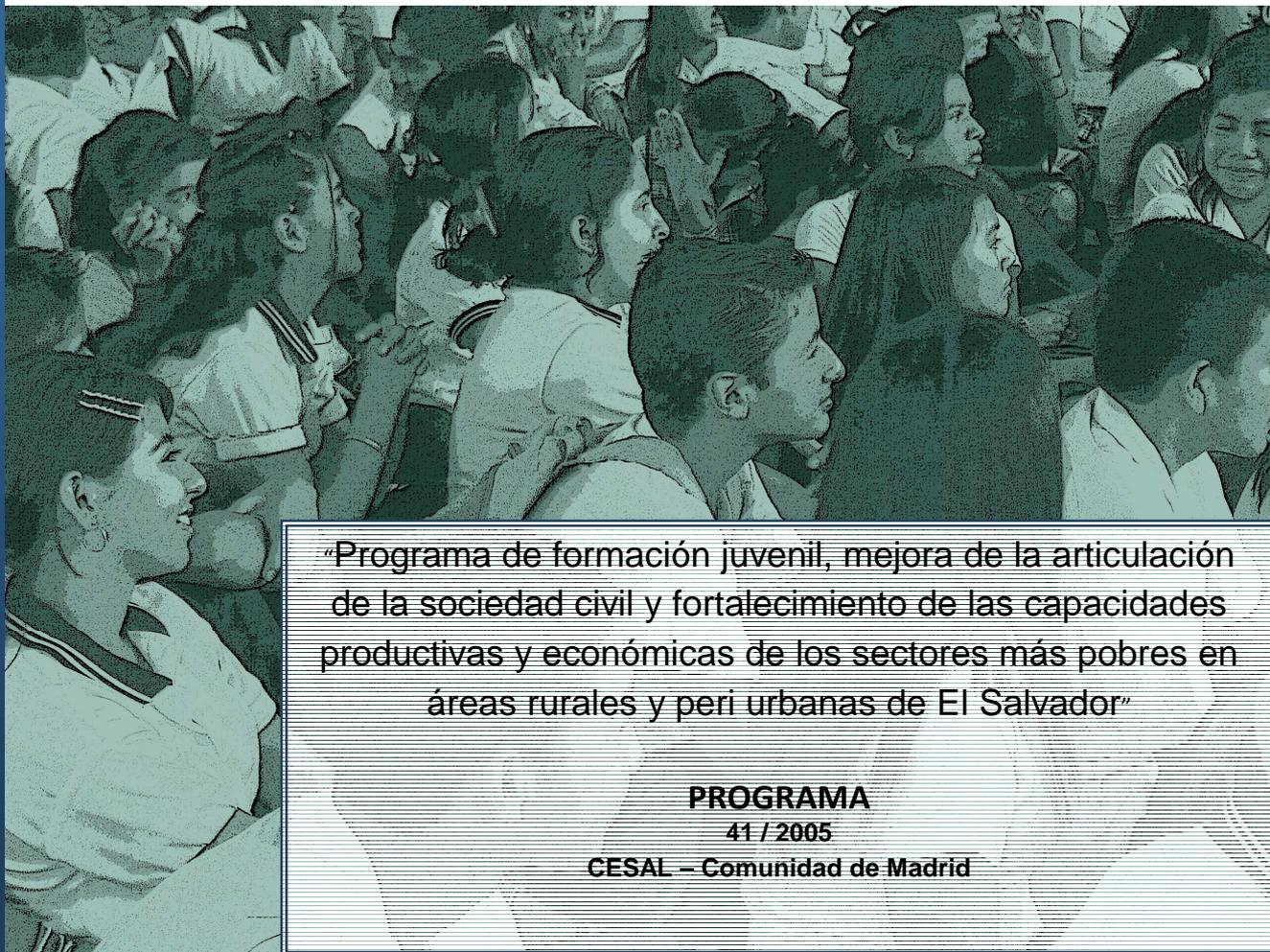


INFORME EVALUACIÓN FINAL



“Programa de formación juvenil, mejora de la articulación de la sociedad civil y fortalecimiento de las capacidades productivas y económicas de los sectores más pobres en áreas rurales y peri urbanas de El Salvador”

PROGRAMA

41 / 2005

CESAL – Comunidad de Madrid

Autora:

Marta Terán

Revisión Técnica: **Antonio Luján y Eva Raboso**

Red de Recursos de Evaluación y Aprendizaje
Junio 2009

C/Jardinero Boutelou, 59 .
28300 Aranjuez
Telefax: (0034) 918090257
E Mail: info@redcrea.es
www.redcrea.es

Índice de contenidos

	PÁGINA
Resumen Ejecutivo	4
1 Introducción	7
1.1 Objetivos de la Evaluación	7
1.2 Metodología empleada en la Evaluación	8
1.3 Condicionantes y límites del estudio realizado	9
1.4 Descripción de los trabajos ejecutados	10
2 Breve descripción de la intervención evaluada	11
3 Sistematización de la información recopilada	13
3.1 EDYTRA	13
3.2 FUSALMO	16
3.3 FUNDAMAR	19
3.4 CATS	21
4 Resultados de la Evaluación	24
4.1 Pertinencia	24
4.2 Eficacia	25
4.3 Eficiencia	27
4.4 Impacto	28
4.6 Viabilidad	29
5 Conclusiones y Recomendaciones	30
6 Anexos	34

Índice de cuadros

		PÁGINA
	Cuadros / Gráficos	
1	Cuadro 1: Actores / Instrumentos metodológicos	9
2	Cuadro 2: Cronograma de actividades de la Evaluación	10
3	Cuadro 3: Alcance de beneficiarios / indicadores EDYTRA	14
4	Cuadro 4: Valoración del Programa por parte de los actores-EDYTRA	15
5	Cuadro 5: Alcance de beneficiarios / indicadores FUSALMO	17
6	Cuadro 6: Valoración del Programa por parte de los actores-FUSALMO	18
7	Cuadro 7: Alcance de beneficiarios / indicadores FUNDAMAR	20
8	Cuadro 8: Valoración del Programa por parte de los actores-FUNDAMAR	21
9	Cuadro 9: Alcance de beneficiarios / indicadores CATS	23
10	Cuadro 10: Valoración del Programa por parte de los actores-CATS	23
11	Cuadro 11: Eficacia – Factores internos y externos	27

Listado de Acrónimos:

AECID – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

CATS – Central Autónoma de Trabajadores Salvadoreños

EDYTRA – Fundación Salvadoreña de Educación y Trabajo

FUNDAMAR – Fundación Marista

FUSAI – Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral.

FUSALMO – Fundación Salvador del Mundo

INSAFORP – Instituto Salvadoreña de Formación Profesional

MML – Matriz del Marco Lógico del Convenio

OTC – Oficina Técnica de Cooperación

Resumen ejecutivo de la Evaluación

Título del Convenio:	"Programa de formación juvenil, mejora de la articulación de la sociedad civil y fortalecimiento de las capacidades productivas y económicas de los sectores más pobres en áreas rurales y periurbanas de El Salvador"		
Código de Registro CM:	41 / 2005		
Presupuesto:	495.991,50 €		
Socio local:	EDYTRA, FUNDAMAR, FUSALMO y CATS		
Objetivos de la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar la adecuación del diseño del programa a los problemas sobre los que quiere intervenir. ○ Determinar si se han alcanzado los objetivos, resultados, y el impacto tal y como se describió en el marco lógico del programa. ○ Conocer el grado de eficiencia y eficacia de los recursos asignados en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de las actividades. ○ Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por la Comunidad Autónoma de Madrid (CM). ○ Aportar un juicio valorativo que sirva para retroalimentar las actividades llevadas a cabo por cada uno de los actores que intervienen en el programa, permitiendo la mejora de su gestión. 		
Fases Evaluación / Fechas:	Fase Diseño Abril 2009	Fase Aplicación Mayo 2009	Informe Final Junio 2009

Conclusiones

(A) La problemática situación en la que se encuentra la juventud salvadoreña requiere de respuestas integrales que faciliten la construcción de oportunidades concretas de inclusión productiva, al tiempo que promueven la construcción de identidades y sentimiento de pertenencia a grupos que generan inclusión social.

El Programa ha contribuido a profundizar en un modelo de intervención que contempla diferentes aspectos del individuo: personal, familiar y social.

Recomendación: Continuar en esta línea de intervención juvenil por la experiencia acumulada y por la propuesta a la que se está llegando, que articula diferentes estrategias para abordar el problema. Corregir las debilidades en cuanto a la formulación del programa centrando los objetivos y resultados entorno al eje de intervención alrededor del cual se ha actuado: marginalidad, exclusión y riesgo social de la juventud.

(B) La participación de los padres y madres de los jóvenes en el desarrollo de las propuestas es importante. Contar o no con el apoyo familiar, resulta una pieza esencial para generar verdaderas transformaciones en los jóvenes y su situación social.

El Programa establece una estrategia oportuna al incorporar Escuelas de Padres y Madres en las diferentes zonas de intervención.

Recomendación: Continuar perfeccionando las metodologías de trabajo de tal forma que las escuelas de padres y madres se constituyan en escenarios atractivos para lograr una asistencia mayoritaria. Construir mecanismos e instrumentos de seguimiento familiar que permitan medir los efectos directos e impactos como herramienta de reflexión y mejora continua.

- (C) Una de las mayores dificultades con las que se encuentra la juventud salvadoreña, es la falta de oportunidades para su inserción laboral, por cuenta propia o ajena.

Los proyectos de instalación de empresas productivas, no solamente requieren de capacitación y construcción de las instalaciones necesarias o compra de equipos, sino del capital que les permita afrontar los gastos hasta su consolidación. En caso contrario, y a partir de las experiencias desarrolladas en otros contextos del país y la fragilidad del entorno, se corre el riesgo de su abandono una vez retirada la ayuda.

Recomendación: Profundizar en la línea del emprendimiento productivo a través del asociacionismo, pero buscando los mecanismos y generando las alianzas necesarias que garanticen el apoyo financiero continuo por lo menos durante tres años. Además de acompañar con estudios de viabilidad, factibilidad y mercado.

Recomendación: Apoyar todos los procesos de capacitación laboral con estrategias definidas de orientación, intermediación y financiamiento, para la inserción en los mercados de trabajo, por cuenta propia o ajena (binomio formación – empleo).

- (D) La rehabilitación y reinserción social son posibles a través de espacios concretos y diseñados para tal efecto.

El modelo construido en el Polígono Industrial Don Bosco así lo demuestra. Su compromiso y gestiones permanentes para su fortalecimiento y ampliación, hacen recomendable continuar con el apoyo en cualquiera de sus líneas de acción.

Recomendación: Mantener el apoyo a iniciativas que establezcan espacios específicos para la rehabilitación y reinserción social de los jóvenes, basados en modelos validados.

Recomendación: Al igual que en el caso de la intervención con las familias, se recomienda diseñar mecanismos e instrumentos de seguimiento que permitan medir los efectos directos e impactos en los/as egresados/as de los programas de atención psicopedagógica, permitiendo la toma oportuna de decisiones.

- (E) Un monitoreo permanente de un programa de estas características que involucra varios actores, territorios y población, es clave para generar procesos de aprendizaje continuo que faciliten la construcción de modelos e identificación de buenas prácticas.

El acompañamiento permanente y facilitación por parte de CESAL ha sido importante para el cumplimiento de los compromisos del Programa. Estaría pendiente fortalecer las capacidades para generar mecanismos de seguimiento sistemático y levantamiento de información que permita la toma de decisiones oportuna durante el proceso.

Recomendación: Incluir en la formulación y como resultado, el fortalecimiento de capacidades de las instituciones involucradas en forma de capacitaciones en gestión de proyectos, así como estimular la formación de unidades técnicas específicas al interior de las mismas.

Recomendación: Utilizar los POAS como la herramienta de seguimiento abierta y flexible, con la capacidad para incorporar las desviaciones y reorientaciones con una periodicidad al menos trimestral.

- (F)** Una buena identificación de un programa, formulación y documentación del proceso, contribuye no sólo a una ejecución exitosa de las actividades y fondos, sino al logro de sus objetivos y planteamiento de nuevas estrategias.

La complejidad de la formulación y la ausencia de espacios y tiempos para la reflexión y la sistematización, no han facilitado la construcción de la estrategia que articule todas las intervenciones, por tanto, la actuación como Programa, ni la visibilidad de los logros reales que se están generando en el terreno.

Recomendación: Dedicar recursos y tiempo a la formulación de los proyectos y construcción de instrumentos de seguimiento que faciliten la documentación continua de los procesos a partir de los efectos directos de cada actividad y su contribución al resultado y no desde su mero cumplimiento.

Recomendación: Transversalizar el enfoque de género en los proyectos. Incorporar acciones afirmativas que potencien el papel de la mujer -en este caso en los procesos educativos de los jóvenes- así como sus oportunidades de desarrollo personal a través de una participación social más activa -asociacionismo y desarrollo productivo. Identificar desde el inicio los diferentes puntos de partida entre hombres y mujeres, sus situaciones y condicionantes para adecuar las acciones y que se refleje en los indicadores.

- (G)** La concordancia de objetivos con las instituciones contrapartes facilita la institucionalización de las acciones y su sostenibilidad en el tiempo.

La mayor parte de las contrapartes de CESAL para el Programa son instituciones consolidadas que han venido a fortalecer y ampliar procesos que ya estaban comenzados incorporando nuevos elementos que mejoran la eficacia de sus acciones, las actividades del programa han sido incluidas en sus políticas institucionales garantizando la continuidad.

Recomendación: Continuar con la línea de fortalecimiento institucional a través del apoyo técnico y financiero a la consecución de los objetivos de las contrapartes, sin entrar en la ejecución directa de las acciones.

1. Introducción.

El presente informe recoge los resultados de la Evaluación final del Programa “Formación juvenil, mejora de la articulación de la sociedad civil y fortalecimiento de las capacidades productivas y económicas de los sectores más pobres en áreas rurales y periurbanas de El Salvador”, aprobado por la Comunidad de Madrid a la ONGD CESAL Mundubat en el año 2005.

La evaluación se ha llevado a cabo entre los meses de Mayo y Junio de 2009, cubriendo los tres años de ejecución del Convenio (POA1, POA2 y POA3)

1.1. Objetivos de la evaluación.

EL marco de referencia de la evaluación plantea el desarrollo de una evaluación final y formativa, con el objeto de compartir los resultados con las contrapartes y socios locales, así como con la Comunidad de Madrid.

La evaluación ha tenido como objetivos principales:

- Analizar la adecuación del diseño del programa a los problemas sobre los que quiere intervenir.
- Determinar si se han alcanzado los objetivos, resultados, y el impacto tal y como se describió en el marco lógico del programa.
- Conocer el grado de eficiencia y eficacia de los recursos asignados en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de las actividades.
- Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por la Comunidad Autónoma de Madrid (CM).
- Aportar un juicio valorativo que sirva para retroalimentar las actividades llevadas a cabo por cada uno de los actores que intervienen en el programa, permitiendo la mejora de su gestión.

Los criterios de evaluación establecidos fueron **pertinencia**, focalizado en el grado de adecuación de la intervención al contexto en el que se realiza, a las necesidades de la población, a las estrategias nacionales y locales de desarrollo, y a las prioridades de la cooperación española; la **eficacia**, en relación al nivel de alcance de los objetivos planteados; la **eficiencia**, dirigido al análisis de la medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen; el **impacto**, efectos de la intervención en la población y en el contexto; y la **viabilidad**, estudiando el grado en que los efectos positivos derivados de una intervención continúan una vez retirada la ayuda externa, para lo que hay que considerar distintos factores de desarrollo de tipo político, institucional, sociocultural, tecnológico, económico o medioambiental.

Durante la revisión de la matriz de evaluación, en la fase de diseño, se incorporaron algunos aspectos que si bien no estaban previstos en los TdR, fueron indentificados como necesidades informativas concretas por parte del personal responsable del Programa tanto en la sede central de CESAL como en las zonas de intervención.

En el anexo 1 se incluye la matriz de evaluación resultante.

1.2. Descripción metodológica, actores y actividades en el marco de la evaluación.

Por la naturaleza del trabajo, se trata de un estudio exploratorio, descriptivo y analítico. Como primer paso, se ha planteado la exploración de la intervención a partir del análisis de documentación y entrevistas a los niveles gerenciales, para contar con una dimensión general del Programa. A continuación, se describe de la manera más completa, profundizando a través de las entrevistas, grupos focales y observación directa y finalmente, se han buscado las relaciones y consecuencias, factores de éxito y riesgo a partir de las cuales inferir conclusiones y establecer recomendaciones.

► Descripción de las principales elementos METODOLÓGICOS y ACTIVIDADES:

- **Revisión documental:** Análisis de la situación y contexto a partir de la lectura de la documentación disponible referida al programa: objetivos, resultados esperados, actividades, indicadores, contrapartes, beneficiarios (en el anexo nº 3 se detalla la documentación consultada).
- **Diseño y alcance del trabajo:** Entrevista inicial con responsables de CESAL en Madrid y en El Salvador, para definir con mayor claridad los alcances del programa, conocer las expectativas de la evaluación y acordar el calendario de entrevistas y visitas de campo.
- Elaboración de **guías de levantamiento de la información.**
- **Entrevistas semi-estructuradas** a los actores involucrados. Se han realizado un total de 25 entrevistas.

A lo largo de estas reuniones, se conocieron la estructura y funcionamiento del Programa, el proceso de asistencia psicopedagógica a los beneficiarios, los objetivos y funcionamiento de los talleres ocupacionales y de las empresas, los programas deportivos y artísticos, el planteamiento de la escuelas de padres y se revisaron los registros disponibles referidos a los beneficiarios. También se evaluaron las relaciones de coordinación que se mantienen con otras instituciones y con las demás contrapartes del Programa CM/CESAL.

- Desarrollo de 5 **grupos focales** con jóvenes y 2 con padres/madres de familia. Se trabajó un grupo focal de jóvenes por intervención, excepto con FUSALMO que se realizaron dos. En cada uno de ellos participó una media de 10 personas. A partir de una dinámica inicial se estimuló la participación de todos y al finalizar se les pasó un pequeño instrumento que facilitase una valoración basada en criterios comunes para todos los grupos focales. En el caso de los grupos con familia, la media fue de 7 personas por grupo. En todos los casos, la duración no superó las dos horas.
- **Observación directa** que ha facilitado captar la dinámica del funcionamiento de las instituciones en el marco del Programa, así como de los jóvenes participantes.
- **Contraste y sistematización de resultados:** Entrevista final con responsables de CESAL en El Salvador y Madrid, para contrastar los hallazgos y ampliar algunos aspectos. Como aspecto clave del proceso señalar que se desarrolló una presentación de resultados preliminares de la evaluación a responsables de las contrapartes y CESAL, para generar la reflexión conjunta, permitir el contraste e incorporar aportaciones.

En el apartado de anexos del presente informe se incorporan los principales instrumentos (anexo nº 4), y el listado de contactos y reuniones mantenidas (anexo nº 3).

En el siguiente cuadro se expone la relación entre los actores involucrados en la evaluación y los distintos instrumentos metodológicos desarrollados:

Cuadro 1: Actores / Instrumentos metodológicos

ACTORES	Instrumento / fuente metodológica				
	Observación de campo	Entrevista	Grupo Focal	Cuestionario Final	Reunión final contraste
CESAL		■			■
EDYTRA		■			■
FUNDAMAR		■			■
CATS		■			■
FUSALMO		■			■
Beneficiari@s programa FUSALMO			■	■	
Polígono Industrial Don Bosco	■	■	■	■	
Polideportivo Don Bosco	■	■			
Beneficiari@s Municipios El Carmen y San Cristóbal (Cuscatlán)	■	■	■	■	
Beneficiari@s programa FUNDAMAR	■	■	■	■	
Otros actores					
Alcaldía Municipal de Talnique		■			
INSAFORP		■			
AECID		■			

Como parte de la evaluación se contempló la posibilidad de llevar a cabo una entrevista con personal técnico de la Comunidad de Madrid, con el fin de contar con su valoración del Programa. Dicha actividad finalmente fue descartada por no considerarse oportuna por parte de la CM durante el proceso de evaluación, pudiendo ser requerida una vez se presente el Informe Final.

1.3. Condicionantes y límites del estudio realizado.

Desde el contacto inicial con los responsables del Programa por parte de CESAL en Madrid y El Salvador, se han generado las condiciones adecuadas para el desarrollo de la evaluación objeto del presente informe¹. De cualquier forma se quiere apuntar algunos elementos que han podido afectar a la interpretación y alcance de algunos de los resultados planteados:

- Aunque ya asumido al comienzo del trabajo, el hecho de no contar todavía con el informe final del Programa ha supuesto no tener a disposición los datos estadísticos consolidados referidos a jóvenes beneficiarios de cada una de las diferentes intervenciones y familias involucradas. De todas formas, debemos señalar que se ha contado con la colaboración de las contrapartes para realizar los cálculos a partir de la consulta de los registros.
- Según el calendario previsto y programa de entrevistas o grupos focales, para el caso de la intervención vinculada a FUSALMO, no se han podido visitar los centros escolares seleccionados por encontrarse en esos días celebrando sus Juegos Intramuros (competencias deportivas). Esta limitación se ha tratado de suplir con entrevistas informales a profesores que acompañan a los estudiantes al Polideportivo.

¹ Tanto Nuria Sanchís en Madrid (Coordinadora de Centroamérica - CESAL), como Carlos Fernández Arteaga (Responsable CESAL El Salvador), y Manuel de Jesús Cortés (responsable de proyectos oficina CESAL El Salvador) en El Salvador, han mostrado el interés, disposición a colaborar y facilitado los medios para un desarrollo óptimo de la investigación. La permanente interlocución con ellos, ha sido clave en el proceso.

- Por otra parte, tampoco fue posible realizar un grupo focal con padres y madres de familia vinculados al Polígono Industrial Don Bosco. Por las propias características de las familias –en la mayoría de los casos desestructuradas– y del entorno, resulta muy complicado que lleguen al Polígono y menos por una actividad que no consideran determinante para la estadia de sus hijos en él. Realizar visitas a domicilio resultaba desaconsejable para la consultora.
- Aunque se comenzó a elaborar la agenda de campo con una semana de antelación a su inicio, ésta coincidió con los preparativos del Acto de Clausura del Programa, acto que involucró la participación de todos los socios y beneficiarios y tiempo de preparación para todos. En tal sentido, no se pudo concretar la agenda hasta la semana misma de iniciar la investigación. No obstante, la buena disposición de todos ha hecho posible que se desarrolle con desviaciones poco significativas respecto de lo esperado y deseable.
- Los recursos económicos a disposición de la evaluación han limitado la duración y el alcance del estudio, obligando a un preciso ajuste temporal y técnico.

Estos condicionantes han podido limitar, en algunos casos, la valoración y contraste exhaustivo de algunos de los elementos del estudio, pero en ningún caso han impedido desarrollar el conjunto de aspectos y objetivos previstos finalmente en la evaluación. A ello ha ayudado la total predisposición, motivación hacia la evaluación y transparencia del conjunto de actores vinculados al Programa.

1.4. Descripción de los trabajos ejecutados.

Desde el mes de Mayo de 2009 se iniciaron las primeras reuniones con CESAL en Madrid y El Salvador para definir el plan de trabajo de todo el proceso evaluación; la recepción de documentación básica del Programa se produjo en ese mismo mes, dossier que se complementó con reuniones de intercambio informativo con el personal técnico de CESAL.

A partir de entonces se pone en marcha el proceso de evaluación cumpliéndose el siguiente cronograma:

Cuadro 2: Cronograma de actividades de la Evaluación

ACTIVIDADES	Semanas											
	Abril 09				Mayo 09				Junio 09			
FASE I: DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
A. Estudio del convenio: recopilación, revisión y análisis documental.			x									
B. Ajuste y revisión matriz de evaluación: ajuste preguntas, diseño indicadores y herramientas de recolección de información y análisis.			x	x								
C. Elaboración y coordinación Agenda de trabajo de campo.				x								
D. Diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos.				x	x							
FASE II: IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN												
A. Entrevistas en España						x						
B. Trabajo de Campo El Salvador						x	x					
FASE III: ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN INFORME												
Elaboración del Informe								x	x			
B. Restitución e incorporación de aportes									x	x		
C. Presentación y aprobación del Informe Final										x		

Fase de Diseño de la Evaluación: Abril – 1ª semana Mayo 2009.

Se mantuvo una reunión técnica de trabajo en Madrid con el equipo de CESAL. Fruto de la revisión de la documentación se elaboró el plan de trabajo definitivo aprobado por CESAL a inicios del mes de Abril de 2009. El equipo de Redcrea completó en esta fase los resultados previstos: la elaboración de dossier estructurado documental, la revisión técnica del Programa, concreción de la matriz de evaluación y de la guía de herramientas metodológicas, así como la elaboración y consenso de la agenda del trabajo de campo.

Fase de Trabajo de campo: 2ª y 3ª semana Mayo de 2009.

Para el desarrollo de la evaluación se combinaron una serie de herramientas metodológicas de recopilación y análisis cuantitativo y cualitativo de la información, coherentes con los criterios, preguntas de evaluación e indicadores definidos. El trabajo implementado culminó con una reunión final de devolución y contraste con todas las contrapartes involucradas en el Programa en El Salvador y CESAL, con el fin de socializar los puntos fundamentales que recogería el informe de evaluación.

En el Anexo nº 2 se incluye el plan de trabajo concreto desarrollado durante todo el proceso de evaluación, el cual fue aprobado en las etapas iniciales por CESAL.

Fase de elaboración y presentación del informe final. Junio 2009.

Esta etapa se divide en un primer trabajo de elaboración del borrador del informe, recogiendo los puntos fundamentales y que se expuso en la reunión final de la fase de aplicación de la evaluación; un segundo momento de contraste del informe borrador con la sede central de CESAL, en donde se recogieron los aportes y sugerencias de ésta; y por último, la edición final del informe de evaluación.

2. Breve descripción de la intervención evaluada.

Como respuesta a la situación de pobreza y marginalidad de los barrios de Soyapango y Comunidad Iberia, y en los municipios de El Carmen, San Cristóbal, Jayaque, Tepecoyo, Sacacoyo y Talnique, CESAL estudia y propone a la Comunidad de Madrid un Programa en el que plantea intervenir en la formación juvenil, la mejora de la articulación de la sociedad civil y el fortalecimiento de las capacidades productivas y económicas de los sectores más pobres; en cada una de las zonas de intervención prevista se contaría con una organización como socio local. El Programa, que fue aprobado en el año 2005, se desarrolló entre los meses de mayo 2006 y mayo 2009, con una duración total de 3 años.

El Programa se articuló en cuatro componentes principales: la formación integral de jóvenes, escuela de padres y madres, fortalecimiento de capacidades productivas y económicas, y la rehabilitación y reinserción social de jóvenes en alto riesgo y en conflicto con la ley. Para la consecución de los resultados esperados, se plantearon desde el inicio las siguientes estrategias: implicación de la población civil y responsables locales en la tarea de recomponer el tejido social que pueda hacer frente a la violencia; intercambio de experiencias entre las Instituciones que participan en el programa; fortalecimiento del trabajo que ya se está realizando desde distintas organizaciones: técnico y financiero; planificación y coordinación con actores internos y externos al programa; y por último el seguimiento y apoyo por parte de CESAL.

En el primer año (**POA 1**) se proponía trabajar en los municipios de El Carmen y San Cristóbal, en el departamento de Cuscatlán, para la identificación, diseño y puesta en marcha de un plan de formación de liderazgo juvenil, la creación y desarrollo de la escuela de padres y madres en el Centro Educativo del cantón Santa Cruz, iniciándose los procesos de articulación con instituciones involucradas para poner a disposición de los jóvenes una adecuada oferta de actividades culturales y deportivas, que se mantendrían durante todo el desarrollo del Programa. En este mismo año se iniciaría el trabajo de asistencia psicológica, médica y de necesidades básicas con un grupo de 15 jóvenes en conflicto con la ley o en situación de riesgo social en las instalaciones del Polígono Industrial Don Bosco (PIDB), ubicado en la comunidad Iberia; y por último se impartiría educación académica a 50 jóvenes en alto riesgo en el Instituto Técnico Obrero Empresarial (ITOE) del Polígono Industrial Don Bosco.

En relación al fortalecimiento de capacidades productiva y económicas, en este primer año se avanzaría en la capacitación de 50 jóvenes de Cuscatlán en el manejo práctico de empresas agropecuarias, acompañando del apoyo con equipos y financiamiento a 5 grupos solidarios organizados por sectores para que mejore su rentabilidad productiva, y ofreciendo capacitación laboral y empresarial a 65 jóvenes en alto riesgo en distintas áreas técnicas (panadería estructuras metálicas, plásticos, etc.) en las instalaciones del PIDB.

Durante el segundo año de ejecución (**POA 2**), se establecerían las coordinaciones con instituciones involucradas en la oferta cultural y deportiva para los jóvenes de las zonas de Soyapango y El Bálsamo, concluyendo en el caso de Cuscatlán; se plantea finalizar la formación de líderes juveniles en Cuscatlán e iniciar el proceso en la Micro región de El Bálsamo, en el Instituto Vocacional Jesús Obrero, así como trabajar con las escuelas de padres y madres en El Bálsamo y Soyapango. En cuatro escuelas de Soyapango se implementaría un programa de apoyo a la educación integral, centrado en los alumnos de segundo y tercer ciclo de educación básica, y se pondría en marcha un programa de asistencia psicológica para jóvenes problemáticos y su grupos familiar en la micro región El Bálsamo. En el caso del grupo de jóvenes en conflicto con la ley del departamento Cuscatlán se mantienen las actividades durante el primer trimestre del segundo año.

En este segundo año finalizarían las actividades de educación académica (ITOE), capacitación técnico productiva – empresas agropecuarias y apoyo técnico financiero a grupos solidarios, y la capacitación laboral en el PIDB, este último grupo recibiría además asesoría para lograr su inserción laboral.

En el tercer año (**POA 3**) se avanza en la consolidación de la articulación entre los actores sociales para la disminución del riesgo social de los jóvenes, la formación de líderes juveniles, y las escuelas de padres y madres de la micro región El Bálsamo y Soyapango, ofreciendo una oferta adecuada de actividades deportivas y culturales. Se mantiene el programa de apoyo a la educación integral en las cuatro escuelas de Soyapango así como el de asistencia psicológica para jóvenes problemáticos en El Bálsamo. Por último, se plantea impartir capacitación laboral y empresarial durante un año a 340 jóvenes en mecánica automotriz, estructuras metálicas e informática, en las instalaciones del Centro de Formación Jesús Obrero, en la Micro región El Bálsamo, promoviendo su inserción en el mercado laboral formal.

3. Sistematización de la información recopilada.

En este apartado se muestra **información sistematizada y resumida**, recabada mediante la aplicación de las distintas herramientas metodológicas previstas. Se trata por tanto de una descripción de la **información más relevante** recopilada y que servirá de base para las valoraciones y análisis de los distintos criterios de evaluación.

Por la complejidad del programa en cuanto a contrapartes y zonas de intervención, que aunque comparten problemáticas las respuestas y oportunidades del entorno varían, y en cuanto al número de actores y beneficiarios involucrados, para este apartado y por razones pedagógicas se ha optado por hacer una descripción por institución responsable de la ejecución de las acciones.

3.1. EDYTRA:

En 1985 se pone en marcha en la Comunidad Iberia (municipio de San Salvador) una experiencia innovadora de trabajo con jóvenes de escasos recursos, en situación de riesgo, marginalidad social y en conflicto con la ley. Esta experiencia se inserta en una de las zonas más degradadas del Área Metropolitana de San Salvador que es conocida como el Polígono Industrial Don Bosco, PIDB², a lo largo de estos años se ha venido consolidando una propuesta para la rehabilitación y reinserción social de estos jóvenes, a través de la construcción de un complejo educativo con un programa estructurado en torno a diversos ejes de intervención³ y dos modalidades de atención: interna (a través del programa denominado "Miguel Magone y Laura Vicuña" y externa (a través del Instituto Técnico Obrero Empresarial). En los más de 20 años de funcionamiento, el PIDB ha definido los perfiles de acceso y establecido, de manera transparente, los mecanismos de selección, priorizando en todo momento aquellos jóvenes que se encuentran en situación de grave riesgo social o que pertenecían a las pandillas juveniles y que deseen realizar un camino de reinserción social, además de adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley que por su propia voluntad quieren cumplir su medida judicial en la Institución.

En este contexto, la intervención que ha promovido CESAL, ha estado dirigida fundamentalmente a la financiación de becas de 65⁴ jóvenes, 15 en la modalidad de internos y 50 en la modalidad externa, que han o están participando de todos los procesos que el Polígono pone en marcha para su formación e inserción social.

Por otra parte, el planteamiento inicial de esta intervención, que se monta sobre un proceso ya estructurado y con años de experiencia, ha facilitado el desarrollo de todas las actividades propuestas y de los indicadores.

Uno de los aspectos más destacados y seña de identidad del programa Miguel Magone y Laura Vicuña, es la incorporación al pensum escolar de los estudiantes la formación ocupacional a través de su participación en talleres de diversas especialidades⁵.

² Administrado por la Federación Salvadoreña de Educación y Trabajo que dirige el padre salesiano José María Moratalla

³ Ejes: educación formal desde parvularia hasta bachillerato; formación ocupacional, impartida como parte del pensum durante el 3er ciclo de educación básica y el bachillerato; práctica empresarial, en la modalidad de aprendizaje, desarrollada en el Centro Salvadoreño de la Pequeña Empresa para el Desarrollo- CESPED, también al interior del complejo; acciones complementarias: deportes, atención psicopedagógica, atención médica, escuela de padres y madres, formación espiritual.

⁴ De los 65 estudiantes que iniciaron, 14 permanecen todavía estudiando en el Polígono: 13 externos y 1 interno.

⁵ Actualmente son cuatro talleres: corte y confección, electricidad, carpintería y estructuras metálicas. Los alumnos del 3er ciclo, durante los tres años que dura, reciben instrucción en los 4 talleres que se desarrollan de manera bimensual. Cada dos meses cambian de especialidad, de tal forma, que al finalizar cada año han recibido el nivel correspondiente de los cuatro talleres.

Aunque no estaba contemplado en las actividades del programa con CESAL, cuando inician el trabajo en el año 2006, la oferta de talleres ocupacionales era solamente de dos y EDYTRA ya estaba trabajando para su ampliación pero no contaba con los equipos y herramientas necesarias para su puesta en marcha. A través del programa CAM/CESAL, se contribuye a su equipamiento y hoy se encuentran funcionando a pleno rendimiento.

Por su parte, cuando los estudiantes llegan a bachillerato, pasan a formar parte de las empresas que integra el Polígono, en la modalidad de aprendizaje. Esto supone, no solamente el aprender un oficio con mayor profundidad, sino los conocimientos para la gestión empresarial y su primera práctica laboral. Este último, aspecto importante para su inserción social a través del trabajo.

Respecto de las otras acciones que el programa promueve, se encuentra las que hemos denominado complementarias:

- ✓ **Atención psicopedagógica**, que pone en marcha un plan de orientación y tratamiento a partir de los perfiles de entrada que se elaboran de cada estudiante. En fichas individuales, se lleva el registro del historial de cada uno que, por lo general, tienen sesión individual una vez al mes y grupal todos los sábados⁶.
- ✓ **Atención médica**, para la que el PIDB cuenta con una clínica que da servicio tanto a sus estudiantes como a los habitantes de las comunidades aledañas.
- ✓ **Programa deportivo**, es una de las apuestas importantes también del Polígono. El tratamiento de los jóvenes, su proceso de inserción social, pasa por desarrollar valores solidarios y de cooperación que forman parte esencial de la práctica deportiva. Las instalaciones cuentan con una gran cancha multiusos y, además de la educación física propia del currículo escolar, se han formado equipos y torneos que mantienen a los jóvenes fuera de sus entornos una gran parte de su tiempo. En la actualidad, se está construyendo una zona techada con tatamis para la práctica de artes marciales.
- ✓ **Escuela de Padres y Madres**. Como parte de las obligaciones que el Ministerio de Educación establece para los centros escolares, colegios e institutos, están las Escuelas de Padres. A partir de unos lineamientos básicos, cada institución diseña su formato e itinerario. En el caso del Polígono y a diferencia de las otras contrapartes de CESAL, no se cuenta con un programa estructurado y definido el temario previamente. Éste se va organizando en función de las necesidades o realidades del momento y se aprovechan las fechas de recogida de notas (cinco veces al año) para reunir a las familias y trabajar con ellas en aspectos clave para el desarrollo de los jóvenes.

En relación al alcance de los indicadores y beneficiarios propuestos, lo siguientes cuadros resume los principales datos relevantes para la evaluación en el caso de EDYTRA:

Cuadro 3: Alcance de beneficiarios / indicadores EDYTRA

Beneficiarios iniciales	Beneficiarios finales	Situación actual
15 jóvenes: <ul style="list-style-type: none"> • Internos Casa Hogar • Asistencia médica • Tratamiento psicológico 	15 jóvenes (13 hombres y 2 mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> • 15 han terminado. • 1 Está en el PIDB pero en calidad de responsable de otros internos y prácticas en psicología, carrera que estudia. • 9 Están trabajando en especialidades para las que fueron formados. • 1 Está trabajando en diferente especialidad. • 3 Continúan estudiando en la Universidad o Instituto Tecnológico. • 1 Reincidió en situación delictiva.

⁶ Solamente los casos que requieren mayor seguimiento tienen sesiones una vez a la semana.

Beneficiarios iniciales	Beneficiarios finales	Situación actual
50 jóvenes: <ul style="list-style-type: none"> • Matriculados ITOE. • 85% finalizan año escolar. • 75% pasan grado. • 25% insertados en mercado laboral 	50 Jóvenes ⁷	<ul style="list-style-type: none"> • 12 continúan sus estudios con normalidad. • De los demás, todos terminaron sus estudios y se estima que el 90% continúa haciéndolo en Instituto Tecnológico o Universidad.⁸
Otros indicadores		
Existen manuales de capacitación laboral y empresarial	Hay manuales en especialidades de capacitación laboral que se imparten, estructurados en tres niveles de dificultad ⁹	Continúan impartándose
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El Programa está institucionalizado desde hace tiempo y continúa independientemente de esta ayuda, aunque siempre depende de financiación externa. • La experiencia cuenta con el reconocimiento de organismos y organizaciones nacionales e internacionales y se le considera como uno de los modelos de actuación dirigidos a juventud en situación de alto riesgo social, más exitosos de la Región Centroamericana 	

Fuentes consultadas: registros de matrícula, fichas de seguimiento psicopedagógico; informe de seguimiento de los 15 egresados.

Cuadro 4: Valoración del Programa por parte de los actores - EDYTRA¹⁰

Actor / variable	Valoración
Jóvenes en riesgo	
Valoración general del centro	☺
Valoración personal técnico	☺
Valoración de cambios y aprendizajes	☺
valoración acceso	☺
Elementos del Centro más valorados	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia y fortalecimiento de la autoestima. • Capacitación ocupacional y experiencia laboral.
Personal EDYTRA	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del padre José María Moratalla. • Equipo directivo comprometido • Profesionales idóneos en las diferentes áreas.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal por la dureza del entorno y desgaste emocional • Ausencia de personal especializado en gestión de proyectos.
Satisfacción de los beneficiarios	☺
Simbología: ☺ Alta valoración ☺ Valoración media ☺ Baja valoración	

⁷ No se encuentran disponibles los datos desagregados por sexo

⁸ No se encuentran disponibles datos sobre cuantos de los 50 jóvenes trabajan actualmente. La falta de un sistema de seguimiento de egresados impide tener datos sobre el alumnado egresado.

⁹ Se cuenta con un Manual de Gestión Empresarial organizado en 4 módulos: producción, comercialización, gerencia y finanzas

¹⁰ En el anexo nº 4 se adjuntan los instrumentos de valoración utilizados.

Por último y al igual que en el resto de los casos y en la mayoría de proyectos en el país orientados a la inserción laboral de la población, la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento de egresados no permite conocer en profundidad el impacto de las acciones y por tanto facilitar una reflexión en torno a las estrategias seguidas.

3.2. FUSALMO

La Fundación Salvador del Mundo, institución salesiana, gestiona y administra el Polideportivo Don Bosco, escenario donde se han desarrollado las actividades comprometidas con esta contraparte¹¹. El Polideportivo Don Bosco ocupa un amplio espacio en Soyapango y está dotado de instalaciones deportivas y multiusos con capacidad para atender a un gran número de población del municipio. Desde el año 2004 que comienza su operación, ha venido incorporando nuevos elementos y enfoques que están facilitando la atención a mayor número de población, especialmente juvenil, de manera más efectiva. A estos enfoques, sin duda, el programa CAM/CESAL ha contribuido de manera muy significativa.

El Programa ha estado dirigido a fortalecer una propuesta de educación integral que incorpora el fomento del deporte, atención psicopedagógica y escuela de padres, además, se ha incorporado el aprendizaje de otras competencias como informática e inglés y la transversalización de la formación en cultura de paz a lo largo de todo el proceso.

Todas las actividades propuestas se han realizado y los indicadores han superado las expectativas iniciales:

- ✓ Aunque inicialmente la intervención estaba dirigida a 4 centros escolares de Soyapango, FUSALMO tomó la decisión de ampliarlo a 9, superando el número inicial de estudiantes por año (2500 anuales como promedio).
- ✓ A través de convenio con el Ministerio de Educación, los centros escolares desplazan a estudiantes de 2º y 3er ciclo (6º a 9º) un día a la semana a desarrollar todas las actividades que el Polideportivo ofrece. A cada grupo le acompañan profesores que reciben clase de informática mientras duran las actividades o participan en la formación en valores.
- ✓ Una de las líneas del programa que ha tomado más impulso es el área de atención psicopedagógica, hasta el punto que hoy se ha constituido en un proyecto por sí mismo que CESAL está gestionando ante la Junta de Andalucía. La ausencia de centros especializados en el municipio y la ausencia también de gabinetes psicopedagógicos en los centros escolares, ha impulsado el redimensionamiento que se ha dado a este componente en el Programa.
- ✓ Cuando se comenzó a trabajar, no se calculó totalmente el papel que cumple la orientación y tratamiento psicológico de los muchos problemas que presentan los jóvenes y que dificultan su rendimiento académico y desenvolvimiento social. Antes de la presencia de CESAL, el Polideportivo contaba sólo con una persona, hoy cuenta con cinco que se organizan en lo que los propios jóvenes han bautizado como el "Aula Animada".
- ✓ Para optimizar las acciones, se ha formado a los docentes de los centros escolares en técnicas de identificación temprana de problemas de aprendizaje o de conducta y en el tratamiento básico de algunos de ellos (198 profesores/as formados). De esta forma, solamente los casos que requieren tratamientos más especializados y largos, llegan al Aula Animada una o más veces a la semana según lo requieran. Alrededor de 350 casos han sido tratados desde el comienzo en el año 2007 y aproximadamente un 65% termina el tratamiento, los que no lo hacen suele ser por falta de apoyo familiar.

¹¹ Está ubicado en el municipio de Soyapango, uno de los 14 que conforman el Área Metropolitana de San Salvador, conocido por ser una de las zonas más conflictivas del país por la presencia activa de las pandillas juveniles –maras, que han puesto a El Salvador entre los primeros de la lista en lo referente a violencia.

- ✓ Se ha organizado una Escuela de Padres y Madres en cada uno de los centros escolares en colaboración con las direcciones de los mismos. En estas Escuelas las sesiones están promovidas e impartidas por el equipo psicopedagógico del Polideportivo, que cuenta con una capacitación recibida por la Organización Panamericana de la Salud y su programa denominado "Familia Fuerte". En estos años, han participado 5829 padres y madres de alumnos que representan alrededor del 75% del total de participantes en las escuelas de padres (menos del 10% de participantes son hombres). Sin embargo, se ha detectado que las Escuelas de Padres no son suficientes, al menos en este contexto, para abordar todas las problemáticas y se ha apostado por la construcción de un Centro de Atención Familiar, proyecto que se mencionaba más arriba.
- ✓ Por otra parte y de manera espontánea, se ha creado un grupo de "madres lideresas" integrado por mujeres que representan los diferentes centros escolares, formado por una media de 25 mujeres anualmente. Este grupo se reúne en el Polideportivo un día a la semana para organizar actividades y recibir talleres de aprendizaje variados: repujado, bordado, manualidades, etc, además de colaborar con la Escuela de Padres de sus respectivos centros.
- ✓ El mayor atractivo para los adolescentes y jóvenes que visitan el Polideportivo, es la oportunidad de practicar deporte en equipo y recibir educación física, actividades que en sus centros escolares no pueden realizar. Asimismo, están las Escuelas Deportivas en torno a diferentes disciplinas, a las que se pueden incorporar los jóvenes que destacan por sus habilidades y que les mantiene en el Polideportivo más días a la semana incluidos los sábados, día en el que se organizan los torneos. Sin duda, es una de las mejores alternativas y en muchos casos la única que los jóvenes tienen a las calles. Para el desarrollo de esta área deportiva, se cuenta con el personal idóneo, algunos de ellos son voluntarios y, tal como ya se mencionó, con las instalaciones adecuadas.

En relación al alcance de los indicadores y beneficiarios propuestos, lo siguientes cuadros resume los principales datos relevantes para la evaluación en el caso de FUSALMO:

Cuadro 5: Alcance de beneficiarios / indicadores FUSALMO

Beneficiarios iniciales	Beneficiarios finales	Situación actual
2.953 (jóvenes de los centros escolares).	Alrededor de 7500 (52% hombres, 49% mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa la tendencia a aumentar el número de participantes.
4500 (padres de familia ¹²).	5829 padres y madres de un total de 7900 (15% hombres, 85% mujeres) 25 madres lideresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa el programa y se buscan mecanismos de perfeccionamiento y aumento de la participación. • La tendencia del grupo de madres lideresas es a aumentar.
Atención psicopedagógica	317 adolescentes y jóvenes han recibido atención (64% hombres y 36% mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> • 90% han mejorado y sólo un 14% es remitido para el año siguiente.
Escuelas deportivas:	37 estudiantes de los centros escolares forman parte de las escuelas deportivas, que representan el 2% del total.	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa el programa, aunque la participación es mucho menor de lo deseable¹³.

¹² Escuelas de padres y madres en centros escolares

¹³ Esta baja participación no es tanto por la falta de interés de los jóvenes, sino por los criterios de selección[0] del Polideportivo y la no renovación del convenio con INDES por la falta de fondos de esta institución

Beneficiarios iniciales	Beneficiarios finales	Situación actual
Otros indicadores		
Mejora y adecuación de áreas recreativas	Obras para la adecuación de rampas para skate y bicicross.	Se han habilitado espacios que todavía estaban sin utilizar.
Disminución 40% índices de deserción	Se estima una disminución del 74% según información proporcionada por centros escolares.	<ul style="list-style-type: none"> En 2007 la deserción fue del 17%. En 2008, la deserción es del 2.3%.
Participación docentes	198 docentes de los centros escolares (74% del total de la planilla docente: 31% hombres y 69% mujeres.)	A lo largo de los tres años de ejecución, la participación de los docentes ha ido en aumento. Se espera que la tendencia continúe: 2007: 55 2008: 61 2009: 82
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Todos los actores entrevistados y con responsabilidad dentro de FUSALMO, concuerdan en señalar que el programa ha superado las expectativas y que ha venido a dar un gran impulso y contribuido a construir una oferta más estructurada de lo que se venía haciendo. La intervención se ha institucionalizado y se plantea su continuidad en el tiempo, con fondos propios y otras ayudas que se puedan gestionar. 	

Fuentes consultadas: Consolidado de datos proporcionado por responsables del programa.

Cuadro 6: Valoración del Programa por parte de los actores - FUSALMO

Actor / variable	Valoración
Jóvenes beneficiarios	
Valoración general del centro	☺
Valoración personal técnico	☺
Valoración de cambios y aprendizajes	☺
valoración acceso	☺
Elementos del Centro más valorados	<ul style="list-style-type: none"> Convivencia y fortalecimiento de la autoestima. Aprendizajes y práctica de deportes. Otros aprendizajes: inglés, computación cultura de paz.
Personal FUSALMO	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Idoneidad técnica del personal. Compromiso con el trabajo con jóvenes.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de personal especializado en gestión de proyectos.
Satisfacción de los beneficiarios	☺
Simbología: ☺ Alta valoración ☹ Valoración media ☹ Baja valoración	

3.3. FUNDAMAR

Todas las acciones y actividades que se desarrollan en la micro región de El Bálsamo, se han centralizado en el Centro de Formación Jesús Obrero, ubicado en el cantón Ateos del municipio de Sacacoyo, departamento de La Libertad.

Cuando se comenzó a definir el Programa CAM/CESAL y por las relaciones que ya se venían manteniendo, se inició el trabajo de ejecución con Cáritas Arquidiocesana de El Salvador, propietaria del Centro. Sin embargo, el contexto y dificultades para la ejecución, hicieron recomendable el cambio de contraparte hacia la Fundación Marista (FUNDAMAR), quien recibe el Centro en comodato por un periodo de cien años y mantiene en la subdirección a la persona que ya venía trabajando desde la formulación del Programa.

Aunque no se cuenta con información suficiente para valorar el inicio, hoy en día podemos ver un centro de formación técnico vocacional que atiende a 450 jóvenes de ambos sexos, procedentes de los diferentes municipios que conforman la micro región de El Bálsamo, con las instalaciones, equipos y profesorado idóneos para el desarrollo de su oferta educativa.

Como parte de los compromisos adquiridos con el programa CAM/ CESAL, se ha puesto en marcha un programa estructurado de formación de 50 líderes juveniles que actualmente cuenta con 25 miembros activos. Estos líderes organizan y promueven las actividades artísticas y deportivas al interior del Centro, que se desarrollan durante la semana y los fines de semana. Además, se han organizado 4 grupos de danza y 8 de teatro que amenizan eventos tanto dentro como fuera de la Institución.

Por otra parte, acompañando todas las acciones, se ha puesto en marcha el programa de Escuela de Padres y Madres. Para ello, se ha elaborado un manual que, organizado en torno a 8 módulos, se imparte a lo largo del año aprovechando las fechas en que se realizan las entregas de notas (5 veces). Aunque no se cuentan con los datos consolidados, se estima una participación entre el 75% y 80% de las familias, con mayoría de mujeres. Este programa lo desarrolla el director del centro.

Otra de las apuestas importantes del programa ha sido la capacitación laboral de 350 jóvenes de ambos sexos y su inserción en el mercado de trabajo. Aunque todavía no se cuenta con el consolidado de participantes, éstos se estiman en más de 500 repartidos en las siguientes especialidades: Autógena y Bancos; Mecánica Automotriz, Pastelería, panadería y cocina; Estructura metálicas.

Por motivos ajenos al programa y a la contraparte, no se ha podido contar con la colaboración de FUSAI para la intermediación laboral. Esta deficiencia se ha suplido con acciones informales ejecutadas por los responsables de la Institución a través de contactos bilaterales con empresas de la zona y con la realización de las horas sociales¹⁵ en algunas de ellas, de tal forma que les ha servido para adquirir esa primera experiencia laboral o directamente acceder a un puesto de trabajo en la misma. Se estima que el 35% de los graduados se encuentra trabajando, no obstante no se cuenta con canales formales para su seguimiento.

Por otra parte, la relación euro/dólar, ha facilitado el uso de algunos fondos en actividades no previstas y que, sin embargo, han supuesto un valor agregado. En el caso del Centro Jesús Obrero, se ha contribuido al equipamiento de los talleres de capacitación laboral. Esta situación ha permitido al Centro presentar su solicitud para ser reconocido como Centro Colaborador del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP, en la modalidad Habilitación para el Trabajo. El trámite está en curso y, una vez reconocido, tendrá el apoyo financiero de esa institución para impartir los cursos que podrían beneficiar a un número mayor de población.

En cuanto a la asistencia psicopedagógica, a partir de mayo de 2008 se contrató a una especialista para la atención general de los estudiantes y se habilitó un espacio exclusivo para

¹⁵ Horas sociales es un tiempo que todos los estudiantes de bachillerato y universidad por ley deben dedicar a actividades laborales o sociales, no remuneradas

tal efecto. Desde entonces, han pasado 200 estudiantes de los cuales 150 han requerido y requieren de tratamiento más sistemático. Al igual que en el caso del “Aula Animada” del Polideportivo Don Bosco, se ha capacitado al profesorado para la detección temprana de problemas de aprendizaje y de conducta y tratamiento básico de algunos de ellos. Aunque la voluntad es grande, los recursos (especialistas y material técnico) son aún insuficientes para atender el volumen de demandantes.

En relación al alcance de los indicadores y beneficiarios propuestos, lo siguientes cuadros resume los principales datos relevantes para la evaluación en el caso de FUNDAMAR:

Cuadro 7: Alcance de beneficiarios / indicadores FUNDAMAR

Beneficiarios iniciales	Beneficiarios finales	Situación actual
50 jóvenes para el programa de líderes.	50 jóvenes formados en el programa de líderes.	25 se encuentran activos y la institución lo considera uno de sus mayores logros.
350 jóvenes en capacitación laboral.	Más de 500 jóvenes capacitados en cuatro especialidades ¹⁶ .	Se está en trámite de reconocimiento del Centro como Colaborador del INSAFORP para recibir el apoyo y hacer de esta oferta una situación permanente.
Familias de los jóvenes que asisten al Centro.	Alrededor de 400 familias.	El programa de Escuela de Padres continúa.
25% jóvenes se insertan en el mercado de trabajo	Alrededor de un 35% de inserción.	(No se cuenta con las estrategias ni mecanismos de seguimiento de jóvenes una vez finalizado el proceso de formación, por lo que la información proviene de fuentes informales).
50 jóvenes reciben atención a través del Programa asistencia psicosocial.	Alrededor de 150 jóvenes reciben algún tipo de asistencia psicológica.	La Institución cuenta solamente con un año de experiencia en esta área y una sola persona para la atención. ¹⁷
Otros indicadores		
Mejora y adecuación de áreas recreativas ¹⁸	Gestión para la construcción del Polideportivo Talnique (cantón Los Sitios) y la mejora de la cancha de fútbol en Jayaque.	Están en uso ambos espacios.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> El Centro de Formación Jesús Obrero cuenta para su actividad educativa formal, con los recursos propios de la Fundación Marista y fondos que el Ministerio de Educación destina para su desarrollo. En el caso de la formación ocupacional, actividad que no desarrollaba antes del programa CAM/CESAL, ya se ha mencionado que se busca la asociación con el INSAFORP como mecanismo de sostenibilidad. En el área psicopedagógica, la especialista se ha incorporado a la planilla de la Institución 	

Fuentes consultadas: Registros de estudiantes y listas de asistencia.

¹⁶ A partir de los registros que se han podido consultar, se infiere que las diferencias de participación en los diferentes cursos tienen la huella de las diferencias de género. Solamente una mujer ha participado en los cursos de Mecánica Automotriz y solamente un hombre en los de cocina.

¹⁷ Insuficiente si se tiene en cuenta que más de la mitad de jóvenes remitidos al programa requiere de tratamiento sistemático por problemas de aprendizajes u otra índole

¹⁸ En el marco del Programa, la mejora y adecuación de las áreas recreativas ha estado orientada desde el inicio al apoyo para la promoción y gestión de las obras, y no a su financiación.

Cuadro 8: Valoración del Programa por parte de los actores - FUNDAMAR

Actor / variable	Valoración
Jóvenes beneficiarios	
Valoración general del centro	☺
Valoración personal técnico	☹
Valoración de cambios y aprendizajes	☺
valoración acceso	☺
Elementos del centro más valorados	<ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica que se imparte. • Los grupos de teatro y deportes.
Personal FUNDAMAR	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del hermano Ochotorena, director de la institución. • Subdirección muy comprometida. • Profesores e instructores idóneos para la formación que se imparte.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal para el área psicopedagógica en proporción al volumen de casos a atender. • Ausencia de personal especializado en gestión de proyectos.
Satisfacción de los beneficiarios	☺
Otros actores	
INSAFORP	Valora positivamente el trabajo realizado por el Centro de Formación José Obrero y está en tramitación su reconocimiento como centro colaborador ¹⁹ .
Alcalde de Talnique	Considera un gran apoyo para la región el trabajo que está impulsando CESAL, más ahora con el programa de turismo.
Simbología: ☺ Alta valoración ☹ Valoración media ☹ Baja valoración	

3.4. CATS

Con una larga trayectoria sindical, la Central Autónoma de Trabajadores Salvadoreños (CATS) se integra en la Central Latinoamericana de Trabajadores (CLAT) en los años 90. Durante todo este tiempo, sus prioridades no han estado centradas en el trabajo con la juventud.

A partir de su alianza con CESAL, y con el soporte financiero de la Comunidad de Madrid, la CATS comienza su primera experiencia con estos grupos de población.

Todas las actividades ejecutadas en el marco de este programa han estado orientadas al asociacionismo juvenil, tanto hacia la formación de grupos de liderazgo como a la puesta en marcha de actividades productivas. Las acciones se han ubicado en algunos cantones de los municipios de El Carmen (cantones El Carmen y San Antonio) y en el municipio de San Cristóbal (cantones Santa Anita, Santa Cruz y San José), del departamento de Cuscatlán.

¹⁹ Ser reconocido como centro colaborador por parte de INSAFORP implica apoyo técnico y financiero para la ejecución de los cursos de capacitación laboral en cualquiera de las especialidades que el centro de formación lo solicite, siempre y cuando cuente con los equipos y herramientas para impartirlos. Esta es la estrategia de sostenibilidad de casi todos los centros de formación de él país y el mecanismo de control de calidad de el INSAFORP.

De las cuatro intervenciones, ésta es la única que no ha contado con un centro de formación o recreativo que reúna a los grupos y desde el cual impulsar todas las acciones. Sin embargo, el buen trabajo realizado y compromiso de la CATS ha permitido que se hayan organizado y estén funcionando asociaciones juveniles, incluso ahora que ya finalizó la ayuda. De forma sintética se describen los principales elementos recopilados:

- ✓ Para el desarrollo de este proceso, se elaboró un manual de Escuelas de Liderazgo que se ha impartido a más de 70 jóvenes entre los 14 y 25 años de edad, procedentes de 7 cantones de los municipios objetivo de la intervención. Como resultado está la estructuración de 4 asociaciones juveniles, integradas por 59 jóvenes activos de ambos sexos, y que gestionan 4 granjas de gallinas ponedoras para la comercialización de huevos²⁰ y una de ellas además, cuenta con una pequeña fábrica de pan como iniciativa propia: Asociación de Santa Cruz, Asociación de San Francisco, Asociación Cantón El Carmen, Asociación San Sebastián.
- ✓ Las asociaciones se estructuran verticalmente en presidencia, secretario, tesorero y vocales, y horizontalmente en tres comités: producción, comercialización y venta. Estas granjas se ubican en la propiedad de algunas de las familias de los jóvenes, con las que se ha firmado un acta de entendimiento para utilización del terreno. Respecto a la construcción y puesta en marcha de una planta de deshidratación de fruta contemplada como resultado, no ha sido posible su realización por la falta de interés de la población.
- ✓ Estos mismos jóvenes organizados, se reúnen y promueven actividades deportivas y artísticas (grupos de teatro y de fútbol) conjuntas o en sus respectivos municipios. Estas reuniones las realizan en las casas comunales de sus alcaldías o en otros espacios que les facilitan para ello.
- ✓ Bajo el entendido que la colaboración de las familias es importante en el proceso, se elaboró y ejecutó la Escuela de Padres y Madres. El proceso ha atendido 10 centros escolares (7 en el municipio de El Carmen y 3 de San Cristóbal) con un total de participación de 750 padres y madres, también mayoritariamente mujeres.

Finalmente, es importante señalar que, por cuestiones político- partidarias, la CATS contó con muchos obstáculos iniciales en el municipio de El Carmen. Este hecho retrasó bastante la ejecución de actividades y la formación de los grupos de trabajo. No obstante, el talante negociador demostrado por la Central y el apoyo permanente de CESAL en el terreno, ha contribuido considerablemente a superar la situación.

En relación al alcance de los indicadores y beneficiarios propuestos, lo siguientes cuadros resume los principales datos relevantes para la evaluación en el caso de CATS:

²⁰En este momento, las granjas se encuentran en espera de la llegada de nuevas gallinas que no estaban disponibles en el mercado. Se estima que para el mes de julio se reinicie la producción.

Cuadro 9: Alcance de beneficiarios / indicadores CATS

Beneficiarios iniciales	Beneficiarios finales	Situación actual
50 jóvenes liderazgo juvenil	70 jóvenes formados en liderazgo y manejo de empresas agropecuarias: 60% mujeres/40% hombres	59 jóvenes activos distribuidos en 4 organizaciones juveniles que realizan actividades recreativas y gestionan 4 granjas de gallinas ponedoras, una por organización.
50 jóvenes manejo empresas agropecuarias		
Al menos 1 escuela de padres	750 padres y madres de familia	Continúan desarrollándose las acciones.
Otros indicadores		
Mejora y adecuación de áreas recreativas	Se ha apoyado la habilitación de la cancha de fútbol de San Cristóbal.	
3 empresas agropecuarias y 05 grupos solidarios ²¹ .	Puestas en marcha 4 granjas de gallinas ponedoras para la comercialización de huevos.	
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad, la CATS continúa dando apoyo y asesoría a estos jóvenes, además de haber extendido el modelo a 5 municipios en los departamentos de Ahuachapán y Sonsonate y en el municipio de Suchitoto del departamento de Cuscatlán. • Todas las organizaciones juveniles se están integrando en las estructuras del sindicato y sus beneficios en materia de capacitación. • Algunos de los jóvenes están siendo beneficiarios de becas de estudios que han recibido en Costa Rica. 	

Fuentes consultadas: Registros de estudiantes y listas de asistencia.

Cuadro 10: Valoración del Programa por parte de los actores - CATS

Actor / variable	Valoración
Jóvenes beneficiarios	
Valoración general del centro (formación recibida)	☺
Valoración personal técnico	☺
Valoración de cambios y aprendizajes	☺
valoración acceso	☺
Elementos del centro más valorados (de la formación y actividades desarrolladas)	<ul style="list-style-type: none"> • La oportunidad de participar y formar parte de una asociación que comparte intereses. • El aprendizaje para la gestión de una iniciativa empresarial. • Tener grupos de teatro y danza que participan en eventos.
Personal CATS	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el trabajo de base. • Apertura para el aprendizaje de nuevas estrategias de trabajo • Capacidad de diálogo.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente personal para asistencia técnica y acompañamiento de las acciones. • Ausencia de personal especializado para la gestión de proyectos.
Satisfacción de los beneficiarios	☺
Simbología: ☺ Alta valoración ☺ Valoración media ☺ Baja valoración	

²¹ Aunque inicialmente se pensó en las asociaciones juveniles y en los grupos solidarios como dos formas de organización y personas diferenciadas, en la práctica se han unido los conceptos quedando a cargo de las asociaciones juveniles la puesta en marcha y gestión de las empresas agropecuarias.

4. Resultados de la evaluación.

En el siguiente apartado se desarrollan los principales resultados del análisis de los criterios y preguntas establecidas en la matriz de evaluación.

Para resumir de forma gráfica la valoración de cada uno de los criterios de evaluación, se incluye un cuadro con puntuaciones del 1 al 5, siendo 1 la mínima valoración y 5 la máxima.

4.1. Pertinencia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Son ampliamente reconocidos y reflejados en la literatura especializada los problemas que afectan a la juventud salvadoreña, en especial aquella que habita las zonas urbano-marginales y rurales del país. Problemas asociados a la pobreza, marginalidad, desintegración familiar y todas las caras de la violencia.

En este sentido, los jóvenes beneficiados directamente por el programa y sus familias, representan una muestra significativa a partir de la cual poder validar modelos de intervención.

Se trata de jóvenes de ambos sexos entre 15 y 24 años de las áreas urbano marginales o rurales, que comparten una realidad: la falta de oportunidades para el estudio e inserción laboral y la violencia de sus entornos sociales y, en muchos casos, familiares.

Aunque no hay políticas públicas en el país referidas específicamente a la juventud ni a la prevención de la violencia, en los últimos años viene siendo un tema en debate y con algunos intentos importantes desde el Consejo Nacional de Seguridad Pública y la Secretaría de la Juventud, impulsados y financiados en gran medida desde los organismos internacionales.

La propuesta de CESAL, que parte de una concepción integral del joven y multidimensional de su realidad, facilita que **las acciones incidan favorablemente sobre los problemas que desea enfrentar**. Sin embargo, el propio diseño del programa, que plantea objetivos muy ambiciosos, varias contrapartes y territorios, y una dispersión de resultados (15 resultados), no facilitan su coordinación, seguimiento, reflexión compartida e incluso la ejecución como Programa.²²

Respecto de la coordinación entre los socios, se han dado **espacios puntuales de intercambio de experiencias o actividades conjuntas**, pero no ha respondido a una lógica sistemática de colaboración en torno al eje que los articula: la juventud en situación de riesgo y su problemática social. No obstante, es importante señalar que la fragilidad del entorno institucional en el país no promueve este tipo de encuentros coordinados para la ejecución de políticas comunes, ni hay liderazgos que lo asuman. En este punto, habría que someter a debate si este papel lo debe asumir o no una organización cooperante que no tiene vocación de permanencia en el territorio y, por tanto, se corre el riesgo de suplantar funciones.

En el programa CM/CESAL, en todas las intervenciones se han utilizado los criterios definidos y experimentados por las Instituciones que por su naturaleza y fines, están orientados a facilitar y garantizar el acceso a las oportunidades a población joven marginada o en riesgo de

²² A partir del objetivo general y único de la cooperación española que es reducción de la pobreza, se desprenden los objetivos específicos. En el primero se mezclan dos componentes que cada uno de ellos podría ser un programa completo en sí mismo (formación como concepto muy genérico y gobernabilidad o sociedad civil, diálogo y democracia) y una estrategia que habitualmente es transversal a toda actuación de la cooperación (fortalecimiento institucional o capacidades de las contrapartes). Los resultados 3,4 y 8 del programa, tal como están formulados, no establecen la relación con su contribución a la consecución del objetivo. Asimismo, hay varios ejemplos de indicadores que son actividades y no están dirigidos a medir efectos directos o impactos, solamente cumplimiento de actividades (R1 "existe un diagnóstico de situación..." no mide si los actores participan en el plan o no; o en el R6 "se han seleccionado los casos más urgentes..." se trata también de una actividad).

exclusión social²³. Sin embargo, para la CATS la situación ha sido más complicada y la participación ha estado abierta a todos los jóvenes que lo han solicitado. No se ha seguido un proceso explícito de selección pero si todos los participantes responden al perfil del programa.

Finalmente señalamos que el proceso de consulta seguido para la formulación del Programa, ha facilitado que todas las acciones estén insertas en las prioridades de las Instituciones contraparte involucradas.

Entendiendo por pertinencia el grado de adecuación de la intervención al contexto en el que se realiza, a las necesidades de la población, a las estrategias nacionales y locales de desarrollo, y a las prioridades de la cooperación española, promover este tipo de estrategias de intervención hacia la juventud salvadoreña en situación de riesgo, resultan **altamente pertinentes** considerando que los jóvenes representan un 20.5% de la población total del país y casi un cuarto de su Población Económicamente Activa²⁴. De estos, alrededor de la mitad no trabaja ni estudia²⁵. La falta de oportunidades ligado al círculo de la pobreza empuja a la necesidad urgente no solo de realizar acciones específicas de cambio, sino a profundizar en ellas para construir estrategias que contribuyan a un desarrollo social sostenible.

4.2. Eficacia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En términos generales, se han alcanzado los resultados propuestos. Así mismo, se han incorporado elementos que representan un valor añadido a lo planificado: el cambio de socio en el caso de El Bálsamo; la ampliación de centros escolares beneficiados y la puesta en marcha del "Aula Animada, en el caso de FUSALMO; el equipamiento para la oferta de formación ocupacional en el caso del PIDB y el Centro Jesús Obrero; la incorporación del trabajo con la juventud a las políticas institucionales de la CATS y su ampliación territorial.

Sí debemos hacer mención que hay un resultado reflejado en el Programa inicial que no ha podido ser cumplido. Se trata del resultado 1 del objetivo 1: Todos los actores sociales de la Micro región El Bálsamo conocen y participan en un plan de disminución del riesgo social de los jóvenes. Aunque se han ejecutado acciones para identificar problemas y fomentar la concertación multiactoral, en la actualidad no se cuenta con un plan de intervención micro regional, ni con un espacio de debate que reúna a todos los actores. Realmente, todas las actividades de este territorio han estado más concentradas en fortalecer el Centro de Formación Jesús Obrero, que su papel de centralidad en el desarrollo social de la micro región.

Inicialmente, se han desarrollado acciones encaminadas a la identificación de actores pertinentes e interesados en la construcción de una mesa regional de prevención del riesgo social. En este proceso participó FUSAI que cuenta con más experiencia en este tipo de acciones y en el territorio. Durante el proceso, la dirección de FUSAI cambia y algunas de sus direcciones de proyectos, asimismo las prioridades y se presentan las diferencias entre FUSAI y FUNDAMAR que llevan a la interrupción del proceso de articulación y a gestionar la primera los grupos de trabajo que ya comenzaban a formarse.

²³ El Polígono Industrial Don Bosco y el Centro de Formación Jesús Obrero – pese a su corta edad- cuentan con el reconocimiento social suficiente para no tener que llevar a cabo el proceso de promoción y motivación. El Polideportivo Don Bosco ha firmado convenio con el Ministerio de Educación para atender nueve de los centros escolares situados en las zonas más conflictivas del municipio de Soyapango, que implica jóvenes en situación de alto riesgo. En este caso, tampoco ha sido necesaria la captación ni promoción de las acciones.

²⁴ Dirección General de Estadísticas y Censos: VI Censo de Población y Vivienda 2007. Ministerio de Economía, El Salvador.

²⁵ Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP): "Encuesta Nacional de Juventud", Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA) 2008, El Salvador.

Por otra parte, en el marco lógico inicial aparecen dos resultados asociados al desarrollo productivo del departamento de Cuscatlán. Son los resultados 4 y 5 del objetivo 2²⁶ que, tal como se expresan en dicho programa no se cumplen, pero si están reorientados y sintetizados desde el primer Plan Operativo que se formula. En éste representan el resultado 5: Se ha apoyado con equipo y financiamiento a 5 grupos solidarios que se organizan por sectores para mejorar la rentabilidad de sus actividades productivas.

En cuanto al compromiso de las contrapartes, la identificación institucional con las líneas que ha promovido el Programa, ha resultado un factor determinante para el logro de los resultados, hasta el punto que en todas las intervenciones el número de beneficiarios directos ha superado los previstos inicialmente, excepto en el caso del PIDB que se ha mantenido por tratarse directamente de becas a estudiantes²⁷.

En este punto, es importante señalar que aunque el programa no contemplaba en su formulación acciones afirmativas de género, ni se han construido indicadores desagregados por sexo, la participación de las mujeres en todas las actividades ha sido en general equitativa, con excepción de las capacitaciones laborales impartidas en el Centro de Formación Jesús Obrero tradicionalmente masculinas o femeninas que han seguido la pauta habitual en estos casos.

La participación masiva de las mujeres en las escuelas de padres y madres también responde a una pauta social en el país, donde es habitual que sean las mujeres quienes atienden los temas escolares, bien porque son las jefas de hogar²⁸, bien porque es rol asignado. Sin embargo, dado que las escuelas de padres y madres, la familia, se han considerado como un escenario necesario y primordial para el desarrollo de los jóvenes, cabe generar una reflexión en torno al papel que cumplen estas mujeres en el proceso educativo de sus hijos e hijas y en el fomento de construcción de sus valores y participación social. La oportunidad que supone generar programas específicos para madres²⁹ y la experiencia acumulada deben ser aprovechadas.

También es significativo y elemento de reflexión la participación mayoritaria de mujeres en el programa de formación de líderes juveniles y empresas agropecuarias en los municipios del departamento de San Cristobal. Mujeres jóvenes que en su mayoría no se encuentran trabajando ni estudiando y que en algunos casos ya son madres solas³⁰. La falta de oportunidades para la mujer del entorno rural es todavía mayor, situación que amerita la construcción de estrategias de intervención específicas.

La falta de una implementación regular en el interior de las instituciones de los mecanismos de seguimiento y sistematización de la información referida a procesos y beneficiarios, dificulta el uso eficaz de las fuentes de verificación como instrumentos de análisis para la mejora continua y la reflexión en torno al tema que se plantea y otros. Es habitual que se sustituya el sentido del seguimiento por el del cumplimiento y muchas veces las propias exigencias de los financiadores y de los tiempos no lo estimulan. Ninguna de las instituciones socias de este programa cuenta con mecanismos de seguimiento de sus egresados de programas formativos y de rehabilitación, o de los cambios que puedan darse al interior de las familias, lo que por los alcances de esta consultoría, complica la medición de los indicadores asociados al objetivo general de reducción de pobreza y marginalidad.

Por último, destacamos los factores internos y externos más importantes que han definido la marcha del proyecto y contribuido a sus resultados.

²⁶ O2.R4.: "Apoyo a empresas agropecuarias de cooperativas campesinas en Cuscatlán"; y O2. R.5. : "Apoyo a 05 grupos solidarios para incrementar su rentabilidad productiva en Cuscatlán"

²⁷ En los distintos cuadros de "Alcance de beneficiarios / indicadores" incorporados en el apartado de sistematización de la información, se puede visualizar de forma concreta el alcance de indicadores y beneficiarios logrado por el Programa

²⁸ Reacuérdesse que el fenómeno de la migración masculina en el país es fuerte, quedando muchos hogares bajo responsabilidad de la mujer, los embarazos tempranos sin formalizar la pareja y los abandonos de hogar por parte de los hombres también son habituales en estos contextos.

²⁹ Tal como surge de manera espontánea el de "Madres Lideresas" desarrollado por FUSALMO.

³⁰ Información obtenida a partir de los grupos focales realizados.

Cuadro 11: Eficacia – Factores internos y externos

FACTORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • El papel de facilitadores desarrollado por los responsables de CESAL en El Salvador. • El compromiso de las contrapartes. • Los equipos de trabajo constituidos en cada institución para la ejecución de las acciones. • La selección de contrapartes que, excepto la CATS, cuentan con amplia trayectoria y experiencia en el trabajo con jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La debilidad de la contraparte inicial seleccionada para la intervención en la micro región de El Bálsamo, que llevó al cambio una vez iniciado el proceso. • La ausencia de mecanismos de seguimiento de egresados y familias.
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Concordancia del eje de actuación (prevención de la violencia juvenil) con las prioridades y sensibilidades del entorno social, político y económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de la intervención promovida por la CATS, el obstáculo que han supuesto las diferencias políticas partidarias de la Alcaldía Municipal. • La solicitud por parte de la Comunidad de Madrid de los Planes Operativos Anuales con casi un año de anticipación respecto de su ejecución, dificultando la documentación de las desviaciones o reorientación de acciones.

4.3. Eficiencia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El cronograma de actividades se ha podido cumplir dentro de los márgenes de tiempo de ejecución establecidos para el programa sin modificaciones significativas. Con excepción del cambio de contraparte ya señalado que, en todo caso, ha facilitado la ejecución de las acciones en El Bálsamo.

En cuanto a la gestión de los recursos, se ha maximizado su uso y respondido, en todo momento, a las necesidades de las contrapartes. El tipo de cambio €/ \$ ha favorecido el desarrollo de actividades no previstas, sobre todo en lo referente a equipamiento.

Es importante señalar, que en cada uno de los contextos se ha contado con la flexibilidad suficiente por parte de CESAL para adecuar las actividades. Tal es el caso de los procedimientos de selección de beneficiarios, las Escuelas de Padres, formación de líderes o programas de atención psicopedagógica, que, bajo la transparencia y criterios de calidad, cada institución los ha adecuado a sus principios institucionales y realidades circundantes.

4.4. Impacto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Aunque resulta pronto todavía para medir los impactos del programa, si pueden establecerse sus efectos directos.

A partir de los grupos focales que se realizaron con jóvenes, se puede afirmar que el grado de satisfacción de los beneficiarios con todas las intervenciones del programa es muy elevado, así como su efecto en la modificación de conductas individuales referidas a autoestima, relaciones interpersonales (sociales y familiares) y definición de metas en la vida³¹.

En todos los escenarios explorados, se ha percibido un fuerte desarrollo del sentimiento de pertenencia e identidad con el grupo al que se han integrado o Institución promotora de las actividades. Ambos, ingredientes necesarios para la normalización y regulación del comportamiento social de los jóvenes. Pertenecer a un "tribu" forma parte de nuestro instinto social más básico. Depende de los principios que esa tribu promueva, estaremos hablando de inclusión o exclusión. La oportunidad que el programa ha brindado a estos jóvenes para integrarse en grupos escolares, equipos deportivos, grupos artístico o asociaciones productivas, es uno de sus mayores logros.

También, debemos destacar el desarrollo de capacidades por parte de los jóvenes directamente beneficiados por los programas de liderazgo, para organizar y dirigir actividades culturales, deportivas e incluso productivas, tal como lo demuestran los torneos de los viernes en el Centro de Formación Jesús Obrero o los de fin de semana del Polígono Industrial Don Bosco y el Polideportivo Don Bosco, los grupos de teatro y danza y las asociaciones productivas del departamento de Cuscatlán.

Por su parte, los padres y madres manifiestan la importancia que está teniendo en sus vidas recibir orientación sistemática en su papel como educadores de sus hijos, y como facilitadores de su desarrollo social. Llamen la atención las narraciones recogidas acerca de la superación del temor que les produce a muchos de ello, el hecho de que sus hijos e hijas participen en asociaciones. En su idiosincrasia, éstas se asocian a grupos antisociales o a conductas inmorales. A partir de los grupos de líderes y asociaciones formadas, la visión de padres y madres de estos jóvenes se ha transformado y han pasado a la participación activa y al fomento de los valores del asociacionismo como instrumento de cambio y desarrollo personal y social de sus hijos.

En cuanto al programa de asistencia psicopedagógica puesto en marcha en FUSALMO y en el Centro de Formación Jesús Obrero y continuado en el Polígono Industrial Don Bosco, para este último más del 85%³² de los casos termina su tratamiento con éxito³³, continuando con normalidad sus estudios e insertándose social y laboralmente. En FUSALMO, aunque el programa lleva menos tiempo, está cobrando una gran fuerza y cuenta con la colaboración de algunos docentes de los centros escolares. Aunque como ya se ha señalado no se cuenta con los datos definitivos, alrededor del 80% de los estudiantes en tratamiento ha mejorado su rendimiento escolar y relaciones interpersonales asociadas a conductas violentas. Para el Centro de Formación Jesús Obrero, todavía es pronto para realizar un análisis y valoración porque la mayoría de los casos todavía está en tratamiento y llevan poco tiempo en él.

Sin lugar a dudas, tal como muestra esta experiencia toda acción que busque transformación de las conductas de jóvenes en situaciones problemáticas, individuales y sociales, debe ir acompañada de las herramientas adecuadas para conseguirlo. La asistencia psicológica es clave.

³¹ Ver cuadros de "Valoración del Programa por parte de los actores"

³² Estimado realizado a partir de las entrevistas realizadas.

³³ Tratamiento asociado a conductas conflictivas dentro y fuera de la Institución y problemas severos de aprendizaje.

El proceso de inserción social de los jóvenes se completa cuando éstos se incorporan a los estudios superiores o al mercado laboral. En esta última, las acciones de formación técnica y ocupacional emprendidas desde el programa, contribuyen a facilitar ese acceso. Sin embargo, la ausencia de estudios del mercado en el país con enfoque territorial que orienten sobre las especialidades más demandadas o las oportunidades de autoempleo y la ausencia de mecanismos formales de intermediación y seguimiento hace difícil definir el impacto en este sentido. Por otras experiencias y por los propios datos que maneja el INSAFORP, la inserción laboral de este tipo de población y formación, gira alrededor del 25%³⁴ y se dobla cuando están asociadas a oportunidades de iniciativas empresariales (autoempleo). Solamente los jóvenes que participan en programas que incluye práctica laboral (como el PIDB) tienen una inserción del 80%.

4.5. Viabilidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Uno de los aspectos claves para hacer un proyecto viable es la existencia de socios locales interesados en la propuesta y con las competencias básicas para su ejecución. En este sentido, tal como ya se ha señalado todos los socios de este programa, excepto la CATS, tenían experiencia en el trabajo con jóvenes en situaciones de vulnerabilidad antes de iniciar el programa y todos comparten la mirada integral del individuo.

Con este punto de partida, la institucionalización desde el inicio de las líneas de acción del programa en cada una de las partes involucradas, ha facilitado que todas las acciones puedan seguirse una vez finalizada la ayuda. Todos los socios están continuando con los programas iniciados o fortalecidos a partir de la ayuda de la Comunidad de Madrid y la gestión de CESAL³⁵.

Todas las instituciones cuentan con otras líneas de financiación de sus actividades, fondos propios o fuentes externas provenientes tanto de instituciones nacionales como de organizaciones internacionales. Por otra parte, el hecho de que CESAL no haya actuado como ejecutora, ha obligado a las contrapartes a asumir las tareas y responsabilidades institucionalizándose las estrategias. El personal contratado con fondos del programa para la puesta en marcha y fortalecimiento de la atención psicopedagógica, en el Centro Jesús Obrero ha sido incorporado a su planilla y en FUSALMO se está gestionando la continuidad y ampliación del Aula Animada, que en todos los casos se tiene la intención de mantener. También el proceso iniciado con los jóvenes en cuanto a su organización y desarrollo de actividades artísticas y deportivas y las escuelas de padres y madres que son prescripción ministerial.

En principio, ninguna de las acciones corre el peligro de desaparecer, solamente hay debilidad en las iniciativas productivas desarrolladas en el departamento de Cuscatlán, las granjas de gallinas ponedoras que, aunque la CATS continúa apoyando, están muy supeditadas a las fluctuaciones de los precios de los insumos (piensos y gallinas) y a su disponibilidad en el mercado. Este hecho hace complicado que la frágil situación financiera de las asociaciones pueda hacer frente a las subidas, con el consiguiente riesgo de que caigan en la inactividad y abandono.

³⁴ Dato registrado a partir de entrevista con la Dirección Ejecutiva del INSAFORP.

³⁵ En los distintos cuadros de "Alcance de beneficiarios / indicadores" incorporados en el apartado de sistematización de la información, se puede visualizar en el punto de "sostenibilidad" de forma concreta el alcance de los elementos de sostenibilidad para cada uno de los socios locales

5. Conclusiones y Recomendaciones.

(A) La problemática situación en la que se encuentra la juventud salvadoreña requiere de respuestas integrales que faciliten la construcción de oportunidades concretas de inclusión productiva, al tiempo que promueven la construcción de identidades y sentimiento de pertenencia a grupos que generan inclusión social.

A partir de este supuesto, el Programa CAM/CESAL ha contribuido a profundizar en un modelo de intervención que contempla diferentes aspectos del individuo: personal (apoyo psicopedagógico, educación física, uso del tiempo libre, cultura de paz y valores), familiar (escuelas de padres y madres), social (trabajo en equipo, liderazgo, asociacionismo, capacitación laboral).

Recomendación:

Continuar en esta línea de intervención juvenil por la experiencia acumulada y por la propuesta a la que se está llegando, que articula diferentes estrategias para abordar el problema. Sin embargo, se deben corregir las debilidades en cuanto a la formulación del programa que no centra en sus objetivos ni resultados el eje de intervención alrededor del cual se ha actuado (marginalidad, exclusión y riesgo social de la juventud), con la consiguiente confusión de los resultados con actividades o con indicadores y desdibujamiento de la estrategia general.

(B) La participación de los padres y madres de los jóvenes en el desarrollo de las propuestas es importante. Contar o no con el apoyo familiar, resulta una pieza esencial para generar verdaderas transformaciones en los jóvenes y su situación social.

Incorporar el componente de fortalecimiento de la participación familiar es clave para cualquier actuación dirigida a estos grupos de población. El Programa establece una estrategia oportuna al incorporar Escuelas de Padres y Madres en las diferentes zonas de intervención.

Recomendación:

Continuar perfeccionando las metodologías de trabajo de tal forma que las escuelas de padres y madres u otros espacios de atención familiar que puedan incorporarse, se constituyan en escenarios atractivos para lograr una asistencia mayoritaria. Asimismo, se recomienda construir mecanismos e instrumentos de seguimiento familiar que permitan medir los efectos directos e impactos como herramienta de reflexión y mejora continua.

(C) Una de las mayores dificultades con las que se encuentra la juventud salvadoreña, es la falta de oportunidades para su inserción laboral, por cuenta propia o ajena.

Los proyectos de instalación de empresas productivas, no solamente requieren de capacitación y construcción de las instalaciones necesarias o compra de equipos, sino del capital que les permita afrontar los gastos hasta su consolidación. En caso contrario, y a partir de las experiencias desarrolladas en otros contextos del país y la fragilidad del entorno, se corre el riesgo de su abandono una vez retirada la ayuda.

Recomendación:

Profundizar en la línea del emprendimiento productivo a través del asociacionismo, pero buscando los mecanismos y generando las alianzas necesarias que garanticen el apoyo financiero continuo por lo menos durante tres años. Además de acompañar con estudios de viabilidad, factibilidad y mercado.

Apoyar todos los procesos de capacitación laboral con estrategias definidas de orientación, intermediación y financiamiento, para la inserción en los mercados de trabajo, por cuenta propia o ajena. Formación y empleo es un binomio alrededor del cual van a girar varias de las políticas públicas que el nuevo gobierno apunta.

(D) La rehabilitación y reinserción social son posibles a través de espacios concretos y diseñados para tal efecto.

Efectivamente, el modelo construido en el Polígono Industrial Don Bosco así lo demuestra. Su compromiso y gestiones permanentes para su fortalecimiento y ampliación, hacen recomendable continuar con el apoyo en cualquiera de sus líneas de acción.

Recomendación:

Mantener el apoyo a iniciativas que establezcan espacios específicos para la rehabilitación y reinserción social de los jóvenes, basados en modelos validados.

Al igual que en el caso de la intervención con las familias, se recomienda diseñar mecanismos e instrumentos de seguimiento que permitan medir los efectos directos e impactos en los/as egresados/as de los programas de atención psicopedagógica, permitiendo la toma oportuna de decisiones.

(E) Un monitoreo permanente de un programa de estas características que involucra varios actores, territorios y población, es clave para generar procesos de aprendizaje continuo que faciliten la construcción de modelos e identificación de buenas prácticas.

El acompañamiento permanente y facilitación de la ejecución de las actividades del Programa por parte de CESAL ha sido importante para el cumplimiento de los compromisos. Sin embargo, no se han fortalecido las capacidades para generar mecanismos de seguimiento sistemático ni levantamiento de información que permita la toma de decisiones en el proceso.

Recomendación:

Dado que esto es una debilidad común a casi todos los proyectos de cooperación al desarrollo, se recomienda incluir en la formulación y como resultado, el fortalecimiento de estas capacidades para las instituciones involucradas. Este fortalecimiento puede ser en forma de capacitaciones en gestión de proyectos, así como estimular la formación de unidades de proyectos al interior de las mismas, sobre todo si tenemos en cuenta que la mayoría de ellas requieren de financiadores externos para la continuidad de sus acciones.

Utilizar los POAS como la herramienta de seguimiento abierta y flexible, con la capacidad para incorporar las desviaciones y reorientaciones con una periodicidad al menos trimestral. Para que pueda cumplir su función de ajuste y monitoreo, estos planes deben ser elaborados al finalizar cada periodo de ejecución y un mes antes de comenzar el correspondiente, de tal manera que se puedan incluir los nuevos elementos que surjan a partir de la experiencia ejecutada y ajustar actividades e indicadores.

(F) Una buena identificación de un programa, formulación y documentación del proceso, contribuye no sólo a una ejecución exitosa de las actividades y fondos, sino al logro de sus objetivos y planteamiento de nuevas estrategias.

Esta es una de las debilidades del programa. La complejidad de la formulación ya señalada y la ausencia de espacios y tiempos para la reflexión, no han facilitado la construcción de la estrategia que articule todas las intervenciones, por tanto, la actuación como Programa.

A partir de la mera lectura de su documentación, programa, planes operativos e informes de seguimiento, el lector no dimensiona los logros reales que se están generando en el terreno, ni el papel protagonista de la mujer en estos procesos y contextos.

Recomendación:

Dedicar recursos y tiempo a la formulación de los proyectos y construcción de instrumentos de seguimiento, que incluya el proceso de identificación de beneficiarios diferenciando por sexo ; contar con expertos en formulación o desarrollar las capacidades en los equipos ejecutores; elaborar al inicio de los proyectos las cadenas de impacto para su seguimiento y medición; diseñar instrumentos de seguimiento y modelos de informe innovadores que faciliten la documentación continua de los procesos a partir de los efectos directos de cada actividad y su contribución al resultado y no desde su mero cumplimiento.

Transversalizar el enfoque de género en los proyectos. Este es uno de los retos de la cooperación internacional y prioridad de la cooperación española. Este enfoque no significa solamente incorporar indicadores de paridad de participación, sino incorporar acciones afirmativas que potencien el papel de la mujer -en este caso en los procesos educativos de los jóvenes- así como sus oportunidades de desarrollo personal a través de una participación social más activa –asociacionismo y desarrollo productivo. Es identificar desde el inicio los diferentes puntos de partida entre hombres y mujeres, sus situaciones y condicionantes para adecuar las acciones y reflejar en los indicadores.

(G) La concordancia de objetivos con las instituciones contrapartes facilita la institucionalización de las acciones y su sostenibilidad en el tiempo.

Tres de las cuatro contrapartes seleccionadas para la ejecución del programa CAM/CESAL, tienen en común su sustrato religioso, su experiencia en trabajo con jóvenes y el contar con el apoyo y reconocimiento de otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. Se trata de instituciones consolidadas que han venido a fortalecer y ampliar procesos que ya estaban comenzados incorporando nuevos elementos que mejoran la eficacia de sus acciones³⁶. Se trata de Edytra, Fusalmo y Fundamar. Las tres, han incorporado las actividades del programa a sus políticas institucionales garantizando la continuidad.

Por su parte, la CATS que aunque no tenía esa experiencia, sí la tiene en el tema de organización y ha podido abordar el tema del asociacionismo juvenil. La experiencia le ha llevado a incorporar el programa en su política institucional.

Recomendación:

Continuar con la línea de fortalecimiento institucional a través del apoyo técnico y financiero a la consecución de los objetivos de las contrapartes, sin entrar en la ejecución directa de las acciones.

(H) La idoneidad de las contrapartes repercute en la ejecución de los programas.

A partir de la exposición del trabajo realizado por cada una de ellas en el apartado 3. del presente Informe, donde se han destacado sus fortalezas y debilidades. En este punto, y para

³⁶ Señalar que si bien se ha afirmado que las contrapartes mantienen una amplia experiencia en el trabajo con jóvenes y se trata de organizaciones consolidadas en el país, hay que matizar que aún no cuentan con bagaje institucional en programas estructurados e integrales de intervención psicosocial comunitaria.

concluir el informe, se quieren hacer unas recomendaciones específicas dirigidas tanto a las propias contrapartes como al futuro trabajo que CESAL pueda realizar con ellas.

EDYTRA representa un programa e institución muy consolidada en el tiempo, que requiere el apoyo permanente para la ejecución de sus acciones. Por otra parte, actualmente el Polígono no cuenta con las instalaciones adecuadas para la atención de mayor número de mujeres que actualmente están albergadas en la clínica. Las instalaciones que tenían tuvieron que ser desalojadas por la situación de peligrosidad en la que se encontraba la zona (fuera del Polígono)

Recomendación específica:

Continuar con el apoyo de becas la sistematización del programa. y la ampliación de capacidades para atender a un número mayor de mujeres. También sería importante que mejorasen los mecanismos formales de intermediación laboral y seguimiento de egresados.

FUSALMO es igualmente una institución consolidada, sin embargo todavía el programa es joven y requiere apoyo externo, tanto financiero como técnico. Su apuesta por una atención integral de los estudiantes de este contexto social, ha llevado a redimensionar el papel que cumple la atención psicopedagógica individual y familiar.

Las Escuelas Deportivas, aunque es una actividad anterior a la llegada de CESAL y no incluida en el programa, es una de las apuestas más interesantes de FUSALMO. Bajo convenio con el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador INDES, se pone en marcha este proyecto en el año 2004 con el fin de formar atletas competitivos en este ambiente de conflicto y degradación social. Durante dos años el programa ha funcionado a pleno rendimiento y decaído en estos otros dos al finalizar el convenio con el Instituto. Por otra parte, el estricto criterio de selección enfocado a formar elite deportiva, restringe mucho el acceso mayoritario de los jóvenes que lo están demandando dado que no hay otros espacios alternativos y requieren todavía de guía. El uso del polideportivo fuera del horario escolar no es privativo de quienes participan en una escuela deportiva, pero si el uso de ese tiempo de manera guiada y con apoyo.

Recomendación específica:

Fortalecer y ampliar la estructura del Aula Animada y las estrategias de orientación y seguimiento familiar. Por otra parte, dado el carácter minoritario de la participación de jóvenes en las escuelas deportivas adicionales al día de asistencia escolar y que, sin embargo representan la alternativa de tiempo libre para la mayoría de ellos, se recomienda también ampliar el concepto a otras áreas artísticas, científicas, etc.

FUNDAMAR, aunque incorporada más tarde al programa CM/CESAL, cuenta con el apoyo de la congregación marista y su larga trayectoria en educación. Las capacidades demostradas para la puesta en marcha del Centro de Formación Jesús Obrero en un periodo de tres años y la incorporación de diferentes actividades (artísticas, deportivas, capacitación laboral, etc.) en la formación de los jóvenes, hacen de esta institución un punto central para el desarrollo social de la micro región de El Bálsamo. Sin embargo, todavía la influencia de sus acciones no ha trascendido sus muros.

Recomendación específica:

Dado que CESAL se encuentra ejecutando un programa de desarrollo turístico en la micro región, se recomienda continuar trabajando con el Centro y apoyar su integración a procesos más amplios de desarrollo económico local, a través tanto de los grupos de jóvenes organizados, como de programas más amplios de capacitación laboral e inserción productiva.

Finalmente la **CATS**, que ha destacado por el trabajo realizado para promover el asociacionismo juvenil en un entorno complicado, además de incorporar el componente de iniciativas productivas. A diferencia de las otras contrapartes, la CATS no ha contado con un centro de referencia que aglutine las actividades. Dificultad que ha suplido con su experiencia de trabajo directamente con las comunidades y que destaca sobre las demás. Si bien es cierto que, dado el contexto actual de El Salvador, se prevén cambios significativos en la acción sindical, en su reestructuración y participación política, no hay claridad respecto de las líneas que va a adoptar la CATS. A partir de las entrevistas mantenidas con la cúpula de la organización, se infiere que su interés está en seguir trabajando con los jóvenes, pero también en conquistar cuotas de poder en ese nuevo reparto de fuerzas que pueda surgir del diálogo social que se instaure. La recomendación de seguir o no trabajando con ellos no es tarea fácil. Por una parte, cabe la posibilidad de que sus prioridades cambien y dediquen todos los recursos, que no son muchos, a los nuevos enfoques u obligaciones. Sin embargo, la debilidad sindical en el país y la falta de experiencia en participación probablemente genere actitudes confrontativas y no constructivas.

Recomendación específica:

Sistematizar la experiencia con CATS y abrir una línea de apoyo a proyectos sindicales que prioricen el asociacionismo juvenil en contextos rurales, puede resultar una gran aportación al país.

6. Anexos

1. Matrices de evaluación.
2. Plan de Trabajo Evaluación Final.
3. Listado de documentación y contactos de referencia.
4. Instrumentos de recopilación de datos.
5. Ficha evaluación CAD.
6. Presentación del equipo de trabajo evaluación Final.

[A&E1]¿Tenemos algún dato?
[MTQ2]¿a qué datos te refieres?