



Programa de Empresariado Social

Vencimiento: 17 de diciembre de 2003

AT-1294

10 de diciembre de 2003

Original: español

Al: Directorio Ejecutivo
Del: Secretario
Asunto: Guatemala. Resumen Ejecutivo de la propuesta de cooperación técnica no reembolsable para la inserción económica y social de jóvenes en riesgo en áreas urbano marginales

Consultas a: Señor Fernando Campero (extensión 1512)

Observaciones: Esta operación se presenta de conformidad con la Resolución DE-183/98 aprobatoria de la “Reforma del Programa de Pequeños Proyectos y la creación de un Programa de Empresariado Social”, y ajustándose a los criterios establecidos en el documento GP-75-9.

El **17 de diciembre de 2003**, fecha en que se cumpliría el período de cinco días establecido para la circulación del presente documento, el Presidente, o el funcionario a quien él designe, aprobaría esta operación.

Referencia: GP-75-9 (11/98)

**Otra
distribución:** Representante en Guatemala

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

GUATEMALA

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

INSERCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE JÓVENES EN RIESGO EN ÁREAS URBANO MARGINALES

(TC-0212005-GU)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Alexandra Santillana (SDS/MSM) y Fernando Campero (SDS/MSM), Jefes de Equipo;; Tatsuji Hayakawa (COF/CGU); Kevin McTigue (LEG/OPR); y Leyda Fajardo (LEG/OPR).

**INSERCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE JÓVENES EN RIESGO EN ÁREAS URBANO
MARGINALES**

(TC-0212005-GU)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora:	Asociación Grupo Ceiba		
Monto y fuente:	BID Cooperación Técnica no reembolsable:	US\$	237.000
		US\$	<u>50.000</u>
	Aporte local:	US\$	287.000
	Total:		
Los recursos del Banco provienen de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) en moneda local.			
Términos y condiciones:	Período de Ejecución:	36	meses
	Período de Desembolso:	42	meses
Problema que se quiere resolver:	<p>El acelerado crecimiento urbano de la última década (3,8% p.a.) ha resultado en una serie de desequilibrios en los ámbitos social, económico y cultural en las principales ciudades de Guatemala. El Área Metropolitana de Guatemala (AMG) concentra alrededor de 300 colonias y asentamientos humanos, la mayoría de ellos irregulares, donde viven aproximadamente un millón de personas en condiciones de precariedad, con escaso acceso a servicios básicos, creciente criminalidad y violencia, y con elevados índices pobreza. Estos desequilibrios afectan principalmente a los jóvenes, que se constituyen en uno de los segmentos con mayor vulnerabilidad en la población. Un 48,4% de los niños y jóvenes guatemaltecos se ubican en el quintil inferior del ingreso nacional, existiendo en la actualidad más de 4.000 jóvenes que viven en las calles.</p> <p>“El Limón” es una colonia periférica del AMG con una población de 50.000 habitantes, que destaca por su grado de descomposición social y criminalidad. “El Limón” se caracteriza por una ausencia generalizada de empleo y de fuentes de generación de ingresos. Su población sobrevive con empleos domésticos ocasionales, micro negocios familiares, ventas callejeras y mendicidad, en un entorno de permanente inestabilidad laboral. Ante esta situación, muchos jóvenes de la colonia se inclinan hacia violencia, la drogadicción y la delincuencia juvenil, como alternativas de generación de ingresos o de escape de la realidad, siendo rechazados de las escuelas formales de educación y agravando sus posibilidades reales de integración social y de inserción laboral en actividades económicas legal y socialmente aceptadas.</p>		

Los jóvenes de “El Limón” y sus asentamientos aledaños constituyen uno de los grupos de mayor vulnerabilidad social del AMG y con un mayor riesgo de incidir en actividades ilegales. Una de las principales causas para ello ha sido la falta de oportunidades y de modelos que permitan su integración en actividades económicas para acceder a empleos u ocupaciones dignos, que les permitan contribuir a los ingresos de sus familias. La ausencia de centros de educación y de alternativas de capacitación técnica que faciliten la incorporación de los jóvenes en la economía a través de actividades laborales o empresariales ha contribuido a acrecentar los problemas mencionados anteriormente. Los pocos centros de capacitación a jóvenes del AMG, por lo general tienen una inadecuada estructura curricular, maestros desactualizados, elevados costos y requisitos de ingreso u horarios que no se adaptan a las necesidades de jóvenes de alto riesgo social como los de “El Limón”. La temática de los cursos dirigidos a jóvenes en riesgo, muchas veces se refiere a oficios en rubros con escasa demanda en el mercado laboral, que suman al ciclo de frustración de sus egresados.

Por otro lado, aquellos pocos jóvenes que logran capacitarse o que tienen una vocación empresarial, no tienen acceso a servicios de orientación sobre el mercado laboral o apoyo y financiamiento para constituir sus propias microempresas, enfrentándose además a limitaciones de acceso a capital y servicios de asistencia técnica que reducen sus probabilidades de inserción económica.

Objetivos:

El **objetivo general** del proyecto es facilitar la inserción económica y social de jóvenes marginales en riesgo de la colonia “El Limón” y áreas aledañas de la ciudad de Guatemala, a través de un programa piloto de capacitación alternativa y orientación laboral que desarrolle las habilidades técnicas, empresariales y laborales de estos jóvenes.

Los **objetivos específicos** son: (i) proporcionar a jóvenes en riesgo capacitación técnica de calidad adecuada a sus necesidades; (ii) apoyar a los jóvenes en la búsqueda de empleos o establecimiento de sus negocios; y (iii) mejorar la capacidad institucional de CEIBA para ejecutar el proyecto y para desarrollar sus programas de apoyo a jóvenes en situación de riesgo.

Descripción:

La cooperación técnica no reembolsable se desarrollará a través de tres componentes: (i) capacitación alternativa a jóvenes; (ii) apoyo a la inserción de jóvenes al mercado; y (iii) fortalecimiento institucional de CEIBA.

1. Capacitación Alternativa a Jóvenes (Banco US\$124.250, Ceiba US\$23.600). Los recursos del componente financiarán un programa de capacitación alternativa dirigido a jóvenes en riesgo en “El Limón” y áreas aledañas, que los califique para incorporarse productivamente en la

economía. Se estima que 220 de estos jóvenes se beneficiarán del componente. La capacitación de los jóvenes se dará en informática, en rubros para los que se ha identificado una demanda en el mercado, y comprenderá, además, temas “transversales” que incluirán aspectos de administración y gestión de negocios, empresarialidad y responsabilidad cívica, utilizando una metodología apropiada para este grupo poblacional.

La capacitación técnica financiada por el proyecto comprenderá las siguientes fases: (i) una fase de formación en informática a nivel intermedio, que se denominará “Programa de Capacitación Técnica Intermedia”, que se dictará en las instalaciones de CEIBA en “El Limón”, y que estará acompañada por cursos de gestión y responsabilidad cívica; y (ii) una fase más avanzada, de *formación especializada*, dirigida a los jóvenes que se hubieran graduado del programa de capacitación de nivel intermedio y que califiquen para la misma. Los jóvenes podrán tomar estos cursos en instituciones de capacitación especializada en informática (ICEI) que ofrezcan cursos de elevado nivel técnico. La fase de formación especializada se ejecutará a través de un “Programa de Becas para la Capacitación Técnica Especializada de Jóvenes” (Programa de Becas) que administrará CEIBA.

Este componente apoyará las siguientes actividades: (i) el desarrollo de una currícula y una metodología de capacitación alternativa que incluirá los contenidos generales de los ejes “troncales” del modelo de enseñanza en informática y los módulos “transversales” de la currícula, que incluirán: (a) la capacitación en emprendedurismo y gestión de negocios; y (b) aspectos sociales y actitudinales que doten a los jóvenes de las herramientas psicológicas y sociales que requieren para enfrentar adecuadamente los desafíos asociados a su situación de marginalidad; (ii) el desarrollo de una estrategia de promoción y difusión de las actividades de capacitación alternativa promovidas por el proyecto, que incluirán: (a) la realización de un diagnóstico de las expectativas y aptitudes académicas de la población meta de jóvenes del Limón, y (b) un sondeo de su capacidad de pago, que servirá como parámetro para fijar los precios que cobrará CEIBA por los cursos de capacitación; (iii) la promoción del programa en la comunidad, incluyendo la preparación de talleres con grupos focales de jóvenes; (iv) sensibilización de los instructores en técnicas pedagógicas para trabajar con jóvenes con características de marginalidad y riesgo social; (v) el desarrollo del Programa de Capacitación Técnica Intermedia, a través del dictado de cursos a cargo de instructores calificados contratados por CEIBA (firmas o individuos) que impartan los cursos del mismo; (vi) el diseño final e implementación del Programa de Becas; y (vii) la adquisición de equipo de computación, software y material didáctico para la capacitación.

2. Apoyo a la inserción de jóvenes al mercado (Banco US\$31.150, Ceiba US\$14.900). Este componente tiene como objetivo establecer en CEIBA una Oficina de Servicios Apoyo y Orientación Laboral y Empresarial (OSALE), que apoye a los jóvenes en la búsqueda de

empleos, establecimiento de negocios y comercialización de sus servicios. (i) el diseño de la estructura organizativa y el desarrollo del plan de negocios de la OSALE, que incluya estrategias para: (a) la sostenibilidad financiera de la oficina; (b) la provisión de servicios a los jóvenes de “El Limón” para facilitar su inserción en el mercado; (c) el desarrollo de una red de empresas y organizaciones con responsabilidad social que brinden soporte a los jóvenes; y (d) la promoción de los jóvenes entre las empresas, para su eventual ocupación; (ii) el desarrollo de un plan de mercadeo y promoción que ayude a CEIBA a informar a los potenciales tomadores de los servicios de los jóvenes sobre los alcances del proyecto y la oferta de servicios calificados que ofrecen al mercado; (iii) la provisión de asistencia técnica para establecer mecanismos de cooperación con empresas privadas de informática y sistemas para obtener apoyo de las mismas a los jóvenes de “El Limón”; (iv) el diseño y actualización de una base de datos, la cual registrará información sobre los oferentes (jóvenes capacitados por el proyecto), demandantes de servicios laborales (empresas, ONG, etc.), proveedores de servicios de apoyo a los jóvenes y microempresarios y empresas con vocación social; y (v) la contratación de la persona responsable de poner en marcha la oficina e implementar los servicios de apoyo a los jóvenes.

3. Fortalecimiento institucional de CEIBA (Banco US\$47.500, Ceiba US\$11.200). Este componente tendrá como objetivo fortalecer la capacidad institucional de CEIBA para ejecutar el proyecto y desarrollar sus programas de apoyo a jóvenes en riesgo. En este marco, con recursos del Banco se financiará: (i) la contratación de un Director de Proyecto (DP) a ser identificado siguiendo los procedimientos del Banco; y (ii) la realización de un diagnóstico y recomendaciones para fortalecer los procesos de contabilidad y control interno de CEIBA. Con recursos de contraparte, provenientes de otros donantes se financiará: (i) el diseño de una estrategia y plan de negocios institucional, acorde con las áreas de actividad iniciadas dentro del proyecto y provisión de asesoramiento en temas de administración y gestión al equipo administrativo de CEIBA; (ii) el diseño de un Reglamento de funcionamiento para su Junta Directiva y su capacitación sobre el mismo, para asegurar un rol activo y eficaz de esta instancia de decisión; y (iii) apoyo al diseño e implantación de procesos administrativos y gerenciales eficientes.

**Revisión social
y ambiental:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 31 de mayo del 2002, revisó esta operación. Sus recomendaciones fueron tomadas en cuenta en el desarrollo de la Propuesta de Cooperación Técnica.

Beneficiarios: Los beneficiarios directos del proyecto serán alrededor de 220 jóvenes de ambos sexos, entre 16 y 24 años de edad, provenientes de familias de bajos ingresos de comunidades marginales de la Ciudad de Guatemala, específicamente de la Colonia de “El Limón” y áreas aledañas vulnerables atendidas por Ceiba, con riesgo de incidir en drogadicción y actividades delincuenciales. Se estima que el proyecto beneficiará a hombres y mujeres por igual. Los beneficiarios indirectos serán las familias de estos jóvenes y la comunidad en general, a través de una mejora en la capacidad económica de los jóvenes y de una menor incidencia en actividades no aceptadas por la comunidad.

Riesgos: Existen los siguientes riesgos del proyecto: (i) que los jóvenes beneficiarios encuentren dificultades de inserción en el mercado, aún con una mejor capacitación técnica y un ajuste en sus actitudes, debido a que provienen de una zona marginal con reputación de criminalidad y las empresas no muestren predisposición a contratarlos; (ii) que el proyecto no sea debidamente *apropiado* por los jóvenes en riesgo de las zonas de atención, lo que mermaría la demanda por los servicios del mismo; (iii) que los jóvenes, por falta de disciplina o de incentivos adecuados deserten hagan una deserción prematura de los programas de capacitación, no logrando los niveles de formación técnica deseados; y (iv) que a la conclusión del proyecto piloto no se obtengan recursos complementarios para financiar la extensión de los servicios ofrecidos a los jóvenes.

Para mitigar estos riesgos: (i) el proyecto financiará el desarrollo de plan de mercadeo y promoción, que ayude a CEIBA a informar a los potenciales empleadores sobre los alcances del proyecto y a buscar alianzas con empresas, promoviendo el concepto de responsabilidad social, en el que dar una oportunidad de empleo o negocio a los jóvenes sea vista no como una mera contratación sino como un aporte social y forma de contribuir a reducir la incidencia de la delincuencia; (ii) promoverá la participación activa de los jóvenes beneficiarios, a través de sus líderes, en el diseño de la currícula de capacitación y de los mecanismos de implementación del proyecto y en la estructuración de la OSALE, mediante talleres, grupos focales y la participación de jóvenes en el Comité de Calificación del Programa de Becas y otras instancias del proyecto; (iii) el diseño del proyecto establece mecanismos de selección para incorporar al programa de capacitación a jóvenes con mayor estabilidad y posibilidades de éxito, así como incentivos para mantener a los jóvenes en el mismo, que incluyen la posibilidad de obtener financiamiento para cursos especializados a quienes cursan el nivel intermedio, y la penalidad de tener que reintegrar parte de los costos de la beca a aquellos jóvenes que abandonen el programa de capacitación; y (iv) con el apoyo de expertos internacionales, CEIBA establecerá contacto y desarrollará mecanismos de cooperación con programas de responsabilidad social de empresas privadas que operan a escala internacional y que promueven la capacitación en informática y el acceso de jóvenes a equipo de computación; se buscará que estos programas

financien una posible profundización o replicación de las actividades iniciadas por el proyecto.

**Estrategia del
Banco de país:**

La estrategia del Banco en Guatemala (documento GN-2149-3) consiste en apoyar al gobierno a enfrentar los desafíos de un desarrollo económico sostenible con una prioridad de combate a la pobreza. La estrategia se basa en tres pilares: (i) crecimiento económico y competitividad, incluyendo el apoyo al mercado laboral, a través de fomentar actividades que permitan la integración entre la capacitación, el trabajo y la educación; (ii) equidad, protección social y desarrollo del capital humano, donde se incluyen acciones orientadas a mejorar los mecanismos de protección social a los grupos más vulnerables; y (iii) gobernabilidad y modernización del estado. El proyecto propuesto se enmarca dentro de esta estrategia y tiene acciones que se dirigen a sus tres pilares: (i) el proyecto apoyará a la capacitación laboral y la creación de sistemas de intermediación laboral previstos por la estrategia, contribuyendo indirectamente a mejorar la capacidad productiva; (ii) el proyecto persigue la equidad y la formación de capital humano, contribuyendo a mejorar los ingresos de un grupo poblacional con alta vulnerabilidad social, como son los jóvenes en riesgo de áreas urbano marginales; y (iii) mejora la situación de gobernabilidad al reducir las causas de conflicto y violencia y contribuir a mejorar la seguridad ciudadana.

La presente operación es también consistente con la misión y metas principales del Programa de Desarrollo y Alcance Juvenil “BID Juventud” que promueve el Banco en la Región. El Programa “BID Juventud” ha desarrollado una red de jóvenes en toda la Región y ha creado alianzas estratégicas con el sector público y privado en favor del desarrollo de programas de apoyo a jóvenes emprendedores, que el proyecto buscará aprovechar en beneficio de los jóvenes de “El Limón”.

**Coordinación
con otras
instituciones
oficiales de
desarrollo:**

El proyecto ha sido elaborado con el conocimiento de otros organismos de cooperación que desarrollan proyectos dirigidos a jóvenes en Guatemala. En particular, el Equipo de proyecto tomó contacto con la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), que maneja el Fondo Canadiense para el Desarrollo Infantil (FODE), con la organización no gubernamental “Centre Amitié de Solidarité Internationale” (CASIRA) de Canadá, con funcionarios del Programa de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMOCAP) de la Agencia Alemana de Cooperación –GTZ, y con la Fundación Ford. Tanto FODE como CASIRA están iniciando proyectos con CEIBA complementarios a la intervención del Banco.

Justificación:

El proyecto se enmarca en la política que orienta el Programa de Empresariado Social (PES), ajustándose a los criterios establecidos en el documento GN-138-3 y GP-75-9 del 23 de noviembre de 1998, que facultan al PES a financiar “proyectos sociales y de desarrollo comunitario que tengan un efecto positivo para el sustento de los grupos pobres y marginados”. Asimismo, en el marco de la política del PES, el proyecto: (i) beneficiará directamente a un grupo poblacional pobre y de alta marginalidad social, como es el de los jóvenes de “El Limón” y sus áreas aledañas, que reciben escasa ayuda para mejorar sus condiciones de vida; y (ii) contribuirá a generar nuevas oportunidades de empleo y mejorar los ingresos y el bienestar de los jóvenes pobres y marginados beneficiarios y sus familias.

El proyecto se justifica porque contribuirá a mejorar las posibilidades de los jóvenes marginales en riesgo de lograr su inserción exitosa en la economía —sea como empleados o desarrollando sus propios negocios— al atacar obstáculos críticos que limitan esta capacidad como: (i) la falta de una formación técnica adecuada con demanda en el mercado y con un nivel de calificación reconocido ampliamente, y (ii) la inexistencia de servicios de orientación y apoyo en el contacto de los jóvenes con el mercado.

El proyecto contribuirá no sólo a mejorar los ingresos y situación socioeconómica de los jóvenes en riesgo de áreas urbano marginales, sino a prevenir la incidencia de los fenómenos de pandillaje y drogadicción comunes en este segmento y que afligen a la comunidad en su conjunto. La presente operación, de carácter piloto, permitirá probar una metodología de intervención con varios ingredientes innovativos, dirigida a jóvenes en alto riesgo que viene siendo avanzada por CEIBA, que podrá generar valiosas lecciones y servir de experiencia con miras a resolver la problemática de marginalidad de este grupo de la población.

Condiciones contractuales especiales:

Con posterioridad a la firma del Convenio, y con el cumplimiento de las condiciones establecidas en las Normas Generales, el Banco autorizará el desembolso de hasta US\$5.000 para la contratación de una consultoría que apoye a CEIBA en el cumplimiento de las condiciones especiales para el desembolso de la cooperación técnica.

Como condición previa al desembolso del componente de cooperación técnica por encima de US\$5.000, CEIBA deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) un plan de ejecución que incluya: (a) metas anuales para el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto; y (b) un cronograma detallando las actividades a ser desarrolladas por el proyecto; (ii) la designación del Director del Proyecto; (iii) una línea de base inicial con la cuantificación económica de los ingresos de los potenciales beneficiarios del proyecto; (iv) los TDR de los consultores individuales a ser contratados durante los primeros seis meses del proyecto; y (v) evidencia que su Junta Directiva ha aprobado el Reglamento del Programa

de Becas y conformado su Comité de Calificación.

Para desembolsar por encima del 30% de los recursos de la cooperación técnica, CEIBA deberá presentar evidencia de haber cumplido, a satisfacción del Banco, con los siguientes indicadores: (i) haber aprobado la currícula del programa piloto de capacitación alternativa, seleccionado a los instructores que impartirán el Programa de Capacitación Técnica Intermedia y haber matriculado al primer contingente de jóvenes; y (ii) haber aprobado los planes de negocio y mercadeo de la OSALE.

Para desembolsar por encima del 60% de los recursos de la cooperación técnica, deberá presentar evidencia, a satisfacción del Banco, de haber cumplido con los siguientes indicadores: (i) el Programa de Capacitación Técnica Intermedia ha graduado a un primer grupo de al menos 30 de jóvenes; (ii) se han recibido solicitudes y seleccionado al menos a 15 jóvenes elegibles para el Programa de Becas; y (iii) se ha puesto en funcionamiento a la OSALE.

Por otro lado, como prueba de la mejora en sus sistemas de control interno, Ceiba presentará anualmente, dentro de los 120 días de concluido su periodo fiscal, evidencia que su Junta Directiva ha analizado y aprobado los estados financieros de la organización, y una copia de los mismos firmados por contador público autorizado.

Línea de Base. CEIBA será responsable por recolectar y analizar información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores de desempeño del proyecto así como para facilitar la evaluación de su impacto. Al inicio del proyecto, CEIBA contratará un consultor para diseñar un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación del desempeño e impacto del proyecto, y establecer una línea de base con parámetros iniciales de medición para los mismos, que complementarán o actualizarán aquellos establecidos en el Marco Lógico. El sistema de indicadores comprenderá los formatos para el levantamiento de información por Ceiba e incluirá datos tales como el nivel de formación técnica, la situación laboral y el nivel de ingresos de los jóvenes. El estudio de línea de base establecerá mediciones iniciales para todos los indicadores que se listan en el Marco Lógico y otros que fueran considerados necesarios. CEIBA presentará los parámetros de base y los indicadores propuestos a COF/CGU para su aprobación, dentro de los tres meses de iniciación del proyecto o la fecha posterior que acuerde con el Banco. Una vez acordados, estos parámetros e indicadores, junto con los contenidos en el Marco Lógico, se constituirán en la base para el seguimiento del desempeño del proyecto. CEIBA y el Banco usarán en sistema de seguimiento y los indicadores para la supervisión y evaluación del proyecto.

Informes: CEIBA someterá al Banco, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre, informes sobre el progreso del proyecto y el uso de los recursos del Banco. Estos informes incluirán: (i) una

descripción del avance alcanzado en la ejecución del plan de ejecución del proyecto y sus indicadores, así como una relación de los principales logros y dificultades encontrados por el proyecto en el cumplimiento de sus metas y objetivos respecto al plan de ejecución vigente; (ii) una actualización del plan de ejecución del proyecto y sus indicadores para los siguientes 12 meses, incluyendo medidas para superar los obstáculos identificados; (iii) información sobre los beneficios que han sido transferidos a los jóvenes en términos de capacitación, orientación y financiamiento; (iv) información sobre las actividades del proyecto respecto a la sensibilización de jóvenes en temas sociales, de género, e interculturalidad; (v) un estado del uso de los recursos del Banco y de las contribuciones de contraparte realizadas; y (vi) información estadística sobre las actividades apoyadas a través de los distintos componentes del proyecto. El último de estos informes, que constituirá el informe final, deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales.

El Banco revisará el contenido, resultados y recomendaciones que emanen de estos informes. En caso que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del proyecto, el Banco podrá suspender los desembolsos del mismo hasta tanto CEIBA no hubiera tomado medidas satisfactorias para corregir tales deficiencias.

Dentro de los 90 días de producido el último desembolso, CEIBA presentará un informe financiero y los estados financieros del proyecto dictaminados por un auditor independiente aceptable al Banco, en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco. Estos estados financieros deben ser elaborados siguiendo las políticas de auditoría del Banco.

Evaluaciones: El proyecto representa una experiencia piloto en materia de capacitación alternativa y de inserción económica y social de jóvenes en riesgo. A fin de evaluar el progreso del proyecto y tomar las medidas correctivas que pudieran ser requeridas, cuando se hubiera comprometido un 40% de los recursos del proyecto se realizará una *evaluación intermedia*. La evaluación medirá el cumplimiento de los objetivos propuestos y el grado de cumplimiento de los indicadores previstos en el Marco Lógico y la línea de base. Se evaluará entre otros: (i) la calidad y relevancia de la formación recibida por los jóvenes participantes en el proyecto, tanto en términos técnicos como actitudinales (incluyendo aspectos de género y de interculturalidad); (ii) la relevancia del Programa de Becas para lograr la formación técnica especializada de jóvenes; (iii) el desempeño de los servicios de apoyo y orientación que reciben los jóvenes para lograr su acceso a fuentes lícitas de ocupación, ya sea como empleados o como microempresarios; (iv) la calidad de la información estadística recopilada por el organismo ejecutor; y (v) recomendaciones para mejorar la administración del proyecto, tanto para el Banco como para el ejecutor.

Evaluación final. Con el interés en documentar la experiencia y medir

logros del proyecto, se realizará una *evaluación final* de la operación una vez concluida la ejecución del mismo, la que también servirá para sistematizar las experiencias del proyecto piloto y establecer las lecciones aprendidas para futuras operaciones que se realicen con este segmento de la población. Esta evaluación se enfocará en un análisis y documentación didáctica del proceso realizado por CEIBA, con especial atención a los siguientes aspectos: (i) el impacto alcanzado por el proyecto sobre los beneficiarios meta; (ii) la validez del modelo utilizado por CEIBA, como medio para alcanzar los objetivos buscados; (iii) la eficacia de los instrumentos utilizados en cada uno de los componentes, (iv) la replicabilidad del programa; y (v) en general, establecer los principales logros y deficiencias observadas en el diseño y ejecución del proyecto y establecerá conclusiones y recomendaciones respecto al potencial de replicación futura del proyecto.

Luego de cada una de estas evaluaciones, CEIBA organizará un taller para analizar los resultados, lecciones aprendidas y el potencial de replicabilidad del proyecto, en el que participarán miembros de la comunidad, jóvenes beneficiarios, el Banco y de otras organizaciones cooperantes. Se invitará a los talleres a funcionarios de las unidades de los gobiernos municipal y nacional responsables de asuntos relacionados con jóvenes en riesgo.

La COF/CGU contratará directamente los servicios de consultoría para efectuar las actividades de evaluación previstas por el proyecto, con cargo a los recursos de la cooperación técnica presupuestados para el efecto.

**Excepciones a
las políticas del
Banco:**

Ninguna.