos de 676 millones de colones. Hubo complementación entre recursos de Gobierno y el PC para la integración de la personas migrantes, para el financiamiento de las capacitaciones y emprendimientos, y en muchas otras áreas.

De igual manera, el Programa contribuyó significativamente al desarrollo de capacidades a nivel nacional y local. También aportó al modelo de atención para la formulación de un programa nacional que atiende el empleo desde una perspectiva específica para la atención de personas jóvenes, con el apoyo de la empresa privada. A nivel local se contribuyó para la atención de las personas jóvenes bajo una perspectiva de derechos con un enfoque de juventudes, y se logró mayor sensibilización y posicionamiento para una mejor atención e inserción laboral (por ejemplo la prestación de servicios del INA en los distritos del Sur de Desamparados, la formulación del cursos de cuido del INA que fortalecen la red nacional de cuido). A nivel nacional y local y a nivel institucional se contó con el apoyo para asegurar la formación de competencias (capacitación de personal), y se logró fortalecer las capacidades en las instituciones con diagnósticos, consultorías, de forma que las instituciones pudieran sacar adelante tareas que, por limitaciones económicas y de recurso humano, no habían salido adelante.

En conclusión, el evaluador considera que la apropiación y la participación de las instituciones han sido muy elevadas, tanto a nivel nacional como a nivel local. La participación se manifestó también en los compromisos y el aporte de tiempo de los funcionarios de las instituciones dedicados al programa, y en la cofinanciación significativa al cual la implementación del Programa dio lugar.

2. Eficiencia

²⁴ Ver Informe semestral Enero-Junio 2012, página 25.

Para analizar este criterio de evaluación, se estudiaron los siguientes elementos: a. Coordinación institucional y intersectorial; b. Coordinación interagencial; c. Coordinación entre instituciones y agencias; d. Coordinación entre lo local y lo nacional; e. Mecanismos de gobernanza y de coordinación; y f. Modelo de gestión y eficiencia de los procesos.

Respaldando la situación a medio término del programa expresada en la evaluación intermedia, la evaluación considera que los mecanismos de coordinación han creado las condiciones para una buena coordinación interinstitucional e interagencial. Durante la implementación de la segunda parte del ciclo, se manifestó la gestión conjunta del Programa a través de una mejor coordinación interinstitucional e interagencial en el seno del Comité Programático, el Comité Técnico y los Grupos de Trabajo Interagenciales e Interinstitucionales. Uno de los factores que ha contribuido a esta buena coordinación es que la mayoría de los actores compartieron una visión conjunta de hacia dónde se dirigía el programa y las etapas que había que seguir para lograr resultados.

a. Coordinación institucional e intersectorial

El evaluador considera que es un gran logro del Programa haber articulado las distintas instituciones y los distintos sectores, en un país donde la articulación institucional es habitualmente una debilidad en la lucha contra la pobreza. Sin ninguna duda, los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto agregaron mucho valor para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa.

El PC tuvo un enfoque multisectorial y facilitó la cooperación entre una multitud de actores, por ejemplo: municipalidades de Desamparados y Upala; Viceministerio de Juventud, Consejo de la Persona Joven, Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Planificación Nacional, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud, Dirección General de Migración y Extranjería, etc. La cooperación interinstitucional incluyó también a otros actores como la Asamblea Nacional de la Red Consultiva de la Persona Joven, las cámaras locales de comercio y de turismo, las empresas locales, la Coordinadora Unitaria Sindical, Magisterial y Comunal, y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada.

Un ejemplo de la excelente coordinación desarrollada por el PC es EMPLEATE que ha logrado articular a más de cincuenta instancias públicas y privadas, socias fundamentales en la implementación.

A nivel local, existió una excelente coordinación interinstitucional en las Ventanillas, por ejemplo, la ejecución de servicios integrales, la adecuación de los mismos, el conocimiento del Modelo de Atención Integral. Algunas personas entrevistadas subrayaron que el Modelo de Atención implicó mucha coordinación.

Además, el programa conjunto facilitó el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones), en relación a las políticas y prácticas relativas a los ODM. En particular, el programa promovió el diálogo entre las personas jóvenes de las comunidades con la institucionalidad local y las agencias del SNU. Se potenció la participación de las personas jóvenes con los gobiernos locales y la institucionalidad local (mayor asociatividad para la gestión comunal, empoderamiento, acceso a servicios, respuesta de las instituciones a las necesidades de las personas jóvenes, mejoramiento de sus condiciones de vida). Las PJs tienen

ahora mayor posicionamiento para la exigibilidad de sus derechos, la promoción de la igualdad de oportunidades (género, migración, zona geográfica, etc.), especialmente en los dos cantones.

En Upala por ejemplo, el compromiso de las instituciones con la Ventanilla ha sido incalculable, y la Ventanilla detalló las alianzas establecidas.

- Municipalidad de Upala: ejecución de todos los componentes y particularmente el migratorio con la DGME.
- Capacitación técnica: Instituto Nacional de Aprendizaje, Cuerpo de Paz, Universidad Técnica Nacional.
- Formación Humana: Ministerio de Salud, Visión Mundial, Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia, Hospital de Upala.
- Emprendedurismo: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Colegio Técnico Profesional de Upala, Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Documentación para las personas migrantes: Oficina Regional de Migración y Extranjería, Consulado de Nicaragua (Liberia y Los Chiles).
- Cuido: Centros de Educación y Nutrición.
- Educación: Dirección Regional de Educación, ICER, Instituto Mixto de Ayuda Social.

Gracias al Programa, se ha desarrollado una importante organización de las personas jóvenes en grupos y redes. La Red de Migrantes de Upala ha sido una plataforma muy útil para las autoridades locales y las instituciones que trabajan conjuntamente sobre este tema. Se ha venido fomentando la participación de actores locales a través de la conformación de redes juveniles, la elección participativa del Comité Cantonal de la persona joven, y la conformación de una plataforma interinstitucional que ha facilitado el trabajo articulado. En Upala por ejemplo, existe la institucionalización del Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI), donde participan las instituciones locales del cantón, y que es liderado por la Municipalidad. Desde la Ventanilla se ha participado en el accionar de este órgano, y en su marco se han coordinado algunas iniciativas.

Sin embargo, el desafío es fortalecer el accionar del CCCI, mediante la elaboración de un plan de trabajo conjunto que esté alineado con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal y la Planificación estratégica municipal. Hizo falta una mayor articulación con los Comités Cantonales de la Persona Joven y la Red Nacional de la Persona Joven, para que logren mayor incidencia en la toma de decisiones, tanto en el marco del PC como en las decisiones de política pública de juventudes.

El informe semestral de Enero-Junio 2012 indicó que respecto a EMPLEATE, la articulación de las instituciones nacionales partió del PC en función de la estrategia local (UNAJ y UGSE) y que la estrategia nacional EMPLEATE es un desafío también, porque ha tenido un acelerado desarrollo en la articulación institucional. Por el momento, EMPLEATE ha trabajado de manera directa con la Municipalidad de Desamparados bajo el concepto de Ventanilla EMPLEATE (Convenio de Intermediación y Carta de Entendimiento), desde donde se refieren personas, y si bien no está también trabajando directamente con la Municipalidad de Upala, está desarrollando distintas actividades con varias instituciones del cantón.

Es útil mencionar algunos datos cuantitativos provistos por el informe semestral Enero-Junio 2012, sobre las alianzas que se han formado entre los diversos agentes sociales para promover el logro de los ODM y otros objetivos relacionados. Estas alianzas cuentan: 8 Organizaciones de inspiración religiosa, 35 Coaliciones/redes sociales, 8 Grupos ciudadanos locales, 17 Sector privado, 11

Instituciones académicas, 3 Grupos de comunicación y periodistas, y 11 Otras (ONG).²⁵ El informe indica también que era previsto en el PRODOC que 20 instituciones se hubieran beneficiado del Programa. El PC sobrepasó mucho esta proyección y alcanzó beneficiar 348 instancias en total.²⁶

b. Coordinación interagencial

La evaluación considera que la cooperación interagencial ha sido un factor que aportó mayor fuerza a las intervenciones del PC, y posibilitó la construcción de una visión articulada que capitalizara las fortalezas de todas las agencias involucradas. Seis agencias estuvieron involucradas en el Programa: OIT, UNFPA, OIM, FAO, UNICEF, UNESCO, y además, la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR) fue responsable de la coordinación general de los PCs. El Programa contó también con un sistema efectivo de seguimiento y evaluación, que apoyó la coordinación interagencial.

Durante la evaluación, se explicó que entre el 2002 y el 2006, ningún programa conjunto se implementó, con la excepción de una iniciativa en género manejada por el PNUD. El trabajo interagencial era entonces nuevo en Costa Rica antes de los PC de F-ODM. Las agencias involucradas en el Programa no habían trabajado conjuntamente de esta manera antes del PC.

El Programa estuvo sin duda contribuyendo a avanzar la reforma de las Naciones Unidas y de Delivering as One, y representa un valor agregado en la colaboración interagencial en el marco del UNDAF. Existió un proceso muy positivo de construcción de la interagencialidad – el PC ha contribuido a mejorar la cooperación entre agencias de NNUU sobre los temas del PC y en general, y a confrontar los estilos de trabajo. Las agencias efectivamente han trabajado con todos los actores en la búsqueda de la mejor eficacia posible de los procesos y en la búsqueda de los resultados esperados. El PC facilitó el trabajo de cohesión de las agencias como equipo.

La coordinación entre las agencias del SNU ha sido, a lo largo del PC, un proceso de aprendizaje constante que ha implicado un sacrificio de tiempo. Existió un reto para las agencias de procesos disímiles (sobre todo de administración financiera), de diferentes identidades y maneras de trabajar, y también diferentes visión y experiencia de intervención en lo local. No obstante, la coordinación mejoró, tanto a nivel nacional como a nivel de las intervenciones en el campo.

Los retos de coordinación interagenciales se atenuaron en la última parte del ciclo del PC. Según personas entrevistadas en las agencias, el PC ha servido en el trabajo interagencial para haber probado encontrar soluciones conjuntas a problemas de desarrollo complejos. Por ejemplo, el UNFPA realizó el modelo de emprendimientos, que ha resultado un instrumento de consulta y referencia para las otras agencias que participaron en el Grupo de Trabajo. Esta acción se realizó en el marco de una solicitud de las y los Representantes participantes del Comité Programático.

c. Coordinación entre instituciones y agencias

El evaluador opina que el programa se ejecutó con unas alianzas sólidas entre las agencias de SNU y las instituciones. Se designaron para el CT a personas con experiencia de la institucionalidad nacional, lo que facilitó la coordinación de procesos dentro del PC. Estas alianzas aportaron mucho en términos de prestación de servicios integrales para las personas jóvenes. El trabajo conjunto y

²⁵ Ver informe semestral Enero-Junio 2012, Sección II. para más detalles.

²⁶ Ver Informe semestral Enero-Junio 2012, página 26.

los resultados exitosos posibilitaron que las instancias involucradas creyeran en las personas jóvenes, y se comprometieran con aportar a su desarrollo. Este compromiso ha facilitado la estrategia del sostenibilidad del programa, y la permanencia del trabajo de las instituciones locales.

Durante la primera fase, las agencias tuvieron una fase de aprendizaje en relación a la coordinación con las instituciones nacionales. La misión del Secretariado del FODM de Octubre del 2010 y la evaluación intermedia recomendaron un liderazgo más compartido entre las agencias y las instituciones. El Plan de Mejoras notó también que había una concentración en la toma de decisiones por parte de las agencias del SNU, que impactaba en cómo se visualizaba la institucionalidad que participaba en estas instancias. Desde entonces, la coordinación con las instituciones nacionales mejoró muchísimo, a través de los mecanismos de coordinación. El último informe semestral notó que la articulación entre instituciones y agencias se fortaleció significativamente. En los grupos de trabajo se vio un mayor liderazgo por parte de las instituciones. Se constató durante la evaluación que las instituciones estuvieron participando de forma más sustantiva en los procesos de toma de decisiones del Programa, tal y como recomendaba la evaluación intermedia. Sin embargo, no resulta claro que sistema de coordinación va a seguir existiendo después del PC, entre las instituciones y las agencias, y esto es una limitación para la sostenibilidad futura.

d. Coordinación entre lo local y lo nacional

El PC apoyó igualmente la coordinación entre los niveles local y nacional. Asimismo, toda la institucionalidad del PC ha hecho esfuerzos para involucrar a los cantones en la toma de decisión. El Programa fortaleció también la participación y coordinación con redes ya existentes, y con otras temáticas especializadas y pertinentes para el PC, como por ejemplo la Red del Migrante, y trató de asegurar que fueran relacionadas con procesos en curso a nivel nacional en las instituciones.

Sin embargo, para las instituciones nacionales, articular su trabajo con el nivel local fue difícil. Hubo brechas de coordinación entre las entidades de gobierno central y sus sedes local en Desamparados y Upala. Hubo dificultades en la articulación institucional local para replicar el modelo de atención integral en cantones cuyas municipalidades han manifestado interés y no cuentan con un Consejo Cantonal de Coordinación Institucional activo. Las instituciones nacionales no pudieron siempre articularse con las instituciones locales y costó mucho la articulación de lo local y lo nacional.

A nivel local la facilitación fue más bien desde la parte de la acción cotidiana, porque para instituciones que no están desagregadas, es muy complicado trabajar a nivel local. Se logró mejor en Desamparados que en Upala. La coordinación con lo local se logró en aquellos casos en que la institución tiene presencia local (por ejemplo, se logró bien en la DGME, no tan bien en INAMU, que no tiene sedes regionales). Existió también una cierta carencia de participación de los jóvenes a través de la Red en los procesos del PC a nivel nacional. Además, la participación del cantón de Upala fue a veces limitada por la distancia.

En este contexto, el evaluador considera que el programa conjunto favoreció el diálogo entre los cantones y las instituciones sobre las políticas y prácticas relativas a los jóvenes. Sin embargo, reconoce una debilidad en la articulación entre lo nacional y lo local, debido a que existen acciones que aún no logran trascender de un ámbito a otro.

e. Mecanismos de gobernanza y de coordinación

El evaluador enjuicia que el Programa tuvo unos mecanismos muy desarrollados y bien adaptados de gobernanza y de coordinación. La Estructura organizativa de los programas conjuntos está descrita detalladamente en el Manual Gerencial preparado por la Oficina de la Coordinadora Residente, en el 2009.²⁷ Cabe señalar que los mecanismos de gobernanza y de coordinación entre instituciones y agencias, institucionales y intersectoriales e interagenciales funcionaron relativamente bien, y mejoraron su funcionamiento. Estas estructuras de coordinación y de gobernanza fueron muy útiles para estimular la implicación de todos los actores, apoyar el trabajo conjunto en el marco de "Unidos en la Acción", y reforzar la eficiencia y eficacia del programa conjunto.

Destaca en particular el rol del Comité Técnico (CT) que aseguró de manera muy eficaz la coordinación de las actividades y el Comité Directivo Nacional (CDN) que contribuyó a la gobernanza del Fondo a nivel de los programas y a nivel nacional. Las otras estructuras fueron muy útiles también, como el Comité de Coordinación Técnica, el Comité Programático, los Grupos de Trabajo y las Plataformas de Servicios, así como los Comités y Redes Cantonales. Estos mecanismos están bien descritos en el informe de evaluación intermedia. Cabe destacar también el papel de apoyo fundamental de la institución líder, de la agencia líder, de la Coordinadora del Programa, de la Coordinadora Residente, de la Oficina de la Coordinadora Residente y del personal de M&E.

La respuesta de la gestión del Programa Conjunto a la evaluación intermedia indicó en el Plan de Mejoras que en esa etapa de implementación del PC, el liderazgo del Viceministerio de Juventud era determinante para lograr la apropiación institucional. La gestión avanzada de las y los jefes partió de la Junta Directiva del Consejo Nacional de la Persona Joven, que presidía la Viceministra de Juventud, y fue importante para asumir un rol de seguimiento político de la ejecución del PC, y una oportunidad para lograr un mayor compromiso institucional y poder contribuir a la institucionalización de los resultados del PC.

Uno de los éxitos de la gestión de este programa constituyó la conformación de grupos de trabajo. Los mismos mejoraron su funcionamiento, y durante el 2012 se hizo énfasis en la implementación, sistematización y apropiación institucional de procesos que consolidaron acciones sustantivas para dar sostenibilidad y vigencia a los servicios que las personas jóvenes requirieron, en el marco de la atención integral de su PDP.

Los grupos de trabajo promovieron un mayor nivel de eficiencia en los procesos y una mayor articulación de acciones en las diferentes áreas del PC, lograron integrar visiones distintas en una visión general, y el proceso de trabajo en grupos logró generar valor. Una limitación en el trabajo de los grupos fue que el manejo del presupuesto son aspectos que en algunos casos quedó de forma discrecional.

En la reunión de evaluación del Comité Técnico, se rescató la debilidad del Comité Directivo Nacional, debido a su poca participación en el PC y su contribución limitada en la toma de

²⁷ Manual Gerencial, Programas Conjuntos del Fondo Fiduciario PNUD-España para el logro de los ODM Oficina de la Coordinadora Residente Sistema de Naciones Unidas, Costa Rica, Enero 2009.

decisiones. Sin embargo, el Comité Directivo Nacional se reunió regularmente, y a veces como Comité Directivo Ampliado, con los jefes y representantes de las instancias parte del PC, lo cual permitió tener discusiones más profundas sobre direcciones y estrategias. Por ejemplo, el Comité Ampliado de Octubre 2010 revisó los arreglos institucionales de planificación, coordinación y ejecución en cada ventana, con miras a agilizar las estructuras de toma de decisiones y operativas. EL CDN era conformado por la Ministra de Planificación Nacional y Política Económica y la Coordinadora Residente de SNU quienes actuaron como Co-Presidentes, el Embajador de España en Costa Rica y el Coordinador General de la Cooperación Española en Costa Rica. El CDN trató los cuatro programas conjuntos, y se reunió de forma semestral.

En conclusión, el evaluador observa que los espacios específicos de coordinación y gobernanza fueron bien adaptados a las necesidades del Programa, y mejoraron durante la implementación del PC, y sobretodo reflejaron en resultados en el nivel nacional y local, rescatando, entre otros, los esfuerzos hechos por las Municipalidades y los CCCI en los que se articularon los recursos de diversas instituciones en el ámbito local para satisfacer necesidades desde el punto de vista del desarrollo local integral.

f. Modelo de gestión y eficiencia de los procesos

La evaluación intermedia observó que existió una triple direccionalidad de las agencias de Naciones Unidas: la toma de decisión a nivel político, la ejecución a nivel técnico, y la ventaja de manejar los recursos, y este modelo de gestión no ayudó a propiciar el liderazgo institucional. El informe semestral de Julio-diciembre 2011 señalaba también que las modificaciones presupuestarias se realizaban de manera unilateral por parte de algunas agencias y en pocas oportunidades se informaba al Comité Técnico sobre las mismas. Esto fue arrastrado del diseño y modelo de operación de los PC, al menos en Costa Rica, donde las decisiones de ejecución de fondos eran soberanía de las agencias. Por otro lado, el Comité indicó que la institucionalidad nacional no participó en la toma de decisiones relacionada con el presupuesto establecido del PC, y consideró que esto se debió a la asignación presupuestaria con la que cada institución contó anualmente para la ejecución de sus respectivas acciones. Mientras que las actividades se planificaron de manera conjunta, no fue así para el presupuesto para la ejecución de las mismas.

El evaluador observó también que la información financiera no ha sido muy compartida con las instituciones, y que no ha habido reasignaciones presupuestarias entre las agencias, que a veces hubieran sido muy útiles para flexibilizar ciertos procesos y mejorar los resultados del Programa. Esto ha podido afectar los resultados y la implementación del programa.

A pesar de que se consideró, durante la reunión del Comité Técnico que la claridad de la información financiera contribuyó con la toma de decisiones para destinar los recursos disponibles de una manera más eficiente, los dos últimos informes semestrales notaron que la información financiera disponible no ha contribuido de manera optima a la toma de decisiones y a la orientación de la asignación presupuestaria con criterio conjunto. Puede ser que haya dos perspectivas de los actores sobre este punto.

Además, cabe mencionar que el modelo de gestión no fue considerado eficiente por el Comité Técnico, sin embargo, no todas las agencias tenían las posibilidades para flexibilizar algunos procesos. Cada agencia contó con prácticas administrativas diferentes pero se consideró importante haber contado con un sistema mucho más centralizado y flexible, o alternativamente,

haber tenido otro mecanismo del manejo de los recursos y no necesariamente a nivel centralizado.

No obstante, el evaluador considera que la ejecución del programa conjunto a través de un grupo de organismos de Naciones Unidas y de instituciones fue más eficiente, respecto de lo que habría sido en caso de las intervenciones combinadas de organismos individuales. La gestión del Programa evitó una cierta duplicación de actividades y de costos, gracias a un dialogo constante. El Programa generó también economías de escala, por ejemplo en la realización de estudios comunes, en las visitas de seguimiento en el campo, en espacios físicos compartidos (por ej. las Ventanillas), etc. Adicionalmente, permitió encontrar estrategias más eficientes de atención integral a las personas jóvenes, gracias a la colaboración de una multitud de actores en un marco determinado, con un alto nivel de coordinación interinstitucional y con las agencias.

3. Monitoreo y Evaluación

Para analizar este criterio, se estudiaron los elementos siguientes: a. el sistema de M&E; b. el sistema de M&E de las Personas Jóvenes; c. la sistematización de experiencias; y d. la estrategia de convergencia.

a. Sistema de S&E del Programa

La Gestión Basada en Resultados (GBR) y el sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) fueron fundamentales para la evaluación de los resultados, del impacto y de la sostenibilidad del Programa.

El evaluador considera que el Programa Conjunto puso en marcha un sistema de gestión sofisticado para apreciar el avance. El Programa estuvo monitoreado y evaluado desde dos perspectivas de gestión: la Gestión Basada en Resultados y la Gestión conjunta. Las dos gestiones fueron muy complementarias y fundamentales para medir el éxito del Programa. Esto es un logro muy importante del Programa, porque permitió apreciar los cambios con base en criterios establecidos con anticipación, y de manera más objetiva. Esto permitió valorar los avances con un Índice de Progreso Conjunto, sobre el cual se reportó en los informes semestrales, con la excepción de los últimos. Sin embargo, se valora una resistencia de trabajar bajo una lógica de Gestión Basada en Resultados, de parte del gobierno y de las instituciones.

Se hizo también un Plan de Monitoreo y Evaluación de los Programas Conjuntos del Fondo ODM en Costa Rica, que es un documento muy bien elaborado. Este documento, explica las consideraciones y procesos seguidos para la conceptualización y operacionalización del M&E, para los programas conjuntos. Incluye el marco conceptual, la estrategia y objetivos, las bases operativas (definición de indicadores, gestión de información, cadena de valor del sistema de gestión de información, informes para los distintos usuarios, y función de comunicación), y finalmente, la estrategia de integración transversal.

Con todo el sistema de GBR y de M&E, los esfuerzos de revisión y de mejora sucesivos, y las visitas de campo, la evaluación considera que se reunieron las condiciones para asegurar la evaluabilidad y poder evaluar el PC al final del ciclo. El programa conjunto tuvo una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyó a la medición de resultados de desarrollo. Además, esta

estrategia respondió muy bien a los lineamientos de la Sede del F-ODM al respecto, e incluido fue innovador.²⁸

El evaluador enjuicia que el sistema de M&E contribuyó en el manejo estratégico del Programa. El sistema ayudó también en la revisión y mejora de las acciones planificadas. Finalmente, contribuyó a orientar la gestión de los grupos de trabajo, y a ordenar y sistematizar las experiencias desarrolladas.

El Marco de Seguimiento y Evaluación del documento de programa incluía los indicadores, algunas líneas de base, los medios de verificación, los métodos de reunión, las responsabilidades y los riesgos y presunciones. Todos estos otros elementos son sumamente importantes, y representan un logro significativo del Programa. En este sentido, el Comité Técnico notó que hubo una debilidad de diseño del PC que definió líneas bases y metas que presentaron serias dificultades en la ejecución del Programa. El Marco fue objeto de una revisión y actualización (indicadores, línea de base y metas) en el 2010, e incluyó nuevos indicadores, medios de verificación, beneficiaros, e información sobre el calendario y la frecuencia de recolección de datos, las responsabilidades, los recursos, los supuestos y riesgos, y las observaciones. Se le dio importancia a la periodicidad, a la frecuencia de recolección de datos, y a la definición clara de las responsabilidades de cada actor. El Marco revisado mejoró el grado de monitoreo y la gestión estratégica del programa y proporcionó una información más precisa. Se rescató la flexibilidad del PC por modificar algunas metas e indicadores para contribuir con el logro de los resultados y la satisfacción de las necesidades que motivaron el PC. La adaptación de estos indicadores ha sido muy positiva y útil para definir el camino a seguir en la ejecución del PC y la rendición de cuentas del trabajo realizado y los resultados alcanzados. Por ejemplo, permitió medir el contexto antes de realizar un indicador (número de personas documentadas, número de personas con acceso a cuido, etc.).

Las actividades de seguimiento en terreno también han resultado de suma importancia. La coordinadora de programa, los oficiales de S&E, las agencias e instituciones han mantenido un contacto regular con los cantones, y han hecho visitas de campo muy regulares.

Además, como lo señaló el CT, frente a otras ventanas, este PC fue muy proactivo para la recolección de información para dar seguimiento a lo planificado. La información fue muy abundante. La devolución de información de los informes de seguimiento fue válida, y la devolución en las reuniones fue importante.

b. Utilidad de la evaluación intermedia y calidad de su seguimiento

Respecto a la evaluación intermedia, se mencionó en distintas ocasiones durante la evaluación final, que la misma fue muy útil y sus recomendaciones muy acertadas, y que ayudaron en la sucesiva mejora de la implementación del Programa. El CT considera que la evaluación fue muy útil porque permitió reorientar la acción y visibilizar los resultados alcanzados hasta ese momento, y que fue como un espejo para el PC. Se considera también que la evaluación intermedia permitió identificar oportunidades de mejora del PC y optimizar algunos resultados que se estaban alcanzando, maximizando el uso de los recursos y los esfuerzos realizados en el PC. El CT explicó

²⁸ Monitoring and Evaluation Policy and Strategy, Learning to Improve - Making Evidence Work for Development MDG Achievement Fund, Approved in February 2009 and updated in October 2012.

también que la evaluación intermedia fue también útil por el momento de que se vivía, y generó un espacio de diálogo que antes no había existido.

El consultor considera que la evaluación intermedia fue muy utilizada posteriormente, y subraya la calidad de la respuesta de gestión y del seguimiento. Se elaboró un Plan de Mejoras de muy buena calidad, puntual y concreto, que comprendió las recomendaciones de la evaluación, las respuestas de la gestión del PC, las acciones claves, el plazo, y los responsables. Destaca también la optima calidad del seguimiento del Plan con una revisión constante cada tres meses y dos informes de seguimiento anuales muy bien documentados que incluyen el seguimiento dado a cada acción así como el estado de ejecución (ejecutándose, pendiente, finalizado). El consultor considera este trabajo como una buena práctica, que podría inspirar el seguimiento posterior a las actividades de este PC por parte de todos los actores, y a otros programas de Naciones Unidas y del Gobierno. Adicionalmente, se considera que la mayoría de las recomendaciones del Fondo, complementarias a las de la evaluación, fueron implementadas.

c. Sistema de M&E de las Personas Jóvenes

Con el objetivo de sistematizar la información relativa a las personas jóvenes atendidas que no está unificada ni orientada a brindar informes en función de la gestión por resultados, se puso en funcionamiento un Sistema de Monitoreo y Seguimiento de las personas jóvenes atendidas por las Ventanillas, en la última fase del Programa, para un manejo más estratégico de los servicios.

Sin embargo, el sistema de información, seguimiento y evaluación de las personas jóvenes atendidas diseñado en el PC se realizó tarde en el proceso del PC, de manera que no se logró aprovechar la herramienta ni mejorarla ante la débil respuesta del instrumento ante diversas consultas vitales para contribuir con la sostenibilidad de las acciones.

El evaluador considera que es una herramienta fundamental para sistematizar la información de las personas jóvenes atendidas, administrar los servicios, dar seguimiento a los PDP y contribuir a mantener actualizada y uniforme la información estadística de las Ventanillas. El sistema (desarrollado desde las Ventanillas) permite también la sistematización de la población atendida, así como el diseño de estrategias de trabajo específico para cada grupo de población.

d. Sistematización de experiencias

Durante la evaluación, se notó que están en curso varios esfuerzos para sistematizar las actividades del Programa. Ver la sección posterior sobre la comunicación. El PC hizo un importante trabajo de sistematización, para rescatar las buenas prácticas y lecciones aprendidas a través de la Gestión del Conocimiento, y existe una cultura nacional que promueve el diseño y la ejecución de acciones en base a lo que se ha aprendido, sin embargo, se notó durante la reunión del Comité Técnico que no se tiene totalmente incorporada la importancia de la evaluación y la sistematización de experiencias para la Gestión del Conocimiento y el PC no logró incorporar esta práctica como parte de las acciones conjuntas. No obstante, el evaluador considera la biblioteca virtual es una buena práctica donde se sistematiza mucho del conocimiento desarrollado en las diferentes temáticas.

e. Estrategia de convergencia

El mismo Documento de Programa mencionó la importancia de una estrategia que intentara trabajar por intermedio de grupos temáticos, y la relación entre los objetivos de las Ventanas y los del UNDAF. El documento establecía la posibilidad de que se pudiera aprovechar economías de escala que se iban a generar en la utilización de servicios comunes para la operación de los PC, y de realizar actividades comunes para potenciar los resultados de los PCs. El documento proveía algunos ejemplos de estas convergencias.

Además del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración, el Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica implementó también otros tres Programas Conjuntos de las Ventana siguientes: Cultura y Desarrollo, Sector Privado y Desarrollo, y Prevención de Conflictos y Construcción de Paz. Estos programas fueron los más importantes en términos financieros en la programación de Naciones Unidas en Costa Rica.

En cierta medida, el Programa colaboró y coordinó sus acciones con los otros programas conjuntos, y esta colaboración ha permitido alcanzar resultados de más alto nivel. Sin embargo, en la primera parte del ciclo programático, no hubo mucha coordinación entre las ventanas del Fondo, que trabajaron en los mismos sitios (por ejemplo tres de los cuatro programas trabajaban en Desamparados), y a menudo con los mismos beneficiarios, y sobre cuestiones relacionadas.

La Estrategia de Convergencia (EdC), que fue elaborada en el 2010, permitió una articulación mucho mejor entre los programas conjuntos, y tuvo tres elementos: “colaborar, coordinar, converger”.²⁹ La Estrategia de Convergencia creó el Sistema de Información para la Convergencia (SICON), que utilizó un Panel de Control, que es una herramienta de administración que permitió, sobre la base de los insumos proporcionados por los Coordinadores de los Programas Conjuntos, identificar con suficiente anticipación oportunidades para acciones coordinadas, intercambio de productos y recursos o control de riesgos de duplicidad. La herramienta del SICON fue rediseñada para permitir una mejor usabilidad por parte de los actores involucrados.³⁰ Esta plataforma se organizó a partir de la información detallada sobre actividades y productos generados por cada uno de los Programas Conjuntos. Fue una herramienta muy valiosa para informar las decisiones de los coordinadores de los Programas que eran responsables finales de la aplicación de las recomendaciones generadas por el panel de control, y para todas las instituciones, agencias y otros actores de los PCs. El consultor está muy impresionado por la calidad y la cantidad de información técnica, potencialmente muy útil, presente en el SICON.

Se pretende que esta herramienta sea utilizada para el seguimiento y la coordinación interagencial del UNDAF en Costa Rica a partir del año 2013. El consultor considera que la utilización de este sistema en la implementación del UNDAF sería algo muy original para el SNU, especialmente en el contexto de las dificultades que existen en muchos países para lograr un seguimiento del UNDAF que sea útil para las agencias y sus contrapartes.

Entre los ejemplos de espacios y acciones de convergencia, se destaca el CCCI de Desamparados, donde confluyen el Programa JEM, PAZ y el Parque La Libertad, la confluencia en el Parque La Libertad del proceso de incubación de los Programas de Cultura y JEM, la transferencia de la metodología de “Gestión y Emprendedurismo” MAG FAO y algunos otros sistemas hacia el Parque

²⁹ Estrategia de Convergencia para los Programas Conjuntos, Fondo para el Logro de los ODM, Carlos Sojo Consultor OCR/SNU, 2010.

³⁰ Se incluye el link para consulta: <http://nacionesunidas.or.cr/sicon>

de la Libertad, la inclusión del módulo de “estilos de vida saludable” por medio de la transferencia del Programa Conjunto Giro 180 (UNFPA, UNICEF y PNUD), la prestación de servicios de la Casa de Justicia de Desamparados en la nueva Casa de Derechos del Sur de Desamparados (JEM y PAZ), las ferias del agricultor, la simplificación de los trámites en Desamparados, el potenciamiento de aspectos de la región Brunca con Desamparados, etc.

El consultor considera que todos estos esfuerzos son muy positivos, y fueron muy útiles, en un contexto en el cual la complementariedad entre los diferentes programas conjuntos, tanto a nivel geográfico como a nivel temático era muy grande. El SICON tiene una cantidad impresionante de información que puede ser muy útil a una multitud de actores que trabajan en actividades programáticas en el ámbito del desarrollo humano sostenible. El SICON constituye una herramienta muy valiosa y original en el rescate de las acciones realizadas y se considera que debería de implementarse como parte del trabajo de cualquier programa. Sin ninguna duda, la información acumulada en el SICON es de suma importancia para la memoria histórica de los PCs y para muchas acciones futuras de desarrollo, y podría conducir a muchas economías en el futuro, evitando duplicación de actividades ya realizadas. Este modelo, que es muy desarrollado en su concepción como en su implementación, puede servir como un buen ejemplo de intervención integral de una serie de programas conjuntos en el país y en otros países. El desafío en este ámbito será el de implementar esta estrategia, identificar sinergias y aprovechar iniciativas comunes, en el marco del UNDAF 2013-2017.

Sin embargo, según el Comité Técnico, en la práctica hubo debilidades importantes y predominaron las acciones específicas sin lograr trascender a la articulación de acciones entre programas. Faltó un proceso de apropiación por parte de los usuarios, de manera que pueda explotarse al máximo el uso de la convergencia y su herramienta. Se podrían haber aprovechado los productos generados por otros programas (manual de interculturalidad, trabajo con PJ en el Parque La Libertad). Faltó una visión estratégica. Esto también se dio por falta de convergencia entre las propias instituciones de Gobierno. Las instituciones tuvieron poca apreciación de la convergencia, no se visualizó la interrelación de los programas conjuntos, y faltó plantear el tema desde la planificación. Existió resistencia en algunos programas para que se pueda dar la convergencia entre programas. La convergencia no fue planificada desde el inicio y quedó más desde lo aleatorio. Dos aspectos dificultaron la convergencia pero se pudieron rescatar: la transferencia tecnológica que le hace un programa a otro, y algunos otros ejemplos de expandir buenos modelos hacia otros (modelo de integración de la ventanilla y los centros de promoción juvenil presentados al BID).

4. Comunicación

El evaluador considera que es destacable el trabajo hecho por el programa en el área de comunicación. En esta área, se atendieron muchas de las recomendaciones que se habían hecho en la evaluación intermedia, y las respuestas del Plan de Mejoras y de los informes de seguimiento del plan muestran la seriedad con la cual se tomó en cuenta la necesidad de reforzar la comunicación. El evaluador nota, sin embargo, que hubo distintas limitaciones en este trabajo.

Este trabajo se hizo desde la Oficina de la Coordinadora Residente no solo para este Programa Conjunto sino también para todos los otros. Una persona se dedicó a este trabajo a tiempo completo para los cuatro programas. El F-ODM indicó en el 2010 que entre 2 y 3 % de los recursos de los PCs tenían que se dedicados a actividades de comunicación. Esto explica que la

comunicación fue tomando más importancia durante la implementación, y por ende que las actividades de comunicación fueron creciendo, principalmente para ilustrar actividades realizadas.

Fue muy positivo el desarrollo de una estrategia de incidencia y comunicación de este programa para fortalecer la participación, apropiación y sostenibilidad de las principales acciones del programa después del 2012 y en el contexto de su contribución al alcance de los ODMs al 2015. La estrategia buscó posicionar el Programa y sus enfoques ante públicos estratégicos en ambos cantones y contribuir al logro de los objetivos del Programa. Esto se logró en parte a través de una promoción y comunicación centrada en la participación de las personas jóvenes, su apropiación y empoderamiento por encima de los usos convencionales de la comunicación como simples métodos de difusión de información.

Esta estrategia fue un apoyo importante para la divulgación de los resultados, alcances y oportunidades del Programa Conjunto, comunicando las acciones, visibilizando los impactos en las comunidades, construyendo proactivamente una reputación sólida, y contribuyendo con la sensibilización de los públicos de interés para generar una mayor participación y apropiación del Programa en los jóvenes entre 15 y 35 años en condiciones de vulnerabilidad social, con énfasis en mujeres y migrantes. En ese sentido, la estrategia permitió consolidar una imagen positiva de “Una Ventanilla Única para el empleo juvenil en Desamparados y Upala” con el fin de proyectar a la población joven beneficiaria y al público en general. La comunicación fue también una herramienta de rendición de cuentas que facilitó de manera transparente el trabajo realizado en el accionar del Programa Conjunto, tanto al donante como al F-ODM y demás participantes y actores involucrados e interesados.

Se hizo también un Protocolo de comunicación de los Programas Conjuntos (que utilizaron otros países), un Libro de Marca de los Programas Conjuntos, y unas herramientas sobre la imagen gráfica de ventanilla y un Manual de imagen “Punto e”. Se ha apoyado a las “Ventanillas” con materiales para difundir información tales como folletos, carpetas, volantes y unos videos sobre las Encuestas de Personas Jóvenes. Se hizo a finales de octubre una presentación del MAI y de la UGSE a las instancias municipales de Desamparados. Además, se realizó una “Guía para la búsqueda de empleo”, la cual es una herramienta muy orientada hacia las personas jóvenes con un lenguaje sencillo y rápido de leer para mayor facilidad de las personas jóvenes, en su camino para encontrar trabajo e identificar su proyecto ocupacional.

El evaluador observa que la “Biblioteca” electrónica que se ha preparado con todos los documentos del PC es una muy buena muestra del trabajo conjunto de las agencias y de las instituciones, realizado en el marco del Programa.³¹ Ver en anexo la Lista de documentos y videos incluidos en la Biblioteca del Programa. De cara al cierre del Programa Conjunto se sistematizó en una publicación el Modelo de Atención Integral, así como una guía para implementar este Modelo en otros cantones, bajo el nombre de “ABC Ventanilla Única”. Estos documentos vienen acompañados de un CD llamado Caja de Herramientas que contiene los documentos y fichas necesarias para acompañar el proceso de las personas jóvenes.³² Igualmente, en respuesta al Plan de Mejoras, se puso en operación un Comité de Comunicación, se divulgó el producto de gestión del conocimiento “Modelo y Sistematización de Ventanilla”, se elaboró un plan de productos a divulgar, identificando las acciones o modelos sujetos a sistematizar o para la gestión del

³¹ <http://www.nacionesunidas.or.cr/programas-conjuntos/juventud-empleo-y-migracion/biblioteca>

³² información disponible en: www.cpj.go.cr/puntoe

conocimiento, se realizó acciones de divulgación tales como boletines, one pages, noticias, historias de vida, se realizó una campaña de comunicación sobre los ODM, vinculando los cuatro PC, se colocó información relevante en la página web del SNU, y se implementaron programas de radio en las comunidades rurales.

En cuanto a la estrategia EMPLEATE, se apoyó todo el proceso de creación de una línea gráfica propia en estricta coordinación con el MTSS. Se acompañó la difusión del evento de lanzamiento y la estrategia, en donde participó la Presidenta de la República. Asimismo el MTSS implementó la página www.empleate.cr dentro de la presencia web institucional y el número 800-empleate, al servicio de las personas jóvenes que requieren información sobre EMPLEATE. Además se implementó una micro-campaña en redes sociales para acercar al público objetivo.

También la OIT y el MTSS realizaron el Foro de Trabajo Decente para la Juventud en Costa Rica “BUEN BRETE CR” el cuál sirvió de plataforma para que las personas jóvenes, responsables políticos e interlocutores sociales pudiesen intercambiar puntos de vista sobre la situación nacional de empleo de la juventud y para compartir buenas prácticas en políticas de empleo y programas de juventud implementados a nivel nacional tales como la Ventanilla Única y EMPLEATE, entre otras.

Todos estos son logros muy importantes para el PC. Sin embargo, los informes semestrales, las entrevistas y la reunión del Comité Técnico señalaron distintas limitaciones en la comunicación. Hubo poca difusión de las acciones y resultados del PC hacia la comunidad nacional. Los medios de comunicación masiva prestaron poca atención y dieron poca difusión a las acciones y resultados del PC. El Comité Directivo Nacional recomendó incrementar la comunicación e información de los resultados del PC a la comunidad nacional, identificando públicos específicos. A nivel local no se utilizaron medios masivos para la divulgación. No se maximizaron los recursos de comunicación que las agencias e instituciones contaban. En la estrategia de comunicación predominó la estrategia individual de cada agencia e institución gubernamental por informar y divulgar sus procesos, sus productos y sus servicios. Existió la limitación de recursos humanos y financieros para lograr articular eficiente y efectivamente la información generada por el PC y trabajar de forma conjunta con las agencias del SNU, las instituciones gubernamentales y los medios de comunicación nacionales, para lograr una mayor y mejor divulgación de los resultados alcanzados, tanto en el plano local como nacional.

Faltó una mayor difusión que hubiera permitido visibilizar los aportes del PC. Por ejemplo, durante el lanzamiento de Empléate no se percibió que fue originado por el PC; durante la difusión de PANI-INA, no se atribuyeron al PC los logros de módulo de formación técnica de personas cuidadoras. La estrategia de comunicación no visibilizó el impacto en lo local, y no hubo una presencia real en lo local del equipo de comunicación. El proceso de pedir información para los boletines “expost” fue deficitario. Faltó trabajar los momentos históricos, como la apertura de las Ventanillas, etc. Las instituciones eran también proveedores de noticias, además de gestores de las actividades, pero su papel fue limitado en este sentido.

La comunicación requería información, sin embargo las actividades de campo no fueron sistemáticamente documentadas y visitadas por los comunicadores, y en cambio, se les depositaba esta responsabilidad a las instituciones, y a los puntos focales. Era necesario que los comunicadores hicieran este trabajo, y fue una limitación que los comunicadores pidieran toda la información pero que no fueron mucho al campo. El fruto del trabajo con los jóvenes no se

comunicó bien. En evaluador resalta en este contexto un problema de definición de la estrategia de comunicación, y la falta de un acompañamiento sistemático en las actividades claves del Programa, que impidió recoger la riqueza de las experiencias de las jóvenes y todos los otros actores. Finalmente, los resultados de los estudios, diagnósticos y encuestas no siempre se pusieron a disposición de manera oportuna, y no se contó con mecanismos claros de divulgación de los mismos.

C. Nivel de Resultados

1. Eficacia

a. Eficacia en el logro de resultados y sinergias

Con relación a la eficacia en el logro de los resultados y el impacto del programa, la evaluación considera que el PC alcanzó los resultados que había planeado y que se tuvieron muchas sinergias y coherencia en la obtención de estos resultados. El evaluador constata que en términos generales los resultados 1 y 2 fueron alcanzados de una manera muy positiva, y que su implementación fue eficaz en este contexto.

El PC contribuyó con eficacia al desarrollo de políticas públicas con la iniciativa Empléate, la política de empleo juvenil, la política de emprendedurismo, la política de la persona joven, y se contribuyó con la prestación eficiente y eficaz de servicios públicos para promover un desarrollo humano inclusivo, sostenible y equitativo, mediante la coordinación y las acciones conjuntas entre el SNU y el Gobierno de Costa Rica. También destaca la creación de políticas públicas que orientaron el accionar del trabajo con juventudes en diversas instituciones públicas, como por ejemplo, la incorporación del indicador del trabajo con juventudes del MAG.

El evaluador considera también que el trabajo realizado con Personas Jóvenes fue eficaz, y destaca que trabajar con en situación de vulnerabilidad es mucho más difícil, cuesta mucho más financieramente, toma mucho más tiempo, y depende de muchos factores. Por consiguiente, los resultados cuantitativos que esta evaluación menciona en varias secciones no necesariamente reflejan la eficacia real del Programa en la creación de procesos de desarrollo humano y profesional. El PC dejó capacidad instalada, procesos implantados de calidad con las Personas Jóvenes, que mejoraron su calidad de vida.

Dado el horizonte temporal corto del Programa y el retraso en su arranque, solo algunas PJs pudieron beneficiar de todo el proceso completo del Modelo de Atención Integral: gestión social, emprendimiento, formación de la ECC. Desgraciadamente, el Modelo requiere mucho tiempo y costó que enajara en la lógica temporal del PC. Las PJ que pasaron por todas las etapas del MAI fueron una excepción, dado que el tiempo no fue suficiente. Esto pone un problema adicional de apreciación de la eficacia del programa (que se pudo notar en algunas entrevistas en el cantón de Desamparados) y de medición del impacto exacto del Programa. Los testimonios de las JP en anexo atestan también de la importancia de las capacitaciones y otros servicios provistos por las Ventanillas en el desarrollo humano y personal a cada uno de las PJ, algunas de las cuales eran entre más marginalizadas y vulnerables. El PC JEM promovió de manera eficaz la participación ciudadana, reflejada en las redes juveniles de Upala y Desamparados, y se logró un empoderamiento de las personas jóvenes.

Se considera que este PC es uno de los mejores ejecutados. Existe un reconocimiento general de la eficacia de la labor del trabajo conjunto realizado entre las Naciones Unidas y las instituciones costarricenses en muchas áreas del PC. Se pueden señalar los siguientes ejemplos, que ciertamente no son para nada exhaustivos: la incidencia en políticas públicas; el trabajo muy destacado de las ventanillas; el Modelo de Atención Integral y el Plan de Desarrollo Personal; la empleabilidad y el emprendedurismo; los esfuerzos para integrar a los migrantes jóvenes en la sociedad costarricense; el enfoque de participación de las personas jóvenes y la articulación de sus demandas y derechos a través de grupos y redes; el sistema de cuido; las capacitaciones en una variedad de áreas; el trabajo de coordinación entre las instituciones a nivel nacional y local, entre las mismas y las agencias, y entre las agencias mismas; las alianzas con una multitud de actores, etc.

De la misma manera, el PC contribuyó de manera eficaz al logro de los ODM, y a los objetivos de la ventana temática, sin embargo, no se puede medir este impacto en un periodo tan breve, y además, la contribución del PC fue modesta frente a los desafíos que los ODM presentan. En el abordaje local y nacional y en sus resultados e impacto, el PC contribuyó a alcanzar los siguientes ODMs: 1. erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2. lograr la enseñanza primaria universal; y 3. promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de las mujeres. El sistema de S&E del Programa no provee datos específicos para realmente apreciar si el PC repercutió en la disminución de la tasa de desempleo juvenil en Upala y Desamparados, como indicador sugerido por el panel de expertos nacionales en el II Informe ODM Costa Rica (2010).

No obstante, el consultor no tiene dudas que el PC trabajó con eficacia en la generación de capacidades en personas jóvenes para que tengan más facilidades para conseguir un empleo o inicien actividades emprendedoras. El PC contribuyó a disminuir, y tiene el potencial de disminuir los niveles de pobreza a través de la promoción de la empleabilidad y el emprendedurismo para tener opciones de trabajo, contribuyó a la regularización de la condición migratoria, promovió actividades que facilitaron el acceso a la educación y el retorno al sistema educativo de personas jóvenes que desertaron de la educación secundaria, y promovió la igualdad y equidad de género, por ejemplo incorporando a la mujer en actividades de formación y facilidades de cuido de menores que contribuyan con el acceso a oportunidades para mejorar su calidad de vida y la de sus hijos, y atendiendo con particular atención a jóvenes mujeres migrantes. Todo esto se desarrolló mediante sinergias entre las agencias del SNU y las instituciones gubernamentales tanto en el nivel nacional como local.

El PC alcanzó productos y efectos diferenciados en los ciudadanos destinatarios (por ejemplo, jóvenes, migrantes, PJ con alto grado de vulnerabilidad, las mujeres, etc.). Los efectos diferenciados se obtuvieron, por ejemplo, en los esfuerzos realizados en empleo juvenil, en emprendedurismo juvenil, en educación, en regularización migratoria, en cuido de menores, en participación ciudadana. También se obtuvieron resultados a nivel nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas, las estrategias nacionales), y a nivel local (procesos y resultados de desarrollo en los cantones, estimulación del emprendedurismo, acceso al empleo formal, capacitaciones, etc.).

Dicho esto, el Comité Técnico opinó que los dos resultados alcanzan su potencialidad, sin embargo, aunque se han desarrollado actividades en Upala y en Desamparados, no se percibe bien como el trabajo en las ventanillas se ligue con EMPLEATE, y no hubo un real punto de encuentro entre los dos. Por otro lado, es posible que la contribución de las Ventanillas en las políticas

nacionales hubiera podido ser mayor. De igual manera, se considera que el Viceministerio de Juventud fue invisibilizado en EMPLEATE, y que se podría haber articulado mejor. No se tomó la oportunidad del MAG que ofreció su apoyo a EMPLEATE. Se percibe EMPLEATE como algo para el entorno urbano, y no para el entorno rural, lo cual puede afectar la eficacia de lo que se ha logrado. El PC contribuyó eficazmente a formar capacidades en funcionarios y hacer el proceso replicable (guías técnicas, metodologías, etc.).

La apreciación del progreso en el cumplimiento de los resultados esperados debe también considerar que un importante trabajo se realizó afuera del PC, o en complemento al PC, por el SNU y las instituciones, las cuales tomaron oportunidades generadas por el Programa y trabajaron para tratar desafíos, o prioridades de desarrollo, en base al trabajo ya hecho por el Programa o en curso. Sin duda alguna, estos esfuerzos incrementaron la eficacia del Programa.

b. Valor agregado a la reforma de Naciones Unidas y al UNDAF

El evaluador considera que el Programa Conjunto ha tenido un importante valor agregado, en términos de resultados relacionados a la colaboración interagencial en el cuadro del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF³³). El Programa Conjunto vino a complementar la implementación del UNDAF, a través de una programación conjunta entre las agencias de Naciones Unidas, estructurada alrededor de cinco Programas Conjuntos en total, a pesar de que no descendió del UNDAF y que nació de oportunidades de financiación por parte del F-ODM.

El UNDAF es un elemento crucial del proceso de reforma de la ONU iniciado por el Secretario General de las Naciones Unidas en 1997, en el cual se reflejan las principales prioridades nacionales en el área de desarrollo. El Equipo de País (UNCT³⁴) implementa el UNDAF en colaboración con el Gobierno. El UNDAF apoya también los otros compromisos asumidos en el marco de las conferencias internacionales y convenciones sobre los derechos humanos. Para este fin, se pretende mejorar y optimizar la coordinación y el trabajo conjunto de las diversas agencias del SNU que actúan en el país. El UNDAF se concentra particularmente en colaborar con el país en la creación de las capacidades nacionales necesarias para lograr, fundamentalmente, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otras metas internacionales, y de otros objetivos prioritarios del país.

En el documento de programa, se describió la relación entre el UNDAF y el PC y se indicaron los resultados del UNDAF a los cuales respondía el PC. El documento presentó un diagrama que ilustró en particular las relaciones entre el Efecto directo 1 del UNDAF, y los dos Productos del PC. Asimismo, el PC tuvo un efecto en los siguientes resultados del UNDAF 2008-2012: fortalecidas las capacidades y competencias de las instituciones públicas y de la sociedad civil, para la generación de condiciones dirigidas al logro de un desarrollo humano inclusivo, sostenible y equitativo; creadas y fortalecidas redes sociales que trabajen bajo los principios de solidaridad y respeto a los derechos humanos; disminuidas las prácticas discriminatorias y la permisividad social, con énfasis

³³ UNDAF: acrónimo en inglés para *United Nations Development Assistance Framework* (Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo, MANUD).

³⁴ UNCT: acrónimo en inglés para *United Nations Country Team* (Equipo de País de las Naciones Unidas), el cual está conformado por los Representantes de todas las Agencias, Fondos y Programas de Naciones Unidas.

en los grupos vulnerados; fomentada la participación efectiva de los habitantes en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas y, desarrollados sistemas de información, seguimiento y análisis, dirigidos a la identificación y análisis de grupos vulnerabilizados y fortalecidos los sistemas de información ya existentes para su funcionamiento adecuado.

Se constató también este vínculo en el informe de revisión anual del UNDAF del año 2009 donde se incluyeron los resultados obtenidos del SNU con las contribuciones de los respectivos programas conjuntos.³⁵ Sin embargo, no se pudieron resaltar en la revisión anual del UNDAF muchas referencias al PC.

En cambio, la evaluación del UNDAF³⁶ analizó de manera más precisa como se reflejaron los Programas Conjuntos en el UNDAF, cuál fue el contexto de la programación conjunta implementada por el Equipo de País, y cuál fue la contribución de los Programas a la reforma de Naciones Unidas a Unidos en la Acción en Costa Rica. De hecho, la evaluación del UNDAF notó que si bien los Programas Conjuntos fueron formulados y aprobados de manera independiente e iniciaron su implementación cuando el UNDAF 2008-2012 ya se encontraba operando, hay muchas relaciones entre ellos y las áreas de cooperación/efectos directos del UNDAF más directamente vinculados. La evaluación del UNDAF evidenció estas relaciones de manera bastante detallada. El PC contribuyó principalmente a la área de cooperación 1 del UNDAF “Desarrollo inclusivo, sostenible y equitativo”, y en particular a los efectos directos siguientes: Efecto 1: Inversión social, enfoque de derechos humanos, Efecto 2: Oportunidades educativas
Efecto 5: Política de empleo de calidad y trabajo decente.

Según la evaluación del UNDAF, los PC del F-ODM beneficiaron a un aproximado de 705,000 personas (jóvenes, niñas y niños, mujeres y población migrante e indígena) de centros urbanos periféricos y rurales del país, zonas donde se concentra la pobreza y la desigualdad, implementando acciones locales directas en 23 de los 81 cantones.

Estos programas tienen vinculaciones entre sí, tanto por actuar en los mismos territorios, como por entrelazarse sus temáticas con la integralidad de aspectos que conciernen al desarrollo humano, así como por relacionarse con el cumplimiento de los ODM. La ejecución de las actividades de los cuatro programas ha requerido de un intenso esfuerzo de articulación y coordinación de las 9 agencias involucradas, con y entre más de 120 instituciones públicas, privadas, nacionales y locales, que constituyen contrapartes o socios estratégicos. La articulación programática y de acción conjunta para la generación de impactos sostenibles y sustentables, se fortaleció en el año 2010 propiciando el establecimiento de una estrategia de convergencia.

Adicionalmente, durante el proceso de formulación del nuevo UNDAF (2013-2017), desde la Oficina de la Coordinadora Residente se realizó un esfuerzo sustantivo para integrar los cuatro programas conjuntos del Fondo ODM en el nuevo UNDAF. El UNDAF fue presentado al Gobierno en mayo 2012. En el mismo, la programación conjunta se convirtió en un eje vertebral. Los ejes estratégicos de este programa conjunto quedan reflejados en el área de prioridad #5, denominada “Desarrollo productivo y generación de empleo”. En concreto, el efecto directo 5.3 “Implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las MIPYMES, las personas

³⁵ Costa Rica, Revisión Anual del MANUD (2008-2012), 2009, Sistema de Naciones Unidas, Febrero de 2010.

³⁶ Evaluación Final, MANUD/UNDAF, Sistema de las Naciones Unidas, Costa Rica, 2008-2012.

jóvenes y las mujeres” aglutina los aportes del conjunto de las agencias, y demuestra un claro alineamiento de este programa conjunto con las prioridades nacionales, contenidas en el UNDAF actual. Esto es clave para asegurar la sostenibilidad del Programa, y la apropiación del Gobierno.

Como se ha analizado en distintos apartados de este informe, dado su éxito, con su nivel de apropiación por los actores, su nivel de coordinación y sus resultados, este Programa Conjunto contribuyó mucho, en este contexto, a avanzar la reforma de las Naciones Unidas, incluyendo Delivering as One, y a la implementación de la Declaración de París. Contribuyó también al logro de los ODM y los objetivos de la ventana temática. En el marco de la QCPR del 2012, se ha reconocido a nivel mundial que los PCs fueron uno de los principales brazos operativos de la reforma de Naciones Unidas y de Delivering as One. Según personas entrevistadas durante la evaluación, en Costa Rica, es definitivamente el caso. Los PCs fueron una forma de acelerar la reforma que volvió también a colocar el rol del Coordinador Residente como un agente facilitador de la cooperación interagencial. Además, el Fondo para el logro de los ODM fue también una puesta al multilateralismo para fortalecer el papel de Naciones Unidas en el ámbito del desarrollo humano sostenible. Es cierto, por otro lado, que el enfoque Unidos en la Acción encontró limitaciones, dado que cada agencia de Naciones Unidas funciona de forma diferente y tiene sus procedimientos.

Respecto a la implementación de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda para el desarrollo, hubo un esfuerzo de aplicar distintos aspectos de la Declaración. Se ha anteriormente hablado de la apropiación del programa, de la alineación a las prioridades nacionales e internacionales, y de la comunicación común. El liderazgo del sector nacional se logró cuando hubo equidad en las relaciones de institución y agencia, y hubo casos positivos no generalizables (FAO con MAG), donde las relaciones fueron más equitativas.

En síntesis, el evaluador concluye lo siguiente:

1. Los PCs representan el nivel más estructurado de cooperación interagencial, y con instituciones federales y estatales.
2. Muchas actividades fueron realizadas en el marco de los Programas Conjuntos, los cuales contribuyeron significativamente a los resultados acordados a los temas y prioridades del país y del Gobierno.
3. A pesar de que dichos programas no se derivaron directamente del UNDAF, porque nacieron afuera de la planificación estratégica del UNDAF para aprovechar de varias oportunidades de financiación o del trabajo existente con instituciones gubernamentales, contribuyeron sin embargo mucho al logro de algunos de los resultados y efectos del UNDAF.
4. Existe mucho más información sobre la implementación de los Programas Conjuntos que sobre el UNDAF, dado la dificultad de medir los avances y los logros del mismo. En cambio existen varias evaluaciones intermedias y finales e informes anuales y semestrales de los distintos programas conjuntos.
5. Los PCs dejan a este ciclo de programación muchas lecciones aprendidas, muchos aprendizajes, logros y desafíos.

c. El Programa Conjunto como forma de cooperación

La evaluación considera que el modelo del Programa Conjunto como forma de cooperación ha sido positivo en el caso de este PC, y considera que se lograron mejores resultados gracias a esta modalidad de cooperación. El evaluador concuerda con la opinión de los interlocutores encontrados durante la evaluación y considera que la programación conjunta a través del Programa Conjunto fue la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa, y para facilitar la coordinación de una multitud de actores, alrededor de las Ventanillas y del MAI que requerían este tipo de relación programática entre estos actores.

Personas entrevistadas en las agencias y en las instituciones, los informes semestrales, y el Comité Técnico consideran que sin duda alguna, los programas conjuntos presentaron a NNUU y al gobierno una nueva forma de trabajar. El modelo de la programación conjunta salió significativamente reforzado de los PCs, como se nota en el nuevo UNDAF. Los PC ayudaron a exponer lo mejor de Naciones Unidas y a indicar unos de los caminos para mejorar la eficiencia y la eficacia del sistema, y la cooperación interagencial.

Se notó durante la reunión del Comité Técnico que cada instancia logró informar sobre las acciones que ejecutan, empezar a conocerse y establecer grupos de trabajo para alcanzar los resultados establecidos. En este caso, el trabajo conjunto fue el mejor mecanismo de maximización de recursos y abordaje de situaciones que no se pueden abordar desde una única óptica. La forma de cooperación del Programa Conjunto fue fundamental para la coordinación y articulación de las acciones conjuntas, vinculadas directamente con el empleo, la juventud y la migración, tanto a nivel nacional como local. El trabajo conjunto contribuyó también con la rendición de cuentas a nivel gubernamental y a nivel de agencias del SNU.

A pesar de que la mejor opción fue la programación conjunta, se notó durante la misma reunión que faltó fundamentar una visión holística conjunta al inicio para poder luego desarrollar el programa. Es cierto que pesó mucho la lógica de planificación de cada líder de grupo de trabajo, así como una planificación adecuada. El CT consideró que se inició a trabajar realmente como equipo después de dos años, que muchas veces las prioridades de las agencias no eran las prioridades de las instituciones públicas, y que no siempre el SNU dio el ejemplo de cómo trabajar en conjunto. Las agencias gastaron a veces según su criterio, más que según la planificación original, y a veces en los mismos temas que otras agencias. Había poca cultura y experiencia de coordinación previa entre las agencias. Faltó también un espacio de coordinación interno de las instituciones. A pesar de que en muchas entidades, no hubo muchos cambios de personal en el PC, dando a los mecanismos de coordinación una muy buena continuidad, a veces, se dio una rotación elevada (por ejemplo UNICEF fue representado por 4 personas en 3 años).

2. Sostenibilidad y replicabilidad

a. Sostenibilidad

Papel de la extensión

El Programa Conjunto, atendiendo una recomendación de la Evaluación Intermedia solicitó una extensión de plazo de ejecución de seis meses, para permitir que se consoliden procesos, se completen actividades y se alcancen los resultados previstos por la estrategia EMPLEATE, así como para consolidar la apropiación y la transición de la Ventanilla Punto-E en la estructura municipal. El

evaluador considera que fue fundamental esta extensión y que jugó un papel importante en la consolidación de la sostenibilidad del Programa.

La extensión fue aprobada en abril del 2012, por lo que la fecha de finalización operacional del PC fue el 15 de noviembre del 2012. El objetivo principal de la ampliación de plazo fue “permitir que el PC consolide procesos, complete actividades y alcance los resultados previstos”, garantizando la sostenibilidad de los resultados conseguidos a lo largo de su fase de ejecución. Hay unanimidad en las personas entrevistadas que esta extensión fue esencial para el PC, para asegurar mejor la durabilidad de los procesos y resultados, fortalecer la sostenibilidad, y aumentar las posibilidades de replicabilidad. Se considera que en un inicio hubo un período de un año en el que no se desarrollaron actividades con la eficiencia esperada, además de que el PC experimentó el cambio de Gobierno en Costa Rica en el 2010, provocando trastornos importantes en la ejecución del mismo y el replanteamiento de algunas actividades, además del cambio en los puntos focales de algunas instituciones gubernamentales en el PC JEM. Se notó también que el retraso en la elaboración del MAI, tras casi un año y medio del arranque del PC, atrasó la implementación del mismo, y que en este contexto, la extensión fue esencial.

Asimismo, el Secretariado del Fondo hizo una serie de recomendaciones para el período de extensión del plazo de ejecución del PC. Estas fueron útiles y en gran parte atendidas por el PC, y estimuló el PC a consolidar procesos, completar actividades y alcanzar los resultados previstos.

La Extensión del PC contribuyó muchísimo a consolidar la sostenibilidad de los resultados, así como la transferencia y replicabilidad de los productos generados, mediante:

1. La consolidación del liderazgo nacional y la apropiación del Modelo de Atención Integral: en vista de convertirlo en una acción de la Política Pública de la Persona Joven.
2. La transferencia de conocimiento y desarrollo de capacidades de gestión de EMPLEATE como política pública y estrategia nacional de mediano y largo plazo, consolidando el proceso de coordinación interinstitucional para hacer efectivos los lineamientos en empleo y emprendedurismo.
3. La mejor institucionalización de las temáticas (empleo, juventud y migración) y las acciones según las instituciones competentes: Gobiernos locales, MTSS, INA, Red Nacional de Cuido, DGME, MAG, MEP, INAMU, VJ-CPJ, entre otras.
4. La consolidación de las políticas públicas locales de empleo para personas jóvenes.
5. La profundización del rol de plataforma de articulación, diálogo y debate de la institucionalidad local que ha generado el PC y el mantenimiento de las estructuras de debate a partir de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional, bajo el liderazgo municipal.
6. La consolidación de las Redes de Personas Jóvenes, su organización y empoderamiento, orientado a la sostenibilidad desde dentro de la ciudadanía que recibe los servicios.
7. El afianzamiento de alianzas y transferencias interprogramas (DySP, PLL, V. Paz).
8. El reforzamiento de la transición de las Ventanillas hacia las nuevas unidades (UGSE y UNAJ).

Sostenibilidad de las intervenciones del Programa Conjunto

El Programa preparó una Estrategia de Sostenibilidad del PC. El evaluador opina que es un documento muy bien hecho, que distingue cuatro áreas críticas distintas pero complementarias,

que permiten equilibrar la estrategia y estimular una gestión conjunta de parte de los diferentes actores del PC. Se trata de Sostenibilidad social y cultural, Sostenibilidad política, Sostenibilidad organizacional, y Sostenibilidad económica. Las acciones planteadas integraron estos ámbitos y se contó con una propuesta integral. La estrategia presentó los productos y resultados que se habían obtenido anteriormente durante la ejecución del PC, y que se habían considerado esenciales para dar seguimiento en el futuro y potenciar su sostenibilidad. El papel de la Estrategia de Sostenibilidad fue muy útil y se implementó en las cuatro áreas críticas.

La Estrategia de Sostenibilidad del PC articuló las propuestas municipales con los principales productos del PC, la demanda de servicios por parte de la población joven y los intereses y compromisos institucionales. Respecto a la institucionalización de la Ventanilla Única, los gobiernos locales desarrollaron sus propios procesos para integrar dentro de la estructura municipal a la Ventanilla. En ambos cantones se ejecutaron acciones para facilitar el proceso de transición y sostenibilidad de las ventanillas por parte del gobierno local y la institucionalidad. Durante la ejecución del PC, las Ventanillas fueron establecidas en espacios físicos municipales (una oficina de la municipalidad en el caso de Upala, y la Casa de los Derechos en el caso de Desamparados).

En Desamparados la “Estrategia de Viabilidad para la sostenibilidad de la Ventanilla Única” propuso el establecimiento de la Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud (UNAJ). Es importante hacer notar que esto conlleva un nuevo enfoque de la gestión municipal, con un componente de desarrollo humano dentro de su estructura operativa, lo cual es muy positivo. La Unidad empezará a funcionar de manera independiente del PC a partir de Enero 2013 e integrará, en principios, los principales productos del PC y los restantes programas conjuntos que convergen en Desamparados. Esto es un logro muy importante en un cantón muy grande y complejo, con muchas necesidades.

A pesar de estos logros, distintas personas entrevistadas expresaron dudas sobre la capacidad de la Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud en Desamparados de asegurar la sostenibilidad y la continuidad de los Planes de Desarrollo Personal y su seguimiento, y de los servicios integrales que las personas jóvenes demandan. En relación con esto, existen dudas sobre la voluntad o la capacidad de este cantón, una vez acabado este PC, para estimular la demanda de servicios por parte de la población joven y los esfuerzos y compromisos institucionales para responder a esta demanda. La estructura del personal que compondrá la UNAJ es diferente y probablemente reducida en número de personas. Además en los seis últimos meses del PC, la Ventanilla funcionó con una sola coordinadora, ya que las dos otras personas dejaron sus puestos y no fueron remplazadas por el PC. No era claro durante la evaluación como se va a asegurar la transferencia de la metodología de operación de la Ventanilla Punto-E a un funcionario/a municipal.

Por otro lado, no hay una claridad sobre el compromiso y la determinación de esta Municipalidad a realizar las acciones necesarias para asumir de inmediato la implementación del Modelo de Atención Integral y sobre como los actores locales podrán contribuir a la consolidación del mismo. La dirección tomada por esta Municipalidad parece ser más hacia la idea de consolidar la ventanilla Empléate. Sin embargo, proveer un empleo y facilitar el acceso a capacitaciones es solo uno de los aspectos desarrollado por la ventanilla y el Modelo de Atención Integral. Otro reto, específicamente para Desamparados, es el hecho de lograr que la UNAJ verdaderamente logre satisfacer la demanda de los habitantes de la parte urbana del cantón mediante una oferta

articulada de servicios que logre satisfacer la diversidad de las necesidades de varias comunidades urbanas con la complejidad que esto representa.

Por otro lado, es cierto que dado que tres de los cuatro PCs se implementaron en Desamparados, esta municipalidad se enfrenta con el reto de asegurar la sostenibilidad de todos estos PCs, lo cual es una tarea significativa que puede afectar su capacidad y su voluntad de asegurar la máxima sostenibilidad a este PC.

Los jóvenes y otras personas entrevistadas expresaron también dudas sobre el traslado de la nueva unidad en el edificio de la Municipalidad. La Casa de los Derechos, donde estaba colocada la Ventanilla, era un espacio considerado simbólicamente más apropiado para acercarse de las Personas Jóvenes, mientras que las personas jóvenes perciben la Municipalidad como un lugar más lejano de ellos y ellas. En este sentido se mencionó durante la evaluación la posibilidad que la Ventanilla, además de estar en la Municipalidad, tenga una presencia en el Parque de la Libertad que funciona ya como un espacio importante de encuentros para las PJs – presencia que podría ser permanente o algunos días a la semana.

Por su parte, Upala presentó la “Estrategia para la transición del PC JEM como programa del gobierno local y su sostenibilidad”, y propuso el establecimiento de la Unidad de Gestión Socioeducativa (UGSE). En ambos casos, se planeó el funcionamiento de la Ventanilla dirigida desde la Municipalidad a inicios del 2012, para disponer del tiempo necesario para la transferencia del conocimiento y los ajustes metodológicos requeridos. Esto es una evolución muy notable en un cantón rural que logró identificar recursos para financiar una nueva unidad de este tipo, con la misma estructura de personal (tres personas jóvenes). Destaca el compromiso, aceptación y apoyo por parte del Gobierno local en Upala, quien ha considerado la permanencia de la Ventanilla Juventud, Empleo y Migración a partir del año 2013. La nueva unidad, creada en Junio del 2012 fue integrándose en la Municipalidad a través de un proceso de transición de seis meses, y además es una estructura justificada desde el Plan de Desarrollo Humano Cantonal y la Planificación estratégica municipal.

El consultor constata que las dos municipalidades están en proceso y avanzando en la planificación y ejecución. Actualmente se proyectan como instancias municipales permanentes, ubicadas en las estructuras orgánicas municipales, con su respectiva planificación y asignación presupuestaria. Sin embargo, existen temas que pueden ser sostenibles pero dependen de la voluntad de las instituciones, en especial de las municipalidades. Sería poco realista esperar que sean las agencias las que sigan manteniendo las estructuras de las ventanillas. En este sentido, es una señal fuerte de sostenibilidad que existan las dos unidades (UGSE y UNAJ). En el caso de Upala, la Unidad está incluida en la planificación estratégica para los próximos 10 años, en la planificación operativa y en el presupuesto anual.

Además de la creación, en el caso de la Municipalidad de Upala, de la “Unidad de Gestión Socioeducativa” y en Desamparados de la “Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud”, las instituciones responsables vinieron realizando distintas gestiones y vinculaciones necesarias para la institucionalización de la plataforma de servicios. La satisfacción de las necesidades de las personas jóvenes de Upala y Desamparados se fundamenta en el trabajo articulado de las instituciones a partir de las buenas prácticas del PC en articulación de recursos y esfuerzos, convirtiendo así, las buenas prácticas del PC en mecanismos permanentes de coordinación y prestación de servicios. Un factor crítico de sostenibilidad es incorporar la necesidad y

trascendencia de la coordinación interinstitucional para satisfacer, de manera eficiente y efectiva, las necesidades de las personas que habitan los cantones de Upala y Desamparados en el accionar de la UNAJ y la UGSE y garantizar así que la experiencia del PC no se diluye con la finalización del Programa.

Destacan también otros ejemplos significativos de sostenibilidad en otras áreas. La sensibilización en las temáticas desarrolladas por este PC a nivel local fue apoyada por legislación nacional que apoyo estos procesos de manera complementaria.

La incorporación del Modelo de Atención Integral de las Ventanilla en la estructura organizacional de las Municipalidades de Upala y Desamparados una vez finalizado el PC, de manera que queda operando el servicio en cada Municipalidad, es un buen elemento de sostenibilidad. Los retos y desafíos respecto a la sostenibilidad es el continuo uso y la perenne apropiación del Modelo de Atención Integral y su caja de herramientas, por parte del gobierno, y la Municipalidad parece tener algunas dudas al respecto.

Los productos de Cuidado de Niños y Niñas se trasladaron a la Red Nacional de Cuido en lo competente para que esta instancia los incorpore y utilice a nivel nacional. Se dio fortalecimiento estratégico a temas que el CEN-CINAI hacía y seguirá haciendo, lo cual garantiza la sostenibilidad, por ejemplo, con la Guía institucional de atención y gestión de los centros de cuido en Desamparados, y el diseño curricular de la red de cuido y la formación de técnicos/as. El fortalecimiento del personal de los CENCINAI de Desamparados y Upala para brindar servicios de cuido de menores mediante una estrategia de fortalecimiento de los servicios existentes en cada cantón contribuirá también a garantizar sostenibilidad. Sin embargo, es importante subrayar que las necesidades de servicios de cuidado que tienen las personas jóvenes siguen sin ser atendidas, aunque en el horizonte del próximo año (2013) se espera que el país ofrezca opciones permanentes y los cantones de Upala y Desamparados cuenten con mejores condiciones para brindar estos servicios. Finalmente, los servicios públicos insuficientes en comunidades rurales alejadas de los centros urbanos dificultan la participación de las personas jóvenes en procesos y actividades organizadas por el PC, que no se puedan realizar en las comunidades.

Se consolidaron en el INA los procesos de formación técnica, en particular con el fortalecimiento de la oferta técnica. El Programa de alfabetización de adultos para las personas entre 15 y 40 años se está extendiendo en 8 distritos de Upala.

Existen dos redes de personas jóvenes, que da sostenibilidad a la demanda de servicios. El desafío será asegurar la continuidad de los servicios integrales que las personas jóvenes demandan mediante la participación activa de la Red Consultiva de la Persona Joven y de los Consejos Cantonales de la Persona Joven con funciones de orientación y control. Esto estuvo coordinado por la institución líder a través del Consejo de la Persona Joven. Otro de los retos es que los CCCI de Upala y Desamparados logre verdaderamente desempeñar el rol articulador de la oferta de las instituciones en el ámbito local y la demanda de las personas que habitan estos cantones.

Respecto al emprendedurismo, la sostenibilidad del proceso de fomento de la cultura emprendedora para promover el capital social rural mediante la formación de personas jóvenes como agentes de cambio para el desarrollo comunitario y la preservación del ambiente, está dada en razón de que este servicio es ahora parte de la oferta institucional del MAG. Se incorporó un indicador de trabajo con juventudes con asignación presupuestaria del MAG para trabajar con jóvenes en todo el país que es un elemento muy importante de sostenibilidad.

Asimismo, se han llevado a cabo los siguientes procesos para su sostenibilidad y su replicabilidad: la metodología de capacitación en Gestión Social y Emprendedurismo ha sido sistematizada y validada, y se encuentra disponible en formato digital; se ha formado en la metodología al personal técnico de las Agencias de extensión agrícola del MAG a nivel nacional; se diseñó y ejecutó un programa de formación de formadores para líderes comunales juveniles y funcionarios/as de las oficinas coordinadoras de programas de las instituciones a nivel nacional y regional; el Programa Nacional de Juventudes Rurales del MAG es la instancia que conduce y controla la ejecución de las actividades vinculadas con este objetivo; y finalmente el MAG estableció un convenio con la Dirección Regional del IMAS de Upala para financiar emprendimientos individuales y colectivos con fondos del Programa de Ideas Productivas.

El financiamiento para las y los jóvenes emprendedores no fue contemplado en el documento de Programa y este tema que tuvo incluso un carácter nacional. Las soluciones encontradas no son meras acciones de mitigación sino estrategias sostenibles, para hacer viable el acceso a los recursos por parte de los emprendedores, y en este sentido fueron más allá que la creación de fondos no reembolsables que no contemplaban acciones de sostenibilidad. Distintas instituciones financian ahora emprendimientos para apoyar el fomento de la cultura emprendedora (IMAS, ONGs, Banca de Desarrollo), y otras apoyan a las y los jóvenes con asistencia técnica por varias fuentes (INA, MAG, Parquetec, PLL). Además destaca la creación de un fondo de financiamiento de emprendimientos juveniles con las Empresas de Crédito Comunal de Upala y Desamparados para ofrecer condiciones favorables para implementar ideas de negocios por parte de personas jóvenes emprendedoras.

Respecto al empleo, destaca que la estrategia Empléate está en desarrollo en cada Municipalidad como producto de un lineamiento nacional de empleo juvenil. La sostenibilidad de EMPLÉATE está facilitada con la habilitación de 16 Ventanillas de Atención EMPLÉATE, y por la proyección nacional que tiene este esfuerzo. Además, la Estrategia EMPLÉATE ha fortalecido las alianzas con 28 empresas privadas, con instituciones nacionales como INA, IMAS, COMEX, Ministerio de Cultura y Juventud, y con la representatividad institucional que tiene el SIOIE. También existe una buena complementariedad entre EMPLÉATE y la UNAJ en Desamparados. En términos de desafíos para la sostenibilidad, se puede mencionar que existen escasas posibilidades de las PJs de acceder a un empleo decente o de recibir financiamiento para emprendimientos productivos, como dos retos a priorizar en las acciones de salida del PC.

En materia de migración, a pesar de sus limitaciones, el Fondo especial para colaborar con la regularización migratoria de personas jóvenes nicaragüenses en mayor condición de pobreza y de vulnerabilidad, que viven en Costa Rica continuará vigente por medio del Servicio Jesuita para Migrantes. Por medio del apoyo a los proyectos Entre Vecinos y Rutas para la Integración a cargo de la Dirección General de Migración y Extranjería, se fortaleció el marco institucional para la integración efectiva de personas migrantes a procesos de desarrollo local, en cooperación con del DINADECO y IMAS. El Manual Migración e Interculturalidad y los esfuerzos del Programa Conjunto han sido posteriormente complementados por el “Programa de Formación de Servicios Migratorios e Integración Social para Servidores Municipales” y las capacitaciones se realizan con el apoyo del Manual Municipal de Servicios Migratorios e Integración Social. La Unidad de Gestión Socio Educativa de la Municipalidad de Upala es ahora la responsable de coordinar la articulación local necesaria para que se brinden los servicios integrales para las personas migrantes, desde un enfoque de derechos humanos, mediante la integración a la nueva Ley de migración y extranjería

de una categoría de “Habitante transfronterizo” y “Trabajador transfronterizo” que respalda a esta población. Además la DGME abrió una Oficina de Migración en Upala para atender los trámites de extranjería.

La puesta en funcionamiento y la mejora del sistema de información, seguimiento y evaluación de las personas jóvenes atendidas por las ventanillas y las instituciones permite asegurar la continuidad del seguimiento a las y los jóvenes. Respecto al seguimiento programático, un reto con respecto a la finalización de las contrataciones es garantizar que toda la información generada está incorporada en el SICON y que se analice la posibilidad de conservar este recurso en el trabajo de Naciones Unidas y de las instituciones, en temas relacionados con juventud, empleo, emprendedurismo y empleabilidad.

A pesar de algunas dudas en el 2011 respecto a la sostenibilidad, frente a los problemas fiscales que enfrentaba el país, y el temor que las instituciones podían redefinir sus prioridades y poner en riesgo los servicios del PC, para dar respuesta a las necesidades de las personas jóvenes, estos problemas no afectaron el PC de manera muy significativa. Según el CT, por el contrario esta administración ha apoyado de manera más concreta la atención de las personas emprendedoras y posicionado la temática de empleo para las personas jóvenes. Por otro lado, la crisis ha impactado negativamente la sostenibilidad del PC debido a la falta de espacios de trabajo y la recarga de funciones en algunas instituciones que limitan las posibilidades de implementar nuevas acciones en torno al trabajo con juventudes.

Las instituciones nacionales y locales han logrado la transversalización del enfoque de trabajo con personas jóvenes, así también enfoques de género y migración han tenido un mayor repunte. Instancias participantes han mostrado intereses de continuar estas prácticas.

Cabe mencionar que las agencias de SNU han jugado un rol muy valioso de seguimiento y asesoría técnica, integrando en sus planes de trabajo ordinarios las temáticas del PC. Los compromisos agenciales posteriores al PC, permitirán dar continuidad a las acciones desarrolladas por un periodo extendido, a través de negociaciones bilaterales.

En conclusión, el consultor considera que el PC tiene muchos elementos de sostenibilidad, tanto a nivel nacional como a nivel local. Como uno de los retos principales en sostenibilidad, se puede mencionar, el hecho de que las instituciones gubernamentales incorporen las acciones novedosas que aporta el PC JEM a su accionar de forma definitiva. Adicionalmente, no resulta claro que sistema de coordinación va a seguir existiendo después del PC, entre las instituciones y las agencias, y esto es una limitación para la sostenibilidad futura. Existen instrumentos, personas capacitadas, etc. Sin embargo será la voluntad de todos los actores la que permitirá la sostenibilidad.

Sostenibilidad económica del modelo de los Programas Conjuntos

Respecto a la sostenibilidad del modelo de los Programas Conjuntos, cabe mencionar que los cuatro Programas Conjuntos financiados por el Fondo para el logro de los ODM cuentan con recursos financieros que ascienden a 16.5 millones de Dólares en total, los cuales se están ejecutando en un periodo de tres años (2009-2012), algunos con una extensión en el 2013. La implementación de estos programas involucra el trabajo conjunto de nueve agencias del Sistema de las Naciones Unidas.

Con el término de los PCs en el 2013, se presenta una situación preocupante en Costa Rica. La Oficina de Coordinación ha calculado que los PCs lograron a representar el 30% del presupuesto total de Naciones Unidas en el país y el 40% de las actividades programáticas de Naciones Unidas, con una suma total entre 12 y 15 millones de cooperación no reembolsable per año, con una caída de 9 millones en el 2008. En el 2013, el SNU, a no ser que movilice otros recursos, va a tener una caída entre el 20 y el 30%. La caída sería más fuerte en el 2013 si no quedarían actividades para implementar con algunos PCs. La Oficina de Coordinación indicó también durante la evaluación que se han preparado un total de ocho propuestas de PCs en el 2012, y que solo dos fueron aprobados (el Fondo de Seguridad Humana y el Fondo de Aceleración de los ODMs). La aprobación de estos programas es otro resultado de los PCs del F-ODM. Sin embargo, esta es una evolución inquietante para el año próximo y para el futuro de ver que muchos PCs no fueron aprobados.

b. Replicabilidad

El consultor enjuicia que el Programa generó muchas experiencias que merecen duplicarse. A pesar de que aún no se puede totalmente garantizar la replicabilidad de las acciones en los diferentes ámbitos por el tiempo de ejecución del PC, el cual además no contempló la replicabilidad en el diseño el consultor considera que existen buenas posibilidades de replicabilidad. Ejemplos incluyen el trabajo de las ventanillas, el Modelo de Atención Integral, el enfoque de participación de las personas jóvenes, y la articulación de sus derechos a través de grupos y redes, entre otros.

Para la replicabilidad del modelo de ventanilla única de atención es fundamental la sistematización y difusión del mismo. Al respecto, el Municipio de Upala ganó el primer premio en el Día Nacional del Régimen Municipal 2012, sobre las Buenas Prácticas Municipales, con la presentación del MAI, promovido por la Ventanilla.³⁷ Con este importante reconocimiento, y dada la experiencia del Programa Conjunto en juventud, empleo, y migración, se prevén efectos multiplicadores en el país. Es importante señalar que el Modelo fue elegido como la mejor práctica en términos de sostenibilidad, articulación, población, replicabilidad, sensibilidad, enfoque e integralidad.³⁸ Hay una propuesta de que Upala transfiera el MAI al cantón de Guatuso, donde existe un fuerte tejido institucional, y existe la posibilidad que se transfiera hacia otras municipalidades. También fue publicado el ABC en el que se detallan los ocho pasos necesarios para poner en funcionamiento una Ventanilla Única.

Adicionalmente, dado que se estuvo trabajando en la lógica de la descentralización, se considera útil que el “Modelo de Atención Integral para la Ventanilla Única” haya sido centrado en las ventanillas. La guía sobre el modelo que se publicó, puede ser utilizada como unos lineamientos prácticos que pueden ser adaptados a otros contextos, tanto nacionales como internacionales. Se

³⁷ En el marco de la celebración del Día Nacional del Régimen Municipal 2012, organizado por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, la Municipalidad de Cartago, el Ministerio de Descentralización y Desarrollo Local, el Ministerio de Planificación y Política Económica, el Municipio Upaleño obtuvo el primer lugar con la práctica del modelo de atención integral de la Ventanilla Juventud, Empleo y Migración, actualmente Unidad de Gestión Socioeducativa, en donde se premió la manera personalizada, directa, con estudios de priorización de vulnerabilidad y necesidades de la juventud, con prestación de servicios a la persona joven en educación, salud, estatus migratorios entre otros, mejorando con ello la calidad de vida de la persona joven del cantón upaleño. El evento se llevó a cabo el viernes 31 de agosto en Plaza Mayor Cartago.

³⁸ Ver el artículo: <http://www.nacionesunidas.or.cr/sala-de-prensa/595-municipalidad-de-upala-primer-lugar-en-buenas-practicas-municipales>

dispone de una caja de herramientas en forma digital que contiene los diversos instrumentos de trabajo necesarios para la puesta en ejecución del MAI. A saber: Ficha de información de la Persona Joven; Guía Metodológica para la Aplicación de la Entrevista; Hoja de Registro del Plan de Desarrollo Personal (PDP); Formulario de devolución del PDP; Ficha de Evaluación de Servicios y el Flujograma de Atención. Adicionalmente, y como parte de las herramientas necesarias para la operacionalización y ejecución del MAI, se dispone de los protocolos de atención. Los mismos muestran de manera gráfica los pasos a seguir para acompañar a una persona joven que requiere un servicio determinado y permite vincular las necesidades de las personas jóvenes, con la gestión de ventanilla y los servicios institucionales. Es una guía para la Ventanilla y para las instituciones vinculadas con los servicios según sus competencias. Los protocolos sistematizan procesos sostenibles, en tanto su estructura está basada en servicios que, ordinariamente, brindan las instituciones.

Se realizaron acciones de promoción del Modelo de Atención Integral, mediante una actividad de presentación del mismo, dirigida tanto al sector municipal como institucional para promover su replicabilidad en otros cantones del país (San Carlos, San José, Turrialba, Los Chiles, entre otros). Además, el Director del CPJ ha manifestado en varios espacios su interés por generar acciones que le den sostenibilidad al Programa Conjunto en esta etapa posterior al mismo, una de ellas es la implementación del Modelo de Atención en las Casas de la Juventud de Pérez Zeledón y Río Claro, al igual que las conversaciones que se han sostenido con el Parque la Libertad para poner en ejecución el MAI en este espacio. Finalmente, se está llevando a cabo un proceso de divulgación del Modelo de Atención con municipalidades de todo el país para promover la replicabilidad de la iniciativa en los 79 cantones restantes del país.

En el ámbito de la migración, la “Ruta para la Regularización de la Condición Migratoria” puede ser replicada por otras instituciones u organismos que trabajen con población migrante para orientarles adecuadamente sobre los pasos a seguir.

Algunos otros ejemplos de replicabilidad incluyen: el fortalecimiento de otros CEN-CINAI del país a raíz de la experiencia en Upala y Desamparados con el material y la estrategia diseñada por el PC; el Programa de Asistente para Personas Menores de Edad se desarrolló en Upala y Desamparados en el marco del PC y ahora se está desarrollando en Guanacaste, Cartago y la Zona Sur; el Programa de Formación de Formadores desarrollado con los colaboradores del MAG de Upala y Desamparados para reproducir la metodología de Capacitación en Gestión y Emprendedurismo se extendió a todos los colaboradores del MAG que trabajan con juventudes en todo el país; la Ventanilla Empléate que inició en la Dirección de Empleo del MTSS ahora funciona en 11 Municipalidades en todo el país y 5 más están listas para iniciar.

IV. Conclusiones y experiencia adquirida

Este apartado presenta las conclusiones principales de los criterios y preguntas de la evaluación. Se presentan también las principales lecciones generadas por el proceso de evaluación con este símbolo:



Nivel de Diseño

Este programa fue sumamente pertinente y relevante, incluyendo los tres problemas básicos de las personas jóvenes y las acciones que se llevan a cabo y los resultados esperados, para todos los actores involucrados (Estado, Cantones, Agencias, Sociedad Civil, beneficiarios, etc.). La asociación de los tres temas de juventud, empleo y migración fue sumamente pertinente y útil. Las dificultades iniciales en el diseño fueron tratadas en su gran mayoría, y no influyeron muy negativamente en la implementación del programa.

- ✚ Haber trabajado en dos cantones muy diferentes permitió prever cómo se podía replicar la experiencia piloto en otros cantones.

Nivel de Proceso

Se aseguró la apropiación del Gobierno y de las instituciones, y que ésta evolucionó favorablemente durante las distintas fases del Programa. Se tradujo en compromisos, acciones concretas y financiamiento de parte del Gobierno (un análisis de aportes institucionales monetarios durante los tres años y medio de ejecución del PC concluye que las instituciones han aportado, en diversos conceptos, un monto cercano a los 2 millones de dólares), y de parte de las autoridades cantonales y locales, en los diferentes componentes del programa conjunto (empleo, migración, educación, cuido, emprendimientos, empleo, personas jóvenes, etc.). Existió una buena apropiación por parte de las municipalidades en el nivel local del Modelo de Ventanilla, tanto que las Municipalidades de Desamparados y Upala integraron en sus estructuras organizativas a la Ventanilla. Existió también una buena apropiación por parte de la ciudadanía y de los jóvenes mismos. Hubo mucha apropiación de los servicios, de los espacios, de las redes, y una fuerte participación en los distintos procesos.

En términos de coordinación, es un gran logro del Programa haber articulado las distintas instituciones y los distintos sectores, en un país donde la articulación institucional es habitualmente una debilidad. El PC tuvo un enfoque multisectorial y facilitó la cooperación entre una multitud de actores. Un ejemplo de la excelente coordinación desarrollada por el PC es EMPLEATE que ha logrado articular a más de cincuenta instancias públicas y privadas, socias fundamentales en la implementación. Existió una excelente coordinación interinstitucional en las Ventanillas. Se potenció la participación de las personas jóvenes con los gobiernos locales y la institucionalidad local. Los desafíos son: el fortalecimiento del accionar del CCCI, mediante la elaboración de un plan de trabajo conjunto que esté alineado con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal y la Planificación estratégica municipal; y la implementación de la estrategia nacional EMPLEATE.

La cooperación interagencial ha sido un factor que aportó mayor fuerza a las intervenciones del PC, y posibilitó la construcción de una visión articulada que capitalizara las fortalezas de todas las agencias involucradas. Existió un proceso muy positivo de construcción de la interagencialidad, pero un reto para las agencias de procesos disímiles, y de diferentes identidades y maneras de trabajar.

Hubo alianzas sólidas entre las agencias de SNU y las instituciones. Se designaron para el CT a personas con experiencia de la institucionalidad nacional, lo que facilitó la coordinación de procesos dentro del PC. Hubo una concentración en la toma de decisiones por parte de las agencias del SNU, sin embargo la coordinación con las instituciones nacionales mejoró muchísimo, a través los mecanismos de coordinación. En los grupos de trabajo se vio un mayor liderazgo por parte de las instituciones. El PC apoyó igualmente la coordinación entre los niveles local y nacional,

sin embargo, para las instituciones nacionales, articular su trabajo con el nivel local fue difícil. El Programa tuvo unos mecanismos muy desarrollados y bien adaptados de gobernanza y de coordinación. Destaca en particular el rol del Comité Técnico que aseguró de manera muy eficaz la coordinación de las actividades, y el proceso de trabajo en grupos que logró generar valor. Las decisiones de ejecución de fondos eran soberanía de las agencias y la institucionalidad nacional no participó en la toma de decisiones relacionada con el presupuesto. Esto ha podido afectar los resultados y la implementación del programa. Sin embargo, esto fue arrastrado del diseño y modelo de operación de los PC, y no todas las agencias tenían las posibilidades para flexibilizar sus procesos.

- ✚ El Programa ha dejado, como dijo una persona entrevistada en cada institución y agencia la semilla de la coordinación y los mecanismos han jugado un papel importante en la coordinación de las intervenciones de una multitud de actores. En este sentido, el desafío al final del Programa es precisamente desarrollar nuevos mecanismo de coordinación cooperación y gestión de estrategias y actividades conjuntas, a fin de generar mejores sinergias, potenciar resultados y facilitar la sostenibilidad de las acciones futuras.
- ✚ Para fomentar la programación conjunta, es necesario hacer un trabajo de construcción de equipo, y es importante la participación de los actores participantes. Es importante cimentar una visión holística conjunta al inicio de un Programa Conjunto para poder luego desarrollarlo con una planificación adecuada.
- ✚ Es importante que el SNU pueda dar el ejemplo de cómo trabajar en conjunto.
- ✚ La información financiera no ha sido muy compartida con las instituciones, y no ha habido reasignaciones presupuestarias entre las agencias, que a veces hubieran sido muy útiles para flexibilizar ciertos procesos y mejorar los resultados del Programa. Esto ha podido afectar los resultados y la implementación del programa.
- ✚ Hubiera sido útil un espacio de coordinación interno de las instituciones.

No obstante, el evaluador considera que la ejecución del programa conjunto a través de un grupo de organismos de Naciones Unidas y de instituciones fue más eficiente, respecto de lo que habría sido en caso de las intervenciones combinadas de organismos individuales. La gestión del Programa evitó una cierta duplicación de actividades y de costos, gracias a un diálogo constante. El Programa generó también economías de escala, por ejemplo en la realización de estudios comunes, en las visitas de seguimiento en el campo, en espacios físicos compartidos (por ej. las Ventanillas), etc. Adicionalmente, permitió encontrar estrategias más eficientes de atención integral a las personas jóvenes, gracias a la colaboración de una multitud de actores en un marco determinado, con un alto nivel de coordinación interinstitucional y con las agencias.

- ✚ Hubiera sido útil que no solo las actividades se planificaran de manera conjunta, sino también el presupuesto para la ejecución de las mismas. La designación y la toma de decisiones conjunta (agencias e instituciones nacionales) hubiera mejorado la priorización y agilización de las acciones.
- ✚ Hubiera sido importante haber contado con un sistema mucho más centralizado y flexible, respecto a un sistema donde cada agencia manejaba su presupuesto con prácticas administrativas diferentes.

El Programa Conjunto puso en marcha un sistema de gestión sofisticado para apreciar el avance. El Programa estuvo monitoreado y evaluado inicialmente desde dos perspectivas de gestión (la Gestión Basada en Resultados y la Gestión conjunta), y posteriormente se enfatizó en la Gestión Basada en

Resultados expuesto en un marco de monitoreo y seguimiento. Esto permitió medir el éxito del Programa, y permitió apreciar los cambios con base en criterios establecidos con anticipación, y de manera más objetiva. La adaptación de los indicadores ha sido muy positiva y útil para definir el camino a seguir en la ejecución del PC y la rendición de cuentas del trabajo realizado y los resultados alcanzados. Las actividades de seguimiento en terreno también han resultado de suma importancia. La evaluación intermedia fue muy útil y sus recomendaciones muy acertadas, porque permitió reorientar la acción y visibilizar los resultados alcanzados hasta ese momento, y se subraya la calidad de la respuesta de gestión y del seguimiento, con un Plan de Mejoras de muy buena calidad, y dos informes de seguimiento anuales. Se puso en funcionamiento un Sistema de Monitoreo y Seguimiento de las personas jóvenes atendidas por las Ventanillas. El PC hizo un importante trabajo de sistematización, para rescatar las buenas prácticas y lecciones aprendidas a través de la Gestión del Conocimiento.

Con el apoyo de la Estrategia de Convergencia, el Programa colaboró y coordinó sus acciones con los otros programas conjuntos, y esta colaboración ha permitido alcanzar resultados de más alto nivel. Se creó el Sistema de Información para la Convergencia (SICON), que permitió identificar oportunidades para acciones coordinadas, intercambio de productos y control de riesgos de duplicidad.

Estos esfuerzos son muy positivos, y fueron muy útiles, en un contexto en el cual la complementariedad entre los diferentes programas conjuntos, tanto a nivel geográfico como a nivel temático era muy grande.

-  El sistema innovador de Gestión basada en Resultados y de Gestión Conjunta permitió valorar y apreciar el progreso del Programa de manera más estructurada y sistemática y ha sido un aporte importante en la gestión del Programa Conjunto que permitió, entre otros, visualizar el avance en forma sistemática y comparar entre un período y otro, analizar las áreas de menor o mayor desarrollo del programa, formular los ajustes en lo que corresponda, y manejar el Programa de manera estratégica.
-  El sistema de información, seguimiento y evaluación de las personas jóvenes atendidas por las ventanillas es un instrumento muy importante para sistematizar la información de las personas jóvenes atendidas, administrar los servicios, dar seguimiento a los PDP y contribuir a mantener actualizada y uniforme la información estadística de las Ventanillas, y este sistema tiene el potencial de ser compartido y replicado a otras municipalidades e instituciones.
-  Es importante la calidad de la respuesta de gestión y del seguimiento a la evaluación intermedia, y tener un Plan de Mejoras de muy buena calidad, puntual y concreto, así como la óptima calidad del seguimiento del Plan con una revisión constante cada tres meses y informes muy bien documentados, y se considera este trabajo como una buena práctica, que podría inspirar el seguimiento dado posteriormente a las actividades de este PC de parte de todos los actores, y a otros programas de Naciones Unidas y del Gobierno.
-  El SICON tiene una cantidad impresionante de información que puede ser muy útil a una multitud de actores y constituye una herramienta muy valiosa y original en el rescate de las acciones realizadas. Este modelo, que es muy desarrollado en su concepción como en su implementación, puede servir como un buen ejemplo de intervención integral de una serie de programas conjuntos en el país y en otros países. El desafío en este ámbito será el de implementar esta estrategia, identificar sinergias y aprovechar iniciativas comunes, en el marco del UNDAF 2013-2017.

Es destacable el trabajo hecho por el programa en el área de comunicación, para la divulgación de los resultados, alcances y oportunidades del Programa Conjunto. La “Biblioteca” electrónica que se ha preparado con todos los documentos del PC es una muy buena muestra del trabajo conjunto de las agencias y de las instituciones, realizado en el marco del Programa, así como el “ABC Ventanilla Única”, el “Modelo y Sistematización de Ventanilla”, y su Caja de Herramientas. Sin embargo, hubo poca difusión de las acciones y resultados del PC hacia la comunidad nacional, los medios de comunicación masiva prestaron poca atención al PC, predominó la estrategia individual de cada agencia e institución, y existió la limitación de recursos humanos y financieros. Además, las actividades de campo no fueron sistemáticamente documentadas y el fruto del trabajo con los jóvenes no se comunicó bien.

-  Hubiera sido importante que el equipo de comunicación del Programa estuviera más presente en las actividades locales, para visibilizar los aportes del PC y documentar mejor los procesos. Las instituciones hubieran tenido que ser también proveedores de noticias, además de gestores de actividades.
-  Hubiera sido necesaria una mejor definición de la estrategia de comunicación, y un acompañamiento sistemático en las actividades claves del Programa hubiera permitido recoger la riqueza de las experiencias de las jóvenes y todos los otros actores.

Nivel de Resultados

El PC alcanzó los resultados que había planeado y se conjugaron muchas sinergias y coherencia en la obtención de estos resultados. Se considera que este PC es uno de los mejores ejecutados. Existe un reconocimiento general de la eficacia de la labor del trabajo conjunto realizado entre las Naciones Unidas y las instituciones costarricenses en muchas áreas del PC. De la misma manera, el PC contribuyó de manera eficaz al logro de los ODM, y a los objetivos de la ventana temática, sin embargo, no se puede medir este impacto en un periodo tan breve, y además, la contribución del PC fue modesta frente a los desafíos que los ODM presentan. El PC contribuyó a alcanzar los siguientes ODMs: 1. erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2. lograr la enseñanza primaria universal; y 3. promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de las mujeres.

El PC contribuyó con eficacia al desarrollo de políticas públicas con la iniciativa Empléate, la política de empleo juvenil, la política de emprendedurismo, la política de la persona joven, y se contribuyó con la prestación eficiente y eficaz de servicios públicos. Sin embargo, dado el horizonte temporal corto del Programa y el retraso en su arranque, solo algunas PJs pudieron beneficiarse de todo el proceso completo del Modelo de Atención Integral.

El PC trabajó con eficacia en la generación de capacidades en personas jóvenes para que tengan más facilidades para conseguir un empleo o inicien actividades emprendedoras, contribuyó a disminuir, y tiene el potencial de disminuir los niveles de pobreza a través de la promoción de la empleabilidad y el emprendedurismo para tener opciones de trabajo, contribuyó eficazmente a la regularización de la condición migratoria, promovió actividades que facilitaron el acceso a la educación y el retorno al sistema educativo de personas jóvenes que desertaron de la educación secundaria, y promovió la igualdad y equidad de género. Los dos resultados alcanzaron su potencialidad.

- ✚ Es importante que al menos una persona de la municipalidad se integre desde el principio en la Ventanilla.
- ✚ Mucho del trabajo en migración no hubiera sido posible sin unas alianzas con actores claves, un fondo para ayudar las personas migrantes en sus procesos de regularización y un entorno jurídico favorable con la nueva ley de migración.

El Programa ha tenido un importante valor agregado, en términos de resultados relacionados a la colaboración interagencial en el cuadro del UNDAF. Si bien los PCs fueron formulados y aprobados de manera independiente e iniciaron su implementación cuando el UNDAF 2008-2012 ya se encontraba operando, hay muchas relaciones entre ellos y las áreas de cooperación/efectos directos del UNDAF más directamente vinculados. Este Programa contribuyó mucho, en este contexto, a avanzar la reforma de las Naciones Unidas, incluyendo Delivering as One, y a la implementación de la Declaración de París. Se ha reconocido a nivel mundial que los PCs fueron uno de los principales brazos operativos de la reforma de Naciones Unidas y de Delivering as One. Según personas entrevistadas durante la evaluación, en Costa Rica, es definitivamente el caso.

El modelo del Programa Conjunto como forma de cooperación ha sido positivo en el caso de este PC, y considera que se lograron mejores resultados gracias a esta modalidad de cooperación. La programación conjunta fue la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa, y para facilitar la coordinación de una multitud de actores, alrededor de las Ventanillas y del MAI que requerían este tipo de relación programática entre estos actores. Los programas conjuntos presentaron a NNUU y al gobierno una nueva forma de trabajar. La forma de cooperación del Programa Conjunto fue fundamental para la coordinación y articulación de las acciones conjuntas, vinculadas directamente con el empleo, la juventud y la migración, tanto a nivel nacional como local. El trabajo conjunto contribuyó también con la rendición de cuentas a nivel gubernamental y a nivel de agencias del SNU. A pesar de estos logros, faltó fundamentar una visión holística conjunta al inicio para poder luego desarrollar el programa, pesó mucho la lógica de planificación de cada líder de grupo de trabajo, y faltó una planificación adecuada.

La extensión del PC contribuyó muchísimo a consolidar la sostenibilidad de los resultados, así como la transferencia y replicabilidad de los productos generados. Respecto a la sostenibilidad del PC, los gobiernos locales desarrollaron sus propios procesos para integrar dentro de la estructura y el presupuesto municipal a la Ventanilla. En ambos cantones se ejecutaron acciones para facilitar el proceso de transición y sostenibilidad de las ventanillas por parte del gobierno local y la institucionalidad. Es una señal fuerte de sostenibilidad que existan las dos unidades (UGSE y UNAJ). En el caso de Upala la Unidad está incluida en la planificación estratégica para los próximos 10 años, en la planificación operativa y en el presupuesto anual. Un reto, específicamente para Desamparados, es el hecho de lograr que la UNAJ verdaderamente logre satisfacer la demanda de los habitantes de la parte urbana del cantón mediante una oferta articulada de servicios que logre satisfacer la diversidad de las necesidades de varias comunidades urbanas con la complejidad que esto representa. Por otro lado, esta municipalidad se enfrenta con el reto de asegurar la sostenibilidad de todos los PCs que se implementaron en Desamparados.

Los productos de Cuidado de Niños y Niñas se trasladaron a la Red Nacional de Cuido en lo competente para que esta instancia los incorpore y utilice a nivel nacional. Se dio fortalecimiento estratégico a temas que el CEN-CINAI hacía y seguirá haciendo, lo cual garantiza la sostenibilidad. Existen dos redes de personas jóvenes, que da sostenibilidad a la demanda de servicios. El desafío

será asegurar la continuidad de los servicios integrales que las personas jóvenes demandan mediante la participación activa de la Red Consultiva de la Persona Joven y de los Consejos Cantonales de la Persona Joven con funciones de orientación y control.

Respecto al emprendedurismo, la sostenibilidad del proceso de fomento de la cultura emprendedora para promover el capital social rural mediante la formación de personas jóvenes como agentes de cambio para el desarrollo comunitario y la preservación del ambiente, está dada en razón de que este servicio es ahora parte de la oferta institucional del MAG. Se incorporó un indicador de trabajo con juventudes en asignación presupuestaria del MAG para trabajar con jóvenes en todo el país que es un elemento muy importante de sostenibilidad. Distintas instituciones financian ahora emprendimientos para apoyar el fomento de la cultura emprendedora (IMAS, ONGs, Banca de Desarrollo), y otras apoyan a las y los jóvenes con asistencia técnica por varias fuentes (INA, MAG, Parquetec, PLL, MEIC). Además destaca la creación de un fondo de financiamiento de emprendimientos juveniles con las Empresas de Crédito Comunal de Upala y Desamparados. La sostenibilidad de EMPLEATE está facilitada con la habilitación de 16 Ventanillas EMPLEATE (11 operando y 5 a punto de iniciar), y con las alianzas con 28 empresas privadas, e instituciones nacionales, así como una buena complementariedad entre EMPLEATE y las nuevas unidades municipales.

En materia de migración, el Fondo Especial para colaborar con la regularización migratoria de personas jóvenes nicaragüenses en mayor condición de pobreza y de vulnerabilidad continuará vigente, y la UGSE de Upala es ahora la responsable de coordinar la articulación local necesaria para que se brinden los servicios integrales para las personas migrantes, desde un enfoque de derechos humanos, mediante la integración a la nueva Ley de migración y extranjería de una categoría de “Habitante transfronterizo” y “Trabajador transfronterizo” que respalda a esta población. Además se abrió una Oficina de Migración en Upala para atender los trámites de extranjería.

-  Es importante el compromiso institucional y la gestión de recursos por parte de las municipalidades y de las instituciones para asegurar la continuidad de los procesos más allá de las estructuras políticas cambiantes, de manera que se pueda garantizar el apoyo a los beneficiarios más allá del fin del financiamiento del PC, en el marco de procesos más prolongados en el tiempo. El papel de las agencias es importante también para poder acompañar estos procesos.

V. Recomendaciones

Las recomendaciones que propone esta evaluación son presentadas, en grandes líneas, en orden de prioridad.

1. Asegurar la sostenibilidad y la replicabilidad de las Ventanillas

- Las municipalidades deben darle continuidad a la ventanilla del PC en Desamparados (municipios de Desamparados y Frailes), a través de la Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud, y en Upala a través de la Unidad de Gestión Socioeducativa.

- Se debe garantizar que el concepto de la Ventanilla sea realmente integrado en la planificación, la estructura orgánica y el presupuesto municipal regular, y de manera estable. Entre las acciones posibles, se sugiere incidir para que se produzcan los ajustes que se requieren dentro de la cultura de administración institucional municipal, para asumir el reto de incorporar la gestión social.
- Si se replica la experiencia en otros cantones, existe la necesidad de que al menos una persona de la municipalidad se integre desde el principio en la Ventanilla.
- Se debe también garantizar la capacidad del personal a cargo para que pueda asegurar la sostenibilidad y la continuidad de los Planes de Desarrollo Personal y su seguimiento, y de los servicios integrales que las personas jóvenes demandan. Se podría reclutar a personas jóvenes que se han beneficiado de los servicios de las Ventanillas y que tienen la destreza de trabajar con personas jóvenes y a menudo vulnerables. El personal dedicado a este trabajo tiene que ser suficiente.
- Se sugiere seguir difundiendo y promoviendo el ABC de la Ventanilla Única, como una guía práctica que puede ser adaptada a otros contextos, tanto nacionales como internacionales. Se podría realizar una traducción en inglés y en francés de este documento para difundir esta experiencia en otros países.
- Se recomienda que las Ventanillas estén en el espacio más apropiado y adecuado para acercarse de las Personas Jóvenes. En este sentido, se podrá explorar la posibilidad que la Ventanilla de Desamparados, además de estar en la oficina central de la Municipalidad, tenga una presencia en el Parque de la Libertad que funciona ya como un espacio importante de encuentros de las Personas Jóvenes – presencia que podría ser permanente o algunos días a la semana -.
- Se debería también prestar atención a las necesidades de servicios de cuidado de las personas jóvenes que participan en actividades de desarrollo personal y profesional, y de servicios públicos de transporte para comunidades rurales alejadas, la ausencia de los cuales dificulta la participación de las personas jóvenes en procesos y actividades que no se pueden realizar en las comunidades.

2. Apoyar la replicabilidad del Modelo de Atención Integral

- Dado que el Modelo de Atención Integral (promovido por la Ventanilla), presentado por el Municipio de Upala en el Día Nacional del Régimen Municipal 2012, fue elegido como la mejor práctica municipal en términos de sostenibilidad, articulación, población, replicabilidad, sensibilidad, enfoque e integralidad, se sugiere utilizar esta oportunidad para crear efectos multiplicadores en el país tanto a nivel cantonal como a nivel nacional.
- Las Municipalidades de Upala y Desamparados tendrán que seguir realizando las acciones necesarias para asumir la continua implementación del Modelo de Atención Integral, y asumir el compromiso de la sostenibilidad con la determinación necesaria, y el liderazgo que se requiere. Asumir la implementación del MAI esencialmente implica la coordinación para la gestión de los servicios y el monitoreo y seguimiento de los Planes de Desarrollo Personal, y es una tarea compleja que necesita continuidad.
- Se tiene que seguir trabajando en la lógica de la descentralización, y el Modelo debe seguir centrado en las ventanillas (o unidades similares).
- Se recomienda fomentar la transferencia del MAI de cantón a cantón, llevando a cabo un proceso de divulgación del Modelo de Atención con municipalidades de todo el país para promover la replicabilidad de la iniciativa en los 79 cantones restantes del país, y empezando en cantones como el de Guatuso donde existe un fuerte tejido institucional.

- Porque el PC ha demostrado el éxito del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única en el abordaje de problemas sociales a nivel comunitario (experiencia de Upala y Frailes), este mismo modelo debe ser replicado como mecanismo de coordinación interinstitucional en la gestión local en todas las comunidades rurales del país. Las diferencias presentadas en el Modelo en el abordaje de Desamparados Centro deberían ser rescatadas para poder replicarlo en lugares con la dinámica urbana que presenta Desamparados.
- Para asegurar la replicabilidad del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única, se recomienda la continua sistematización y difusión del mismo. Al respecto, se debe seguir difundiendo y promoviendo la guía del Modelo de Atención Integral para la Ventanilla Única, dado que puede ser adaptada a otros contextos, tanto nacionales como internacionales, así como la caja de herramientas y los protocolos. Se podría realizar también en este caso una traducción en inglés y en francés de este documento para difundir esta experiencia en otros países.

3. Seguir reforzando los grupos y redes de Personas Jóvenes

- Se recomienda la consolidación de la organización de personas jóvenes en torno a redes y grupos, así como procesos de capacitación y sensibilización, para potenciar una demanda informada, tanto de los derechos, como de la disponibilidad de servicios para hacerlos efectivos.
- Será importante en relación con esto, que los jóvenes sigan expresando sus opiniones respecto al trabajo muy apreciado de la Ventanilla, para estimular la demanda de servicios por parte de la población joven en los dos cantones, y que en otros cantones se estimule esta demanda.

4. Apoyar los emprendimientos

- Se recomienda fortalecer las posibilidades de las PJs de recibir financiamientos para emprendimientos productivos, como dos retos a priorizar para construir sobre los esfuerzos del PC y para darle seguimiento.

5. Promover el empleo decente

- Se sugiere que el Sistema de Intermediación, Orientación e Información de Empleo siga trabajando para encontrar posibilidades para las PJs de acceder a un empleo decente.
-
- EMPLEATE debe abocarse a atraer a más empresas socias, incrementar la oferta formativa en las capacidades técnicas que el país requiere, consolidar el modelo de formación de habilidades para la vida y el empleo, ir hacia modelos de formación dual que permitan que estos jóvenes terminen de capacitarse en las mismas empresas, y lograr una mayor responsabilidad social empresarial.

6. Intensificar los esfuerzos de recaudación de fondos

- Dada la caída de los recursos que va a representar el término de los PCs, se recomienda intensificar los esfuerzos de recaudación de fondos, especialmente para seguir implementando Programas Conjuntos que lograron resultados de más alto nivel que la

suma de los resultados que hubieran logrado las agencias y las instituciones si hubieran trabajado de manera independiente e aislada.

- Se considera que el SNU debería apoyar la iniciativa de la mesa de cooperación propuesta por la UNAJ de Desamparados y el proyecto de desarrollo transfronterizo liderado por la Municipalidad de Upala como parte de las necesidades de sostenibilidad posteriores a la salida del PC, cuyas acciones planteadas deberían de ser abordadas en el CCCI de cada Cantón.

7. Desarrollar mecanismos de coordinación, cooperación y gestión para futuras actividades de programación conjunta

- Dado que el Programa ha dejado en cada institución y agencia “la semilla de la coordinación”, se necesita encontrar, fuera del Programa, un nuevo mecanismo de coordinación interinstitucional, entre las instituciones y las agencias, entre las agencias, y entre el nivel local y el nivel nacional, a fin de generar mejores sinergias, potenciar resultados y facilitar la sostenibilidad de las acciones realizadas por el PC.
- Se recomienda realizar una reunión entre agencias, instituciones y gobiernos locales a partir del plan de trabajo anual de cada instancia para buscar líneas de trabajo conjunto, después del término del PC.
- Las estructuras de coordinación y de gobernanza establecidas para el PC podrían también ser replicadas. Se sugiere por ejemplo mantener la estructura de coordinación del Comité Técnico Nacional, y al respecto se propone la estructura de Comisión Técnica Institucional, liderada por el Viceministerio de Juventud como institución líder del PC.
- Se sugiere profundizar la coordinación y articulación institucional, y el trabajo conjunto mediante un fuerte liderazgo por parte de las instituciones nacionales que participaban en los Grupos de Trabajo del PC, con el apoyo técnico de las agencias según su área de especialidad. Se recomienda también continuar la comunicación e información interna entre los diversos actores del PC, para contribuir en la apropiación de los procesos y en la conformación de una estructura operativa-técnica conjunta de articulación institucional y toma de decisiones.
- Finalmente, se recomienda contribuir con el fortalecimiento de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) como instancia local clave para la oferta de servicios para las PJs y el seguimiento de los Planes de Desarrollo Personal.
- Se recomienda que las acciones dirigidas a gestión social y derechos humanos en el accionar de los CCCI, sean construidas en conjunto con las Unidades de Desamparados y Upala. Se recomienda igualmente contribuir con el fortalecimiento de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) como instancia local clave para la oferta de servicios para las PJs y el seguimiento de los Planes de Desarrollo Personal.
- De igual manera, serán necesarios nuevos esfuerzos y compromisos institucionales para responder a las demandas y los derechos de las personas jóvenes y capitalizar sobre los logros del Programa, incluyendo su papel en el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional e intersectorial.
- Para facilitar la coordinación, se recomienda la elaboración de unos planes de trabajo conjunto en el marco de las Unidades, que estén alineados con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal y la Planificación estratégica municipal.

8. Fortalecer la articulación entre el nivel local y el nivel nacional

- Se sugiere asegurar que el trabajo hecho a nivel local (ventanilla, MAI, PDP, migración, cuido, educación, emprendimientos, empleo, etc.) siga influenciando las políticas y estrategias nacionales. En este sentido, se recomienda una mayor articulación entre el trabajo que se continuará entre el contenido del resultado 1 (ventanilla y los otros componentes) y del resultado 2 del PC (incidencia en políticas nacionales), y que se fortalezca los nexos y la retroalimentación entre ellos.

9. Reforzar la comunicación

- Dada su importancia respecto a la sostenibilidad del Programa, la evaluación sugiere a todos los actores seguir dedicando una atención especial en las cuestiones de promoción, movilización social, y de comunicación para el desarrollo, a fin de adelantar sus objetivos de política y construir una más amplia base para la replicación del trabajo hecho en el marco del PC en otros cantones.
- En este sentido, se sugiere incrementar la difusión de los resultados y logros del PC hacia la comunidad nacional, en los medios de comunicación masiva, identificando públicos específicos, para darles una cobertura nacional que promueva la sostenibilidad económica del Programa y la replicabilidad de las experiencias más exitosas.
- Se sugiere que cada institución, a través de sus oficinas de prensa a nivel nacional y cantonal, pueda apoyar con la divulgación de los productos y sistematizaciones del PC. Sin embargo, esto requiere un presupuesto específico.
- Se recomienda incorporar en el diseño de futuros programas una estrategia de comunicación con contenido presupuestario y recurso humano para alcanzar una mayor cobertura en el desempeño.

10. Utilizar el SICON para la gestión del conocimiento y seguir sistematizando las experiencias

- Se sugiere seguir utilizando el SICON como una estrategia para apoyar la gestión del conocimiento y la difusión de las experiencias, y fomentar y sostener la cooperación entre diferentes áreas del trabajo de Naciones Unidas y de las instituciones nacionales.
- A nivel interagencial, se recomienda también estudiar cómo utilizar la estrategia de convergencia y la herramienta original del SICON para el seguimiento y la coordinación interagencial del UNDAF en Costa Rica a partir del año 2013.
- Se recomienda también estimular la utilización de los productos resultantes de las investigaciones y consultorías del PC.
- Se debe seguir reforzando la cultura y las acciones de sistematización de las buenas prácticas para compartir el conocimiento, en todas las áreas del Programa.

11. Reforzar el sistema de información, seguimiento y evaluación de las personas jóvenes, y los sistemas de seguimiento de las instituciones y de las agencias

- Se sugiere seguir utilizando y reforzando el sistema de información, seguimiento y evaluación de las personas jóvenes atendidas por las ventanillas, que es un instrumento muy valioso para sistematizar la información de las personas jóvenes atendidas, administrar los servicios, dar seguimiento a los PDP y contribuir a mantener actualizada y uniforme la información estadística de las Ventanillas. Se recomienda también que se comparta y replica el sistema a otras municipalidades e instituciones.

- Los sistemas de seguimiento de las actividades de las instituciones y de las agencias pueden constituir interesantes instrumentos de participación y diálogo entre los diferentes actores, además de ser un canal de información y transparencia. Por ello se recomienda seguir utilizando herramientas de monitoreo y evaluación por parte de los diferentes actores implicados en el seguimiento al Programa, fomentando su participación en las diferentes fases del proceso de seguimiento, desde la recolección de información hasta su análisis. Para establecer modelos de seguimiento participativos, será importante que los indicadores y los sistemas de recolección de información sean realistas al igual que rigurosos.

12. Facilitar la programación conjunta y profundizar el trabajo conjunto

- Si se desarrollan otros programas conjuntos en el futuro, se debería pensar en un sistema más flexible, que ofrezca más posibilidades de tomar decisiones sobre eventuales reorientaciones presupuestarias por parte de las agencias y que los mecanismos de gestión de las mismas puedan adaptarse a contextos cambiantes o cuestiones emergentes que pueden nacer en la implementación de programas conjuntos.
- Las agencias tienen que seguir jugando un rol muy valioso de seguimiento y asesoría técnica, integrando en sus planes de trabajo ordinarios las temáticas del PC. Los compromisos agenciales posteriores al PC, permitirán dar continuidad a las acciones desarrolladas por un periodo extendido, a través de negociaciones bilaterales.

13. Realizar un buen seguimiento a las recomendaciones de la evaluación final

- Se recomienda una respuesta de gestión a la evaluación final y un seguimiento a la evaluación a través de un Plan de Mejoras de muy buena calidad, puntual y concreto, así como una optima calidad del seguimiento del Plan con una revisión constante y informes muy bien documentados, que podría inspirar el seguimiento dado posteriormente a las actividades de este PC de parte de todos los actores, y a otros programas de Naciones Unidas y del Gobierno.

Anexos

Anexo 1

Preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación

Las preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de evaluación. Las preguntas se agrupan según los criterios que se utilizarán para evaluarlas y responderlas. A su vez, estos criterios se agrupan según los tres niveles del programa.

Nivel de diseño:

- **Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio**
 - a. ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?
 - b. ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?
 - c. ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos).
 - d. ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
 - e. ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
 - f. ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?
 - g. ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?
 - h. ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)
 - i. En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?

Nivel de proceso

- Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados

- a. ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?
- b. ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?
- c. ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?
- d. ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?
- e. ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?
- f. ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.
- g. ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
- h. ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

- Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo

- a. ¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
- b. ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación por parte de los asociados nacionales, o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?

Nivel de resultados

- Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo

- a. ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).

- b. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:
 - al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local y nacional?
 - al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
 - a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?
 - al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?
- c. ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?
- d. ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?
- e. ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
- f. ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- g. ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
- h. ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?
- i. ¿En qué medida y de qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?

Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo

- a. ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
- b. A nivel local y nacional:
 - ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa conjunto?
 - ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
 - ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
 - ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?
- c. ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?
- d. ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?

Anexo 2

Biografía del consultor

Christian Privat

cprivat8@gmail.com

Christian Privat es consultor en evaluación y desarrollo con mucha experiencia con UNICEF, el PNUD, el ACNUDH, OIT, UNDEF y UNDESA, además de su frecuente trabajo con Equipos de país de Naciones Unidas.

Ha realizado cinco evaluaciones intermedias y finales de Programas Conjuntos del F-ODM (cuatro de Juventud, Empleo y Migración (Perú, Paraguay y Costa Rica dos veces) y uno de Cultura y Desarrollo (Honduras). Además ha realizado la Evaluación de País del F-ODM en Mauritania, que fue uno de los nueve países de enfoque para el Fondo (Focus Country).

Ha dirigido siete evaluaciones y exámenes de Medio Término del MANUD (UNDAF), en una serie de países y regiones (Ghana, Perú, Egipto, Bangladesh, República Centroafricana, Benín y México).

También está familiarizado con Unidos en la Acción (Delivering as One). Por ejemplo, apoyó los Estudios Evaluabilidad de UNEG/GNUD (UNDG) y ayudó a DOCO a preparar el Resumen de los resultados de las evaluaciones lideradas por los países, para la Conferencia Intergubernamental en Vietnam. Colabora regularmente con la Oficina de coordinación de las operaciones de desarrollo (DOCO) y fue miembro del equipo de trabajo del GNUD/WGPP en apoyo a los programas en 2007-2008, que se centró en cuestiones de Monitoreo y & Evaluación.

En 2012, trabajó con UNDESA para la QCPR (Revisión cuatrienal completa política de las actividades operacionales en el área de desarrollo) de la Asamblea General de la ONU. Trabajó como segundo consultor en dos estudios claves (MANUD y Gestión Basada en Resultados), llevó a cabo dos estudios (Procesos de asignación de recursos y Revisión documental de la QCPR) y ha proporcionado contribuciones sustanciales a otros estudios (Experiencias del F-ODM, Sistema del coordinador residente, Cuestiones emergentes, y Prácticas de negocio).

También ha dirigido, para UNICEF, una evaluación del Programa de país en Egipto, dos ejercicios de Momento Estratégico de Reflexión (SMR) en Ghana y Malawi, además de una RMT convencional en Cuba. Además, tiene una importante experiencia en cuestiones transversales y los cinco principios de programación del MANUD, especialmente el enfoque de derechos humanos, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental y cambio climático, la discapacidad y la Gestión Basada en Resultados.

Asimismo, ha trabajado como Oficial de Programas para UNICEF en Cuba, y como consultor Oficial de Programa para la sede de UNICEF, en la Oficina de Evaluación, la División de Programas, la División de Política y Planificación, la Oficina de Financiación del Programa y la Oficina de la Directora Ejecutiva.

Anexo 3

Lista de los documentos principales para la evaluación

Esta lista complementa las referencias en pie de páginas incluidas en el informe.

Contextualización del F-ODM y guías

- ✚ Términos de Referencia para la evaluación final de los Programas conjuntos del F-ODM, Contexto general: Ventana de Juventud, Empleo y Migración (Costa Rica, 2012)
- ✚ Documento Marco del F-ODM
- ✚ Síntesis de los marcos de seguimiento y evaluación de los programas conjuntos e indicadores comunes
- ✚ Indicadores Temáticos de la ventana temática
- ✚ Estrategia de Seguimiento y Evaluación
- ✚ Monitoring and Evaluation System, “Learning to Improve”, Making evidence work for development, MDG Achievement Fund
- ✚ Estrategia de Incidencia y Comunicación
- ✚ Guía de Implementación del programa
- ✚ Guía para la Elaboración del Informe de Seguimiento de Programa Conjunto
- ✚ Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el logro de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio), Julio de 2009
- ✚ Review criteria for Youth, Employment and Migration JPs (2007)
- ✚ Términos de Referencia / Plan de Trabajo para evaluaciones intermedias, Ventana de Juventud, Empleo y Migración (Costa Rica, Noviembre 2010)
- ✚ Instructivo para llevar a cabo la evaluación intermedia de los programas conjuntos del FODM
- ✚ Mandato Genérico para la Evaluación Final de los Programas Conjuntos del F-ODM, Julio 2012
- ✚ Términos de Referencia, Evaluaciones de estudio de casos de participación para los países focales del F-ODM, Septiembre 2011
- ✚ Redacción del informe de evaluación: consejos generales (Guía para las Evaluaciones Finales)
- ✚ Nuevo UNDAF 2013-2017
- ✚ Revisión de medio término o evaluación y revisiones anuales del UNDAF precedente
- ✚ Análisis de país en preparación al nuevo UNDAF
- ✚ Informes anuales de la Coordinadora Residente (2009, 2010, 2011, 2012)

Documentos del Programa Conjunto y contexto

- ✚ Documento de Programa Conjunto
- ✚ Marco de resultados y Matriz de S&E actualizada
- ✚ Informes de misión del Secretariado
- ✚ Informes de seguimiento semestrales (2009, 2010, 2011, 2012)
- ✚ Informes anuales (2009, 2010, 2011, 2012)
- ✚ Planes de trabajo anual
- ✚ Plan de Mejoras e informes de seguimiento a la implementación

- ✚ Solicitud de Extensión de Plazo: Marco de resultados de la extensión.
- ✚ Estrategia de Sostenibilidad, EMPLEATE y Ventanilla Única (UNAJ, UGSE, Protocolos)
- ✚ Estrategia de viabilidad para la sostenibilidad de la Ventanilla Única, de Desamparados
- ✚ Estrategia para la transición del PC JEM como programa del gobierno local y su sostenibilidad, de Upala
- ✚ Información financiera (Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples)
- ✚ Agenda e informes de las misiones de la sede del F-ODM
- ✚ Sistema de M&E
- ✚ Material comunicacional sobre el programa (boletines y artículos de prensa los más importantes)
- ✚ Presentaciones PowerPoint las más importantes
- ✚ Material lo más importante producido por el Programa
- ✚ Información en el sitio Web de las Naciones Unidas en Costa Rica (“Biblioteca”)
- ✚ Otros documentos producidos por el Programa en varias áreas
- ✚ Evaluaciones o valoraciones o informes internos sobre el programa o sus componentes
- ✚ Estudios y evaluaciones realizados por las agencias del SNU sobre temas relativos al Programa
- ✚ Evaluaciones finales (que están disponibles), y/o de medio término de los otros programas conjuntos.

Otros documentos o información propuesta por el país tales como:

- ✚ Documentos estratégicos de desarrollo del país
- ✚ Documentos o informes relevantes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y en el país
- ✚ Estudios en relación con los avances en materia de desarrollo y cumplimiento de los derechos humanos.
- ✚ Informes gubernamentales de avance en políticas y estrategias de desarrollo nacionales.
- ✚ Encuesta o informes relevantes sobre la implementación de la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra en el país
- ✚ Estudios relevantes sobre la Reforma de Naciones Unidas e Unidos en la Acción (Delivering as One) (ver notas de pie de páginas en esta propuesta).

Anexo 4

Lista de documentos y videos incluidos en la Biblioteca del Programa

A continuación se pone a su disposición toda aquella información de relevancia para el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración "Una Ventanilla Única para la Empleabilidad, el Empleo y el Emprendedurismo de las Personas Jóvenes en Desamparados y Upala".

Publicaciones	Descargar
Punto E: Estrategia y Libro de marca	Clic aquí
Modelo de Atención Integral	Clic aquí
Fascículo I	Clic aquí
Fascículo II	Clic aquí
Fascículo III	Clic aquí
ABC Ventanilla Única: 8 Pasos	Clic aquí
Líneas orientadoras y lineamientos para elaborar un Plan de Promoción de Empleo Juvenil	Clic aquí
Empléate: Estrategia de promoción de empleo de personas jóvenes	Clic aquí
Guía de bolsillo de búsqueda de empleo	Clic aquí
Mapeo y caracterización de la situación de la oferta de servicios de cuidado de niñas y niños	Clic aquí
Guía para la elaboración de planes de estimulación para la promoción del desarrollo infantil de niñas y niños	Clic aquí
Manual Migración e Interculturalidad	Clic

	aquí
Encuesta de caracterización de la población joven de Upala y Desamparados	Clic aquí
Material didáctico del componente de gestión social y emprendedurismo	Clic aquí
Material de los talleres de responsabilidad social empresarial	Clic aquí
Memoria Foro Buen Brete Cr	Clic aquí

Videos	Descargar
Resultados de la Encuesta sobre la caracterización de realidad de las personas jóvenes en el cantón de Upala	Clic aquí
Resultados de la Encuesta sobre la caracterización de las personas jóvenes en el cantón de Desamparados	Clic aquí
Campamento Gestión y Emprendedurismo en Upala	Clic aquí
Foro Buen Brete CR	Clic aquí
Tecnologías de Información y Comunicación: acciones con personas jóvenes	Clic aquí
Conecta Oportunidades con Punto e	Clic aquí

Estrategias de comunicación	Descargar
Estrategia PC Juventud, Empleo y Migración: "Una Ventanilla Única para el Empleo de las Personas Jóvenes"	Clic aquí
Protocolo de comunicación	Clic aquí
Libro de marca	Clic aquí
Brochure Punto E: Servicios	Clic aquí
Brochure Encuesta sobre la Realidad de las Personas Jóvenes – Desamparados	Clic aquí

Brochure Encuesta sobre la Realidad de las Personas Jóvenes - Upala	Clic aquí
Brochure: Servicios de la de Dirección Nacional de CEN-CINAI en Desamparados	Clic aquí
Brochure: Servicios de la de Dirección Nacional de CEN-CINAI en Upala	Clic aquí
Directorio de Servicios de Recreación, Cultura y Participación de las Personas Jóvenes- Desamparados	Clic aquí
Directorio de Servicios de Educación – Desamparados	Clic aquí
Directorio de Servicios de Capacitación Técnica - Desamparados	Clic aquí
Directorio de Servicios de Complementarios - Desamparados	Clic aquí
Brochure Empléate	Clic aquí
Boletín, diciembre 2011	Clic aquí
Boletín, junio 2011	Clic aquí
Boletín, diciembre 2010	Clic aquí

<http://www.nacionesunidas.or.cr/programas-conjuntos/juventud-empleo-y-migracion/biblioteca>

Anexo 5

Glosario / Acrónimos

Siglas	Significado
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AED	Asociación Empresarial para el Desarrollo
CAE	Clasificador de Actividades Económicas
CECUDI	Centro de Cuidado y Desarrollo Infantil
CEFEMINA	Centro Feminista de Información y Acción
CEN	Centro de Educación y Nutrición
CENDEROS	Centro de Derechos Sociales del Migrante
CID	Colectivo Integral de Desarrollo
CIDEHUM	Centro Internacional para los Derechos Humanos de los Migrantes
CINAI	Centro Infantil de Nutrición y Atención Integral
CIUO	Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones
CNREE	Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial
CONAI	Comisión Nacional Indígena
CONAMAJ	Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia
CUSIMA	Coordinadora Unitaria Sindical, Magisterial y Comunal
CPJ	Consejo de la Persona Joven
CTP	Colegio Técnico Profesional
CRML	Costa Rica Multilingüe
DETCE	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras
DIGEPYME	Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
DGME	Dirección General de Migración y Extranjería
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
DPC	Documento Programa Conjunto
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIPJ	Ficha de Información de la Persona Joven
FOIL	Formación Ocupacional e Inserción Laboral
GSyE	Programa de Gestión Social y Emprendedurismo (MAG-FAO)
GT	Grupo(s) de Trabajo(s)
IAFA	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
INFOCOOP	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IPC	Índice de Progreso Conjunto
IPH	Índice de Pobreza Humana
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAI	Modelo de Atención Integral
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

MDGF	Millenium Development Goal Fund (Fondo para los Objetivos de Desarrollo del Milenio)
MDTF	MultiDonor Trust Fund (Fondo Fiduciario de Donantes Múltiples)
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MS	Ministerio de Salud
OCR	Oficina de la Coordinadora Residente
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OML	Observatorio del Mercado Laboral
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PAO	Plan Operativo Anual
PJ	Persona Jóven
PC	Programa Conjunto
PDP	Plan de Desarrollo Personal
PIIAE	Programa Integral de Incubación y Aceleración de Empresas (Parquetec-OIT)
PNEJ	Plan Nacional de Empleo Juvenil
PROFOREM	Programa de Fortalecimiento Empresarial
PRONAJUR	Programa Nacional de Juventudes Rurales
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RENAJUR	Red Nacional de Juventudes Rurales
SIOIE	Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Empleo
SJM	Servicio Jesuita para Migrantes
SNU	Sistema de Naciones Unidas
SyE	Seguimiento y Evaluación
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TORs	Términos de Referencia para la contratación de servicios
UCCAEP	Unión Costarricense de Cámaras de Empresarios Privados
UCR	Universidad de Costa Rica
UGSE	Unidad de Gestión Socioeducativa (Municipalidad de Upala)
UNAJ	Unidad de Niñez, Adolescencia y Juventud (Municipalidad de Desamparados)
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VA	Vulnerabilidad alta
VB	Vulnerabilidad baja
VEJ	Ventanilla de Empleo Jóven
VM	Vulnerabilidad media
ZEE	Zona Económica Especial

Anexo 6

Agenda de la evaluación

Evaluación Final del PC JEM

Agenda Visita de Campo, Sr. Christian Privat, Evaluador
19 de septiembre al 2 de octubre del 2012

Miércoles 19 de septiembre: Visita a Upala

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
6:00 am – 12:00 pm	Viaje a Upala	Norma Pereira
12:00 pm – 1:00 pm		
1:00 pm – 2:00 pm	Reunión con el Ministerio de Salud de Upala	Jorge Moraga, Ministerio de Salud Upala. 5 metros al frente de la Municipalidad
2:15 pm – 3:30 pm	CTP-Upala	Lorena Franco lorenafranco.ctpu@gmail.com
3:30 pm - 5:00 pm	Sr. Alejandro Ubau, Alcalde	Sr. Alejandro Ubau; Oficina del Alcalde

Jueves 20 de septiembre: Visita a Upala

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:00 am – 9:00 am	Oficina Regional de Migración	Norma Ortiz Contiguo al IDA de Upala, del Hospital de Upala sobre calle principal 700 mts oeste a mano derecha en dirección San José-Upala.
9:15 am – 11:30 am	Equipo de Trabajo UGSE	Karla Beltrán, Coordinadora UGSE
11:30 am – 12:30 pm	Dirección Regional del Ministerio de Agricultura y Ganadería	Sonia Ocampo socampo@costarricense.cr De la Municipalidad de Upala 100 al este y 25 al norte
12:30 pm – 1:30 pm		
1:30 pm – 3:00 pm	Dirección Regional del Ministerio de Educación	Yamileth López yamitalopez@hotmail.com Al frente del Complejo Municipal, Diagonal a Visión Mundial
3:15 pm – 4:00 pm	Instituto sobre Adicciones y Farmacodependencia	Yeiner Barrantes yeinerba2@yahoo.com en la Federación de Gobiernos Fronterizos, plantel municipal de Upala

Viernes 21 de septiembre: Visita a Upala

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:00 am – 9:00 am	Instituto Mixto de Ayuda Social	Rocio Arias RAriasG@imas.go.cr De la Municipalidad de Upala 50 norte y 25 este
9:15 am – 10:00 am	CENDEROS	Gabriela Ortega programatransfronterizo@cenderos.org de la fiscalía de Upala 50 mts este
10:15 am – 12:30 am	Reunión con personas jóvenes	Karla Beltrán coordina espacio

	líderes y líderes del cantón	
12:30 am – 1:30 pm		
1:30 am -5:00 pm	Visita a proyectos productivos	Norma Pereira confirma con Karla Beltrán

Sábado 22 de septiembre: regreso a San José

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:00 am – 1:00 pm	Regreso a San José	Norma Pereira

Lunes 24 de septiembre

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:30 am – 10:00 pm	MTSS	Andrés Romero / andres.romero@mtss.go.cr Jacqueline Vargas; Gestión Operativa EMPLEATE
10:15 am - 11:45 am	Grupo Focal: Personas Jóvenes EMPLEATE	Andrés Romero andres.romero@mtss.go.cr
12:00 pm – 1:30 pm	Reunión-Almuerzo con AED	Ericka Linares; Directora Inversión Social AED Centro Gastronómico Antares, Costado suroeste de la Rotonda de la Bandera, San José.
2:00 pm – 4:00 pm	INA, Desamparados	Isabel Chamorro

Martes 25 de septiembre

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:30 am– 10:00 am	MAG	Rafael Mesen
10:40 am– 12:00 pm	INAMU	Suiyen Ramírez
12:00 am– 1:00 pm	Reunión almuerzo con la AECID, Manuel Blázquez 2257-2919 / 8337-6869	Restaurante Las Tres Hermanas Costado sureste de Aviación Civil, frente a la Autopista General Cañas, la Uruca, San José. Donde está el Toro Gigante
1:30 pm- 2:30 pm	DGME	Elma Bejarano, Despacho del Subdirector de la DGME Freddy Montero
3:30 pm– 4:30 pm	PARQUETEC	Petra Petry 150 metros sur del Automercado Los Yoses. Casa de dos plantas de color blanco a mano derecha. Frente a la oficina administrativa de McDonalds.

Miércoles 26 de septiembre: Visita a Frailes

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
7:30 am – 9:00 am	Conversación durante el traslado a Frailes	Traslado a Frailes Gabriela Pereira, UNAJ
9:00 am – 9:45 am	Oficina Local del MAG	Hector Zuñiga De la cruz Roja 200 mts al oeste.
10:00 am – 10:30 am	Iglesia Católica	Padre Ronald León /
10:45 am – 11:15 am	Centro Agrícola / PCC	Johanny Calderón
11:15 am – 12:30 pm	Empresa Comunitaria de Crédito -	Asdrúbal Fernández

	Cristo Rey	
12:30 pm – 1:30 pm		
1:30 pm – 2:30 pm	Asociación de Desarrollo de Frailes	Reunión con Sheila Fallas, presidenta de la ADI, salón comunal de Frailes
2:45 pm – 3:15 pm	Realización del Grupo Focal con Personas Jóvenes que se encuentran recibiendo servicios	Gabriela Pereira, UNAJ
3:15 pm – 4:00 pm	Realización de II Grupo Focal con Personas Jóvenes que se encuentran recibiendo servicios	Gabriela Pereira, UNAJ

Jueves 27 de septiembre: Desamparados

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:30 am – 10:00 am	Equipo de Trabajo UNAJ	Roberto Lemaitre, Oficina de la UNAJ
10:30 am – 11:00 am	Sra. Alcaldesa de Desamparados, Maureen Fallas	Roberto Lemaitre, Despacho de la Alcaldesa
11:15 am – 12:30 pm	Reunión con líderes y lideresas juveniles	Gabriela Pereira, UNAJ
12:30 pm – 1:30 pm		
2:30 pm – 3:30 pm	CPJ	Alejandro González; 100 norte y 50 este de la Casa “Matute Gómez”

Viernes 28 de septiembre

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:30 am – 10:00 pm	MEP Luis Aguilar Villarreal, jefe, Dpto. Vinculación con la Empresa y José Luis Alfaro Ávila, asesor, Dpto. Vinculación con la Empresa, de la Dirección de Educación Técnica.	Ginnette Aragón y Gabriela Hernández, MEP Edificio Plaza Rofas (ubicado frente a Emergencia del Hospital San Juan de Dios), sexto piso. Sala de reuniones del en el Despacho del Señor Ministro.
10:30 am -12:30 md	OCR, M&E Y Comunicación	PNUD
12:30 md – 1:30 pm		
1:30 pm – 2:30	Dirección Nacional de CEN CINAI	Dirección Nacional de CEN CINAI Av. 6 San José

Lunes 1 de octubre

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
9:00 am – 12:00 md	Comité Técnico	OIT Karen Quiros /Cinthya Salazar Auditorio de la OIT
12:30 pm – 1:30 pm	Reunión almuerzo con el Comité de Coordinación Técnica del PC (Institución líder, agencia líder, M&E y coordinación técnica)	Centro Gastronómico Antares, Costado suroeste de la Rotonda de la Bandera, San José
2:30 pm – 4:00 pm	Reunión de devolución de resultados (OCR, M&E, Coordinación Técnica, institución líder, agencia líder, grupo de referencia y comité programático)	OIT Karen Quiroz /Cinthya Salazar Auditorio de la OIT

Martes 2 de octubre

Horario	Reunión con:	Lugar / Contacto
8:30 am – 12:00 pm	Espacio de construcción de informe	
12:00 pm – 1:00 pm		
1:00 pm – 6:00 pm	Espacio de construcción de informe	

Anexo 7

Principales resultados y productos del Programa Conjunto

La Estrategia de Sostenibilidad del PC presenta esta tabla que resume los resultados y productos principales del Programa.

Componente	Ámbito	Principales Resultados y Productos del PC
Ventanilla	Local	- Modelo de atención integral a la persona joven: • Instrumentos de caracterización y atención a la persona joven (FIPJ, PDP, IV) • Protocolos de atención a la persona joven (Regularización migratoria, reinserción educativa, emprendedurismo, gestión de empleo, formación técnica) • Sistema de monitoreo y seguimiento para la atención integral de las personas jóvenes
Cuido	Local	- Veinticuatro CEN CINAI fortalecidos con equipo y funcionarios/as capacitados/as en la Guía para la Elaboración de Planes de Estimulación del Desarrollo de las Niñas y los Niños, para la atención de hijos e hijas de personas jóvenes beneficiarias de ventanilla. - Metodología lúdica recreativa para el cuidado de hijos e hijas de las personas jóvenes beneficiarias de ventanilla.
	Nacional	- Guía de atención y gestión local de Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil-CECUDI (modelo nacional para la red de cuido) - Perfil profesional para formar Asistentes en Atención Integral de personas menores de edad, por parte del INA
Migración	Local	- Fondo de apoyo a la gestión migratoria y la regularización de personas jóvenes migrantes instaurado y funcionando
	Nacional	- Personal de la DGME capacitado y con material (manuales y guías) para la implementación de proyectos “Entre vecinos” y “Rutas para la integración”
Educación	Local	- Centros de acceso a tecnología (CAT) creados y en funcionamiento. - Fortalecidos procesos de reinserción educativa en el cantón de Desamparados.
	Nacional	- Norma Técnica diseñada y en implementación por parte del MEP, para adecuar la oferta de capacitación y formación a los requerimientos del mercado, ejecutada.
Emprendimientos	Local	- Programa de incubación y aceleración de empresas en Upala y Desamparados en ejecución

	Nacional	- Metodología de trabajo articulado para la promoción de emprendimientos de personas jóvenes en el área rural
Empleo	Nacional	- Módulo de Formación de Competencias para Gestores de Inserción Laboral
PNEJ	Nacional	- Estrategia Público-Privada de Promoción del Empleo para Personas Jóvenes en situación de Vulnerabilidad. - Modelo de Gestión de la Ventanilla EMPLEATE

Anexo 8

Impresiones de las personas jóvenes sobre el Programa Conjunto

Testimonios personas jóvenes Upala **Evaluación Final PC JEM- Octubre 2012**

Alejandra, Upala

Experiencias del curso

Para mí es muy importante porque he aprendido muchas cosas nuevas, el cómo tratar a las PME, fue difícil al principio porque no sabía a que venia pero con el transcurso del tiempo he aprendido y valorado mucho.

El espacio fue demasiado pequeño para 18 mujeres adultas y el tiempo también muy corto para toda la materia vista algunos temas se pudieron enfatizar más que otros. Lo económico ha sido muy difícil ya que al ser mamá es difícil porque el cuido no es igual a la alimentación y aparte de eso visto y vivido ustedes la situación económica esta muy difícil en lo que es alquiler, alimentación y transporte.

En general muy buena la capacitación pero requiere de mas tiempo espacio y si traen personas de lejos tienen que ver cómo ayudar económicamente.

Elizabeth Quintana Álvarez, Upala

La experiencia en si ha sido maravillosa, al principio muy difícil porque nunca había salido de mi casa y tan largo tampoco, además nunca había venido a San José.

Fue muy difícil porque no sabía a que venia, si sabía donde iba a vivir por la directora del INA la Sra. Elieth previamente nos había buscado apartamento, pero aun así siempre difícil ya que deja dejar tu familia y de tener todo a venir a buscar todo y el primer mes asustados porque no tenía ingreso económico, además me ponía en lugar de mis compañeros que tienen hijos y los tuvieron que dejar para venir a superarnos y aprender más cada día para luego tener un certificado con el cual llegaremos a tener trabajo y salir adelante, con el tiempo surgen los problemas porque no es fácil convivir con personas que no conoces, qué dan opiniones pero no respetan la tuya, pero con todo y todo y todo no me arrepiento de haber hecho y seguir haciendo este sacrificio porque sé que es algo que vale la pena y que algún día los frutos de mi sacrificio y esfuerzo que hoy todos los días hago por seguir adelante por no abandonar el barco y tirar todo lo que ya he pasado en la etapa de mi vida.

La capacitación en si me ha gustado muchísimo he aprendido mucho sobre las PME cosas que no sabía y otras que no conocía pero no sabía como ponerlas en práctica, la institución como tal el personal nos ayuda mucho, con la prioridad que somos de Upala les agradezco muchísimo siempre nos han ayudado en todo lo que hemos crido necesitar, solo como sugerencia seria crear aulas con

mayor espacio para la comodidad para los estudiantes que pasamos muchas horas en la institución. El personal ha sido excelente con mucha experiencia y muy preparado cuando llegué mis expectativas eran otras nada cercanas a todo lo que he visto y aprendiendo pero todo ha sido muy bueno, ha valido la pena cada una de las lágrimas que derramé y derramo cuando recuerdo el día que Salí de mi casa y llegué aquí pero no me arrepiento ni lo haré nunca porque creo que "si tu amas lo que haces y te apasiona hacerlo cualquier sacrificio vale la pena". Le doy gracias a Dios si no fuera por el yo no estaría aquí capacitándome en algo que me gusta y amo hacer. "Cualquier cosa que hayas decidido hacer, hazla con amor, pasión y con todas tus fuerzas "

Ingrid Zúñiga Gómez, Upala

En estos meses ha sido una experiencia muy bonita porque he tenido la oportunidad de hacer amigas a pesar que yo soy una persona muy aparte, pero a la vez me ha parecido muy bueno e interesante porque además de hacer amiga he aprendido muchas cosas que solamente había escuchado y no había tenido la oportunidad de estudiarlas a fondo ó investigarlas.

Me gustaría incentivar a aquellas personas que deseen llevar una capacitación como esta, a que lo hagan porque uno como persona debe saber muchas cosas y a cómo ponerlas en práctica no solo en nuestra vida diaria sino también para cómo tratar a aquellas personas que independientemente necesitarán algún día una frase o palabras de apoyo sin importar su raza, color, credo o nivel económico.

Por último recomendaría al núcleo a incorporar no solo mujeres sino también permitan que los hombres tengan la oportunidad de llevar esta capacitación ya que tiene temas de mucho interés que no solo nosotras debemos de saber.

"Le doy gracias a todos y cada uno de los que pensaron hacer una capacitación de calidad y que tomen en cuenta porque ellos y ellas son el futuro de mañana"

Hipólita Jarquin, Upala

Hola! Mi nombre es Hipólita Jarquin, tengo 26 años cuando yo ingresé a la ventanilla no sabia expresarme, era muy tímida estaba metida en mundo de depresión, baja autoestima muy baja porque no podía estudiar ni como salir adelante pero un buen día llegué por medio de una amiga me brindo la información de que existía la ventanilla, un día me llama Nelly Sánchez : me dice venga llene una boleta para hacerle su hoja de desarrollo personal, lo hice y como al mes siguiente me llamaron para ver si quería estudiar.. Estaba feliz mi respuesta fue positiva y desde luego me dice venga ahorita para brindarle la información de lo que tiene que hacer de ahí mi vida cambió. Sinceramente fui otra, matriculé mis exámenes me brindaron apoyo y he tenido cursos, talleres. Tengo cuatro diplomas de inglés, computación Básica, Emprender un Negocio y el de salud sexual y reproductiva gracias a Karla, Yohid y Nelly he logrado todo lo que... ¡gracias por todo! "Me hacen una mejor persona más feliz porque existen los derechos de los jóvenes"

Mario, Upala

Bueno la experiencia ha sido muy buena ya que a sido como la segunda familia, dónde podemos desarrollarnos emocionalmente y participativa. En mi tiempo que he estado en la unidad me ha dado talleres y capacitaciones que he puesto en práctica con mis conocimientos y lo que he aprendido con ello, conocidos personas y nuevos amigos en que se puede contar, nos han dado y tratado de guiarnos de forma correcta para desarrollarnos en la sociedad.” gracias a ellas se nos ha abierto nuevas puertas”.

Rosario Martínez

Tengo 14 años de vivir en Upala, soy indocumentada pase 9 años tratando de tener una documentación. Lo cual no pude terminar la secundaria casada tengo dos hijas, toque puertas en oficinas de migración y nunca pude hacer nada, aun teniendo 6 años de casada con dos hijas nacidas en el país. Me acostumbré a vivir en mi hogar expuesta a humillaciones y a no poder independizarme. Hace 6 meses una amiga me comentó de la orientación que brindan en la ventanilla y busqué ayuda, en la cual estoy a poco tiempo de obtener mi cédula de identidad la naturalización. No solo en eso me ha ayudado, sino también a poder perder el miedo a ponerme una meta y cumplir esa meta, ha sentir que valgo mucho a luchar por mis derechos pues he tenido una autoestima muy baja a superar un problema de mi hogar.

“Ayudado a aprender a valorarme a sentirme una mujer de provecho una joven sin discriminación, Gracias a la ventanilla obtendré mi cedula y podré estudiar.”

“Gracias especialmente a Karla, Nelly y Yohid”

Magaly Ortiz Irigoyen, Upala

Me siento muy agradecida con la ventanilla porque me ha apoyado muchísimo, yo vine a esta país con mi familia hace 18 años y por razones económicas mis padres no pudieron sacar mis documentos solo a mis hermanos mayores, porque somos 12 hermanos ya después formé mi familia y necesitaba mi cédula de Cenderos me mandaron a la ventanilla y ellas muy amablemente me dieron ayuda para sacar la cédula ya solo estoy esperando la resolución me dieron el plan de desarrollo personal y me llamaron para llevar a cabo un curso de inglés y me dijeron que cuanto tengo mi cédula me van a seguir ayudando a llevar cursos para prepararme. Estoy muy agradecida con ellos porque sentimos su apoyo como nadie lo ha hecho y nos animan a seguir y hacer cosas grandes...

Jennyfer Ruiz, Upala

Experiencias nuevas, motivación, apoyo, alegrías, orgullo son algunas cosas sin fines que se pueden decir, tratar de ser líderes y mostrar un cambio hacia uno y a la comunidad es como una línea de tiempo que la ventanilla nos ofrece. Las actividades recreativas de como aprender y tener sueños que se hacen realidad y saber nuestros derechos de ser jóvenes, ver como damos pasos gigantes con su metas es un brillo a los ojos sin diferencias de nacionalidades. La Ventanilla es un programa que nos ayuda a todo para nosotros es como una segunda casa donde nunca encontramos un NO como respuesta, su capacitaciones para ayudar a jóvenes de nuestra comunidad a no tener paredes y luchar por lo que queremos, es una ventaja de suma importancia para seguir adelante.

Anabelle Ruiz Álvarez

Al principio fui tímida como siempre, pero el apoyo y amor que nos brindaron las chicas de la ventanilla, me hicieron crecer como persona y mostrar como defenderme en algunas situaciones. La información que recibí por parte de ellas a través de cursos respaldos por diferentes instituciones me ayudaron mucho para aprender más de lo que sabía. El amor y los consejos de ella ahí fueron y ha sido muy vital para mí. Ellas me hicieron ver que soy importante que todo lo que proponga lo puedo realizar y que no hay limites, qué los limites solo existen en mi cabeza. A través de lo que he vivido con ellas, me he socializado con muchas personas que no imaginaba que existían. He conocido más allá de las paredes de mi, ¡Gracias por creer en nosotros!

María lucia Fonseca Cortés, Upala

Se siente muy contenta al saber que a pesar de ser madre jefa de hogar es joven, con derechos y responsabilidades, que soy capaz de hacer cosas provechosas para mi futuro como estudiar gracias a la ventanilla me ha dado cuenta que soy muy capaz de sacar mi bachillerato y que todas mis metas puedo llegar a cumplir con mucho esfuerzo e información. Ventanilla también me enseñó que sobretodo debo de amarme porque yo vengo de una relación que mi exmarido me quería quitar a desarrollarme como persona, en mis estudios cosa que una charla aprendí a que ningún hombre va a ser más importante que yo. Hoy yo lo enfrenté estoy sola pero con muchas ganas de seguir adelante y de cumplir cada meta de que me he propuesto es aprender el idioma inglés y saber mucho computación.

Adriana Mendoza Rodríguez, Upala

En especifico la ventanilla me ha orientado de gran manera ya que gracias a la orientación vocacional que recibí, definí mi vida lo que realmente quería hacer por lo que hoy en día me encuentro estudiando y lo mejor es que estudio lo que me apasiona, “Enfermería” me he dado cuenta que he nacido para ello. Gracias a cientos de talleres, capacitaciones y campamentos he podido conocer personas de distinta zonas y sobretodo he aprender de ellos. He trazado nuevos horizontes en mi vida, he vencido mis mayores temores, uno de los cuales es la timidez.

“En gran manera he aprendido varias cosas”,

Ivonne Reyes Moraga, Upala

Para mí la ventanilla de Upala me formó para que lograra tener mi propio proyecto de chile picante Cayenne, el cual me brindó asesoramiento. En un plan de Gestión y emprendurismo, además de capacitación de Inglés, computación y actualmente estoy en la UNED estudiando Educación I Y II CICLO. En mi comunidad se logro que las personas jóvenes de México de Upala obtuvieran su documento de migración, capacitación, técnica y asistencia técnica con el MAG, mi hermana obtuvo a través de ventanilla su negocio de una tienda “Mirtha Reyes Moraga, también de elaborar un plan juvenil en México y San Ramón.

Yeri Vanezo, Upala

Gracias a la ventanilla he logrado mis sueños mis metas, he tenido la gran oportunidad de luchar y seguir adelante les agradezco de todo corazón me siento súper contenta, son unas mujeres muy buenas, muy motivadoras la verdad es que Dios las Bendiga y llene de muchas bendiciones y que sigan motivándonos a seguir a triunfar. Por ellas aprendí mucho Inglés me encanta y gracias a la ventanilla he luchado para no quedarles mal. Tengo tres hijas, soy madre soltera y me sentía tan sola que nadie me apoyaba hasta que un día fui a la ventanilla y ellas si me abrieron las puertas del corazón de verdad que muchas gracias las quiero mucho, qué Dios las bendiga y las cuide...

Adriana Paola Aragón Garita, Upala

Gracias a la ventanilla mis metas y propósito se han ido haciendo realidad. Son personas muy amables luchadoras por los Jóvenes. Bueno he llevado varias capacitaciones, Servicio al cliente Virtual de gestión y emprendurismo y soy gestora de emprendurismo y me ha dado a conocer mucha gente y el apoyo en mi proyecto y actividades. Me han ayudado con los libros para hacer los exámenes de bachillerato. La ventanilla es una fuente de apoyo muy importante para nosotros los jóvenes a valorarnos como somos y nos ayuda a no ignorarnos así mismo, nos enseña a querernos. Como Karla, Nelly, Yohid son personas muy capacitadas, amables. Les agradezco todo el apoyo que me dan. La Ventanilla es el futuro de nosotros los jóvenes para nuestra superación y nuestra alta autoestima.

“es una experiencia inolvidable”

Bruno Hurtado López, Upala

Bueno, Creo que la ventanilla ha sido un plan de desarrollo extraordinario para los jóvenes donde nos hemos aprendido a expresarnos, como ser un buen líder y como ayudar en el desarrollo voluntariamente.

“Hemos conocido amistades y se nos ha dado la palabra y el derecho de hablar”

Marjorie Carrillo Reyes, Upala

La Ventanilla ha sido muy importante en mi vida me ha ayudado mucho como persona a pensar positivamente, a salir adelante he podido conocer muchas cosas, a terminar el bachillerato.

A ir dando mensajes a otras personas que vayan a ventanilla para que vea la vida de otra manera, Nelly ha sido en mi vida muy importante ella siempre esta llamándome, apoyándome dándome fuerzas para que no deje las cosas botadas Karla y Yohid también son unas excelentes personas. Yo me aparté un tiempo de la ventanilla y ahí estaba Nelly llamándome que porque no llegaba, siempre tuve y tengo apoyo de la ventanilla.

“Gracias por esta oportunidad y que Dios los bendiga a todos los del programa”

Carolina Aponte, Upala

Bueno, Gracias a la Ventanilla he tendido títulos, talleres muy útiles de gran importancia para mi vida, me ha servido porque gracias a sus anuncios sobre talleres cursos y demás me ha capacitado en diversas áreas. También me ha ayudado a mi familia con capacitaciones, nos ayudo a facilitar los permisos para nuestro negocio en casa.

Aparte de eso por medio de la ventanilla he podido participar en ferias de la salud, en Peñas interculturales en actividades recreativas de celebraciones patrias. Incluso he participado en otras actividades dando apoyo como en el día de los juegos dorados (adultos mayores) y todas las actividades dejan amigos, nuevos conocidos y mucho cariño entre todos.

“Soy muy feliz de poder estar en contacto con ventanilla y estoy muy agradecida con todos lo que me han permitido hacer”

Xiomara Navarro Gonzáles, Upala

Cuando entré a este país entre ilegal estuve por catorce años sin documentos, Gracias a Dios con el programa de la Ventanilla tengo el privilegio de tener documentos como el pasaporte y ya los trámites de residencia con el apoyo de la ventanilla tengo el agrado de conocer a mucha gente con cursos y charlas que me han invitado las chicas de la ventanilla, como el día de hoy conocer a Doña Norma, Don Christian y Don Miguel.

“Gracias por el tiempo que se toman con Nosotros”.

Testimonios personas jóvenes Desamparados
Evaluación Final PC JEM- Octubre 2012

Pedro Monge Fernández, Desamparados

La ventanilla JEM ha sido para mí un trampolín, ya que me ha hecho pasar de ser una persona con metas y objetivos normales o estudiar, a plantear planes que supera lo que siempre me imagine, ya que me ha hecho crecer a nivel personal y profesional. Tanto así como considerarme un (Profesional sin título) ha sido un espacio para la expresión y opinión de los jóvenes.

Aura Lila Arias, Desamparados

Qué les diré...? Fue un programa muy enriquecedor, ya que de muchas formas pero en lo personal tuve la oportunidad de trabajar de apoyo en el área de migración, donde uno tuvo la oportunidad de conocer a muchas personas de distintos países.

Saber que hay demasiadas necesidades que con este programa de manera directa encontraran mucha ayuda, tanto migratoria, educativa, social.

Lo que pido al programa que si en algún momento pudieran abrir otro programa, siempre sean enfocados para este tipo de personas; ya que los jóvenes son el futuro del nuevo milenio y de esa manera erradicar el analfabetismo y la pobreza en los países con mayor índice de pobreza, siendo que en el encontramos personas con demasiadas ganas de superarse pero no cuentan con los recursos y de esta manera encuentran la oportunidad para superarse.

Lo único que me queda decirle... ¡Felicidades al Program!

Andrés Alfaro, Desamparados

Mi experiencia con la Ventanilla y el Programa fue muy buena. Me dio la oportunidad de conocer gente y de desarrollar mis habilidades de liderazgo.

Creo de suma importancia mantener este proceso y de fortalecer el Modelo de Atención Integral para así mejorar los resultados.

Me preocupa de qué manera se va a mantener lo hecho hasta ahora. Pienso que la Municipalidad no tiene la capacidad ni el interés de continuar el proceso de la Ventanilla y la sostenibilidad de la Red Cantonal de la Persona Joven.

Sofía Fallas, Desamparados

Actualmente como parte del programa no podría hablar de mi testimonio sino del de todos los que formamos "creativate".

Somos muchos los que participamos del programa y hemos sido beneficiados tanto de capacitaciones profesionales, personales y para mejorar la calidad de nuestros productos, y emprender el proyecto en conjunto, que es nuestra meta común.

Actualmente recibimos capacitaciones en inglés, arte, liderazgo, también dirigimos y organizamos

eventos artísticos.

Para mí ha sido un proceso de crecimiento y formación increíble casi que puedo afirmar que conocí mi voz y la capacidad de cómo una sola persona o un conjunto de personas pueden organizarse y atraer toda una red y con una misma finalidad importantes de cómo la cultura es un pie en la identificación de la raíz de un pueblo.

Mabel Mora Quesada, Desamparados

Para mí fue una experiencia nueva ya que tenía varios años sin estudios, ya que me había dedicado a mi familia era el comienzo de una nueva experiencia. Al principio tuve mucho miedo y que yo no iba a servir para estar ahí estudiando y que no lo iba a lograr, qué no iba a avanzar pero ahora me siento satisfecha porque sé que puedo dar y esforzarme y así lograr lo que me propongo.

He aprendido mucho más de lo que me imaginaba, cosas y temas que nunca en mi vida había escuchado, sé que puedo llegar a poner en práctica todo lo que aprendido y poder recomendar esta capacitación a cualquier personas que lo deseara llevar.

Le doy gracias a Dios, al INA y a otras personas que me escogieron para estar aquí ya que esta capacitación me ha ayudado a superarme y a valorarme como mujer que uno si puede lograr lo que se propone”.

Kriss Bejarano Roja, Desamparados

Mi experiencia ha sido realmente maravillosa para mí una de las bendiciones más bellas que Dios me ha brindado, primero por la experiencia que uno adquiere segundo porque amo a los niños y me encanta todo lo que he podido aprender sobre ellos y tercero es que nos servirá para trabajar con niños y darles no solo cuido sino un aprendizaje y una enseñanza de valores porque ellos son el presente y el futuro de nuestro país.

Solo quiero resaltar lo bueno porque hay que ser agradecidos y como en todas las cosas de la vida siempre habrán cosas malas pero tenemos y debemos saber que de las cosas malas se aprende y nos ayuda a madurar en la vida.

Doy gracias infinitas primero a Dios por escogerme para esta capacitación porque Dios nos eligió a cada una de las que aquí estamos...

Agradecerle al INA y todas las instituciones que conforman este proyecto por la oportunidad que nos dieron. Nos ayudan bueno a mí en lo personal a motivarme a querer a superarme y a saber que con perseverancia, iniciativa y dedicación podemos lograr lo que queramos.

“Gracias por darme el empujón que necesitaba”.

Mónica Rojas Mora, Desamparados

Mi experiencia (Asistente Integral para la PME de 0 a 6 años)

Considero que la capacidad ha sido excelente en tanto a profesoras como a contenidos, lo único que ha afectado a sido el tiempo de cada módulo, ya que en algunos a faltado profundizar un poco más los temas, sobre todo los de desarrollo de la Personas menores de edad.

Con base a mis expectativas la capacitación ha sido mejor de lo que esperaba y con información de mucha importancia y utilidad al trabajar con PME. Considero de importancia que nos brinde la capacitación de PME de 7 a 17 años para poder atender a esta parte de la población de una manera ya que casi ningún lugar se encarga del cuido de ellos.

Estudiante curso inglés, Frailes

La Ventanilla ha sido de gran ayuda para las comunidades rurales ya que ha brindado muchos servicios a los jóvenes que tienen pocas posibilidades de seguir estudiando o de conseguir un buen trabajo.

En mi caso recibí varias capacitaciones como charlas de servicio al cliente, socio afectiva, preparación para una entrevista de trabajo y el curso de inglés.

Estudiante curso inglés, Frailes

Para mí el curso me ha ayudado a fomentar mi inglés, ya que en mis años del colegio yo tuve la gran oportunidad de ser estudiante de intercambio y fui a Michigan, en donde aprendí muchas cosas diferentes sobre otra cultura, otras formas de vivir y quedo esa gran unión entre mi familia y la que yo conocí en ese Estado.

Me ha ayudado para poder comunicarme mejor con ellos porque solo hablan inglés, y mi deseo es llegar a hablar inglés.

Por eso estoy aquí para prepararme, ya que es una oportunidad que se dio y quiero aprovecharla.

Soy casada, con 2 hijos y soy la que hace los quehaceres en el hogar.

Estudiante curso inglés, Frailes

La ventanilla dio la oportunidad a muchas personas de capacitarse.

Espero que pueda seguir en la comunidad dando oportunidades a tantos jóvenes que necesitan tener acceso a la educación.

Estas comunidades no tienen el acceso a centros de formación superior, por lo que la acción de cursos como inglés, computación y algunas otras, dan esa oportunidad de avanzar y superar a muchas personas que no tienen otras posibilidades.

A pesar de las dificultades, para mí ha sido excelente y me encantaría que siga en la comunidad.

Estudiante curso inglés, Frailes

A mí me parece, la ventanilla ha sido un gran beneficio para los jóvenes que hemos participado en los cursos que nos han brindado, específicamente este de inglés, a mí me parece que si no hubiera sido por el medio de la ventanilla muchos de los que estamos aquí no hubiéramos entrado al curso.

Además del curso de inglés también nos ha dado la posibilidad de llevar otros cursos.

Con respecto al curso de inglés, específicamente, aunque tiene algunas deficiencias en algunas áreas generalmente ha sido muy bueno y de gran provecho para mi persona.

Estudiante curso inglés, Frailes

El programa ha sido para mí muy importante porque me ha dado muchas oportunidades, del curso de MAG-FAO me desarrollé de una forma integral, ahora estoy en un curso de inglés ahora puedo ver más proyecciones GRACIAS a estas oportunidades porque en estas zonas falta mucho que se promuevan estas oportunidades; ya que en estas zonas hay muchas personas que buscan cosas que no son beneficiosas.

A mí me gustaría demasiado que se promueva el arte ya que sería un escape de los malos caminos que hay en estos lugares.

GRACIAS

Estudiante curso inglés, Frailes

Este programa nos ha dado la oportunidad de obtener distintas habilidades para formarnos un futuro laboral y estable también tenemos la posibilidad de mejorar la zona en donde vivimos.

Estudiante curso inglés, Frailes

En mi parecer la ventanilla me ha dado la posibilidad de aprender inglés, el cual yo pienso que el programa en si es muy bueno, pero algunas veces la manera de entender o aprender ha sido deficiente.

Yo a pesar de las dificultades he podido sobrevivir y me gustaría que la ventanilla siga fomentando este tipo de ayuda que es centralizada a los jóvenes.

Estudiante curso inglés, Frailes

Para mí el curso es muy bueno se aprende bastante además de inglés a relacionarse con las demás personas.

Yo trabajo y estudio y los horarios no chocan GRACIAS a Dios se acomodan.

Estudiante curso inglés, Frailes

A mi parecer, la oportunidad que nos está brindando la ventanilla es una puerta gigante para llegar a ser mejores personas. Sin embargo, yo pienso que este programa que hemos llevado es largo y deficiente ya que durante mucho tiempo que hemos estado acá ha sido poco el avance, casi nulo en la parte más importante.

Es por esta razón que la motivación por estar aquí va cayendo y hay una gran incertidumbre, ya que hay muchas cosas en juego.

Pero yo no quisiera desertar ya que me gustaría poder llevar otros cursos y seguir avanzando en mi plano profesional....

Estudiante curso inglés, Frailes

Para mí la ventanilla nos ha abierto puertas a la educación muy fácilmente ya que por miles de razones este pueblo son muy pocas las posibilidades de seguir estudiando.

Además nos ha ayudado con capacitaciones que nos ayudaran en un futuro y nos forman como mejores personas.

También por mi parte he sentido más apoyo para los jóvenes .Por eso yo quiero que este programa continúe para el crecimiento social y laboral.

Estudiante curso inglés, Frailes

El programa ha sido una gran herramienta para mí, ya que me ha permitido abrir más posibilidades para obtener un trabajo, una ocupación a futuro para así poder contribuir con la familia.

Considero que en este momento los beneficios no son tan evidentes, pero al seguir avanzando en el curso y con más esfuerzo, de seguro vamos todos a obtener los resultados deseados.

Es importante que el programa de la ventanilla ofrezca y que ha ofrecido ojala que se siga brindando para que muchas comunidades de Frailes y otras aledañas puedan disponer de estas posibilidades y mejorar su situación.