

EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

AGOSTO 2025

PROYECTO:

***“Impulso de una
juventud con futuro
en tres municipios
del departamento de
La Paz, El Salvador”
SOLPCD/ 2022/0014***

CONSULTORA

Adriana Pascual Saracho

Contenido

INDICE DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	6
4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	7
4.1. Enfoques metodológicos	7
4.2. Técnicas de investigación	8
4.3. Condicionantes y límites	10
5. ANÁLISIS DE LA TEORÍA DEL CAMBIO	10
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN	15
6.1. Pertinencia y alineación.....	15
6.2. Coherencia y complementariedad	19
6.3. Eficacia.....	21
6.4. Eficiencia.....	35
6.5. Impacto	38
6.6. Sostenibilidad	42
7. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS.....	46
8. CONCLUSIONES.....	47
9. RECOMENDACIONES.....	49
12. ANEXOS	50

INDICE DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ALN	Asociación los Nonualcos
CE	Centro Escolar
CODENOL	Consejo de Desarrollo Económico de Los Nonualcos
FFVV	Fuentes de Verificación
MINEDUCYT	Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
OPLAGEST	Oficina de Planificación y Gestión Territorial
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PDDH	Procuraduría para Defensa de los Derechos Humanos
PNC	Policía Nacional Civil
SIBASI	Sistema Básico de Salud Integral
TTDD	Titulares de Derechos
TTOO	Titulares de Obligaciones
TTRR	Titulares de Responsabilidades

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación del proyecto *“Impulso de una juventud con futuro en tres municipios del departamento de La Paz, El Salvador”*, financiado en 2022 por la Generalitat Valenciana y ejecutado por Fundación del Valle junto a CIDEP, FUSALMO y MUSOL, se desarrolló en un contexto de alta complejidad marcado por transformaciones político-administrativas, y alto nivel de fragilidad institucional. Estos cambios, junto a un marco legal crecientemente restrictivo hacia el trabajo de las ONG y la cooperación internacional, condicionaron el desarrollo del proyecto y exigieron a las entidades ejecutoras una notable capacidad de adaptación.

El propósito de la evaluación fue analizar la pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impactos y sostenibilidad de la intervención, así como extraer lecciones aprendidas que sirvan de base para futuras iniciativas de cooperación. Se empleó una metodología mixta que combinó la revisión documental con entrevistas y grupos de discusión, permitiendo triangular información entre equipos técnicos, instituciones locales y juventudes beneficiarias. Un total de 80 personas (40 mujeres y 40 hombres), en su mayoría jóvenes, participaron en los diferentes espacios generados.

Los hallazgos muestran que el proyecto respondió de manera pertinente a los principales retos de la juventud en La Paz, relacionados con la precariedad laboral, la migración y las desigualdades de género. La intervención ofreció alternativas concretas para que las y los jóvenes dispusieran de herramientas con las que construir un futuro con mayores oportunidades. La estrategia integró de forma coherente la formación técnica, el liderazgo juvenil y la orientación e inserción laboral, con un diseño alineado tanto a marcos normativos nacionales e internacionales de juventud y derechos humanos, como a prioridades locales del territorio.

El proyecto mostró coherencia interna, al articular de manera estrecha sus componentes de fortalecimiento institucional, empoderamiento juvenil y empleabilidad, y también se vinculó con las trayectorias y experiencias previas de las socias en el territorio.

La alianza entre organizaciones sociales, juventudes e instituciones locales fue un factor clave que permitió movilizar recursos, compartir aprendizajes y alcanzar logros que difícilmente se habrían conseguido de forma aislada. El proyecto se destacó por su efectividad al sobreponerse a dificultades imprevistas como la reconfiguración territorial, la rotación de personal, la volatilidad institucional y las debilidades de una consultoría externa estratégica. A pesar de estas limitaciones, la flexibilidad y la coordinación interna de los equipos posibilitaron sostener la operación y cumplir los objetivos planteados, aunque en algunos momentos se generaron sobrecargas de trabajo. En términos de eficacia, la intervención no solo alcanzó, sino que en muchos casos superó las metas previstas, contribuyendo a fortalecer la confianza y las capacidades de la juventud. Más allá de los resultados cuantitativos, se observaron transformaciones en la autoestima, en las competencias para enfrentar procesos de selección

laboral, en la disposición a formarse, en la capacidad de organización y en la voluntad de participar en espacios comunitarios, colocando a las y los jóvenes como sujetos de derechos.

El análisis de sostenibilidad muestra que, además de los resultados inmediatos, el proyecto dejó instaladas dinámicas de participación juvenil, experiencias de coordinación interinstitucional y metodologías probadas como la Plataforma Transforma y la Ruta de Empleabilidad. Estos aportes constituyen condiciones de base para nuevas iniciativas. Sin embargo, se evidencian límites en la capacidad de las instituciones locales para sostener los avances sin apoyo externo, lo que refleja la dependencia de financiamiento adicional y de la voluntad política en un contexto cambiante y restrictivo para la sociedad civil, especialmente a partir de la entrada en vigor de la Ley de Agentes Extranjeros, aprobada en junio de 2025 por el Gobierno de El Salvador.

De cara al futuro, la evaluación recomienda dar continuidad al acompañamiento de la Red Juvenil Departamental, articulándola con el nuevo proyecto financiado por la Generalitat Valenciana en 2024, incluso si este prioriza otros distritos, incorporando a esta estructura en las actividades en la medida de lo posible. Ello permitiría mantener la coherencia de un proceso iniciado en proyectos anteriores y reforzar la confianza de las y los jóvenes en las organizaciones e instituciones. También se sugiere mejorar la logística y la socialización de objetivos en la Mesa Juvenil Departamental, con el fin de garantizar que las juventudes sientan que sus voces son escuchadas y que sus propuestas tienen valor. Asimismo, se recomienda realizar diagnósticos territoriales previos que permitan adaptar la oferta formativa a las necesidades reales del mercado laboral y ampliar las áreas de capacitación hacia sectores de alta demanda como turismo, gastronomía y servicios aeroportuarios, explorando alianzas con instituciones educativas y con empresas privadas con capacidad de formación. Otro aspecto clave será continuar fortaleciendo los vínculos con el sector empresarial mediante convenios que posibiliten pasantías, seguimiento de contrataciones y la firma de acuerdos que incentiven a las empresas a ofrecer condiciones adecuadas para la permanencia juvenil en los empleos.

En conclusión, la evaluación confirma que el proyecto ha sido altamente pertinente y eficaz, demostrando capacidad de adaptación y resiliencia en un entorno adverso, dejando instaladas bases sólidas para el trabajo con juventudes en La Paz. Sin embargo, también se pone de manifiesto que la sostenibilidad de los logros está estrechamente vinculada a la voluntad política, a la capacidad de mantener la articulación interinstitucional, a asegurar recursos complementarios y a garantizar que la juventud continúe siendo protagonista activa de los procesos de desarrollo local.

1. INTRODUCCIÓN

La juventud salvadoreña enfrenta hoy múltiples desafíos vinculados a la falta de oportunidades laborales, la violencia social e institucional, la desigualdad de género y la limitada participación en los espacios de toma de decisiones. Estas condiciones se agudizan en territorios rurales como el departamento de La Paz, donde las y los jóvenes encuentran escasas alternativas para construir un proyecto de vida digno y sostenible.

En este marco, el proyecto *“Impulso de una juventud con futuro en tres municipios del departamento de La Paz, El Salvador”*, financiado por la Generalitat Valenciana y ejecutado por Fundación del Valle, CIDEF, FUSALMO y MUSOL, se planteó como apuesta para contribuir al ejercicio de derechos de la juventud, combinando tres ejes estratégicos: empleo, inclusión, cultura de paz y medio ambiente, con un enfoque transversal de género.

La evaluación final externa se desarrolla en un momento de cambios significativos en el país, marcado por la reforma político-administrativa de 2023, que redujo los municipios de 262 a 44 y generó un nuevo escenario de gobernanza local con importantes repercusiones para la sostenibilidad de las políticas de juventud. Este contexto, unido a la entrada en vigor de la Ley de Agentes Extranjeros, plantea retos adicionales para las organizaciones de la sociedad civil que acompañan procesos de desarrollo en el territorio.

El informe que se presenta busca aportar elementos de análisis sobre los resultados alcanzados y las dificultades encontradas, pero también sobre las dinámicas institucionales, comunitarias y juveniles que han influido en la implementación. La evaluación se constituye, por tanto, como un ejercicio no solo de rendición de cuentas, sino también de aprendizaje colectivo, en el que la voz de los actores locales resulta clave para comprender los logros y las limitaciones de la intervención.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

PROYECTO	<i>“Impulso de una juventud con futuro en tres municipios del departamento de La Paz, El Salvador” SOLPCD/ 2022/0014</i>
ENTIDAD RESPONSABLE	Fundación del Valle (FDV)
ENTIDADES SOCIAS	MUSOL CIDEF FUSALMO
FINANCIACIÓN	GENERALITAT VALENCIANA
MONTO	GV: 509.838,00€ TOTAL: 639.166,00€
FECHAS DE EJECUCIÓN	01/07/2023 al 30/06/2025.
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Distritos de San Luis la Herradura, El Rosario y San Antonio Masahuat, departamento de La Paz, El Salvador

El proyecto busca promover el ejercicio pleno de los derechos de la juventud en el municipio de La Paz Centro, El Salvador, enfocándose en el empleo, la cultura de paz y el medio ambiente. Para ello, se fortalecerán las capacidades institucionales de la Asociación de los Nonualcos (ALN) y de los distritos de San Antonio Masahuat, El Rosario y San Luis La Herradura, desarrollando estrategias en favor de la juventud, con especial atención a las mujeres jóvenes. Se fortalecerán las Unidades de Juventud de la ALN y los distritos para promover acciones relacionadas con el empleo, el medio ambiente y la cultura de paz. Además, se impulsará el desarrollo de liderazgos juveniles, especialmente de mujeres, para fomentar su participación en la defensa de sus derechos. También se implementarán estrategias de inserción laboral mediante la reactivación de la Oficina Regional de Empleo, la capacitación en habilidades para el trabajo y la vinculación con el sector público y privado para generar oportunidades laborales. El proyecto integra la "Ruta de Empleabilidad", impulsada por CIDEP, FUSALMO y Fundación del Valle en el departamento de La Paz, con acciones orientadas al fortalecimiento de la educación técnica, el emprendimiento y la inclusión laboral juvenil.

Objetivo General del proyecto:

Se contribuye al logro del ejercicio pleno de los derechos de la juventud del Departamento de la Paz, en El Salvador.

Objetivo Específico del proyecto:

La Asociación Los Nonualcos (ALN), los distritos de San Antonio Masahuat, El Rosario y San Luis La Herradura del municipio de La Paz Centro desarrollan estrategias y acciones para la juventud a favor del empleo, la cultura de paz y medioambiente con enfoque de género.

Para lograr estos objetivos el programa se articuló entorno a **tres resultados:**

RESULTADO 1: Fortalecidas las Unidades de Juventud de la Asociación de Municipios de Los Nonualcos (ALN) y los distritos de San Antonio Masahuat, El Rosario y San Luis La Herradura para promover acciones de empleo, medio ambiente y cultura de paz en favor de la juventud.

RESULTADO 2: Desarrolladas capacidades y liderazgos de la juventud organizada de la región, de San Luis La Herradura, San Antonio Masahuat y El Rosario, con especial atención a las mujeres, para fomentar la participación en la defensa de sus derechos.

RESULTADO 3: Implementadas estrategias de inserción laboral de la juventud en los distritos de San Luis La Herradura, San Antonio Masahuat y El Rosario para promover el trabajo decente.

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

El proceso de evaluación y sus productos deben estar orientados a ser socialmente útiles, buscando obtener aprendizajes extraídos de la experiencia mediante un proceso participativo y generar conclusiones y recomendaciones estratégicas y operativas a las socias de la intervención.

De igual manera, con ello se pretende contribuir a la rendición de cuentas, tanto en España como en El Salvador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Valorar el grado de cumplimiento de la ejecución del proyecto, a partir de los criterios de 1-Eficiencia; 2-Eficacia; 3-Pertinencia; 4-Impacto; 5-Viabilidad.
- b) Valorar los efectos directos del proyecto en el ámbito institucional y social.
- c) Valorar la incorporación de enfoques transversales: derechos humanos, género, sostenibilidad ambiental.
- d) Valorar la sostenibilidad de los componentes del proyecto.
- e) Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas para fortalecer futuras intervenciones.
- f) Proveer CIDEP, FUSALMO, MUSOL y FDV de insumos analíticos y prácticos que le permitan fortalecer estrategias y metodologías de trabajo
- g) Evaluar las actividades de comunicación del proyecto

4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

4.1. Enfoques metodológicos

La evaluación final externa se desarrolló bajo un enfoque de derechos humanos. El **enfoque basado en los derechos humanos (EBDH)** es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que, desde el punto de vista normativo, está basado en las normas internacionales de derechos humanos y, desde el punto de vista operacional, en su promoción y protección. Como parte de este enfoque se consideraron las siguientes dimensiones:

1. **Participación:** involucrando activamente en el proceso de evaluación a los diferentes actores que han formado parte de la intervención durante todo su ciclo de vida.
2. El enfoque participativo se relaciona intrínsecamente con el concepto de **gobernanza democrática**, en la medida en la que la ciudadanía organizada forma parte de la toma de decisiones en sus territorios para un desarrollo local más inclusivo y con instituciones fuertes que garanticen el cumplimiento de los derechos. Desde la evaluación se consideró un enfoque sistémico que valorase el contexto en el que se inserta la intervención y de qué manera esta contribuye a su vez al fortalecimiento de la gobernanza.
3. El **enfoque de género** considera si se han incluido estrategias y acciones tendentes a generar condiciones de equidad e igualdad entre hombres y mujeres, en todas sus etapas: desde la planificación, a la ejecución y la evaluación.
4. De igual modo, se valoró el **enfoque inclusivo del proyecto y de atención a la diversidad** contemplando las necesidades específicas de cada uno de los grupos y personas que han formado parte del ciclo de vida del programa y valorando como éste se ha adaptado a ellas, para ofrecer alternativas inclusivas que den respuesta a dichas necesidades, desde una perspectiva que optimice sus recursos y aptitudes.

5. **Dimensión medioambiental:** valorando el aporte del proyecto en este ámbito y las correlaciones establecidas entre la promoción de un medioambiente sano y el desarrollo integral de titulares de derechos en el territorio de intervención.

La evaluación se realizó desde un enfoque sistémico orientado a visualizar la intervención como un conjunto de elementos articulados y dependientes entre sí, visibilizando las relaciones establecidas entre los medios puestos a disposición con los fines o resultados que se pretendían alcanzar. La **Teoría del Cambio** aplicada al proceso evaluativo, supone el establecimiento de las preguntas de evaluación en base a la revisión de los supuestos que se habían planteado en el diseño inicial, buscando explicar los cambios producidos hasta el momento y a aquellos a los que se pretende llegar.

Con el trabajo evaluativo se buscó reconstruir el objeto de evaluación a partir de dimensiones de análisis:

- **Diseño:**
 - 1) La **pertinencia** de la intervención en función de las prioridades de los diferentes grupos de titulares y su **alineación** con los marcos legales existentes.
 - 2) La **coherencia y complementariedad**.
- **Procesos implementados:**
 - 3) La **eficiencia**, valorando la relación costo- beneficio de la intervención, la adecuación de los equipos humanos, el tiempo invertido y las sinergias y coordinaciones desarrolladas que facilitan el alcance de los objetivos.
- **Resultados alcanzados y los cambios generados:**
 - 4) La **eficacia** en el cumplimiento de los resultados y objetivos constatados en la matriz de planificación de la intervención, mediante la medición de los indicadores establecidos. La **participación** de titulares es clave para el éxito y cumplimiento de las metas, por lo que se analizará de manera transversal en este criterio.
 - 5) **Impactos** conseguidos y esperados.
- Las perspectivas de **sostenibilidad**: a través del análisis de las políticas de apoyo, de los factores tecnológicos, del fortalecimiento de capacidades, de la sostenibilidad medioambiental y de los factores económicos. En este criterio se valorará de manera transversal la apropiación y el fortalecimiento institucional como elementos clave de sostenibilidad.
- las **lecciones aprendidas** del proceso.

4.2. Técnicas de investigación

La evaluación implementó diferentes métodos que, combinados, permiten comprender y explicar los hallazgos encontrados, responder a las preguntas de evaluación y validar la información recogida a través del análisis cruzado (triangulación) de esos datos obtenidos.

Para la recolección de información se utilizaron métodos mixtos (cuantitativos, basados en la información disponible del proyecto y cuestionarios, y cualitativos), que permitieron conocer en profundidad el objeto a evaluar y, a partir de ese conocimiento, poder hacer las valoraciones

acerca de los procesos implementados en la gestión y los cambios producidos. La aplicación de los instrumentos se realizó de manera flexible y participativa a fin de que los agentes de desarrollo se motiven a apropiarse del proceso evaluativo y ser parte del proceso de reflexión colectiva para la medición de los avances.

Entre las técnicas empleadas cabe destacar:

- Análisis documental (fuentes secundarias)
- Técnicas cualitativas (grupos focales, entrevistas, observación en terreno)
- Técnicas cuantitativas (cuestionarios)

Se presenta a continuación una tabla con las consultas realizadas:

ACTOR	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	HERRAMIENTA
FDV SEDE	2	0	2	ENTREVISTA VIRTUAL
FDV EL SALVADOR	0	1	1	ENTREVISTA VIRTUAL
EQUIPO TECNICO CIDEP	3	1	4	ENTREVISTA VIRTUAL
EQUIPO TÉCNICO FUSALMO	2	1	3	ENTREVISTA VIRTUAL
MUSOL	0	1	1	ENTREVISTA PRESENCIAL
RED JUVENIL LA PAZ	5	5	10	GRUPO FOCAL PRESENCIAL
JÓVENES FORMACIÓN TÉCNICA	3	6	9	GRUPO FOCAL PRESENCIAL
JÓVENES EDUCACIÓN PARA EL EMPLEO	10	8	18	ENCUESTA
MESA TÉCNICA	1	2	3	ENTREVISTA VIRTUAL/ PRESENCIAL
GOBIERNOS DISTRITALES Y ALN (PERSONAL TÉCNICO Y DIRECTORES	5	5	10	GRUPO FOCAL PRESENCIAL
ALN	1	1	2	ENTREVISTAS PRESENCIALES
MINEDUCYT DEPARTAMENTAL	0	1	1	ENTREVISTA VIRTUAL
MTPS DEPARTAMENTAL	1	1	2	ENTREVISTA VIRTUAL
PERSONAL DOCENTE	3	3	6	ENCUESTA
PERSONAL DOCENTE	3	4	7	GRUPO FOCAL VIRTUAL
EMPRESA	1	0	1	ENTREVISTA TELEFÓNICA
TOTAL	40	40	80	

Se realizaron un total de **16 entrevistas, grupos focales y encuestas, en modalidad presencial y virtual** en función de la disponibilidad y preferencia de las personas consultadas, teniendo en cuenta las herramientas más apropiadas para obtener la información necesaria de cada actor, así como generar un proceso de aprendizaje y retroalimentación. En total, se consultó a **80 personas, de las cuales 40 fueron mujeres y 40 hombres y 37 eran personas jóvenes (46,25%)**.

4.3. Condicionantes y límites

El desarrollo de la evaluación se llevó a cabo conforme a lo previsto, por lo que no existieron condicionantes o limitantes significativas que afectaran a los resultados obtenidos.

Cabe señalar que la buena coordinación con el equipo del proyecto, su compromiso y diligencia, tanto de sede (FDV y MUSOL) como en El Salvador (FDV, CIDEP y FUSALMO), fue clave para el buen avance del proceso evaluativo. Del mismo modo, se pudo contar con una amplia participación de instituciones territoriales TTOO, TTRR (docentes, otras organizaciones de la sociedad civil) y TTDD (jóvenes) que aportaron diferentes perspectivas y enriquecieron dicho proceso.

5. ANÁLISIS DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

El proyecto plantea una teoría del cambio con cierto nivel de complejidad, pero bien definida y claramente orientada a transformar las condiciones de vida de la juventud del Departamento de La Paz en El Salvador. La teoría del cambio articula múltiples dimensiones: institucional, comunitaria, educativa, económica y medioambiental, conectadas a través del enfoque de género y derechos.

Se desglosan a continuación sus principales elementos:

1. Impacto Deseado (Objetivo General): contribuir al pleno ejercicio de los derechos de la juventud del Departamento de La Paz, El Salvador, mediante estrategias enfocadas a la empleabilidad, el medio ambiente, cultura de paz y participación juvenil con enfoque de género.

Indicadores que medirían dicho impacto a largo plazo:

1. Una red juvenil constituida y fortalecida que representa los intereses de al menos 800 jóvenes ante gobiernos locales, para la mejora de la participación política, social y medioambiental por parte de las juventudes organizadas.
2. Protocolos de juventud con enfoque de género implementados en 3 distritos y la ALN.
3. Inserción laboral formal de al menos 250 jóvenes (55% mujeres) en los distritos priorizados.

2. Outcome (Objetivo específico): Fortalecimiento de las capacidades institucionales de tres distritos del departamento de La Paz y de la ALN para la atención y garantía de los derechos de la juventud en relación con su empleabilidad, medioambiente y con equidad de género.

Indicadores que medirían el outcome en el medio plazo:

1. Fortalecimiento del recurso humano y de las estrategias de gestión de ALN y distritos.
2. Desarrollo de liderazgo juvenil mediante el impulso de espacios participativos (mesas juveniles, asambleas, intercambios regionales) y difusión de resultados.
3. Fortalecimiento de las competencias técnicas juveniles para la inserción laboral mediante formación técnica y voluntariado medioambientales.
4. Implementación de la Ruta de Empleabilidad como herramienta para orientar a más de 1.200 jóvenes.

3. Outputs (resultados):

- Fortalecidas las unidades de juventud de ALN y tres distritos de La Paz Centro para la promoción del empleo, medioambiente y cultura de paz
- Desarrollo de capacidades y liderazgos de la juventud de la región para fomentar la defensa de sus derechos por medio de la participación.
- Implementación de estrategias de inserción laboral de la juventud para promover el trabajo decente.

Principales indicadores que medirían los outputs:

1. ALN y 3 distritos de La paz Centro asignan recursos para el funcionamiento de las UJ.
2. Elaboración de Protocolo de juventud para promover el empleo, medioambiente y cultura de paz con enfoque de género.
3. Creación de la Mesa Técnica Regional y Red Juvenil, con un 60% de participación de mujeres en cargos directivos.
4. 240 jóvenes fortalecen sus capacidades de liderazgo a través de la plataforma Transforma
5. 400 jóvenes promueven y participan en actividades ambientales recogidas en sus planes de trabajo
6. 80 actividades promovidas por la juventud en 30 comunidades de tres distritos
7. Al final de cada año se realiza 1 asamblea juvenil.
8. Ruta de Empleabilidad es puesta en empleada por personal técnico de ALN y distritos como herramienta de información y orientación laboral
9. Cada año, 12 docentes de 6 centros educativos proporcionan formación para el empleo y orientación laboral a 458 jóvenes (916, 52% mujeres)
10. 300 jóvenes disponen de capacidades técnicas para acceder al empleo y 35% es colocado en empleo decente
11. 1200 jóvenes (55% mujeres) orientados laboralmente por gestores/as de empleo locales.

4. Principales Actividades Clave:

- Creación y equipamiento de Unidades de Juventud y Empleo y formación al personal técnico regional y distrital.
- Formación a liderazgos juveniles en habilidades para la vida, cultura de paz, medioambiente, género e inteligencia emocional a través de la Escuela Transforma.

- Celebración de Asambleas de rendición de cuentas y planificación entre ALN y distritos y red juvenil
- Desarrollo de intercambios entre redes juveniles.
- Implementación del programa de educación para el trabajo en centros de bachillerato
- Formación técnica para jóvenes en áreas de alta demanda (12 formaciones para 300 jóvenes)
- Desarrollo de campañas medioambientales con enfoque en la convivencia y equidad.
- Orientación e intermediación laboral para la colocación de 250 jóvenes de 3 distritos.
- Actividades de educación para el desarrollo.

5. Supuestos Críticos

- Estabilidad política, económica y social en El Salvador y la región de La Paz.
- Colaboración efectiva entre gobiernos municipales, la ALN, MTPS y OSC juveniles.
- Interés sostenido de jóvenes en la participación a pesar de contextos adversos.
- No aprobación de leyes que obstaculicen la acción de organizaciones locales.

Análisis en relación con el contexto actual de El Salvador

Desde 2023, El Salvador ha experimentado una reorganización territorial que eliminó los 262 municipios originales, consolidándolos en 44 municipios conformados, a su vez, por distritos. Este contexto, así como la elección de nuevos alcaldes municipales en junio de 2024 obligó a replantear algunos aspectos claves de la intervención que se venía desarrollando en 3 municipios que pasaron a ser distritos de dos nuevos municipios (La Paz Centro y La Paz Oeste), siendo necesario solicitar modificaciones sustanciales que fueron aprobadas por la agencia financiadora. Los cambios en la distribución territorial, con lineamientos poco claros y definidos de parte del Gobierno Central, de manera general, han provocado:

- **Tendencia a una mayor centralización**, lo que ha afectado a la autonomía operativa de municipalidades en temas como juventud, empleo y género, así como **cierto nivel de desarticulación institucional** ante la pérdida de competencias y de capacidad financiera de los gobiernos distritales y en relación con compromisos adquiridos antes de la reforma, al tiempo que se ha producido un mayor abandono de las áreas rurales.
- **Debilitamiento de la ALN**, al quedar constituida únicamente por dos municipios (La Paz Centro y la Paz Este) y desaparición de la OPLAGEST, ambas, principales fuentes de financiamiento de la mancomunidad.
- **Limitaciones a la participación de la ciudadanía** en la toma de decisiones a nivel municipal.

En la práctica, estos cambios implicaron que debieran realizarse modificaciones con respecto al diseño inicial y conforme al cual se estaba ejecutando el proyecto. La más relevante se encuentra relacionada con la negativa del nuevo municipio de La Paz Oeste a que el distrito de

San Pedro Masahuat continuara formando parte de la intervención. Esto conllevó a orientar el esfuerzo hacia distrito de San Luis la Herradura, parte del municipio de La Paz Centro, como San Antonio Masahuat y El Rosario. Se mantuvo, sin embargo, el trabajo a nivel comunitario y en los centros educativos de San Pedro Masahuat a petición de la oficina departamental del MINEDUCYT.

La reciente aprobación de la **Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador** plantea un nuevo reto para la cooperación a la hora de continuar apoyando estrategias territoriales orientadas a la participación ciudadana y la incidencia política.

Análisis en relación con la lógica vertical

El proyecto muestra una lógica interna bien estructurada: la cadena de objetivos, resultados y actividades resulta coherente y se encuentra acompañada de indicadores medibles, fuentes de verificación y supuestos claramente identificados. El hilo causal parte de las actividades formativas, de organización juvenil, de incidencia política y de inserción laboral, que no se encuentran aisladas, sino que se interrelacionan entre sí y con las actividades orientadas a los actores institucionales facilitando el avance hacia el OG del proyecto.

El objetivo general pretende señalar hacia un impacto transformador: que la juventud ejerza plenamente sus derechos, especialmente en los ámbitos de empleo, participación política, cultura de paz y sostenibilidad ambiental. Los indicadores del OG muestran clara trazabilidad hacia cambios estructurales en gobernanza local de juventud y mejora del acceso laboral. Sin embargo, varios supuestos dependen de factores macro (legislación nacional, voluntad política, estabilidad social) difíciles de controlar desde el proyecto. Esto revela un impacto ambicioso pero vulnerable a los cambios políticos mencionados y al compromiso de la institucionalidad pública.

A nivel de OE se han diseñado indicadores que cruzan transversalmente participación, educación, género, inclusión laboral y acción medioambiental.

Sin embargo, la formulación del proyecto partió de supuestos que no se cumplieron al inicio del mismo: se partía de que existían organizaciones juveniles consolidadas y técnicos municipales estables, cuando en la práctica la red de Nonualcos estaba debilitada, los técnicos asignados por las alcaldías no tenían perfil en juventud y la reforma municipal desestructuró la interlocución prevista. Esto obligó a rehacer diagnósticos y a empezar de cero en varios procesos.

Dos estrategias se identifican como claves en este proceso en los procesos de empoderamiento de la juventud: la metodología de la escuela de liderazgo juvenil Transforma y la “Ruta de Empleabilidad”, como herramienta articuladora y ya ampliamente reconocida en el territorio y apropiada por los distintos actores.

Los resultados (outputs) también se encuentran claramente asociados a indicadores medibles y medios de verificación, sin embargo, están fuertemente asentados sobre la voluntad y capacidad institucional a nivel distrital y micro regional.

La ALN es una instancia regional que agrupa, actualmente y a partir de la reforma político-administrativa, a dos municipios del Departamento de La Paz (La Paz Centro y La Paz Este) y que al inicio del proyecto representaba a 16: muchos de ellos continúan estando representados en la asociación como distritos, sin embargo, ya no cuentan con capacidad de realizar aportes para

su sostenimiento. A pesar de la situación de debilidad institucional en la que se encuentra la ALN, esta continúa teniendo un rol relevante en la articulación entre lo local, lo municipal y lo supramunicipal, ya que permite mantener cierto nivel de continuidad institucional y actúa como pivote técnico y político para conectar las acciones locales con otros actores nacionales como el MTPS (Ministerio de Trabajo y Previsión Social). El planteamiento del proyecto al incluir a la ALN como institución clave, permite reducir la fragmentación de esfuerzos y busca fortalecer la coordinación entre ALN, municipalidades y OSC juveniles. Por ejemplo, la creación de la Unidad Regional de Juventud de la ALN podría dar soporte técnico y político a las Unidades Municipales, asegurando coherencia territorial en políticas de juventud. La lógica también plantea que la ALN se constituyera como actor clave para la sostenibilidad una vez finalizado el proyecto al adquirir competencias para replicar metodologías como la Ruta de Empleabilidad, institucionalizar buenas prácticas en su normativa interna y reproducirlas en otros municipios que no fueron parte del proyecto, al tiempo que aseguraría que los resultados no dependan exclusivamente de la voluntad municipal.

La lógica del proyecto también apunta, no solo a atender a jóvenes de tres distritos, sino a impactar la gobernanza juvenil en el territorio de La Paz y posicionar a la juventud como actora legítima dentro del sistema municipal, no como beneficiaria pasiva. La conformación de la Red Juvenil, que no se encontraba activa al inicio del proyecto, es clave en este proceso.

Conclusiones sobre la Teoría del Cambio de la intervención:

1. La teoría del cambio está planteada desde un enfoque estratégico y multisectorial, que parte de un diseño lógico bien estructurado, incorpora y busca integrar a actores institucionales y a juventudes organizadas y, en principio debería tener potencial de impacto.
2. Todos sus elementos se formulan de una manera clara y se encuentran interrelacionados con coherencia.
3. Sin embargo, algunos indicadores de proceso podrían resultar repetitivos, aportando un valor limitado.
4. Se plantean actividades innovadoras que aportan valor añadido a estrategias anteriores desarrolladas por las socias en el territorio.
5. Algunos de los supuestos planteados en el diseño del proyecto no se dieron, lo que implicó un sobreesfuerzo de parte de las socias para adaptarse a la realidad territorial. Esto consumió tiempo y recursos.
6. Sin embargo, las modificaciones sustanciales aprobadas han resultado altamente pertinentes para mantener una lógica acertada en la teoría del cambio planteada.
7. El enfoque de derechos humanos se encuentra bien incorporado al proyecto, incluyendo acciones específicas de participación, de inclusión, cultura de paz y de medioambiente.
8. Algunos de los riesgos identificados han incidido de manera decisiva en el desarrollo y capacidad de generación de impactos de la intervención.
9. Más allá de los recursos asignados por la intervención, se identifican pocas posibilidades de que los actores institucionales, titulares de obligaciones, (ALN o distritos) puedan mantener los esfuerzos financieros requeridos más allá de la duración de la misma por si solos, sin embargo, el proyecto impulsó y fortaleció otros mecanismos de articulación interinstitucional, como la Mesa Técnica, que se prevé que prolonguen más allá de este y

que pueda continuar acompañando esfuerzos en esta línea, así como herramientas de utilidad que

10. El potencial de impacto queda sujeto a un contexto nacional cambiante (con pocas posibilidades de haber sido previsto al inicio de la intervención) y del compromiso real de los actores involucrados en sostener los avances una vez finalizado.
11. Sin embargo, desde el proyecto se ha desplegado un esfuerzo importante para mantener la articulación interinstitucional, contribuyendo a fortalecer la lógica del proyecto.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

6.1. Pertinencia y alineación

En relación con las demandas de la población joven para la garantía de sus derechos humanos

El proyecto responde directamente a las necesidades y aspiraciones de la juventud de los tres distritos del municipio de La Paz Centro y región de Los Nonualcos, Departamento de La Paz, en El Salvador, tal y como se pudo constatar en las entrevistas realizadas desde la evaluación. Las personas jóvenes identifican la necesidad de ser escuchadas en los espacios de toma de decisiones y la promoción de las oportunidades formativas y de acceso al empleo como algunas de sus grandes preocupaciones. En este sentido, el proyecto da respuesta a las demandas de la juventud.

Si bien, MUSOL y FUSALMO se han incorporado al trabajo territorial en esta zona a partir de este proyecto, FDV y CIDEP tienen una larga trayectoria de trabajo conjunto en el departamento de La Paz desarrollando acciones orientadas a promover la cultura de paz y la empleabilidad juvenil. Este conocimiento de primera mano del contexto local ha permitido diseñar acciones que abordan de manera concreta los déficits en el acceso a derechos fundamentales: educación, empleo, participación ciudadana, inclusión y cultura de paz.

En particular, el proyecto atiende los problemas más sentidos de los distritos priorizados, como la escasa empleabilidad, la débil participación política juvenil y la falta de espacios organizativos inclusivos.

- **Derecho a la educación:** La intervención facilita aprendizajes prácticos y metodologías innovadoras que complementan la educación formal y fortalecen las competencias de estudiantes y docentes. Al mismo tiempo, ofrece oportunidades educativas en entornos no escolares, reduciendo las brechas de acceso que afectan especialmente a la juventud rural. Estas acciones contribuyen a generar entornos educativos más inclusivos y orientados al desarrollo integral.
- **Derecho al empleo:** a través de la Ruta de Empleabilidad, una estrategia que incluye el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los distritos y la ALN, del personal docente de los centros educativos, de las juventudes y la articulación con otros actores territoriales como el Ministerio de Trabajo y el sector privado local, el proyecto

proporciona herramientas concretas para la inserción laboral. El desarrollo de talleres de formación técnica y orientación para el empleo, ferias de empleo y actividades para el fortalecimiento de las habilidades blandas, no solo mejoran la preparación de la juventud para acceder a empleos dignos, sino que también incrementan su confianza y su capacidad de enfrentar el mercado laboral y garantizar sus derechos sociales.

- **Derecho a la participación:** la intervención impulsa activamente la organización y la participación juvenil mediante la formación de liderazgos agrupados en la Red Juvenil y la creación de espacios de diálogo y promoción de la cultura de paz. Estas acciones fomentan el ejercicio de ciudadanía activa y la incidencia en procesos de decisión locales, posicionando a las juventudes como agentes de cambio en sus comunidades.
- **Derecho a una vida libre de violencia:** el enfoque de cultura de paz atraviesa toda la intervención, mediante actividades deportivas, recreativas y educativas a través del voluntariado social y la participación juvenil, que promueven la convivencia y la resolución pacífica de conflictos. El proyecto de esta forma busca reforzar la cohesión comunitaria y el reconocimiento de los derechos de la juventud.
- **Inclusión y equidad de género:** el enfoque de género se integra de forma transversal, promoviendo el liderazgo de las mujeres jóvenes y su incorporación a los espacios de participación y al empleo. Se consideró, de igual modo, el trabajo con las unidades de género municipales y la incorporación de contenidos específicos en los procesos formativos, con el fin de reforzar la participación inclusiva y reducir las brechas existentes.

Los grupos focales realizados permitieron identificar que, a pesar de la limitada participación juvenil y los altos niveles de desafección de los y las jóvenes con la participación en espacios institucionales, existe una demanda real de la juventud de ser escuchada y tenida en cuenta en la toma de decisiones sobre las condiciones que les afectan.

El proyecto, en este sentido, resulta altamente pertinente y abona a los avances en la garantía de los derechos mencionados, dejando herramientas y facilitando la apertura de espacios.

Alineación con las prioridades de los TTOO

El proyecto articula su estrategia con las competencias y prioridades de los gobiernos locales y de la **Asociación Los Nonualcos (ALN)**, reforzando sus capacidades técnicas mediante la creación y equipamiento de Unidades de Juventud, formación de personal de las unidades de juventud, género y empleo, el fortalecimiento de estas a través de protocolos institucionales y el desarrollo e implementación de herramientas de gestión como la Ruta de Empleabilidad. Estas acciones buscan fortalecer los vínculos entre autoridades locales y juventud de sus territorios, contribuyendo a la institucionalización de políticas de juventud a nivel distrital y micro regional. En el contexto de reestructuración político-administrativa que redujo la autonomía municipal y debilitó sus capacidades técnicas y financieras, la intervención actúa como un mecanismo de fortalecimiento institucional esencial para garantizar la atención a la juventud desde una perspectiva de derechos.

En primer lugar, la creación y fortalecimiento de **Unidades de Juventud y Empleo** en los distritos priorizados y ALN, junto con la formación del personal técnico, permite a los distritos continuar

siendo actores con cierto nivel de relevancia en el ámbito local, al disponer de estructuras operativas específicas para implementar políticas locales de juventud, género, medio ambiente y empleabilidad. Estas acciones son coherentes con el mandato establecido en la **Ley General de Juventud**, que señala la responsabilidad de los gobiernos locales de desarrollar políticas participativas dirigidas a este grupo poblacional. La intervención apoya, además, la formulación y adopción de protocolos de juventud con enfoque de género en los tres distritos, contribuyendo a la territorialización de dicha Ley. La ALN, aún inmersa en una crisis institucional, continúa siendo un actor técnico político de referencia en el territorio y ejerciendo su labor articuladora en la unificación y territorialización de las políticas públicas y la institucionalidad y con la sociedad civil. La creación de la Unidad Regional de Juventud y la de Empleo dentro de la ALN, contemplada en el proyecto, busca consolidar un soporte técnico que brinde asistencia a los municipios y distritos en esta materia, contribuyendo a la institucionalización de metodologías como la Ruta de Empleabilidad.

De igual forma, la intervención se encuentra alineada con otras políticas y marcos normativos nacionales como la Política Nacional de Convivencia Escolar y Cultura de Paz, que promueven el acceso equitativo a oportunidades educativas, la participación juvenil y entornos escolares libres de violencia. Asimismo, la articulación desde el proyecto con instancias nacionales como el **Ministerio de Educación (MINEDUCYT)** y el **Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)** permite territorializar estas políticas y promover sinergias operativas. La alineación con las prioridades del MTPS es especialmente evidente en la implementación de la Ruta de Empleabilidad y en la orientación laboral de las personas jóvenes, lo cual responde a las competencias nacionales en materia de trabajo decente y promoción del empleo territorial. Al mismo tiempo, la colaboración con el MINEDUCYT para la formación docente en cultura de paz y educación para el empleo responde a la **Política Nacional de Convivencia Escolar y Cultura de Paz**, que promueve ambientes escolares inclusivos, seguros y orientados a la prevención de la violencia.

Conviene mencionar que ante la crisis técnica y financiera de las municipalidades y distritos, a menudo la misma persona asume o rota en las funciones asignadas a diferentes unidades. El proyecto consideró esta realidad al formar a personal diverso de las unidades técnicas distritales, incluidas las de género o medioambiente, por lo que dicho personal también ha resultado fortalecido en sus competencias.

La teoría del cambio también incorpora otras acciones alineadas con los **lineamientos de la Política Nacional de Juventud**, como la promoción de redes juveniles, la formación de liderazgos y el desarrollo de capacidades para la participación ciudadana. En este sentido, la conformación de la Red Juvenil Departamental y la Mesa Técnica permite generar un espacio de interlocución entre la juventud organizada y las instituciones territoriales, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza local juvenil.

Sin embargo, la **reciente aprobación de la Ley de Agentes Extranjeros** introduce un nuevo desafío para los titulares de obligación y para la cooperación internacional en El Salvador. Esta normativa busca imponer mayores restricciones administrativas y de supervisión sobre los fondos externos, lo que puede limitar la capacidad operativa de los gobiernos locales para trabajar de manera conjunta con organizaciones de la sociedad civil y proyectos de cooperación y viceversa. Además, el temor del funcionariado local a cuestionamientos por su vinculación con

iniciativas financiadas internacionalmente desincentiva, en algunos casos, su participación y la coordinación interinstitucional. En las entrevistas realizadas desde la evaluación, se manifestó un alto nivel de preocupación por los efectos de dicha Ley y la posible retirada de cooperantes o disminución de fondos que, según manifiestan, resultan esenciales para que los gobiernos locales puedan continuar prestando servicios sociales a la población de sus territorios, ante la crisis financiera que enfrentan. Por su parte, las ONGD han de mostrarse cautas ante el abordaje de algunas temáticas o enfoques que podrían resultar sensibles. Sin embargo, el reconocimiento de las socias en el territorio, incluso de parte de representantes del Gobierno Central, como es el caso de la Gobernación Departamental, posiblemente permita continuar abonando a estos esfuerzos de manera articulada.

Alineación del programa con las prioridades de la cooperación valenciana

El programa se encuentra también alineado con las prioridades de la cooperación valenciana, que incluyen el fortalecimiento de capacidades locales, la promoción de los derechos humanos, y el desarrollo sostenible. Concretamente responde a su primer objetivo: “Contribuir al desarrollo humano sostenible y a la realización efectiva de los derechos humanos de las personas y poblaciones que viven en contextos de mayor vulnerabilidad, pobreza y exclusión.”

La intervención busca generar un impacto duradero en las comunidades a través de la promoción de empleos decentes, la participación juvenil y la cultura de paz, todos elementos que coinciden con los objetivos de desarrollo de la cooperación valenciana. Además, la intervención prioriza el fortalecimiento institucional y las sinergias con actores locales y territoriales, algo que la cooperación valenciana también apoya en sus programas. Así pues, el programa responde a las prioridades geográficas, transversales y sectoriales de la entidad cofinanciadora.

La cooperación valenciana, tal y como refleja en su V Plan Director 2021-2024, se encuentra, a su vez, fuertemente alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030, que incluye en su ODS 5 la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el trabajo decente y crecimiento económico en el ODS 8, educación de calidad en el ODS 4, la acción por el clima en el ODS 13 y promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas en el ODS16 a los que también responde el programa cofinanciado.

El programa, en definitiva resulta **altamente pertinente** en relación a las prioridades expresadas por las personas TTDD, jóvenes y mujeres, al abordar aspectos clave para su desarrollo individual y colectivo y la garantía de sus derechos humanos, al tiempo que responde a las prioridades de los gobiernos municipales y de las instituciones a nivel territorial, que se encuentran en una situación de precariedad a nivel técnico y financiero y precisan de los aportes y contribuciones de las organizaciones de la sociedad civil y de la cooperación para poder dar respuesta a las necesidades de la población. Sin embargo, las intervenciones en El Salvador presentan, actualmente y en términos generales, dificultades para desplegar todo su potencial para la promoción de los derechos humanos, en un contexto político nacional de desconfianza hacia el trabajo articulado con ellas y poco garantista con dichos derechos.

En un contexto nacional marcado por la centralización, restricciones a la participación y limitaciones financieras locales, la intervención se muestra altamente pertinente. Responde a demandas concretas de la juventud, se alinea con políticas públicas y marcos internacionales, y refuerza estructuras institucionales debilitadas. No obstante, su sostenibilidad dependerá en gran medida de la capacidad de los actores locales e intermunicipales (especialmente la ALN) para mantener los avances logrados y de la persistencia del apoyo de la cooperación internacional ante un entorno político complejo.

6.2. Coherencia y complementariedad

Coherencia interna

El proyecto muestra un nivel significativo de coherencia interna en la medida en que se inscribe dentro de las trayectorias y estrategias institucionales de las socias locales en el territorio.

Por ejemplo, para CIDEP, la apuesta por la empleabilidad juvenil se ha consolidado como una línea prioritaria de trabajo en la zona paracentral, donde acumula más de una década de experiencia, parte de ella, en asocio con FDV. El proyecto actual se concibió como continuidad de iniciativas previas conjuntas (*"Jóvenes y mujeres de San Luis la Herradura y Santiago Nonualco mejoran sus capacidades de incidencia y participación ciudadana para favorecer el ejercicio de sus derechos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales"*, ejecutado por CIDEP y CORDES, GV21), lo que refuerza la consistencia de su intervención y la acumulación de aprendizajes. El **Plan Estratégico 2020-2025 de CIDEP** prioriza la formación para el trabajo, inserción laboral y emprendimiento, así como el fortalecimiento organizativo y educativo de comunidades y desarrollo local, cultura de paz y educación de personas jóvenes y adultas.

En el caso de FUSALMO, este proyecto constituye la primera experiencia de la organización en la zona de La Paz. Sin embargo, la intervención se enmarca en su estrategia de fortalecimiento de la juventud a través de redes, mesas y procesos de participación. La incorporación del componente de voluntariado y liderazgo juvenil responde directamente a su misión institucional y a metodologías ya desarrolladas en otros territorios, lo que le permite aportar valor añadido y especialización. Asimismo, incorpora al consorcio herramientas digitales innovadoras para la formación de la juventud.

Por su parte, Fundación del Valle, como entidad líder de consorcio, actúa en coherencia con su estrategia de cooperación en El Salvador, priorizando la juventud y la empleabilidad como ejes de desarrollo humano, y fortaleciendo alianzas con organizaciones de la sociedad civil locales para generar impacto territorial. FDV, por su parte, cuenta con un **Plan Estratégico 2018-2023 para El Salvador** que prioriza, entre otros, el empoderamiento socioeconómico de mujeres y jóvenes, a través de programas de fortalecimiento empresarial, la organización comunitaria, participación social y cultura de paz. FDV gestionaba, al momento de las consultas, de forma simultánea ocho proyectos en diferentes regiones y temáticas (juventud, seguridad alimentaria, nutrición, emprendimiento). Esa experiencia en gestionar múltiples intervenciones aporta solidez, credibilidad y la posibilidad de generar sinergias entre iniciativas.

MUSOL, para quien este proyecto fue la primera experiencia en consorcio en El Salvador, en tanto, refuerza la dimensión institucional y de fortalecimiento municipal, en línea con su especialización en procesos de gobernanza local y municipalismo.

Actualmente, el consorcio conformado por FDV, MUSOL, FUSALMO, FUSAI y CORDES ejecutan el programa *"ODS 8: trabajo decente y consolidación de las MiPymes lideradas por jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, fortaleciendo las políticas e iniciativas del Municipio de La Paz Centro en los Distritos de San Miguel Tepezontes, Santa María Ostuma, San Pedro Nonualco y la ALN"*, financiado por Generalitat Valenciana en convocatoria de 2023. Si bien el programa se focaliza en tres distritos del municipio de La Paz Centro que no coinciden con los del proyecto evaluado, pone un foco importante en la ALN como entidad aglutinadora de los esfuerzos en desarrollo económico local, mientras continúa el trabajo articulado con Gobernación, MTPS, MINEDUCYT y otras entidades presentes en la Mesa Técnica de Juventud, así como con el

empresariado y personas emprendedoras de la zona, al tiempo que impulsa las oportunidades educativas y de empleabilidad de la juventud del departamento.

El trabajo de campo realizado desde la evaluación evidenció que esta correspondencia entre las estrategias organizacionales y el diseño del proyecto, con atribuciones diferenciadas en función de la experticia de cada socia, fue un factor que facilitó el compromiso de estas en la ejecución y la apropiación de los resultados. Si bien cada organización aportó desde sus líneas de especialización, la coherencia interna se manifiesta en que todas se articulan en un mismo propósito, ampliar las oportunidades de inclusión social y laboral de la juventud en contextos de alta vulnerabilidad.

Coherencia externa

La coherencia externa del proyecto se analiza desde dos perspectivas: su articulación con otros actores de la cooperación en el territorio y los mecanismos empleados para garantizar **complementariedad**.

En primer lugar, el proyecto se implementó en un espacio territorial donde diversas organizaciones, incluidas FDV y CIDEP, ya venían desarrollando intervenciones en juventud, educación y desarrollo comunitario. En este marco, el consorcio estableció vínculos con organizaciones de larga trayectoria como **Cáritas Zacatecoluca y FUNDASAL**, cuya legitimidad en las comunidades resultó clave para facilitar la identificación de jóvenes y la implementación de actividades, dada la desarticulación juvenil identificada al inicio del proyecto. Cáritas dispone de experiencia en procesos de formación comunitaria y acompañamiento a jóvenes, mientras que FUNDASAL contribuyó desde su trabajo en desarrollo territorial y fortalecimiento organizativo. La articulación con estas entidades permitió al proyecto ampliar su cobertura y consolidar su aceptación en comunidades donde la confianza previa en estas organizaciones era un factor determinante. Ambas organizaciones se encuentran integradas en la Mesa Técnica de Juventud impulsada desde el proyecto.

Asimismo, la intervención se desarrolló en un territorio donde habían operado **Educo y Save the Children**, con quienes se había colaborado en el anterior proyecto, con programas orientados a la empleabilidad y habilidades para la vida, aunque estas organizaciones reorientaron posteriormente sus esfuerzos hacia otros departamentos. La salida de estos actores dejó al proyecto como uno de los principales referentes en la temática de empleabilidad juvenil en la zona paracentral, lo que reforzó su pertinencia, pero redujo la posibilidad de sinergias en el presente.

En cuanto a los **mecanismos de articulación empleados**, el proyecto, como se ha mencionado, impulsó espacios interinstitucionales como la **Mesa Técnica de Juventud**, en la que confluyen delegaciones departamentales de ministerios (MINEDUCYT, MTPS, Salud), Gobernación Departamental de La Paz y organizaciones de la sociedad civil, entre otras. Este espacio permitió al consorcio dar visibilidad a sus acciones, compartir diagnósticos y mantener una coordinación con otros programas en marcha tanto de otras organizaciones como del Estado, y aunque su efectividad dependió en gran medida de la voluntad de los actores convocados, se ha logrado mantener una agenda conjunta para la intervención en materia de juventud en la región.

Otro mecanismo fundamental fue la **colaboración bilateral con instituciones de gobierno con representación territorial**. Con el **MINEDUCYT**, se gestionaron autorizaciones y se impulsó la transferencia metodológica a docentes, lo que dio legitimidad y abrió espacios en los centros escolares, algo que en las condiciones actuales no siempre resulta viable para las organizaciones

de la sociedad civil. Con el **MTPS**, se coorganizaron ferias de empleo y actividades de inserción laboral que reflejaron complementariedad: el proyecto reforzó con recursos humanos, económicos y técnicos la labor del ministerio en el territorio, facilitando la orientación a jóvenes y la intermediación con empresas. El proyecto, en este sentido, se alineó y complementó de manera determinante las agendas de trabajo de dichas instituciones, que reconocen el aporte de este al cumplimiento de sus objetivos.

El vínculo con la **ALN** permitió que el proyecto se insertara en una estructura territorial más amplia para la gobernanza local facilitando la interlocución con los actores locales. La ALN resultó clave en la apertura de espacios con alcaldes y directores/as de distrito para la implementación, tal y como se puso de manifiesto en la evaluación del proyecto. Sin embargo, la crisis interna de la ALN y la reestructuración político-administrativa municipal no permitió sacar el máximo provecho a las potencialidades de esta estructura. Pese a ello, el proyecto dejó instaladas capacidades en la ALN que podrían servir de base para futuros procesos de fortalecimiento institucional, en caso de que esta institución sobreviva a los profundos cambios que están aconteciendo.

El rol activo de la **Gobernación Departamental de la Paz**, institución a cargo de coordinar el trabajo territorial de las instituciones de gobierno, y la relación de confianza establecida entre el equipo del proyecto y esta, favoreció la generación de sinergias que beneficiaron de manera determinante al proyecto y sus perspectivas de sostenibilidad. Al cierre del mismo, Gobernación, junto a Cáritas y FUNDASAL, se encuentran liderando los esfuerzos de la Mesa Técnica impulsada desde el proyecto.

Cabe señalar, por último, que el reconocimiento de las socias y su trayectoria de trabajo en el territorio y ante las instituciones a nivel territorial permitió, en general, mantener un diálogo y colaboración interinstitucional fluidas que abonó muy positivamente al buen curso de las estrategias de trabajo. En este caso, la Gobernación Departamental es una aliada clave en todos los procesos que se desarrollen en el territorio.

En conjunto, la coherencia y complementariedad del proyecto puede valorarse como **alta**. El consorcio logró articularse con actores clave de la cooperación en el territorio y con instituciones públicas sectoriales, utilizando mecanismos como mesas técnicas, convenios operativos y trabajo conjunto en actividades concretas. Esta articulación permitió ampliar el alcance, evitar solapamientos y dar mayor legitimidad a la intervención, a pesar de las condiciones extremadamente adversas del contexto.

6.3. Eficacia

La eficacia del proyecto se analiza como el grado en que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos específicos y contribuye a los resultados deseados, incluyendo efectos positivos o negativos no previstos. En este sentido, se desarrolló un análisis del cumplimiento de los indicadores establecidos a nivel de resultados y de OE, así como en las estrategias desarrolladas para la implementación de las actividades planteadas en el contexto en el que se insertó.

R1: Fortalecidas las Unidades de Juventud de la Asociación de Municipios de Los Nonualcos (ALN) y los <u>distritos de San Antonio Masahuat, El Rosario y San Luis La Herradura</u> para promover acciones de empleo, medio ambiente y cultura de paz en favor de la juventud.		
INDICADOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
R1. IOV1. Al final del primer año la ALN y <u>3 distritos de La Paz Centro</u> asignan recursos para el funcionamiento de las Unidades de Juventud.	100% El indicador se considera alcanzado al 100% en la medida en que al finalizar el proyecto (así como al final del primer año), la ALN y la municipalidad de La Paz Centro han aportado recursos para el funcionamiento de las unidades de juventud, empleabilidad y género.	Entre las FFVV del año q se dispone de certificados formados por los anteriores alcaldes municipales de El Rosario, San Pedro Masahuat y San Antonio Masahuat con la asignación de contrapartidas: - SAM: técnica de género, técnico de empleabilidad, técnico de juventud. - SPM: encargada de género e inclusión social, técnica de desarrollo económico local y empleabilidad, técnica de niñez, adolescencia y juventud. - El Rosario: técnica de género, técnico de juventud y técnico de empleabilidad. - ALN: referente de juventud, empleabilidad y género Según FFVV del año 2, a partir de la reforma político-administrativa, en la que los municipios pasan a ser distritos de municipios más amplios y de la salida del distrito de SPM, debido al desinterés del alcalde del nuevo municipio de La Paz Oeste de continuar formando parte del proyecto, se incorpora al distrito de San Luis la Herradura parte del municipio de La Paz Centro. Las nuevas autoridades municipales suscribieron el acuerdo de contrapartida con el aporte de personal técnico en los tres distritos, observándose en el documento de respaldo, la rotación de algunas de las personas técnicas, lo que, según las personas entrevistadas, dificultó el avance de las acciones implementadas para el fortalecimiento de las unidades y el desarrollo de acciones en favor de la juventud.
R1. IOV2. Al final del proyecto la <u>ALN, 3 distritos de LPC, Mesa Técnica Regional y 1 red juvenil</u>	100% Al final del proyecto se cuenta con un documento	El documento presentado incluye las orientaciones necesarias para el desarrollo de una política de juventud, a partir de la elaboración y la ejecución

<u>departamental</u> han participado en la elaboración de un protocolo de juventud para promover acciones de empleo, medioambiente y cultura de paz con enfoque de género	de protocolo elaborado de manera participativa con la ALN, referentes distritales, referentes institucionales y juventudes de las comunidades del departamento de La Paz.	de un plan integral, incluida su metodología y contenido, así como los listados de asistencia a las sesiones y la socialización del documento con jóvenes de los distritos. La actividad vinculada estuvo a cargo de la Fundación QUERA. Para este indicador se incluye también un documento que refleja el desarrollo de reuniones y talleres del proyecto con TTOO, TTRR y TTDD para la promoción de acciones de empleo, medioambiente y cultura de paz con enfoque de género, entre ellas, por ejemplo, socialización del proyecto en los diferentes distritos, validación de currículo formativa de la escuela de liderazgo, reactivación de la red juvenil departamental, talleres formativos, así como las memorias distritales de las unidades de juventud, niñez y adolescencia, con las actividades desarrolladas en cada territorio como parte de su planificación.
R1. IOV3. Al final del primer año, se han creado <u>1 mesa regional de juventud y 1 mesa técnica de juventud con personal de las municipalidades, actores públicos y privados y las OSC juveniles</u>, el 60% de los cargos directivos de las mesas son ocupados por mujeres, y establecen planes de trabajo anuales en favor de la juventud	100%	Al final de 2024, según FV, se conformó la Mesa Técnica de Juventud, con un total de 24 miembros entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Entre ellas: Gobernación Departamental, MINED, PDDH, PNC, MTPS, SIBASI, ALN, las organizaciones socias, Cáritas, FUNDASAL, CORDES, FUSAI, ORMUSA, referentes distritales, etc. Concebido como un espacio de coordinación interinstitucional con participación de la juventud. En las FFVV del año 1 se incluye el acta de conformación de la Mesa Regional de Juventud. Un 60% de los cargos (3 de 5, incluyendo la coordinación general) son ocupados por mujeres jóvenes. De igual modo, se recogen las memorias de las actividades realizadas por ambas mesas, tales como ferias de empleo, campañas de limpieza, reuniones, etc. Actualmente cuentan, tal y como se constató en las entrevistas con sus respectivos planes de trabajo.

Fortalezas:

- Las metas establecidas fueron alcanzadas y superadas mediante un acompañamiento constante y compromiso del equipo técnico, a pesar de los múltiples retos que debieron ser afrontados.
- Tanto las FFVV presentadas como el trabajo de campo realizado a través de la evaluación, permite constatar que, a pesar de la rotación de personal, de los cambios político-administrativos y de la precariedad de los distritos, gobiernos municipales y ALN, a través del proyecto, se logró fortalecer al personal técnico de los 3 distritos y la ALN (14 gestores de SLH, SAM, El Rosario y también San Pedro Masahuat) y a las unidades que representan (juventud, género y medioambiente), por medio de formación especializada, elaboración de protocolos y herramientas de gestión e implementación de una agenda de trabajo con acciones en favor de la juventud de los tres distritos. Los directores y personal técnico distrital expresaron que el proyecto no solo benefició a los jóvenes de sus distritos, sino que también fortaleció las capacidades de gestión de las administraciones locales y abrió nuevas posibilidades de trabajo conjunto con el sector privado y con los ministerios.
- La pertinencia de la consultoría llevada a cabo por TENOLI, que permitió protocolizar procesos municipales/distritales en empleabilidad, elaborando manuales operativos y estandarizando la “ruta de empleabilidad”, se valora como una fortaleza.
- El involucramiento activo de las socias locales en este componente fue clave para mantener la articulación con ALN y gobiernos distritales y abonar al fortalecimiento institucional de éstos. La flexibilidad de las socias del consorcio fue determinante ante la necesidad constante de reprogramar, reconvocar, rehacer coordinaciones y ejecutar.
- La entrevista realizada a personal técnico municipal y directivo de distritos y ALN pone de manifiesto que la percepción general sobre el proyecto es positiva: se reconoce que la intervención ha sido una oportunidad importante para abrir espacios de empleabilidad, fortalecer capacidades locales y articular a distintos actores en torno a la juventud. Varias personas participantes señalaron que, gracias al proyecto, por primera vez los distritos cuentan con oficinas y personal dedicado a orientar a jóvenes en la búsqueda de empleo, apoyándoles en la elaboración de currículums, en simulacros de entrevistas y en el acompañamiento a ferias de trabajo. Señalan que muchos jóvenes han podido insertarse en el mercado laboral, especialmente en San Antonio Masahuat en el sector aeronáutico, mientras que en Rosario se han consolidado vínculos con un número creciente de empresas que recurren al distrito para difundir sus vacantes.
- También se valoró de manera muy positiva la creación de espacios de diálogo y coordinación, como la mesa técnica y de juventud, que han permitido articular instituciones, gobiernos locales y organizaciones en un mismo espacio. En el contexto actual del país, en el que los espacios de participación ciudadana se han visto reducidos, la existencia de estos espacios constituye un logro en sí mismo.
- La Mesa Técnica de Juventudes agrega valor como mecanismo de coordinación y canal para dar voz a las juventudes, permitiendo disminuir la fragmentación de los esfuerzos de las instituciones en el territorio y aportar legitimidad a las intervenciones de la cooperación. La fortaleza de la Mesa y su sostenibilidad descansan también en el mecanismo de co-coordinación (Gobernación, ALN, FUNDASAL y Cáritas) que ha quedado establecido al término de la intervención.

Áreas de atención y/o mejora:

- En este resultado se contó con la asistencia técnica dos consultorías orientadas al fortalecimiento de las unidades distritales de juventud, empleo, género y medioambiente, Fundación Quera y Tenoli. La experiencia de las socias pone de manifiesto la pertinencia de la contratación de expertos/as locales, frente a equipos internacionales, que diseñen herramientas territorializadas para mayor utilidad y aprovechamiento de los procesos y los productos.

- Se identifican asimetrías entre los tres distritos: El Rosario y SAM cuenta con personal técnico comprometido y apropiado, aunque afectados por cambios y falta de recursos, mientras que SLH, que ya había participado en un proyecto anterior que incluyó el impulso a la ruta de empleabilidad, además de su incorporación tardía al proyecto, se percibe como más debilitada.
- Personal técnico de los distritos entrevistado puso de manifiesto las limitaciones presupuestarias para atender a las necesidades de la juventud en el ámbito de la formación y la empleabilidad. La ALN, que fue pensada como instancia clave para articular y dar continuidad a estas acciones, se percibe debilitada. Aun con la voluntad política de su Consejo Directivo y los nuevos esfuerzos de gerencia, su margen de acción se ha reducido drásticamente en comparación con años anteriores.
- Se identifica una escasa visibilidad y posicionamiento de los servicios de orientación laboral a nivel comunitario: muchos jóvenes no identifican a sus enlaces distritales como un recurso disponible, lo que reduce el alcance de la estrategia. Esto queda reflejado también en la encuesta realizada (ANEXOS)
- Entre las áreas de atención que debe considerar la Mesa Técnica de Juventudes se identifican: la gestión de recursos para responder a demandas de la juventud (becas, casas de la juventud o espacios de reunión, materiales), la asistencia variable de las instituciones y la brecha territorial, con distritos menos atendidos y costes de logística difíciles de cubrir por las instituciones.

Valoración del cumplimiento del resultado 1

Todas las actividades previstas pudieron ser desarrolladas con un esfuerzo considerable de parte del equipo técnico del proyecto. Los indicadores fueron alcanzados. Sin embargo, persisten retos en la capacidad de las unidades distritales y la ALN para promover acciones en favor del empleo juvenil, el medioambiente y la cultura de paz por sí solas debido a la falta de recursos y a un compromiso político limitado, aunque ya cuentan con formación y manuales y protocolos estandarizados para afrontar posibles cambios de personal. El nivel de cumplimiento del resultado se considera medio- alto.

R2. Desarrolladas capacidades y liderazgos de la juventud organizada de la región, de San Luis La Herradura, San Antonio Masahuat y El Rosario, con especial atención a las mujeres, para fomentar la participación en la defensa de sus derechos.

INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
R2. IOV1. Cada año del proyecto 120 líderes (240 en los dos años, 55% mujeres) <u>de las OSC juveniles de la ALN y los 3 distritos de La Paz Centro</u> mejoran sus capacidades de liderazgo por la formación recibida a través de la innovadora escuela de liderazgo con la plataforma TRANSFORMA	140%, meta de género superada.	Las FFVV presentadas por FUSALMO permiten constatar la inscripción de 280 participantes (159 mujeres, 57%, y 121 hombres, 41%) en la Escuela de Líderes el primer año (2024) pertenecientes a los tres distritos del proyecto y a otros distritos del proyecto (Santiago Nonualco, San Juan Nonualco, Zacatecoluca, etc.). En 2025 participaron 57 jóvenes más (37 mujeres, 68% y 20 hombres, 32%). En total, se contó con la inscripción de 337 jóvenes, un 63% mujeres. Para la medición del fortalecimiento de capacidades de la juventud se aplicaron test de entrada y de salida,

		que reflejan avances significativos en las capacidades, conocimientos y actitudes de los y las jóvenes participantes y una transformación en áreas como el autoconocimiento, la cultura de paz, el compromiso ambiental y la inclusión.
R2. IOV2. Cada año, 400 (800 en los dos años) jóvenes (55% mujeres) promueven y participan en las actividades medioambientales recogidas en los Planes Anuales de Trabajo de las <u>OSC juveniles</u> .	157%	A través del GF realizado se ha podido constatar que las OSC juveniles cuentan con planes de trabajo actualizados. Sin embargo, las actividades vinculadas a medioambiente se desarrollaron en su mayoría en centros educativos de los distritos de intervención: CE cantón Barahona, CE La Isleta, CE El Pedregal, CE San Marcelino, CE Joaquín Jule Gálvez, Instituto Nacional San Antonio Masahuat, CE Fray Engelberto Malissori. A través de las FFVV se puede constatar la realización de distintas actividades que incluyeron temáticas relacionadas con el reciclaje, compostaje, campañas de limpieza y huertos escolares, además de réplicas de parte de los y las jóvenes formadas hacia sus compañeros/as. En total, 83 hombres y 109 (192 jóvenes en total) mujeres participaron en los talleres impartidos por FUSALMO, mientras que 811 jóvenes 373 hombres y 438 mujeres) recibieron replicas. Al finalizar el proyecto, 1254 jóvenes (578 hombres y 676 mujeres) participaron en actividades medioambientales a través del proyecto. Es necesario señalar que estos/as jóvenes no necesariamente se encuentran organizados/as o vinculados/as a OSC juveniles.
R2. IOV3. <u>Las OSC juveniles</u> impulsan y desarrollan al menos 80 actividades (culturales, deportivas, convivios, voluntariado) para promover la empleabilidad juvenil, la tolerancia, la convivencia pacífica y el rechazo a la violencia	116%	Además de las 32 actividades ambientales desarrolladas en CE, según FFVV, se desarrollaron 21 intercambios (1108 jóvenes), incluyendo reuniones, intercambios y convivios, 15 sesiones de refuerzo educativo en CE en 2024 y 25 en 2025 (1449 jóvenes, 721 hombres y 728 mujeres). En total se desarrollaron 93 actividades medioambientales y

(especialmente de género) y el extremismo en 30 comunidades rurales y <u>3 caberas distritales.</u>		educativas con enfoque de cultura de paz de parte de FUSALMO. Entre estas actividades cabe destacar, tal y como se señaló en las entrevistas realizadas, que se llevaron a cabo también campañas de limpieza en playas y comunidades en coordinación entre la Mesa de Juventudes y la Mesa Técnica.
R2. IOV4. Al final de cada año se realizan <u>1 asamblea para la rendición de cuentas a nivel departamental donde participan la red de juventud y los integrantes de la Mesa Técnica Juvenil, para la rendición de cuentas de las Alcaldías, ALN y las OSC juveniles de las gestiones de promoción de los derechos de la juventud con enfoque de género realizadas y el presupuesto asignado</u>	100%	Al finalizar el proyecto, según se constata en FFVV y entrevistas realizadas, se llevaron a cabo tres asambleas, al menos de ellas 2 de rendición de cuentas con representantes institucionales de gobierno y sociedad civil y juventudes. En la primera asamblea participaron 27 personas jóvenes (16 mujeres y 11 hombres), en la segunda 283 personas (138 mujeres, 145 hombres), mientras que en la tercera y última asamblea 309 (sin especificar datos desagregados)
Fortalezas: - Se logró la formación de la red y mesas juveniles distritales, integradas por jóvenes líderes de distintos distritos (San Antonio Masahuat, El Rosario, San Luis La Herradura, entre otros). Estos se constituyeron como espacios de participación, liderazgo y representación, vinculándose a la Mesa Técnica de Juventud junto a instituciones públicas. - A pesar de las dificultades iniciales para la reorganización y activación de la Red Juvenil, se logró llevar a cabo todas las actividades previstas con un notable éxito y buen nivel de participación de las juventudes del departamento de La Paz, gracias a una estrategia de articulación interinstitucional con TTOO y otras ONGD con trabajo previo en el territorio. - Las entrevistas realizadas a través de la evaluación permitieron constatar que actualmente existe una base de jóvenes organizados/as con un buen nivel de reconocimiento de sus derechos y con interés en la participación. - Valoran de manera muy positiva las formaciones recibidas a través “Transforma” y los espacios de intercambio, que fortalecieron sus capacidades de liderazgo, autoestima, la expresión en público y el trabajo en equipo. - FUSALMO desarrolló el programa de voluntariado juvenil en centros escolares, que incluyó refuerzo escolar en materias básicas, proyectos ambientales, como huertos caseros en las escuelas y actividades de liderazgo juvenil con estudiantes de educación básica y media. Los y las jóvenes voluntarios organizaban acciones para sensibilizar a otros/as estudiantes sobre medio ambiente y participación. Estas iniciativas permitieron a los estudiantes adquirir experiencia en organización y liderazgo, además de generar un sentido de pertenencia y compromiso social. Los jóvenes que participaron no solo recibieron formación, sino que también aportaron a su comunidad escolar y local con actividades visibles y replicables - Los y las jóvenes se encuentran satisfechos/as con las acciones de voluntariado ambiental, aunque reconocen la necesidad de mayor sensibilización en sus comunidades, especialmente entre las personas adultas.		

- Consideran que los intercambios realizados con jóvenes de La Paz y de otras zonas del país son espacios que contribuyen a fortalecer sus capacidades organizativas y, especialmente, sus habilidades blandas. En este sentido, destaca el esfuerzo por vincular la red juvenil de La Paz con redes juveniles de otras zonas del país, como Soyapango y Santa Ana con las que ya trabajaba FUSALMO. Esta interconexión amplía horizontes para los jóvenes de La Paz proporcionándoles una comprensión más profunda de su propia realidad a partir de otras de dinámicas nacionales.
- Otra fortaleza fue la flexibilidad metodológica para adaptar los procesos, ante las dificultades de conexión a internet y la baja efectividad de la virtualidad. En este sentido, FUSALMO supo pasar a un modelo mixto con actividades presenciales o semipresenciales como las formaciones, pero también los huertos escolares, talleres de reciclaje y visitas a instituciones como ITCA-FEPADE.

Áreas de atención y/o mejora:

- Las condiciones del contexto y las propias dinámicas de la juventud requieren un acompañamiento y seguimiento que permita consolidar este esfuerzo e institucionalizar su participación ante las diferentes instancias.
- Personas jóvenes entrevistadas en la evaluación, señalaron que, a pesar de los esfuerzos realizados desde el proyecto y el avance logrado en cuanto a la apertura de espacios territoriales para la incidencia (Mesa Técnica de Juventud), todavía se sienten poco tenidas en cuenta por las instituciones de gobierno y perciben cierto grado de instrumentalización con resultados limitados en cuanto al avance en sus derechos y mejora de sus condiciones de vida. En este sentido, perciben una escasa respuesta institucional a demandas concretas reflejadas en sus planes de trabajo.
- Persisten algunas barreras culturales expresadas por los y las jóvenes con respecto a la organización juvenil que limitan una participación más amplia: desconfianza de las personas adultas, percepción de instrumentalización política de parte de las instituciones de gobierno, percepción de que la organización juvenil es “pérdida de tiempo” si no obtienen resultados de manera rápida, o incluso riesgos de seguridad asociados a la participación (antes a causa de las pandillas y actualmente al Régimen de Excepción).
- La conectividad digital continúa siendo un reto para la participación de las juventudes de las comunidades rurales.

Valoración del cumplimiento del resultado 2

A pesar de los retos que todavía quedan por afrontar, se ha podido constatar que, al finalizar el proyecto, se han fortalecido las capacidades y liderazgos de la juventud del municipio de La Paz Centro y la región de los Nonualcos, promoviendo la defensa de sus derechos, como la participación, asociación, inclusión, cultura de paz y derecho a un medioambiente sano, entre otros.

El nivel de cumplimiento del resultado se considera alto.

R3. Implementadas estrategias de inserción laboral de la juventud en los distritos de San Luis La Herradura, San Antonio Masahuat y El Rosario para promover el trabajo decente.

INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
R3. IOV1. A partir del segundo semestre la Ruta de Empleabilidad juvenil es utilizada por técnicos de empleo de la ALN y la	100%	Al final del proyecto, según FFVV presentadas por CIDEF, a través de la Ruta de Empleabilidad puesta en marcha por las oficinas de empleo distritales (El Rosario, SAM y SLH) y la

<u>municipalidad</u> como herramienta de información y orientación laboral para que la juventud formulen un plan de búsqueda activa de empleo.		ALN se facilitó la orientación e intermediación laboral de 525 jóvenes (215 hombres y 310 mujeres): SAM 78 jóvenes (21H, 57M), El Rosario 60 (18H y 42M), SLH 39 (17H y 22M) y ALN 348 (159 H y 189M). Un 59% de las personas jóvenes que hicieron uso de los servicios de la Ruta de empleabilidad fueron mujeres.
R3. IOV2. Cada año 12 docentes de 6 centros educativos públicos brindan formación para el empleo y orientación laboral a 458 jóvenes de último año de bachillerato (916 en total los dos años, 52% mujeres).	100%	Al finalizar el proyecto, 31 docentes de 7 centros educativos de tres distritos (SAM, SPN y El Rosario) recibieron una transferencia metodológica sobre educación para el empleo con el fin de que esta sea replicada entre el alumnado de último curso de bachillerato en sus centros educativos. A petición de la dirección departamental de educación se incluyeron también docentes de 1º y 2º de bachillerato a las jornadas de transferencia metodológica, aunque únicamente los 12 docentes de último año de bachillerato realizaron dichas transferencias con el alumnado. Dicho proceso se llevó a cabo en articulación con la Dirección Departamental del MINEDUCYT y con las direcciones de dichos centros. A través de esta metodología, en dos años, 1077 jóvenes (519 H y 558 M), un 52% recibieron formación sobre orientación laboral, proyecto de empleo, elaboración de cartas de presentación y CV, preparación de entrevistas de trabajo, derechos laborales, etc.
R3. IOV3. Al final del proyecto 300 jóvenes (50% mujeres) han mejorado sus capacidades técnicas para acceder a un empleo y, al menos 35% es colocado en un empleo decente a través de la Ruta de empleabilidad.	50%	Al final del proyecto, se desarrollaron 6 cursos con un total de 13 grupos de jóvenes. Las temáticas impartidas fueron: operador informático con énfasis en Excel, cajero bancario comercial, inglés para el turismo, atención al cliente con énfasis en inglés, asistente administrativo con énfasis en bodega y ciberseguridad. Un total de 302 jóvenes (215 mujeres y 87 hombres, 71% mujeres) se diplomaron en diferentes disciplinas que les han permitido mejorar sus

		competencias técnicas de cara a la inserción laboral. Las FFVV presentadas por FUSALMO y el grupo focal realizado con jóvenes permiten extraer las siguientes conclusiones: - Se observa que un 31% de las personas inscritas desertaron de los cursos (141 de 443). Un 69% obtuvieron su diplomado. - El curso con mayor demanda fue Cajero Bancario con 6 grupos inscritos. - La participación de las mujeres ha sido sustancialmente mayor que la de los hombres (71% mujeres) - Los y las jóvenes entrevistados valoran las metodologías empleadas, la dedicación del profesorado y consideran que estos cursos constituyen una oportunidad para acceder a mejores empleos. - Consideran, sin embargo, que en algunas disciplinas hubiera sido deseable más sesiones de carácter presencial con el fin de aclarar dudas y realizar prácticas con mayor profundidad. Las FFVV disponible y las entrevistas realizadas, permiten identificar una brecha entre la formación profesional desarrollada por FUSALMO y la inserción laboral de estos/as jóvenes, a través de la Ruta de Empleabilidad impulsada por CIDEF. No se identifican FFVV que permitan constatar que un % de estos/as jóvenes lograron insertarse laboralmente a través del proyecto.
R3. IOV4. 1 200 jóvenes de las comunidades y cabeceras municipales (55% mujeres) han sido orientados laboralmente, atendidos oportunamente y con calidad gracias a la transferencia metodológica brindadas a 4 gestores locales de empleo	119%	Las FFVV presentadas por CIDEF permiten constatar que se realizaron 4 jornadas de transferencias metodológicas a 14 gestores/as distritales para que pudieran prestar servicios de orientación e intermediación laboral, además de sesiones de educación para el empleo en sus distritos, de manera que también se pudieran acercar estos servicios a las juventudes rurales no escolarizadas. Dichas sesiones incluyeron elaboración, de CV, simulacros de entrevistas de trabajo,

		derechos laborales y participación en ferias de contratación. Entre los desafíos señalados por el equipo técnico del proyecto, se encuentran la salida del proyecto del distrito de SPM, el alto nivel de rotación de personal técnico de los gobiernos municipales y la saturación de funciones de éste, lo que en muchos casos implicó que CIDEP desarrollara de manera directa las sesiones en las comunidades. Al finalizar el proyecto, los datos aportados señalan que un total de 1426 jóvenes (615 H y 811 M, 57% mujeres) de 27 comunidades de 4 distritos (SPM, SLH, SAM y El Rosario) pudieran acceder a estos servicios, ya sea en las comunidades o en las oficinas distritales de empleo.
--	--	--

Fortalezas:

- A través de las entrevistas y cuestionarios realizados a docentes y jóvenes, así como el grupo focal realizado con personal técnico y direcciones de distritos y ALN, se ha podido constatar que la Ruta de Empleabilidad constituye una estrategia esencial para la empleabilidad de la juventud en el departamento de la Paz, la cual requiere de un buen nivel de articulación interinstitucional y compromiso de todos los actores, aspectos que fueron adecuadamente promovidos desde la intervención.
- Se ha identificado un alto nivel de satisfacción con el proceso de parte de docentes y jóvenes, mientras que el MTPS señala que la labor desarrollada por CIDEP y el apoyo recibido desde el proyecto en este ámbito ha sido clave para poder desarrollar la agenda de trabajo institucional para la promoción del empleo en la región, ante la escasez de recursos disponibles, especialmente en su apoyo a las Ferias de Contratación. CIDEP colaboró con el MTPS en desayunos empresariales y en al menos 5 ferias de contratación, que cuentan con altos niveles de participación (personal de CIDEP señaló durante la evaluación que en la última feria participaron en torno a 1000 personas, de las que al menos 700 fueron de parte del proyecto).
- La estrategia ha sido muy bien valorada, asimismo, por las empresas oferentes de empleo en la zona, que manifiestan dificultades para conectar la oferta con la demanda. En este sentido, tanto a través de las ferias de empleo, como del seguimiento realizado por CIDEP, se cuenta con una bolsa de empresas locales que favorecen la empleabilidad juvenil en la región, en las que se han podido insertar un amplio número de jóvenes.
- Entre los aspectos más valorados por los docentes es que el proyecto llegó a responder a una necesidad educativa muy sentida. Muchos reconocieron que, aunque en el currículo del bachillerato existen módulos sobre empleabilidad, no contaban con materiales ni formación previa para abordarlos adecuadamente. La intervención vino a llenar ese vacío con contenidos pertinentes, materiales útiles y jornadas de capacitación que se integraron de manera natural a sus clases. El acompañamiento metodológico fue otro elemento destacado. Los docentes coincidieron en que la metodología utilizada fue clara, ordenada y adaptada al contexto, facilitando que pudieran replicar lo aprendido con sus estudiantes. Se valoró especialmente la práctica de simulacros de entrevistas, que permitió a los jóvenes enfrentar por primera vez la experiencia de presentarse ante un reclutador, preparar su currículum y fortalecer su seguridad personal.

- En relación con las formaciones técnicas a la juventud, se valora de manera positiva el esfuerzo de FUSALMO por ofrecer formaciones técnicas novedosas y con un enfoque en la empleabilidad juvenil. Los y las jóvenes consultados mostraron su satisfacción con los procesos desarrollados. Mientras algunos/as se encontraban todavía estudiando o con intención de continuar con estudios superiores otros sí confiaban en que la formación técnica facilitara su incorporación al mundo laboral. Jóvenes liderazgos de la Mesa de Juventud señalaron, además, que conocían casos de jóvenes participantes en los procesos formativos que encontraron empleo gracias a estos.

Áreas de atención y/o mejora:

- Entre los retos identificados, las personas consultadas señalan la permanencia de los y las jóvenes en los puestos de trabajo, principalmente debido a dificultades en el transporte y a expectativas salariales mayores.
- Del mismo modo, en el actual escenario, constituye un reto la consolidación de la Ruta de Empleabilidad en los distritos y la ALN, ante la alta rotación de personal técnico. Si bien las personas gestoras distritales y el acompañamiento proporcionado por estas fueron claves para identificar los grupos de jóvenes en las comunidades y poder proporcionarles la formación para el empleo, la alta rotación del personal distrital (que implicó la formación constante cada vez que una persona nueva asumía el cargo) y la poca disponibilidad de tiempo (debido a que ocupan múltiples cargos de manera simultánea) y recursos, implicó que CIDEP debiera involucrarse activamente en las formaciones de jóvenes en las comunidades, lo que requirió de un esfuerzo considerable.
- Como oportunidades de mejora, se identifica la necesidad de una mayor coordinación entre las socias locales para conectar a los y las jóvenes capacitados/as en formación profesional con la Ruta de Empleabilidad para su inserción laboral.
- De igual forma, personas participantes de las oficinas de empleo destacaron las dificultades para hacer un seguimiento efectivo de las inserciones laborales. Si bien muchas empresas colaboraron en ferias y procesos de reclutamiento, rara vez comparten información precisa sobre cuántos/as jóvenes fueron finalmente contratados. Esto limita la capacidad de los distritos y de la ALN para medir el verdadero alcance de sus esfuerzos y también debilita los mecanismos de rendición de cuentas hacia la población joven.
- El personal docente capacitado señala como oportunidad de mejora en las transferencias metodológicas la brevedad del tiempo asignado para los talleres: consideran que una sola jornada por tema fue insuficiente para profundizar en temas que consideran de máxima importancia para ellos/as y su alumnado, y sugieren que en futuras ediciones se extiendan a talleres de más duración.
- Otra inquietud expresada por el personal docente fue la desconexión entre los simulacros de entrevistas y oportunidades laborales reales, señalando que, aunque los y las jóvenes aprendieron y valoraron el ejercicio, algunos/as tenían la expectativa de que esos procesos derivaran en empleo efectivo, lo que pudo generar cierta frustración. Para esto recomendaron buscar fórmulas que vinculen de manera más evidente los simulacros con ferias de empleo, pasantías o con el Ministerio de Trabajo.
- Los y las jóvenes participantes en formación técnica también señalaron que la parte teórica fue sólida, pero sugirieron la necesidad de mayor formación práctica. Además, expresaron que las instalaciones y los equipos eran limitados y la conectividad en sus comunidades débil y mencionan la importancia de contar con entornos adecuados para el aprendizaje.
- El personal técnico de los distritos reconoció en las entrevistas de la evaluación que se lograron resultados palpables, tanto en inserciones como en formación, pero señalan un área de mejora importante relacionada con la pertinencia de la oferta formativa. Los cursos de cajero bancario, inglés o Excel fueron valorados positivamente en algunos territorios, pero en otros la demanda fue baja porque no se ajustaban a la realidad del

contexto laboral. Gestores municipales de La Herradura señalaron, por ejemplo, que la juventud muestra poca motivación hacia empleos formales, optando por actividades informales vinculadas a la pesca y el comercio de sus productos, por lo que formación especializada en estas áreas hubiera sido pertinente. Además, se planteó que en ocasiones los talleres fueron definidos sin consultar de manera suficiente a los distritos.

Valoración del cumplimiento del resultado 3

Se puede afirmar, en cualquier caso, que el proyecto ha permitido implementar estrategias de inserción laboral de la juventud en los distritos priorizados, promoviendo el trabajo decente, con un nivel de éxito considerable.

El nivel de cumplimiento del resultado se considera medio-alto.

A partir de la valoración de la eficacia a nivel de resultados, se analiza a continuación el cumplimiento de indicadores a nivel de OE, así como la contribución de dichos resultados al alcance de este:

OE: La Asociación de Los Nonualcos (ALN) y los distritos de San Luis la Herradura, San Antonio Masahuat y El Rosario desarrollan estrategias y acciones para la juventud a favor del empleo, la cultura de paz y medioambiente con enfoque de género.		
INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
OE. IOV1. Al finalizar el proyecto, <u>la ALN, 3 distritos de LPC y la Mesa Técnica</u> cuentan con personal y estrategias para la juventud para facilitar el empleo, la cultura de paz y la participación de acciones para mitigar el cambio climático, con enfoque de género	100%	Al finalizar el proyecto se cuenta con un plan estratégico de juventud (plan de trabajo) para los tres distritos de intervención, SAM, SLH y El Rosario, y con planes operativos anuales 2025 para cada uno de ellos y alineados con el primero, que deberán ser actualizados anualmente. Dichos planes priorizan estrategias para el fomento de la cultura de paz, la participación y la mitigación y adaptación al cambio climático con enfoque de género. Como desafío, se identifica la escasez de recursos en los distritos para la implementación de las actividades priorizadas, así como la alta rotación de personal y la sobrecarga de funciones.
OE. IOV2. Al finalizar el proyecto 800 jóvenes (55% mujeres) forman parte activa de la <u>red juvenil departamental</u> que promueven la participación política y social de las juventudes con enfoque de género		Como FV se aporta el plan de trabajo de la Mesa Juvenil Departamental, así como los planes de ID Joven (que representa a 14 jóvenes, 9 M y 5 H), Red Juvenil San Pedro Joven (17, 10 M y 7 H) y Club de Jóvenes Voluntarios de Montelimar (21, 11 M y 10 H). Si bien las FFVV de este indicador no reflejan el total de los jóvenes representados por la Red Juvenil, en el R2.OIV3.FV1 se

		identifican el número de jóvenes participantes en actividades medioambientales, de refuerzo educativo, actividades culturales, etc. En total 2288 jóvenes participan en actividades lideradas por la Red Juvenil impulsada por el proyecto: 1003 jóvenes que participan en actividades ambientales (456 h, 547 m), 786 jóvenes participan en intercambios juveniles (424 m, 362 h), 499 jóvenes en refuerzo educativo (248 m, 251 h).
OE. IOV3. Finalizado el proyecto se han capacitado a 300 jóvenes (50% mujeres) en formación técnica en áreas de alta demanda.	100%	Revisar IOV3.R3
OE. IOV4. Al finalizar el proyecto <u>3 distritos de La Paz Centro</u> implementan la Estrategia de Ruta de Empleabilidad con enfoque de género como herramienta para orientar al menos a 1.200 jóvenes sobre sus itinerarios de empleabilidad.	119%	Revisar IOV1 e IOV4 del R3. Al finalizar el proyecto, los tres distritos y la ALN disponen de herramientas para la implementación de la Ruta de Empleabilidad con enfoque de género para la orientación de la población joven en los itinerarios de empleabilidad. Según FFVV aportadas, al menos 1426 jóvenes han hecho uso de la Ruta de Empleabilidad.

Valoración general del cumplimiento del OE:

Tal y como se expresó en el análisis de la teoría del cambio, algunos de los indicadores formulados a nivel de OE aportan poco valor adicional a los planteados en los resultados. En líneas generales, el proyecto presenta un nivel adecuado en el cumplimiento de sus metas, superándolas ampliamente en algunos casos. Si bien el proyecto se desarrolló en un contexto adverso, especialmente en términos de cambios estructurales en el ámbito político administrativo y social, que afectó de manera determinante a las acciones planteadas por proyecto, las socias desarrollaron estrategias adaptativas eficaces que les permitieron no solo implementar las actividades previstas sino también obtener resultados notables, especialmente en cuanto al trabajo con juventud y a la articulación interinstitucional. En este sentido, se considera que el aporte del proyecto es significativo para el desarrollo de estrategias territoriales en favor de la juventud de La Paz Centro y la región de Los Nonualcos, orientadas a promover la cultura de paz, la inclusión, el medioambiente sano y su empleabilidad desde un enfoque de género. Sin embargo, se ponen de manifiesto retos relacionados con la debilidad institucional de los distritos, en los que la empleabilidad juvenil cuenta con un nivel más bajo de compromiso político frente a servicios más visibles y de urgencia cotidiana (basura, alumbrado).

El personal técnico de los distritos y la ALN, a pesar de los desafíos institucionales, se encuentra más fortalecido y cuenta con herramientas para la puesta en marcha de los planes de trabajo de juventud, se ha logrado reactivar e impulsar la organización juvenil, que se

encontraba dispersa desde la pandemia, y promover su participación y capacidad de incidencia para la demanda de sus derechos, al tiempo que se ha continuado dinamizando la Ruta de Empleabilidad para la inserción laboral de las personas jóvenes en coordinación con la institucionalidad local. La creación y dinamización de la Mesa Técnica de Juventud, constituye, sin duda, otro de los principales logros del proyecto, que permitirá mantener la articulación de los diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales en el territorio para el desarrollo de acciones coordinadas en favor de la juventud del Departamento de La Paz.

El nivel de cumplimiento del OE en términos de eficacia se considera medio-alto.

6.4. Eficiencia

La eficiencia del proyecto se analiza a continuación con relación a lo planificado y lo efectivamente ejecutado en términos de presupuesto y cronograma, las modificaciones asumidas durante la implementación y cómo estas afectaron al proyecto, el grado de flexibilidad de las socias y los mecanismos internos de gestión para el alcance de los resultados.

Análisis de la gestión presupuestaria

La subvención recibida fue de 509.834 euros, mientras que el monto total de inversión del programa ascendió a 639.166 euros, incluyendo las aportaciones públicas de las alcaldías, de la entidad solicitante y de las socias locales. Es decir, la Generalitat Valenciana aportó el 79.76% del monto total del proyecto, mientras que el 20.23 % fueron aportaciones públicas y de las socias del programa. Estas fueron aportaciones tanto financieras como valorizadas. El grueso de las aportaciones valorizadas fue realizado principalmente en las partidas de Personal (A.10), pero también en las de materiales y suministros (A.7), viajes alojamientos y dietas (A.8) y sensibilización (A.12).

La subvención de Generalitat Valenciana se distribuyó en las siguientes partidas: A.10. Personal (52.5%), A.5. Otros servicios técnicos y profesionales (13.83%), A.8. Viajes, alojamientos y dietas (4.58%), A.7. Materiales y suministros (4.29%), los costos indirectos suponen un 10.77%, mientras que la suma de la línea de base, la evaluación y los servicios de auditoría suponen en su conjunto un 3.19%, además de otras partidas relacionadas con sensibilización y voluntariado.

La revisión del informe financiero permite comprobar que:

- I) La distribución por partidas se considera equilibrada y en coherencia con las actividades planteadas por el programa. Todas las partidas ejecutadas se encuentran dentro de los límites establecidos por la convocatoria.
- II) Las aportaciones de las socias del convenio y de las autoridades municipales y micro regionales ponen de manifiesto su compromiso con el programa y a pesar de las dificultades del contexto y los cambios sustanciales a nivel de municipios y zonas de intervención, éstos justificaron adecuadamente sus aportes de contrapartida.
- III) El presupuesto se considera adecuado en relación con las necesidades de la intervención. El énfasis en metodologías como simulacros de entrevistas, ferias de empleo, transferencias metodológicas permitió maximizar el impacto sin necesidad de grandes inversiones adicionales.

- IV) La partida de personal local constituye la partida con mayor presupuesto asignado y se complementa con la partida de servicios profesionales, en consonancia con las actividades relacionadas con la transferencia de conocimiento y el acompañamiento a procesos.
- V) Las complementariedades generadas con otras entidades con trabajo en el territorio no contribuyeron a mejorar la eficiencia económica de la intervención permitiendo amplificar los alcances. Tal es el caso de las instituciones aliadas de la Mesa Técnica de Juventud, desde donde se coordinaron acciones o con FUNDASAL en relación al trabajo con juventudes, logrando optimizar los recursos disponibles y aprovechando capacidades instaladas.
- VI) Se han obtenido, tal y como se refleja en las FFVV del programa, una cobertura considerable, especialmente en centros educativos y comunidades. Se espera que las transferencias metodológicas y los protocolos facilitados permitan dar cobertura a más población en el futuro, por lo que el ratio costo-beneficio continuaría optimizándose.
- VII) Los testimonios muestran que, pese a las limitaciones presupuestarias y los cambios políticos en la estructura municipal, el proyecto logró cumplir y hasta superar varias de sus metas (ej. número de jóvenes formados e insertados laboralmente, transferencia metodológica en centros educativos, ferias de empleo). Esto refleja una gestión eficiente de los fondos disponibles, optimizando recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos previstos.
- VIII) Se identifica como área de mejora la falta de un mecanismo conjunto de seguimiento financiero. Tal y como expresaron personas entrevistadas, cada socia local llevaba sus partidas de manera separada, lo que pudo generar ciertos desajustes, que se manifestaron, por ejemplo, en el hallazgo tardío de un fondo de transporte obligando a ejecutar apresuradamente \$12.000 en el tramo final del proyecto. La situación generó la percepción de que muchas actividades quedaron acumuladas al final del cronograma. Los equipos reconocieron que, si se hubiera identificado el recurso con antelación, la ejecución habría sido mucho más eficiente.
- IX) El desempeño de la Fundación Quera, como firma consultora, se percibió como poco efectivo y costoso al no adaptarse al contexto local, en contraste con consultoras nacionales como Tenoli, que ofrecieron mayor eficiencia y mejor relación costo-beneficio.
- X) Los equipos técnicos resaltan que la alta rotación de gestores municipales y la precariedad institucional de la Asociación de los Nonualcos generaron riesgos, ya que cada cambio implicó costos adicionales de formación y duplicación de esfuerzos. Estos, sin embargo, se consideran necesarios y pertinentes para el logro de los objetivos en relación con la eficiencia de la intervención.

Ejecución temporal

El cronograma inicial sufrió alteraciones significativas debido a retrasos generados por factores principalmente contextuales. La reforma municipal en junio de 2024 trastocó de manera directa la interlocución con las alcaldías y, por tanto, con los distritos en los que se venía trabajando, especialmente en San Pedro Masahuat que debió de ser sustituido por San Luis la Herradura ante la negativa del nuevo alcalde a participar en el proyecto.

La inestabilidad política local y la alta rotación de personal municipal obligaron a los equipos a rehacer vínculos una y otra vez. En lugar de cancelar actividades, se apostó por duplicar procesos de inducción y capacitación con nuevos referentes. Esto consumió tiempo adicional, pero aseguró que no se perdiera el esfuerzo acumulado.

A ello se sumaron retrasos en entregables de una de las consultorías externas, que no cumplieron los tiempos ni la pertinencia esperada, generando la necesidad de revisiones y ajustes por parte de los socios locales y su involucramiento activo en la ejecución de las mismas.

Además, de la reforma municipal, que cambió autoridades y referentes técnicos, otro de los factores que generaron retrasos fue la debilidad del tejido juvenil en los territorios. FUSALMO encontró que en varios distritos las organizaciones juveniles estaban inactivas o desestructuradas tras la pandemia, lo que impidió iniciar de inmediato las acciones planificadas. Por lo tanto, fue necesario invertir tiempo en identificar liderazgos, reactivar colectivos y generar confianza, un trabajo de base que no estaba dimensionado en el cronograma inicial y que obligó a iniciar de cero el trabajo organizativo, por lo que las actividades vinculadas al R2 también sufrieron retrasos.

Pese a estos desajustes, las socias coinciden en que se cumplieron y, en algunos casos, se superaron las metas establecidas, aunque con una ejecución menos lineal y progresiva de lo esperado inicialmente y requiriendo de mayor esfuerzo de parte de las socias. Sin embargo, esto da muestra de la capacidad de resiliencia en el ámbito estratégico y operativo del consorcio. Si bien la eficiencia temporal estuvo condicionada por los factores mencionados, destaca la habilidad de traducir los ajustes realizados en resultados tangibles.

Equipos técnicos

Pese a los cambios de personal en instituciones aliadas y en algunos casos en las propias socias, la dedicación y el conocimiento acumulado de los equipos, especialmente locales de FDV, CIDEP y FUSALMO garantizaron la continuidad. Los equipos mostraron capacidad para asumir roles amplios y dar seguimiento con un amplio nivel de compromiso, a pesar de las adversidades.

En el caso de CIDEP, se dio un cambio total de equipo, esto obligó a realizar ajustes, aunque no se reporta pérdida de eficiencia por estos cambios, ya que las personas responsables contaban con experiencia previa en la institución y estaban al tanto de las dinámicas del proyecto. Pese a la rotación, se cumplieron e incluso superaron metas.

Además, los equipos locales se sobrecargaron, al contar con poco apoyo de parte del personal técnico distrital que debía haber asumido mayores funciones, por ejemplo, en el caso de las sesiones de educación para el empleo en las comunidades con población no escolarizada, lo que obligó a ampliar atribuciones de parte de los equipos de las socias locales.

Tanto de parte de CIDEP como de FUSALMO, se contó con personal especializado de acompañamiento para el fortalecimiento institucional. Así, FUSALMO acompañó a la ALN con una técnica de juventud con presencia permanente en el espacio habilitado a través del proyecto y CIDEP aportó un técnico para el acompañamiento y seguimiento de las personas gestoras distritales. Ambos, contribuyeron al fortalecimiento institucional de la ALN y los distritos y facilitaron la coordinación de las actividades.

Mecanismos de gestión y coordinación

Los mecanismos de coordinación con acompañamiento de FDV, tanto de sede como en El Salvador, fueron claves para rediseñar y adaptar las estrategias del proyecto. Las **reuniones quincenales del consorcio** funcionaron como espacio de monitoreo ágil, resolución de

problemas y redistribución de responsabilidades. Esta práctica fue señalada como clave para evitar cuellos de botella, mantener la cohesión entre socios y tomar decisiones en contextos adversos. En este sentido, el liderazgo de FDV a través de su personal en terreno y los viajes del personal de sede permitió mantener una lectura del contexto muy adecuada para la toma de decisiones.

De parte de MUSOL se aprecia apertura a la coordinación, al diálogo abierto con las demás socias y disposición al aprendizaje, en un contexto nuevo para la institución, lo que se valora de manera positiva.

Además, externamente, la Mesa Técnica de Juventudes también se consolidó como una herramienta de gestión eficiente para consensuar agendas en aras de una mayor eficiencia, difundir masivamente las actividades, movilizar jóvenes en plazos muy cortos y legitimar acciones en el territorio. Otro tipo de herramientas simples, como el uso de chats con grupos como personal técnico de los distritos o personal docente, se consolidaron como mecanismos de comunicación y difusión muy efectivos y ágiles.

Estos dispositivos de coordinación –internos y externos– permitieron que, pese a los desajustes en cronograma y cambios institucionales, el proyecto mantuviera la fluidez necesaria para alcanzar resultados.

Sin embargo, también se identificaron ciertas brechas de comunicación entre las dos socias locales, y aunque finalmente se logró una relación más cordial, la colaboración se mantuvo en niveles básicos de coordinación funcional y no alcanzó el potencial de una alianza sinérgica. Esto se manifestó en el plano operativo, por ejemplo, en la derivación de jóvenes en capacitación técnica a las sesiones de orientación e intermediación laboral, restando cierto grado de eficiencia y eficacia a la intervención.

Valoración general

La efectividad del proyecto puede considerarse alta, en tanto que logró transformar recursos y gestión en resultados, a pesar de desarrollarse en un contexto complejo. Si bien la ejecución no fue lineal ni exenta de dificultades, la respuesta del consorcio ante los cambios contextuales muestra una capacidad significativa de adaptación, ajuste operativo y compromiso a nivel técnico. La eficiencia, por su parte, debido a los factores mencionados, se considera media-alta.

6.5. Impacto

El análisis del impacto del programa se realiza a partir del objetivo general formulado: *“contribuir al logro del ejercicio pleno de los derechos de la juventud del departamento de La Paz”*, y del alcance de los indicadores definidos a este nivel. El examen de las entrevistas permite identificar efectos tangibles en el territorio, algunos directamente vinculados con los indicadores, y otros de carácter no previsto que revelan cambios en las dinámicas comunitarias, institucionales y personales de los jóvenes participantes.

OG.IOV1: Al finalizar el proyecto la Red Juvenil del Departamento de La Paz representa a 800 jóvenes y han firmado acuerdo con la ALN y 3 distritos para implementar acciones municipales de juventud con enfoque de género.

Uno de los impactos positivos más destacables es el fortalecimiento de espacios de participación juvenil en el territorio. La creación y consolidación de una red juvenil con presencia en los tres distritos del municipio de La Paz Centro ha permitido a jóvenes organizarse, desarrollar liderazgos y establecer mecanismos de diálogo con gobiernos locales y otras autoridades. Los y las jóvenes consultadas durante el trabajo de campo, señalan que cuentan con mayores capacidades tanto a nivel individual como colectivo para la incidencia. Personas consultadas de los distritos mencionaron: *“Se conformaron mesas y la red juvenil, lo que permitió que los jóvenes tuvieran voz en actividades territoriales y empezaran a ser reconocidos como actores sociales, no solo beneficiarios”*. En este sentido, el impacto más destacable es el reconocimiento del ejercicio de la ciudadanía juvenil, en un contexto donde tradicionalmente la juventud ha estado marginada de la toma de decisiones.

Este proceso refleja un impacto previsto, como es el fortalecimiento del tejido asociativo juvenil, pero también pone de manifiesto un impacto no previsto: la demanda creciente de continuidad y de mayor incidencia en políticas locales de parte de las juventudes organizadas, lo que genera cierto nivel de tensión con instituciones muy debilitadas. Es importante señalar que personas jóvenes entrevistadas, señalaron sentirse poco escuchadas por las autoridades quienes no logran cumplir el nivel de expectativa de los comités juveniles y de la red. Estos, a su vez, manifestaron un fuerte rechazo a lo que en momentos consideraron cierta instrumentalización política de la juventud. La reestructuración político-administrativa que redujo el número de municipios a distritos debilitó las instancias de diálogo y redujo el margen de maniobra de los gestores locales. La consecuencia es que, aunque las redes juveniles se consolidaron, su capacidad de incidencia real en las políticas distritales sigue siendo reducida.

El indicador planteaba que, al finalizar el proyecto, una red juvenil representando a al menos 800 jóvenes firmara acuerdos con el gobierno local al que pertenecen los tres distritos y con la ALN para implementar acciones municipales con enfoque de género. Las FFVV presentadas a nivel de OG incluyen el acuerdo firmado entre FUSALMO y la municipalidad de La Paz Centro para continuar trabajando con las juventudes y acompañando sus procesos organizativos y de implementación de acciones en favor de los derechos de estas. De igual modo, se cuenta con un Protocolo de Juventud desarrollado por la Fundación Quera y respaldado mediante acuerdo con la Mesa Técnica de Juventudes, incluidos, de manera expresa, Gobernación Departamental de La Paz, FUNDASAL y ALN.

OG.IOV2. Al finalizar el proyecto, los tres distritos y la ALN disponen de protocolos de Juventud con enfoque de género aprobados.

El proyecto contribuyó a la elaboración y validación de un protocolo de juventud con enfoque de género en los tres distritos y en la Asociación de los Nonualcos (ALN). La FV incorporada recoge el documento elaborado por la Fundación Quera, contratada para el desarrollo de la consultoría. Dicho documento señala acciones generales y procedimientos recomendados que deben ser llevados a cabo por el personal técnico municipal y distrital para implementar acciones en favor de la juventud en sus territorios. Este proceso se fortaleció posteriormente con el apoyo de una firma consultora local, TENOLI, que fortaleció el esfuerzo realizado.

Si bien el proceso se vio limitado por la inestabilidad institucional de la ALN y la rotación de personal técnico distrital, quedan establecidos criterios de juventud, género y de empleabilidad

en las agendas locales que podrán ser de utilidad ante la posibilidad de incorporación de nuevo personal y para la mejora de la calidad de atención del personal actual: *“Se capacitaron a 14 gestores en los cuatro distritos... se elaboraron planes operativos y protocolos anuales con asesoría de consultoras, lo que dejó un marco de referencia para trabajar juventud, género y empleo”*.

El impacto previsto fue parcialmente alcanzado: los documentos se encuentran elaborados, los procesos se realizaron y esto constituye una capacidad instalada pero su nivel de implementación y apropiación sigue siendo bajo debido a la fragilidad de los gobiernos locales y a la sobrecarga funcional del personal distrital. Las entrevistas realizadas también reflejan una apropiación débil por parte de los gobiernos locales: *“El nivel de apropiación de las personas gestoras de empleo es bajito, por no decir muy bajo, porque realmente no tienen solo esa función”*. La alta rotación de personal y la sobrecarga de funciones han limitado la capacidad de implementar dichos protocolos.

OG.IOV3. Finalizado el proyecto los 3 distritos y la ALN a través de sus oficinas de empleo han favorecido la inserción laboral de 250 jóvenes (al menos 55% mujeres) de San Antonio Masahuat, El Rosario y San Luis la Herradura.

En términos de empleabilidad, el impacto del programa se considera significativo. Las entrevistas y FFVV evidencian que se alcanzó y se superó la meta de inserción laboral de 250 jóvenes, con un total de **420 jóvenes insertados/as** (218 hombres y 202 mujeres) en empleos a través de ferias de contratación y procesos de intermediación laboral con empresas, en coordinación con ALN, distritos y MTPS. La participación de mujeres en estos procesos fue relevante, aunque no se alcanzó la meta prevista (48% de mujeres insertadas frente a una meta de 55%), lo que pone de manifiesto las brechas todavía existentes y la necesidad de profundizar en estrategias para reducirlas.

No obstante, también se identifican limitaciones para la obtención de mayores impactos. La precariedad del mercado laboral en la zona, la distancia a los polos de empleo (como el aeropuerto o la zona franca), y los costos de transporte restringen la sostenibilidad de las inserciones laborales, con un alto nivel de abandono. Un director distrital lo expresó así en el grupo focal realizado: *“En el aeropuerto había turnos de madrugada, los jóvenes se decepcionaban porque no les daba el dinero que ganaban para el transporte”*. Esto muestra que, si bien el proyecto facilita el acceso, las condiciones estructurales del mercado siguen generando exclusión.

Más allá de los indicadores, el proyecto generó **impactos en otros ámbitos:**

Fortalecimiento de las capacidades docentes: la transferencia metodológica a más de 30 docentes dejó capacidades instaladas y herramientas para que desde las escuelas se pueda replicar la formación en empleabilidad. Según la persona referente del MINEDUCYT entrevistada *“Se dejó una capacidad instalada... los maestros ahora tienen metodologías que les van a servir para seguir implementando técnicas que preparen a los jóvenes para la vida laboral”*.

Por un lado, el proyecto brindó herramientas directas a los jóvenes, y por otro, fortaleció las competencias pedagógicas de los docentes para abordar estos temas de manera más estructurada.

Los y las jóvenes cuentan con mayores herramientas para afrontar sus primeras experiencias en la búsqueda de empleo a partir de los procesos de educación para el empleo desarrollados en los centros educativos. *“Vieras cómo ha servido esta transferencia... en los simulacros de entrevista muchos jóvenes llegaban nerviosos, pero al final estaban mejor preparados y ya varios se conectaron laboralmente”*. Para las personas educadoras entrevistadas, observar cómo los y las estudiantes ganaban confianza y expresaban sentirse “más capaces” para afrontar procesos de selección fue un impacto transformador. El testimonio de las personas educadoras refleja que el impacto del se traduce en cambios en la confianza, en la capacidad de expresión y en la preparación de los y las estudiantes. Para muchos/as jóvenes, este fue su primer acercamiento real al mercado laboral, reduciendo barreras asociadas al miedo, la falta de información y la ausencia de experiencia previa. Tal y como señaló una docente: *“Los muchachos ahora llegan con más seguridad a sus entrevistas, antes no podían ni decir su nombre”*. De igual modo, las personas jóvenes entrevistadas que participaron en formaciones técnicas consideran que estas son de gran relevancia para la búsqueda de empleo en un futuro próximo, por lo que se sienten más preparadas y con mayores competencias y confianza para ello.

El impacto positivo se expresa también en resultados cualitativos en la confianza y preparación de los jóvenes para afrontar la búsqueda de empleo, no solo de los centros educativos sino también de las comunidades. En la encuesta realizada, se obtuvieron resultados que respaldan esta afirmación al ser preguntados sobre si consideran que la formación en educación para el empleo y los servicios de orientación e intermediación laboral son útiles para la búsqueda de empleo, con un 86.7% de respuestas afirmativas.

Algunas de las respuestas de tipo cualitativo obtenidas de la encuesta a jóvenes destacan:

“Me parecía muy bien toda la información dada, ya que nos ayuda y nos facilita sobre la búsqueda de un empleo”

“Que gracias al docente que nos dio estos servicios para conseguir empleo fueron muy buenos, ya que en lo personal me sirvió para entrar a mi trabajo”

Fortalecimiento de habilidades blandas, capacidades de organización, planificación y liderazgo de la juventud. En las entrevistas con los y las jóvenes, también se manifiestan cambios en su autoestima expresados por ellos/as mismos/as. Las personas jóvenes entrevistadas señalan que este proyecto ha contribuido a fortalecer sus herramientas sociales y sus capacidades para el liderazgo y el reconocimiento y demanda de sus derechos. Estos cambios subjetivos son difíciles de cuantificar, pero constituyen un impacto real en el ejercicio de derechos. Las acciones en centros educativos fomentaron también la participación estudiantil mediante refuerzo educativo, huertos escolares y proyectos de liderazgo, articulando a los y las jóvenes en sus propios centros escolares como agentes de cambio.

Fortalecimiento institucional. Los mencionados cambios del mapa político administrativo afectaron no solo a los municipios, sino también a la ALN, que además ha enfrentado repetidas crisis en los últimos tiempos. El proyecto contribuyó a dotar de oficinas de empleo y juventud a la ALN y protocolos y planes de trabajo a esta y los municipios que, en contextos más estables, podrían reactivarse y ponerse en marcha. La formación reiterada del personal técnico de distritos y ALN para dejar capital humano capacitado a pesar de la continua rotación ha dejado ciertas capacidades instaladas para la atención de la juventud.

El proyecto ha contribuido a reforzar el rol de la sociedad civil en la empleabilidad, constituyéndose como un referente en la zona paracentral y al consorcio como un actor clave en la temática. Actualmente las instituciones públicas consultadas expresan que las socias del consorcio son aliadas indispensables para continuar impulsando la empleabilidad juvenil en el territorio.

Además, FUSALMO reconoce que la posibilidad de **replicar su experiencia en juventudes fuera de sus sedes tradicionales** (Soyapango, San Miguel y Santa Ana) y llevarla a un territorio completamente nuevo como La Paz ha sido un impacto positivo para la institución. El reto de trabajar en un territorio en el que no tenían experiencia previa permitió trasladar la metodología de FUSALMO, particularmente su modelo de redes juveniles y la plataforma *Transforma*, a un contexto distinto, enriqueciendo no solo a las juventudes locales sino al equipo técnico y permitiendo testar y adaptar el modelo.

El impacto más visible radica en la **reactivación de procesos juveniles en La Paz**, en un contexto donde la organización juvenil había prácticamente desaparecido. La consolidación de la Mesa Técnica y de la Mesa Regional de Juventud deja instalados espacios de incidencia y coordinación que se espera que trasciendan al proyecto, lo que constituiría uno de los logros más relevantes. El **impulso de la articulación y coordinación interinstitucional** a nivel territorial para la empleabilidad de la juventud, a través de la creación y mantenimiento de la Mesa Técnica de Juventud, constituye de por sí una experiencia de gran valor en un contexto de cierre de espacios para la participación ciudadana y de las organizaciones de la sociedad civil.

Valoración global del impacto

En términos generales, el proyecto **ha contribuido de manera positiva al ejercicio de derechos de la juventud en La Paz**, al ampliar sus oportunidades de participación, formación e inserción laboral. Los impactos son más evidentes en la dimensión de empleabilidad, pero también en el ámbito educativo (capacidades instaladas en docentes) y en la participación social (redes juveniles reconocidas por gobiernos locales). En este sentido, el proyecto ha tenido un impacto positivo y visible en la vida de las y los jóvenes de los tres distritos de intervención, que ha contribuido a mejorar la confianza, la autoestima y las oportunidades laborales inmediatas de cientos de jóvenes. Más allá de los números de inserción reportados, el cambio más relevante es de carácter cualitativo: jóvenes que se perciben a sí mismos como sujetos capaces de competir en el mercado laboral y de organizarse colectivamente. Sin embargo, los avances son precarios en el ámbito institucional de la ALN, distritos y municipios y en la oferta de empleos de calidad en el territorio, ambos factores que se escapan a la capacidad de intervención del proyecto.

6.6. Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto se analiza a continuación en función de los logros alcanzados y mecanismos implementados desde el proyecto, así como en relación con la capacidad de los actores involucrados para dar continuidad a las acciones en un contexto institucional y económico complejo. Las entrevistas realizadas a los distintos actores muestran avances

significativos, pero también un cierto grado de fragilidad contextual que condiciona la permanencia de los logros.

Fortalecimiento de capacidades

En general, uno de los aportes más claros del proyecto es el fortalecimiento de capacidades en los distintos niveles.

En relación con el fortalecimiento de capacidades de las juventudes, el fortalecimiento es evidente. La participación en espacios organizativos, la formación recibida a través de la Escuela de Liderazgo desarrollada a través de la plataforma Transforma, la formación técnica vocacional y la educación para el empleo facilitada en escuelas y comunidades, así como la participación en ferias de contratación ha generado una masa crítica de jóvenes con habilidades blandas, conciencia ambiental y capacidades de liderazgo. Jóvenes que antes limitaban su experiencia a la escuela o la comunidad han tenido acceso a intercambios, experiencias de liderazgo en mesas juveniles, participación en espacios de coordinación interinstitucional, etc. Esto ha llevado a una apertura de horizontes que constituye un cambio cualitativo en sus trayectorias.

La Red Juvenil de La Paz tiene posibilidades de dar continuidad a sus acciones en la medida en que las organizaciones presentes en el territorio continúen acompañando su proceso organizativo. En este sentido, aun habiendo finalizado el proyecto, FUSALMO permanece en el territorio a través de otro proyecto en la zona de Los Nonualcos financiado por la Generalitat Valenciana en el año 2024 y que encuentra en marcha. Además, el mantenimiento de una Red Juvenil organizada en la región también es de interés de la Gobernación Departamental, que ha asumido un rol de liderazgo destacable en todo el proceso a través de su personal técnico.

En el ámbito educativo, la formación de docentes sobre educación para el empleo con transferencia de herramientas metodológicas ha dejado capacidades instaladas que pueden integrarse en asignaturas existentes, generando una apropiación y réplica que no depende únicamente del proyecto. El profesorado consultado y referentes del MINEDUCYT reconocen la utilidad de las formaciones y prácticas realizadas y expresan disposición de replicarlas con otros grupos.

A nivel institucional, el personal técnico distrital se ha beneficiado de procesos de capacitación, aunque la alta rotación de personal y la sobrecarga de funciones limitan su efectividad. Además, ahora cuentan con manuales y protocolos que permitirán refrescar conocimientos y también dejar herramientas para la continuidad en caso de que se incorporen nuevas personas a estas funciones. En el caso de la ALN se ha identificado un bajo nivel de apropiación del personal capacitado, quien también se encuentra sobrecargada en sus funciones, aun cuando se ha equipado la unidad de juventud y empleabilidad. La retirada de la técnica de juventud pagada por el proyecto al final de este deja un vacío en estas áreas. Un mayor rol de liderazgo de la ALN en este ámbito sería deseable para replicar lo facilitado desde el proyecto a las nuevas personas técnicas que se vayan incorporando a los distritos, en aras de la sostenibilidad de los logros.

Factores político-institucionales

La sostenibilidad enfrenta retos en este ámbito debido a las reformas municipales que redujeron la autonomía de distritos y limitaron la disponibilidad de recursos. Los gerentes distritales cuentan ahora con menor capacidad de decisión, pues deben escalar sus gestiones al alcalde del

municipio (La Paz Centro). Esta reestructuración ha debilitado el rol de las alcaldías y la participación de las comunidades, y concretamente de las juventudes, creando un vacío que puede comprometer la continuidad de los logros obtenidos.

La ALN, por su parte, ha enfrentado y enfrenta una crisis institucional y económica, que pone en riesgo su sostenibilidad en el actual contexto, aunque por el momento, se ha identificado la voluntad política necesaria para dar continuidad a sus funciones, aunque en condiciones de cierta precariedad. Se identifica un nivel bajo de apropiación de la persona técnica que debería dar continuidad a las oficinas de empleo y juventud y ser un enlace con los distritos, al tiempo que debía replicar metodologías y conocimientos adquiridos al nuevo personal que se fuera incorporando a estos.

Sin embargo, se ha consolidado una **articulación clave con instituciones territoriales del ámbito nacional**, especialmente con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo y con Gobernación, así como con **instituciones locales y con otras OSC**, que han permitido mantener acciones en favor de la juventud a través de la Mesa Técnica. Aunque la estabilidad política siga siendo frágil, la legitimidad del proyecto y de las socias del consorcio ante instituciones de gobierno del ámbito territorial y el reconocimiento de su utilidad son factores que favorecen su permanencia. Además, Gobernación Departamental de La Paz, ha asumido un rol de liderazgo en la continuidad de la Mesa Técnica, de la mano de otras OSC (como Cáritas y Fundasal), por lo que se espera que se pueda continuar llevando a cabo una agenda con acciones para el desarrollo de la juventud y su empleabilidad. La excelente relación y alto nivel de credibilidad de las entidades parte del consorcio con este actor fundamental en el territorio, así como la fluidez en la comunicación es una fortaleza y un respaldo para la continuidad del trabajo en el territorio ante la entrada en vigor de la Ley de Agentes Extranjeros.

Factores económicos

Las limitaciones económicas de los distritos tras la reestructuración municipal son, como se ha mencionado, uno de los mayores riesgos identificados. La falta de recursos propios restringe la capacidad para financiar acciones que favorezcan la inclusión de la juventud, por ejemplo, transporte, material didáctico o apoyo logístico a jóvenes que participan en ferias o formaciones y, en general, la implementación de los planes de trabajo elaborados en el marco de la intervención.

Del mismo modo, el MTPS señala que no dispone apenas de recursos para la implementación de sus planes de trabajo a nivel territorial y que depende en buena medida de proyectos financiados por actores externos o de la cooperación internacional.

También se observaron barreras económicas para los y las jóvenes, que enfrentan dificultades para costear traslados a entrevistas o cubrir necesidades básicas para insertarse en empleos con baja remuneración inicial. De esta forma, la ausencia de incentivos económicos, como por ejemplo subsidios al primer empleo, limita la permanencia de los y las jóvenes en los puestos de trabajo.

Pese a ello, el proyecto ha abierto puertas en sectores diversos y con cierta estabilidad (empresas de zona franca, maquilas y otros servicios), lo cual constituye un elemento de sostenibilidad en el mediano plazo si se le da seguimiento. No obstante, sin mecanismos de cofinanciamiento o

recursos adicionales a través de otros proyectos de cooperación, la sostenibilidad financiera probablemente seguirá siendo frágil.

Factores tecnológicos y de innovación

El proyecto ha dejado instalados elementos de sostenibilidad con relación a la innovación y la tecnología, por ejemplo, a través de la **plataforma Transforma** para la formación en liderazgo juvenil, pero también para la formación de personal técnico de los gobiernos distritales. Este espacio digital ha permitido impartir formaciones en liderazgo, medio ambiente, cultura de paz, inclusión y habilidades blandas, llegando a jóvenes de distintos distritos. Aunque la conectividad limitada obligó a combinar la virtualidad con sesiones presenciales, el balance es positivo: la plataforma queda como un recurso instalado y con potencial de expansión y adaptación.

Del mismo modo, el proyecto trató de innovar en las formaciones técnicas ofertadas a la juventud, por ejemplo, con formación en ciberseguridad o administración y gestión de bodegas a través de herramientas tecnológicas (Excel). Dichas formaciones se implementaron en entornos semipresenciales. La ALN, por su parte, facilitó la conectividad necesaria para el centro educativo donde éstas se desarrollaron.

Más allá de lo digital, la innovación pedagógica en metodologías de empleabilidad y liderazgo resulta replicable y de bajo costo, lo que refuerza las posibilidades de permanencia.

Sostenibilidad medioambiental

El componente ambiental ha sido integrado principalmente a través de la Escuela de Liderazgo en la plataforma Transforma y mediante acciones prácticas como huertos escolares y formación en gestión de residuos. Estas experiencias han despertado interés entre los jóvenes, que valoran la posibilidad de aplicar lo aprendido en su vida cotidiana y en sus comunidades. Además, los comités juveniles participaron en campañas de limpieza organizadas de manera conjunta con la Mesa Técnica como parte de su agenda de trabajo.

La sostenibilidad en este eje requeriría conectar esta dimensión ambiental con oportunidades en empleabilidad verde (turismo sostenible, agroecología, economía circular), con el fin de dar continuidad a este componente en la vida laboral de los y las jóvenes y generar una verdadera conciencia, que trascienda actividades puntuales.

Inclusión y diversidad

Un elemento transversal que refuerza la sostenibilidad del proyecto es la incorporación de la inclusión y la diversidad en las acciones planteadas. La apuesta por trabajar con jóvenes de distintos contextos (mujeres, personas con discapacidad, juventudes rurales y urbanas, escolarizadas y no escolarizadas) ha permitido que las capacidades instaladas no se concentren en un grupo homogéneo, sino que se distribuyan de una manera más equitativa.

La plataforma digital empleada ofreció un espacio accesible para la formación en liderazgo, medio ambiente y cultura de paz e inclusión, facilitando que jóvenes que por razones de movilidad, género o recursos económicos tenían menos oportunidades, pudieran participar en igualdad de condiciones. Para ello, se consideró la brecha digital y se realizaron sesiones guiadas en zonas con mayores dificultades de conectividad.

El enfoque de género se incorporó como parte del enfoque de inclusión en las capacitaciones y los procesos de inserción laboral, asegurando que las mujeres jóvenes fueran no solo participantes, sino también protagonistas de los diferentes procesos y evitando discriminaciones por motivos de género e identidad. Esto se tradujo en una participación femenina significativa y en el reconocimiento de la necesidad de abordar las desigualdades de género presentes en el mercado laboral.

Valoración general

El análisis de la sostenibilidad del proyecto pone de manifiesto que esta se presenta de manera desigual: por un lado, la capacidad instalada en jóvenes y personal docente, junto con el potencial de la plataforma Transforma como espacio formativo e innovador, constituyen elementos sólidos para la permanencia de los resultados. La Mesa Técnica constituye en sí misma un elemento de sostenibilidad para el trabajo en juventud en el territorio. En cambio, la fragilidad institucional de los distritos y la falta de recursos económicos locales son los principales factores de riesgo. A esto debe sumarse la inestabilidad del contexto en relación con el trabajo realizado por las ONGD de la mano de la cooperación internacional, a partir de la reciente aprobación de la Ley de Agentes Extranjeros. En síntesis, el proyecto deja capacidades y herramientas que permiten hablar de una sostenibilidad **media-alta** en el plano pedagógico y tecnológico, pero aún **débil** en lo económico e institucional.

7. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

Se señalan a continuación algunas de las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas durante el proceso evaluativo por las personas entrevistadas y la evaluadora:

- Uno de los principales aciertos de este proyecto fue la apuesta estratégica por un consorcio diverso, que combinó la trayectoria de organizaciones históricas como CIDEP con amplio conocimiento del contexto territorial, con la capacidad de innovación y actualización metodológica de FUSALMO, así como la experiencia en municipalismo de MUSOL. Esta configuración permitió sumar visiones y metodologías distintas, dando dinamismo al trabajo con juventudes en un momento en que las demandas exigen propuestas renovadas.
- Una de las lecciones más reiteradas es la necesidad de adaptar las metodologías al contexto local. La experiencia en La Paz mostró que la virtualidad plena no era viable por las limitaciones de conectividad, lo que llevó a adoptar modelos mixtos o semipresenciales. Esta flexibilidad permitió sostener la participación juvenil y se reconoce como una práctica replicable para otros territorios rurales.
- Por otra parte, acompañarse por otras organizaciones con mayor experiencia en el territorio y con capacidad de articulación de las juventudes en las comunidades, resultó clave para poder reactivar la Red Juvenil Departamental.
- Las dificultades con la consultoría internacional (Quera) mostraron que las asistencias técnicas deben de contar con fuerte experiencia, con materiales y metodologías adaptadas y preferiblemente presencial, en el contexto local. Tanto MUSOL como CIDEP y FUSALMO concluyen que es más efectivo trabajar con equipos locales o mixtos, que conocen mejor las dinámicas territoriales y acompañan de cerca.

- Los equipos subrayan también que el proyecto logró sostenerse en un contexto político adverso gracias a la articulación con actores territoriales y locales. La confianza acumulada por las socias locales en el territorio fue una garantía frente a la inestabilidad política institucional. Esto es un elemento clave para hacer frente a las dificultades que puedan ir surgiendo. MUSOL, para quien este proyecto constituía una primera experiencia en El Salvador, resalta la “tranquilidad” de trabajar con FDV y contrapartes locales porque manejaban bien las relaciones y contaban con reconocimiento y legitimidad en el territorio.
- Destaca la capacidad del equipo local para adaptarse a los cambios políticos y administrativos, evitando involucrarse en conflictos derivados del contexto del país y priorizando el enfoque técnico de la empleabilidad juvenil.
- La creación y dinamización de la Mesa Técnica de Juventudes se percibe como una buena práctica de gobernanza compartida, que permitió articular organizaciones sociales, gobierno local y cooperación alrededor de un mismo objetivo: apoyar a la juventud. Esto facilitó difusión de actividades, legitimidad y sostenibilidad de las acciones.
- Al identificar cambios de personal técnico de los distritos, el consorcio optó por repetir procesos formativos con nuevos referentes a pesar de haber cumplido las metas. Esta flexibilidad de parte del proyecto generó mayor estabilidad y se reconoce como un aprendizaje a mantener en futuros proyectos, además de mostrar el compromiso del equipo con la generación de impactos y la sostenibilidad.
- El consorcio aprendió que reuniones regulares y mecanismos de coordinación claros son imprescindibles. La práctica de realizar reuniones quincenales de seguimiento se destacó como una buena práctica que permitió resolver problemas, redistribuir tareas y mantener cohesión a pesar de cambios de personal.
- Otra buena práctica muy importante es el vínculo generado con el sector empresarial que, aunque enfrenta dificultades estructurales (especialmente en la maquila y el aeropuerto), ha logrado generar aprendizajes sobre la importancia de ofrecer condiciones básicas para la permanencia juvenil en los empleos, como por ejemplo el transporte, evidenciando que la empleabilidad no depende únicamente de la capacitación de jóvenes, sino también de la capacidad de las empresas para adaptarse a las condiciones del territorio.

En conjunto, las lecciones y buenas prácticas ponen de manifiesto que el éxito de los proyectos actualmente depende en gran medida de la **capacidad de adaptación, articulación y confianza interinstitucional y un capital humano comprometido**.

8. CONCLUSIONES

1. El proyecto proporcionó una respuesta pertinente a los principales retos y demandas de la juventud del departamento de La Paz, en un contexto muy marcado por la precariedad laboral, la migración y las desigualdades de género. De este modo, la intervención ofreció alternativas para que las personas jóvenes dispongan de herramientas para construir un futuro con más oportunidades. La combinación de formación, liderazgo juvenil y estrategias para la inserción laboral permitió abordar la problemática de manera integral y con enfoques innovadores.
2. El proyecto se diseñó con un alto grado de pertinencia, alineándose con marcos normativos nacionales e internacionales sobre juventud y derechos humanos, así como con prioridades locales identificadas en el territorio.
3. Asimismo, la coherencia interna en toda la lógica de la intervención se evidencia en la interrelación entre sus componentes y actividades: el fortalecimiento institucional, el

empoderamiento juvenil y la inserción laboral se encuentran estrechamente vinculados. El proyecto también resultó coherente con las estrategias de las socias para la región, así como con sus experiencias anteriores de trabajo en la zona, poniendo cada una de ellas su expertise a disposición del proyecto.

4. La alianza entre organizaciones sociales, juventudes e instituciones locales permitió movilizar recursos, generar aprendizajes compartidos y amplificar logros que difícilmente hubieran sido alcanzados por una sola entidad. Se constata que la cooperación interinstitucional es un factor clave en un contexto cambiante.
5. La eficiencia del proyecto estuvo marcada por la capacidad para superar retos imprevistos vinculados a cambios institucionales, rotación de personal, las debilidades de algunos productos obtenidos y los altos costos de rehacer los procesos debido a la reconfiguración territorial y la volatilidad del contexto. A través de la flexibilidad de los equipos, la coordinación interna y el uso de herramientas de gestión efectivas, el consorcio logró sostener la operación y cumplir los objetivos planteados. Destaca, por tanto, en términos de eficiencia, la resiliencia de los equipos locales, aunque en algunos momentos esto implicó sobrecarga de trabajo. Las áreas de mejora se relacionan con la necesidad de mayor coordinación operativa entre las socias locales con el fin de optimizar resultados.
6. En términos de eficacia, el proyecto cumplió e incluso superó la mayor parte de las metas establecidas, pudiendo realizar las actividades planteadas con algunos ajustes de estrategia que resultaron muy adecuados y pertinentes. El proyecto ha contribuido a fortalecer capacidades y confianza en la juventud. Más allá de los indicadores cuantitativos, se perciben cambios en la autoestima, en las competencias para enfrentar procesos de selección laboral, en el interés en formarse, en la disposición para organizarse y en la voluntad de participar en espacios comunitarios, logrando colocar a la juventud como sujeta de derechos.
7. El contexto de fuertes cambios político-administrativos condicionó de manera importante los resultados obtenidos, así como la capacidad de generar impactos duraderos. Las reformas territoriales, los cambios de autoridades y personal técnico, la falta de recursos de las instituciones de gobierno y la incertidumbre en la gestión local pusieron de manifiesto la fragilidad de las estructuras institucionales para sostener políticas de juventud. Aun así, el proyecto mostró capacidad de adaptación y flexibilidad para mantener su curso.
8. Más allá de los resultados inmediatos o de las dificultades encontradas, quedan instaladas dinámicas de participación juvenil, experiencias de coordinación interinstitucional y metodologías ya probadas (Plataforma Transforma, Ruta de Empleabilidad), que pueden servir de base para nuevas iniciativas. Se considera que el principal aporte del proyecto es haber logrado crear condiciones de base para seguir avanzando en la garantía de derechos de la juventud.
9. Por último, si bien se generaron capacidades en juventudes e instituciones, el sostenimiento de los logros depende todavía de apoyos y financiamiento externos y de la voluntad política de instituciones muy debilitadas y de la motivación de las juventudes que requieren de un acompañamiento consistente. Esto pone de manifiesto los límites del proyecto en un entorno en constante transformación y con desafíos importantes para la sociedad civil organizada.
10. En definitiva, la principal fortaleza del proyecto está en la capacidad del consorcio para articular actores diversos, adaptarse a contextos cambiantes, producir herramientas útiles,

aplicar la innovación tecnológica y conectar los procesos locales con dinámicas en el ámbito nacional y también internacional.

9. RECOMENDACIONES

1. En la medida de lo posible y en aras de la sostenibilidad de las acciones emprendidas, se debe continuar brindando acompañamiento y fortalecimiento organizativo a la Red Juvenil Departamental a través del proyecto en marcha financiado por GV de convocatoria 2023, a pesar de que este prioriza distritos de la zona norte del municipio. La incorporación de estas juventudes a nuevos procesos de incidencia, formación y empleabilidad es clave para dotar de mayor coherencia a un proceso que comenzó ya en proyectos anteriores al evaluado y que continúa a través de GV23. Además, esto contribuiría a reforzar la confianza de los y las jóvenes en las organizaciones e instituciones y evitar su desmotivación y desarticulación.
2. Consolidar la Red Juvenil, acompañando la elaboración de planes anuales de acción claros, dotando a los liderazgos juveniles de herramientas de gestión y seguimiento para que sus iniciativas trasciendan los proyectos puntuales y fortaleciendo su visión estratégica.
3. Replicar buenas prácticas de voluntariado escolar en más centros educativos, e integrar los intercambios como parte permanente de la metodología.
4. Si bien se reconoce el esfuerzo para la conformación de una Mesa Juvenil Departamental y las actividades desarrolladas, personas jóvenes consultadas de este espacio, señalaron la necesidad de una mejor logística en la organización de dichas actividades y atención de parte de las organizaciones e instituciones, para que las personas jóvenes sientan que sus voces son escuchadas y sus propuestas valoradas. Un adecuado manejo y consideración de las expectativas de las juventudes es clave para su participación y satisfacción con el proceso. En este sentido, se recomienda de cara a futuros proyectos fortalecer la socialización de objetivos, alcances y limitaciones de estos para evitar que se genere frustración y se desmotive la participación.
5. Realizar diagnósticos territoriales previos para adaptar la oferta formativa a las necesidades y oportunidades de empleo locales. Ampliar la oferta de capacitación a áreas de alta demanda no cubiertas (gastronomía, turismo, servicios aeroportuarios, formación especializada en sector pesquero), explorando alianzas con instituciones como ITCA, IRCA o empresas privadas con capacidad formadora.
6. Continuar fortaleciendo el vínculo con empresas locales y nacionales, con convenios que permitan pasantías y seguimiento efectivo de contrataciones.
7. Buscar la firma de acuerdos para facilitar incentivos empresariales para ofrecer condiciones mínimas que faciliten la retención de personal.
8. En cualquier caso, se debe abordar de manera articulada entre la empresa privada, la institucionalidad pública y la sociedad civil organizada, aprovechando la creación del CODENOL con el nuevo proyecto, la brecha existente entre una oferta laboral que resulte

atractiva a la demanda de la juventud, para evitar el abandono o la rotación en los puestos de trabajo, mediante estrategias focalizadas para reducirla.

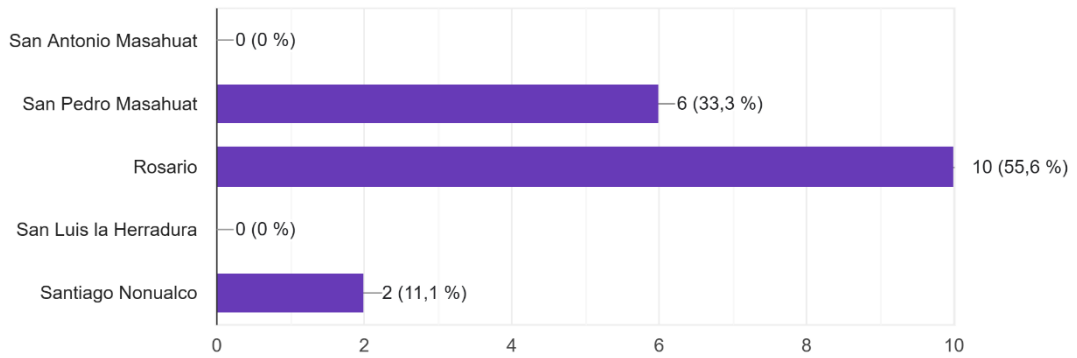
9. Mejorar trazabilidad de inserciones laborales, estableciendo un sistema conjunto con el Ministerio de Trabajo, empresas y unidades de empleo para dar seguimiento a los y las jóvenes, evitando pérdida de datos sobre quiénes logran colocarse efectivamente o las limitaciones para la inserción o la permanencia.
10. Tal y como se ha retomado en el proyecto GV 23, fomentar emprendimiento juvenil y complementar las acciones de inserción laboral con micro capital semilla y formación en emprendimientos, de modo que los y las jóvenes sin acceso a empleo formal tengan otra vía de generación de ingresos.
11. Reducir la dependencia de las instituciones municipales, apostando a espacios de carácter regional y a alianzas con ministerios y sector privado, en la medida de lo posible, para mitigar el impacto de la inestabilidad local.
12. En este sentido se recomienda continuar apostando por el fortalecimiento de espacios de articulación territoriales, como la Mesa Técnica de Juventud y la Red Juvenil.
13. De igual modo, se debe continuar buscando la firma de acuerdos y convenios formales con las instituciones de Gobierno, en la medida de lo posible.
14. Ante el cuestionamiento del trabajo de las OSC, se recomienda fortalecer la comunicación de los proyectos, por ejemplo, documentando y difundiendo casos de jóvenes insertados/as laboralmente o fortalecidos en liderazgo para motivar a otros y demostrar el valor social del proyecto.
15. Consolidar el componente de innovación tecnológica y las posibilidades de la plataforma Transforma, profundizando su aplicación en territorios como La Paz, de forma que más jóvenes puedan acceder a formación y a otras oportunidades por medios digitales en un entorno con limitaciones de conectividad, sin dejar de lado el componente presencial en formaciones de liderazgo y técnicas, y manteniendo la virtualidad como complemento pero no como eje, especialmente en zonas rurales con brechas digitales.
16. La sostenibilidad del esfuerzo llevado a cabo dependerá de mantener vivos los espacios de concertación de manera que las socias puedan tener diversos puntos de referencia en el territorio, más allá de referentes de vocación local (por ejemplo, Gobernación, las mesas, los ministerios) que garanticen continuidad incluso en medio de cambios políticos.

17. ANEXOS

ANEXO I: RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS ENCUESTAS A JÓVENES PARTICIPANTES EN EDUCACIÓN PARA EL EMPLEO

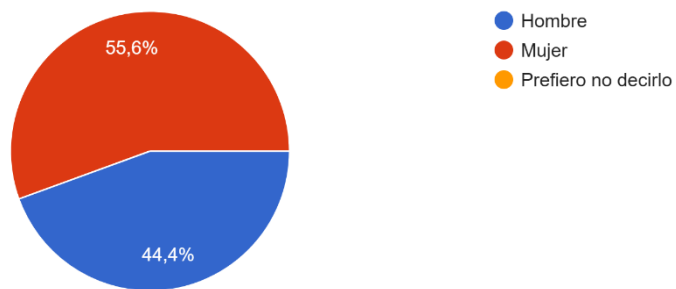
Nombre del distrito en el que vive

18 respuestas



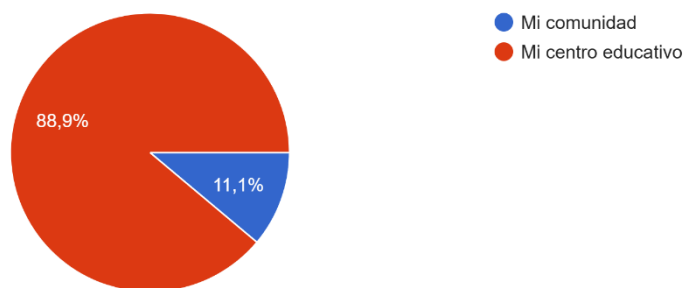
Me identifico como

18 respuestas



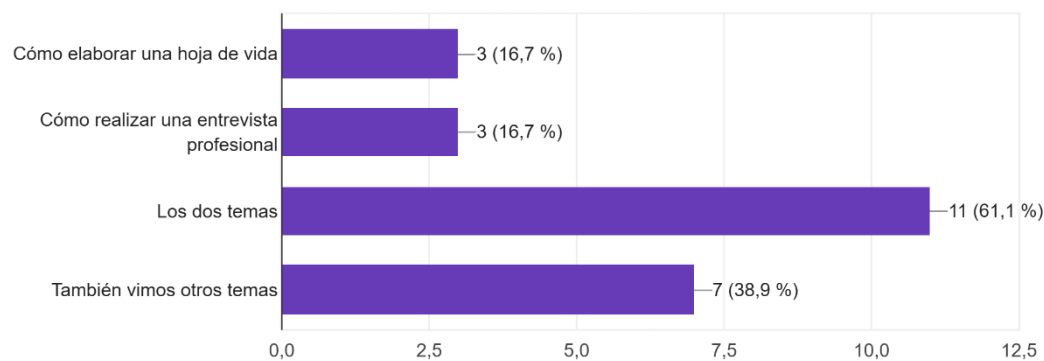
Recibí la formación en...

18 respuestas



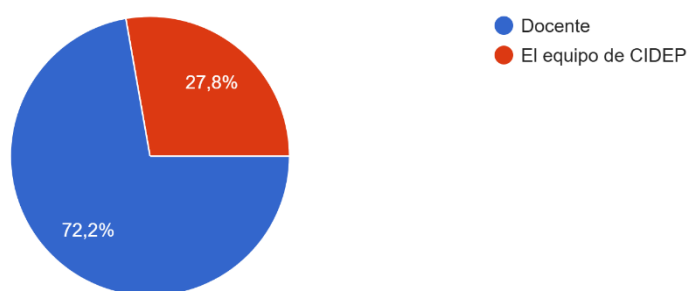
¿Qué contenidos fueron facilitados?

18 respuestas



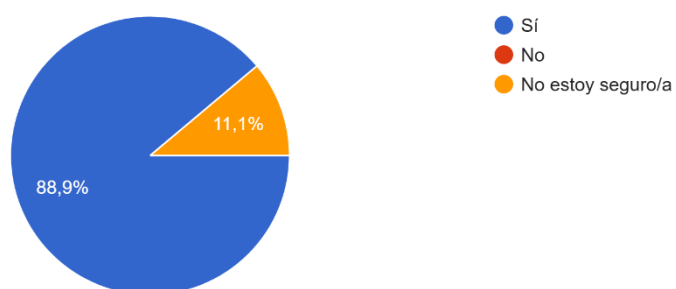
¿Quién facilitó las formaciones?

18 respuestas



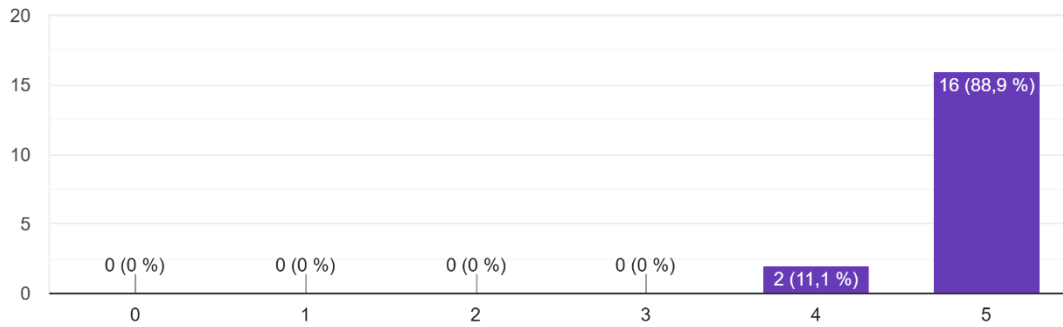
¿Considera que la formación recibida es relevante?

18 respuestas



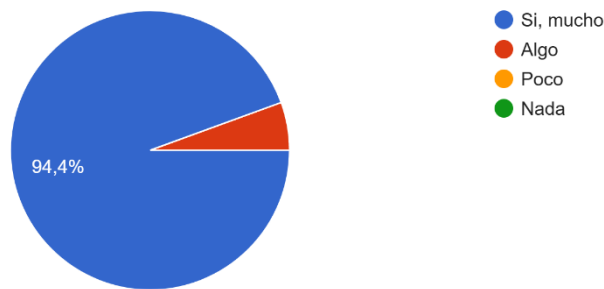
¿cómo valora las metodologías empleadas y los contenidos de la formación?

18 respuestas



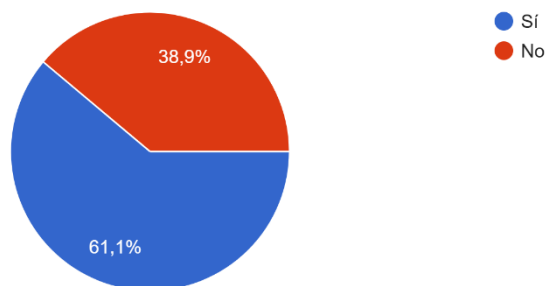
¿considera que las personas facilitadoras contaban con los conocimientos y la capacidad para desarrollar los temas abordados?

18 respuestas



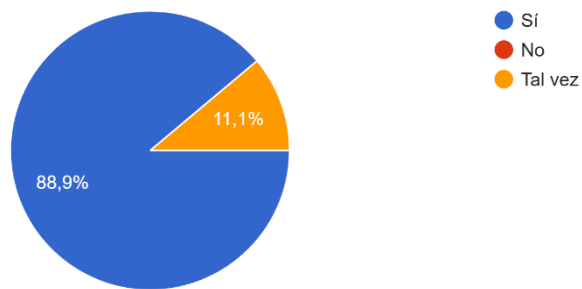
¿Se encuentra en búsqueda activa de empleo?

18 respuestas



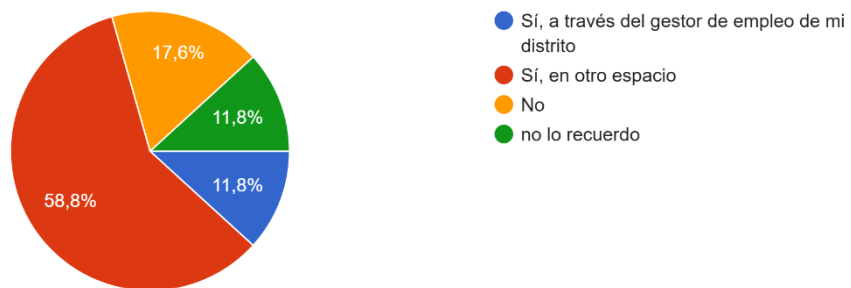
¿considera que la formación recibida le da más oportunidades para conseguir un empleo?

18 respuestas



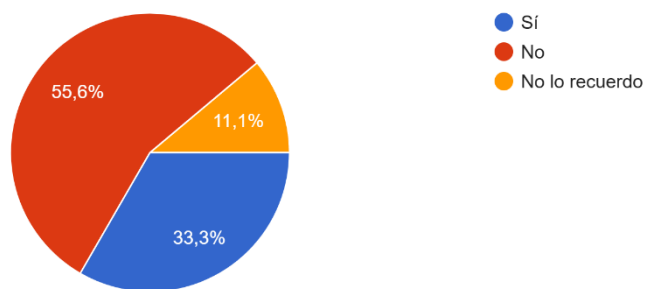
¿Recibió orientación e intermediación laboral en su búsqueda de empleo?

17 respuestas



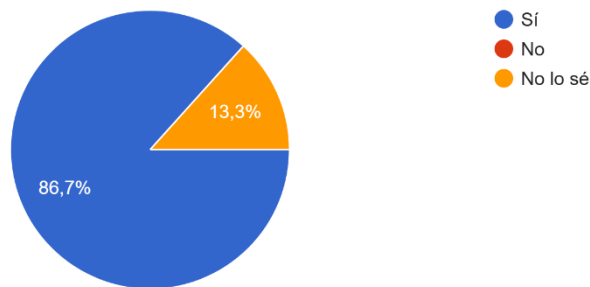
¿Participó en alguna feria de empleo?

18 respuestas



Si respondió afirmativamente a alguna de las dos preguntas anteriores, ¿considera que estos servicios son útiles para conseguir un empleo?

15 respuestas



¿Por qué? (respuestas abiertas y textuales)

- Porque nos ayuda a saber cómo actuar o como presentarse a una entrevista
- Las ferias de empleo sirven para buscar trabajo, entregar currículum, conocer empresas y hacer contactos. Son una buena oportunidad para encontrar empleo y aprender sobre el mercado laboral.
- Porque nos ayudan a saber más sobre los temas abordados, de igual nos facilitan el encontrar trabajo.
- Si pues la orientación te ayuda a la hora de asistir a una feria de trabajo o a una entrevista. Y la feria de trabajo te ayuda a tener opciones a las tu eliges si te interesa aplicar o no
- Porque te enseñan cosas que tal vez no sabías en ese momento sobre cómo conseguir tu primer empleo.
- Me ayudaron como hacer un curriculum vitae
- Porque nos ayuda a prepararnos para una propuesta de trabajo o entrevista
- Porque ayuda a tener una mejor experiencia laboral y a aprender sobre el empleo donde queremos solicitar trabajar
- Porque ya llevamos conocimiento sobre lo que se abordará.
- Porque actualmente sin las ferias de empleo es mucho más difícil la posibilidad de encontrar un trabajo

¿En qué otros temas consideran que debe formarse para tener más oportunidades a la hora de conseguir un empleo otros temas considera que son importantes? (respuestas abiertas y textuales)

- Que haya talleres en empresas para jóvenes que no tiene experiencia
- Habilidades técnicas o específicos del área
- Habilidades digitales Inglés Trabajo en equipo y liderazgo
- Para tener más oportunidades de empleo, es importante formarse en inglés, manejo de herramientas digitales como Word o Excel, comunicación efectiva, atención al cliente, trabajo en equipo, liderazgo y habilidades blandas como la responsabilidad y la puntualidad. También es útil saber cómo redactar un buen currículum y prepararse para entrevistas.
- Saber más sobre las leyes que respaldan al trabajador de cualquier tipo de amenaza, así mismo poder estudiar ciencias jurídicas o bien llamado, abogacía.
- En computación ya que me gustaría aprender más de lo básico

- Considero importante formarse en comunicación, trabajo en equipo y manejo de herramientas digitales, ya que son muy valoradas al buscar empleo.
- Una comunicación efectiva y blanda, pensamiento crítico y resolución de problemas
- Aprender inglés
- Los estudios y experiencia laboral serían muy importantes a la hora de buscar empleo
- Entrevistas formales Comunicación asertiva
- Facilitar la creación de la hoja de vida
- Todos los temas me fueron dados, así que todo muy bien
- El buen vocabulario
- Considero que es importante formarse en habilidades digitales, como programación y manejo de herramientas de análisis de datos. También sería beneficioso aprender sobre marketing digital y gestión de proyectos, ya que estas áreas están en alta demanda en el mercado laboral actual.
- Poder saber inglés, para poder obtener una oportunidad ya que es importante en algunos empleos.
- La economía del empleado
- Temas como tener un buen ambiente laboral como convivir y realizar bien un trabajo

A continuación, puede realizar los comentarios y recomendaciones que desee (respuestas abiertas y textuales)

- Muy buena encuesta
- Es muy bueno saber cómo hacer a la hora de buscar un empleo
- Muchas gracias por su apoyo
- Considero importante que se sigan realizando este tipo de espacios, como ferias de empleo, ya que permiten a los jóvenes acercarse al mundo laboral y conocer más sobre las oportunidades que existen. También sería útil que se impartan charlas o talleres sobre cómo prepararse mejor para conseguir un empleo, como la elaboración de un buen currículum o cómo enfrentar una entrevista.
- Pueden ayudarnos a conseguir un empleo que se adapta a nuestro horario de clases, así dándonos oportunidad de salir adelante, pudiendo estudiar y trabajar al mismo tiempo.
- Gracias a CIDEP x darnos la oportunidad de conocer un poco más sobre nuestra hoja de vida y cómo actuar en una entrevista de trabajo
- Me parecía muy bien toda la información dada, ya que nos ayuda y nos facilita sobre la búsqueda de un empleo
- Lo único que podría decir es que las charlas estuvieron muy bien organizadas y que el personal fue excelente, la única recomendación que podría dar es que se siguiera dando este tipo de ayudas a otras instituciones para así poder ayudar a jóvenes como nosotros a conocer más sobre una entrevista y así poder conseguir nuestro primer empleo, gracias.
- No tengo ningún comentario que hacer
- Está bien todo
- Tuve una buena experiencia, el personal que impartía las charlas muy bien, dominaban los temas y me enseñaron bastante
- Que los docentes no tengan elecciones para dar clases
- La formación en la escuela es muy importante para los jóvenes para enfrentar la vida laboral, así que muy bien los maestros enseñando sobre estos temas
- Que gracias al docente que nos dio estos servicios para conseguir empleo fueron muy buenos ya que en lo personal me sirvió para entrar a mi trabajo

- Recomiendo que los programas de formación incluyan prácticas profesionales o pasantías, ya que la experiencia práctica es fundamental para fortalecer el currículum. Además, sería útil ofrecer talleres sobre habilidades blandas, como trabajo en equipo y comunicación efectiva, que son esenciales en cualquier entorno laboral.
- Me parece muy bien al realizar este tipo de actividades ya que permite evaluarnos y realizar aprendizajes nuevos
- Conocer más al que se empleará, es decir más a fondo, y hacerlo sentir cómodo.
- Me pareció una buena experiencia el participar en esa formación porque me capacita más para saber que hacer ante una entrevista y como llenar curriculum