



Participantes del programa Jóvenes Constructores ofrecido por CRS en El Salvador. Fotografía: Óscar Leiva/Silverlight

# Resumen

## COSTO-EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL JUVENIL

Se estima que 1,800 millones de jóvenes en todo el mundo compiten por 300 millones de empleos. Este problema se agudiza en América Latina, especialmente en Guatemala, Honduras y El Salvador, donde casi un tercio de los 16 millones de personas menores de 24 años están desempleados.<sup>1</sup> Cuando los jóvenes encuentran trabajo, 6 de cada 10 empleos no tienen beneficios. Y a pesar de la recuperación general del empleo después de la crisis financiera de 2008, el desempleo entre los jóvenes salvadoreños sigue siendo más alto que el período anterior a la crisis.<sup>2</sup>

Los programas de fuerza laboral son una prioridad para combatir el desempleo juvenil. Para lograr el éxito, es fundamental comprender la efectividad de una intervención, así como los costos, los beneficios y el retorno sobre la inversión (RI). Sin embargo, en América Latina, los investigadores encontraron solo tres estudios (publicados hace más de una década) que demostraron un RI de los programas de fuerza laboral juvenil en 5-12 años.<sup>3</sup>

### METODOLOGÍA

Basándose en más de una década de experiencia en la implementación de proyectos de jóvenes en Centroamérica, Catholic Relief Services (CRS) contrató a la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) para analizar los costos reales para lograr resultados clave, beneficios y el tiempo que toma obtener un retorno de la inversión.

El estudio compara tres versiones del modelo de Jóvenes Constructores que CRS implementó en cuatro países centroamericanos (Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua) entre 2016-2018, con un estudio de seguimiento en El Salvador en 2019. Una adaptación del exitoso programa juvenil que comenzó en Harlem en la década de los setenta, Jóvenes Constructores es un programa integral de capacitación en habilidades para la vida y el trabajo que incluye servicio comunitario y una opción técnica.

### MÁS BARATO Y MÁS CORTO NO NECESARIAMENTE SIGNIFICA QUE SEA COSTO-EFECTIVO

El estudio encontró que la versión centroamericana de CRS del programa Jóvenes Constructores es costo-efectivo. La costo-efectividad considera la inversión necesaria para lograr resultados. La graduación y la colocación en un trabajo, el trabajo por cuenta propia o el regreso a la escuela son los resultados clave. Los programas que inscribieron y graduaron a jóvenes por menos dinero no fueron necesariamente más costo-efectivos con respecto a la colocación.

Los programas pueden ser más costo-efectivos si mejoran la retención y la graduación, así como la colocación de los jóvenes. Por ejemplo, a pesar de los costos más bajos por joven inscrito y las altas tasas de graduación del modelo Caminos, la colocación se retrasó, lo que resultó en un aumento de más del triple en el costo por joven colocado. Con un enfoque concertado, el proyecto Caminos aumentó la colocación, lo que mejoró la costo-efectividad.

#### EFICACIA: NÚMERO DE JÓVENES INSCRITOS, % DE GRADUADOS Y COLOCADOS POR MODELO DEL PROGRAMA

Modelo	Número inscrito	% Graduado	% Colocado
Estándar	850	83%	71%
Senderos	1,540	76%	58%
Caminos (2016-18)	760	90%	30%
Caminos (2016-19)	2,262	93%	43%

1 <https://www.usgic.org/media/2019/04/USGLC-Fact-Sheet-Central-America-04-19.pdf>

2 R. Novella, A. Repetto, C. Robino, & G. Rucci (2018), Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar? (págs. 207-260). Washington, DC: IADB. <https://publications.iadb.org/en/publication/millennials-en-america-latina-y-el-caribe-trabajar-o-estudiar>

3 Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

### COSTO-EFECTIVIDAD: COSTO POR JOVEN INSCRITO, GRADUADO Y COLOCADO

Modelo	Costo/ joven inscrito	Costo/ joven graduado	Costo/ joven colocado
Estándar	\$ 1,269	\$ 1,521	\$ 2,157
Senderos	\$ 971	\$ 1,276	\$ 2,204
Caminos (2016-18)	\$ 731	\$ 815	\$ 2,671
Caminos (2016-19)	\$ 613	\$ 662	\$ 1,419

## RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN 3 AÑOS

El programa Jóvenes Constructores de Centroamérica genera un retorno sobre la inversión (RI) en 3 años, cuando se consideran los beneficios directos (aumento del salario de los jóvenes colocados) y los beneficios indirectos (ahorro para la sociedad al evitar el encarcelamiento). Si analizamos sólo los beneficios directos, el retorno sobre la inversión varía entre 3 y 7 años (columna C a continuación).

MODELO	BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS	SOLO BENEFICIOS DIRECTOS
<b>Relacion beneficio-costo (RBC) de 5 años</b>		
Estándar	3.20	1.94
Senderos	2.81	0.85
Caminos	2.97	0.72
<b>Años para TIR &gt; 0%</b>		
Estándar	3	3
Senderos	2	6
Caminos	3	7

## TRABAJAR CON JÓVENES MÁS VULNERABLES RINDE FRUTOS

Se puede lograr un retorno sobre la inversión mayor y más rápido cuando se trabaja con jóvenes más vulnerables, sobre todo jóvenes con antecedentes penales. Después de 5 años, por cada dólar invertido, el modelo del programa Estándar generó \$3.20 dólares en beneficios. No trabajar con jóvenes más vulnerables reduce significativamente el retorno sobre la inversión. En el caso de los modelos Senderos y Caminos, después de 5 años todavía no alcanzan el punto de equilibrio y requieren otros 1-2 años para recuperar los costos. Si bien trabajar con jóvenes de mayor riesgo requerirá más recursos y aumenta los costos, los efectos multiplicadores de apoyar a estos jóvenes de manera exitosa valen la pena la inversión.

## MEJORES RESULTADOS AL INVERTIR EN LAS NECESIDADES DE LOS JÓVENES EXCLUIDOS

Los jóvenes más pobres rara vez pueden permitirse dedicar semanas o meses para mejorar sus perspectivas de empleo a mediano y largo plazo. Del mismo modo, las madres jóvenes a menudo necesitan

apoyo para el cuidado de los niños. Proporcionar estipendios y cuidado infantil aumentará los costos, pero esto aumenta las tasas de graduación entre estos jóvenes más difíciles de alcanzar.

## LA VERDADERA MEDIDA DEL ÉXITO: LA COLOCACIÓN

La medida del éxito para los programas de empleo juvenil debe ser la colocación laboral, comenzar una microempresa o regresar a la escuela, en lugar de simplemente inscripción en el programa o graduación. Lograr el éxito en estos resultados requiere inversión adicional porque los jóvenes excluidos se enfrentan a una gran cantidad de obstáculos que la capacitación en sí misma no puede superar.

En el caso de Centroamérica, la estigmatización y la exclusión por las empresas es común. El apoyo del personal para involucrar a los empleadores y continuar guiando a los jóvenes a medida que superan estigmas sociales debido a su lugar de residencia, género u origen étnico es crítico. El seguimiento de los resultados de colocación es la única forma para garantizar que los beneficios sean mayores que el costo y que los programas logran un retorno sobre la inversión.

## RELACIONES, RELACIONES, RELACIONES

Todos los programas de Jóvenes Constructores funcionan en entornos adversos, como las zonas rurales afectadas por la sequía o las comunidades impactadas por las drogas y la violencia de pandillas. Sin embargo, ciertos socios han demostrado resultados excepcionalmente positivos a pesar de estos contextos desafiantes. Los sitios del programa Jóvenes Constructores que han logrado los mejores resultados exhiben los tres tipos de relaciones siguientes:

- El personal desarrolla fuertes relaciones individualizadas con los jóvenes, brindando apoyo uno a uno durante y después de la parte de capacitación del programa.
- Se mantienen estrechas relaciones con el sector privado durante el diseño, implementación y colocación. Los programas más exitosos tienen jóvenes que visitan lugares de trabajo, líderes empresariales que realizan entrevistas simuladas en el sitio y personal disponible para solucionar problemas después de la colocación o la puesta en marcha de un negocio.
- La cohesión del personal es crítica para el éxito. Los sitios de mejor desempeño tienen bajas tasas de rotación de personal, llenan los vacíos entre ellos y trabajan juntos para satisfacer las necesidades de los jóvenes, en lugar de simplemente registrar las horas requeridas para la enseñanza.

Las prácticas recomendadas, como proporcionar cuidado infantil, brindar apoyo de colocación posterior a la capacitación y buscar a los jóvenes más vulnerables, particularmente aquellos con antecedentes penales, aumentan los costos del programa. Sin embargo, la implementación de estas prácticas con un enfoque en la colocación mejora el retorno sobre la inversión. La conclusión clave de este estudio es que no se trata solo del costo de capacitar a un joven, sino si el programa es costo-efectivo y logra un retorno sobre la inversión.