

INFORME DE MISIÓN DE EVALUACIÓN

Evaluación Intermedia del Proyecto: Programa ATN/MH 6700-C.R. FORMATUR

INDICE DE LOS ASPECTOS DE LA MISION DE EVALUACIÓN

	Pág.
I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACION	3
I.1. CONCLUSIONES	3
I.2. RECOMENDACIONES	6
II. CONSIDERACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN	8
II.1. Contexto del proyecto	8
II.2. Objetivos del proyecto	8
II.2.1. Objetivo General	8
II.2.2. Objetivos específicos	8
II.3. Beneficiarios	9
II.4. Presupuesto del proyecto	9
II.5. Generalidades sobre la evaluación	9
II.5.1. Objetivos de la misión	9
II.5.2. Metodología de la misión	9
II.3. Organización y trabajo de la misión	11
II.3.1. Ejes de evaluación	11
II.3.2. Fuentes de información	11
II.3.3. Método de recolección de información	11
II.3.4. Criterios de evaluación y métodos de análisis	11
III. EJES DE EVALUACIÓN	12
1.0. Evaluación de la justificación	12
1.1. La vigencia del problema que justificó proyecto	12
1.2. Los intereses de los sectores involucrados en el proyecto	12
1.3. La pertinencia del objetivo general y de los objetivos específicos en relación con el problema que justifica el proyecto	13
2.0. Evaluación de la eficacia del proyecto	15
2.1. Pertinencia de la estrategia de ejecución del proyecto, en relación con los intereses y necesidades de los involucrados en el proyecto	15
2.2. Metodología utilizada para el desarrollo de las actividades, en relación a las características de los beneficiarios	21
2.3. Valoración del aporte de los productos desarrollados al logro de los resultados del proyecto	22
3.0. Evaluación de la eficiencia del proyecto	23
3.1. Presupuesto vs. Ejecución de gastos	23
3.2. Ejecución de gastos vs. nivel de cumplimiento de resultados	23
3.3. Programación de actividades vs. ejecución de actividades	24
3.4. Modificación de la programación y sus consecuencias	26
4.0. Evaluación de efectos e impactos del proyecto	27
4.1. Identificación de impactos y efectos de las acciones del proyecto en los principales actores participantes en sus actividades	27
4.2. Identificación de impactos y efectos no previstos	28
5.0. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto	30
5.1. Propuestas de las organizaciones involucradas en el proyecto para dar continuidad al mismo	30
5.2. Pertinencia de dichas propuestas	30
6.0. Evaluación de la satisfacción de la entidad ejecutora; grado de interés y nivel de compromiso	31
6.1. Desempeño de las partes en la ejecución del proyecto	31
6.2. Calidad y equilibrio de las relaciones de las partes	31

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

6.3. Estructura organizacional del proyecto	32
6.4. Interés, compromiso y satisfacción de las partes por el proyecto	32
7.0. Evaluación de los productos del proyecto	33
7.1. Calidad de los productos	33
7.2. Pertinencia de los productos	33
7.3. Uso de los beneficiarios	34
IV. LISTA DE ABREVIATURAS	35
V. LISTA DE ANEXOS	36
Anexo No. 1: Marco Lógico del Proyecto	
Anexo No. 2: Informe del segundo semestre de labores 2002	
Anexo No. 3: Informes de estados del presupuesto del proyecto	
Anexo No. 4: Análisis de deserción, Proyecto FORMATUR	
Anexo No. 5: Informe de acciones correctivas adoptadas para mejorar el desempeño de FORMATUR	
Anexo No. 6: Términos de referencia de la misión de evaluación	
Anexo No. 7: Cooperación Técnica no reembolsable No. ATN/MH-6700-CR. Red de Talleres privados de capacitación juvenil en turismo	

I. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

I.1. Conclusiones

- a) El problema que justificó el proyecto mantiene su vigencia y el enfoque dado al mismo por el proyecto es adecuado. Esto se basa en la opinión recibida de parte de estudiantes, personas representantes de empresas del sector turístico en la zona y personas representantes de organizaciones involucradas.
- b) En la medida en que el problema que originó la propuesta del proyecto se mantenga vigente, como se apunta en la conclusión anterior, los objetivos general y específicos planteados mantienen su pertinencia.
- c) En lo que respecta a la eficacia del proyecto, se llega a las siguientes conclusiones con respecto al nivel de logro de los componentes e indicadores:

c1. En lo que respecta al componente 1 (desarrollo de metodologías innovadoras de capacitación), aunque este aspecto sale del alcance de esta evaluación, se concluye que la implementación del proyecto de aquí en adelante se debe centrar en el logro de este aspecto más que en función de indicadores cuantitativos, lo cual está especialmente tipificado en la definición que se tiene al respecto del proyecto en el BID (proyecto piloto).

c2. En lo que respecta a la sistematización de 12 módulos de capacitación, dado el nivel de desarrollo actual, es muy probable que este objetivo se logre implementar completamente en lo que resta del proyecto.

c3. Sobre materiales didácticos antes de empezar la ejecución de capacitación, aunque se han producido 25 antologías (49%) del total de 51 previstas, se concluye en la evaluación que la estrategia de ir desarrollando las antologías en la medida que se va implementando la capacitación, es adecuada por cuanto se trata de ir modelando una metodología que requiere de cambios que pueden afectar los contenidos de las antologías.

c4. En lo que respecta a la disponibilidad de las antologías antes del inicio de los cursos, existen quejas de profesores y estudiantes por fallas en este aspecto, aunque se admite por parte de ellos mismos que estas fallas han sido subsanadas en su mayoría por la acción de los profesores, quienes o las reproducen por su cuenta o inician la instrucción sin las antologías en manos de los estudiantes. Por otra parte ACOPROT ya tomó acciones para resolver los problemas que han provocado esta situación.

c5. Sobre empresas y/o instituciones de beneficencia pública adiestradas y equipadas para formar parte de la red de centros regionales, en lo que respecta a cantidad de entidades prestando los servicios como centros regionales, la meta ha sido cumplida. Sin embargo se requieren muchas mejoras en lo relativo a las condiciones físicas de esas sedes, las cuales fueron diseñadas y construidas para otros fines.

c6. En lo que se refiere a empresas del sector privado participando y contribuyendo con cuotas anuales, el indicador ha sido logrado en apenas un 13.4% (8 empresas). Esto demuestra que el proyecto no ha sido capaz de

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

lograr la participación activa y sostenida de las empresas beneficiarias, a pesar de que existe una buena disposición de parte del sector de empresas interesadas en ayudar y relacionarse con el proyecto.

c7. Sobre empresas que participan en programas de pasantías y aportan recursos para sufragar gastos de las mismas, solamente 4 empresas han abierto sus instalaciones para la realización de pasantías (un 4% de la meta), a pesar de que existe una buena disposición de parte de las empresas a colaborar con este tipo de actividades.

c8. Sobre la meta de capacitar a 700 jóvenes en la región de Guanacaste al final del programa, se debe replantear el indicador en los siguientes términos: “un rango entre 100 y 150 jóvenes en la región de Guanacaste entrenados al final del programa será aceptable siempre y cuando las metodologías de capacitación sean innovadoras y dignas de ser replicadas en la zona y en otras zonas dentro y fuera de Costa Rica para poblaciones similares”.

c9. Sobre la meta de lograr 850 jóvenes insertados en el sector laboral del sector turístico, se debe replantear el indicador en los siguientes términos: “un rango entre 100 y 150 jóvenes en la región de Guanacaste insertados al final del programa será aceptable siempre y cuando las metodologías de capacitación sean innovadoras y dignas de ser replicadas en la zona y en otras zonas dentro y fuera de Costa Rica para poblaciones similares”

c10. En lo relativo a que por lo menos 30% de las instituciones privadas contactadas solicitan estrategias y materiales didácticos y/o servicios para otras regiones, aunque se han percibido en el proyecto algunas organizaciones interesadas en los servicios que el proyecto ha generado, se aceptó que no han podido consolidar estos contactos.

c11. En referencia a otro sector identificado y que adopta sistema de capacitación juvenil, tampoco ha sido posible consolidar ningún contacto interesado proveniente de otro sector, en adoptar el sistema de capacitación juvenil del proyecto.

c12. Sobre la meta de mano de obra juvenil capacitada, integrada al mercado laboral y contribuyendo al crecimiento del sector turístico, y los indicadores siguientes: Aumenta número de empleos turísticos; disminuye tasa de desempleo y subempleo juvenil; disminuye nivel de migración de jóvenes de Guanacaste a San José y aumentan ingresos de empresarios turísticos. Esta meta está mal planteada ya que no se definió en ningún término cuantificable. Además aun logrando la totalidad de los resultados el impacto en los indicadores a nivel macro, tal y como se plantean, serían muy pobres. Desde este punto de vista se considera que se debe replantear la meta en función del logro de metodologías innovadoras y validadas, las cuales puedan ser replicadas en otras regiones o poblaciones.

c13. En lo relativo al propósito: Estrategia y mecanismo de capacitación turística para jóvenes liderado por el sector privado, establecidos y sus indicadores: El sector privado de empresas turísticas sostiene y expande las

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

actividades de capacitación turística después del aporte BID/FOMIN; las instituciones del sector privado mantienen red para intercambio de experiencias e información con representantes de otros sectores y de sector público para mejorar metodologías de capacitación para jóvenes.

El proyecto ha adolecido de estrategias en este sentido. Sin embargo se nota que en las pocas organizaciones y empresas que conocen de los propósitos y objetivos del proyecto, existe una alta voluntad de colaborar con el mismo. Esto significa que la población objetivo del proyecto tiene una gran oportunidad de ser favorecida. La organización ejecutora ha dado muestras de cambio en este aspecto, demostrando que a partir del agosto de 2002 se hizo un esfuerzo importante por recuperar el tiempo perdido.

- d) En lo que respecta a la eficiencia del proyecto, medido en términos de Presupuesto vs. ejecución de gastos, se concluye que ha sido poco eficiente hasta la fecha de esta evaluación, por cuanto solo se ha podido ejecutar un 35% del presupuesto total. Se ha ejecutado sólo un 38.3% del presupuesto del BID, un 35.3% de los fondos de aporte en efectivo y un 18.2% de los aportes en especie.
- e) En lo que respecta a la cronología de implementación de las actividades claves, también el proyecto ha sido poco eficiente. Como producto de ello, las actividades sustanciales se iniciaron hasta 14 meses después de iniciado el proyecto y las actividades de capacitación hasta 20 meses después de iniciado el proyecto. Esto hace que el tiempo de reacción, una vez que se termine la primera graduación y que se hayan hecho evaluaciones internas sobre ajustes en contenidos curriculares, sea bastante reducido ya que se está sobre tiempos extraordinarios que dependen de la decisiones que al respecto quiera hacer el BID.
- f) Sobre la sostenibilidad del proyecto, se concluye que existe una buena oportunidad en las empresas y organizaciones beneficiarias por participar y colaborar en su mantenimiento, pero su estrategia de implementación debe ser adecuadamente planificada por la entidad ejecutora, la cual, hasta la fecha, no ha sido capaz de consolidar las relaciones externas tendientes a fortalecer esta área. También se presenta como una opción posible el suministro de servicios de capacitación en cómputo, inglés y otras áreas a fin de generar ingresos que faciliten la sostenibilidad, pero también la entidad ejecutora debe planificar estos aspectos que no pasan de ser solo expectativas hasta este momento.
- g) Con respecto al desempeño de la entidad ejecutora, se llega a la conclusión de que, hasta agosto del año 2002, le faltó experiencia en cuanto a la ejecución, ya que este es su primer proyecto de desarrollo. Esto provocó una baja apropiación del proyecto, lo que se reflejó en los resultados. Sin embargo a partir de esa fecha se nota un cambio de actitud, a lo cual contribuye la contratación, en noviembre de ese año, de la actual Directora. Este cambio de actitud hace prever que la eficacia y eficiencia del proyecto pueden cambiar y que la entidad ejecutora será capaz de reformular el enfoque del proyecto, mejorar sus estrategias de implementación y negociar una ampliación en el plazo de terminación con el BID.

I.2. Recomendaciones

- a) El proyecto debe ser reenfocado hacia un cambio en la perspectiva de lo que se espera de él. Si bien es cierto que los resultados han sido pobres en términos de indicadores cuantitativos, el resultado que el BID espera es más en términos del desarrollo de lo novedoso de las metodologías de capacitación, su validación y la posibilidad de ser replicadas en otras zonas geográficas y en otros países. De hecho este proyecto se considera piloto y de ahí esta perspectiva. Si ACOPROT y FUNDATEC logran trabajar coordinadamente hacia el perfeccionamiento de las metodologías desarrolladas con respecto a la capacitación de la población objetivo, esto puede ser logrado.
- b) Para lograr un reenfoque exitoso, se debe contar con la anuencia de las partes involucradas (ACOPROT, FUNDATEC y BID) y se debe entrar en un profundo y cuidadoso proceso de planificación, ya que de alguna manera se cambian los resultados esperados. Para ello se deben asignar recursos y conseguir los servicios de alguna organización facilitadora, de tal manera que, en forma imparcial, se produzca un producto de planificación que incluya la definición del reenfoque, el plan detallado de implementación, el cronograma respectivo, los recursos técnicos requeridos y los indicadores de medición.
- c) Aun en el caso de que no se logre negociar una ampliación en el periodo de implementación por parte del BID, este reenfoque debería hacerse, a manera de conclusión del proyecto, ya que si se sigue por la vía del logro de los objetivos actuales, los resultados serán bastante pobres.
- d) No importa qué decisión se tome con respecto a un posible reenfoque, ampliación o no del plazo de implementación o cambios en contenidos curriculares, se requiere que el proyecto defina cuál será su estrategia de conclusión a la mayor brevedad. Esto por cuanto, una vez definidas esas variables, se debe pensar en cómo se le hará frente a los compromisos adquiridos con la población objetivo, es decir los jóvenes que están cursando los programas de estudios en las diferentes sedes. Se debe definir cuanto antes cuál será el futuro del programa para definir a su vez si se continuará matriculando estudiantes.
- e) En el tiempo que le reste al proyecto, la entidad ejecutora debe abocarse, no importa bajo cuál esquema (con ampliación o sin ampliación del plazo de conclusión por parte del BID) a estructurar un plan de sostenibilidad, si es que quiere continuar con el proyecto. En caso contrario debe definir cuál será la forma de su cierre, de tal manera que termine sin perjudicar a los estudiantes ni a los empresas y organizaciones beneficiarias.
- f) En caso de que se decida continuar con el proyecto, el esquema de sostenibilidad debe basarse en explotar las dos fortalezas identificadas por el mismo proyecto. Por un lado en la creación de una red de entidades interesadas en el proyecto, a fin de que se consolide el interés manifestado por ellas en los resultados e impactos del proyecto y creando esquemas de financiación a cambio de beneficios entregados (capacitación, estudiantes formados, bolsa de empleo). El otro esquema es el desarrollo de servicios de

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

capacitación por los que se pueda cobrar, que generen recursos suficientes para subvencionar al proyecto. Esto se debería hacer en áreas de alta demanda en la zona, como inglés técnico en el sector turístico, computación y perfiles de servicios requeridos por el sector e identificados como no tradicionales, tales como masajista terapéutico y panadero pastelero.

- g) Sin importar si se le da un reenfoque al proyecto o se continua con el enfoque actual, la organización ejecutora debe acelerar sus aportaciones en efectivo y en especie y elaborar un programa detallado de actividades pendientes, que incluya un calendario de implementación del presupuesto total. La Dirección del proyecto debe contar con un grado de eficiencia y eficacia adecuado para que logre cumplir con las tareas pendientes.

II. CONSIDERACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN

II.1. Contexto del proyecto

El proyecto fue aceptado y firmado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Fondo Multilateral de inversiones con la respectiva contraparte y ejecutora del mismo en Costa Rica, a saber: la “Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo” (ACOPROT). Esta es una Asociación que fue creada el 16 de febrero de 1982, conformada para la afiliación de profesionales en el campo del Turismo. En lo que respecta a la contraparte del BID, el proyecto tiene una duración de tres años, cuya fecha de arranque fue el 3 de diciembre de 1999, por lo que la finalización se dio el 3 de diciembre de 2002. El plazo para el último desembolso será, de acuerdo a los términos firmados, de cuatro años, es decir hasta el 3 de diciembre de 2003. Según los términos del contrato, los plazos indicados podrán ser ampliados con el consentimiento escrito del BID.

El ámbito del proyecto es nacional en la República de Costa Rica. El proyecto se justifica por la necesidad de inserción al mercado laboral de la población meta del proyecto, es decir jóvenes de entre 15 y 24 años de la provincia de Guanacaste que han tenido un alto índice de deserción escolar.

ACOPROT firmó un contrato de diseño y monitoreo de la parte académica del proyecto con la Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC), del Instituto Tecnológico quien ha realizado esta función a lo largo de los últimos 2 años. El Instituto Tecnológico es una de las instituciones de enseñanza superior de mayor prestigio en el país.

Inicialmente la duración del proyecto era de 3 años. Sin embargo ya se aprobó una extensión de seis meses. Su duración real será de al menos 3 años y medio, con una posible extensión de parte del BID, pero esto todavía debe ser negociado.

II.2. Objetivos del proyecto

II.2.1. Objetivo General

El objetivo general del proyecto se definió de la siguiente manera:

"Habilitar al sector privado para definir mecanismos apropiados para la capacitación de jóvenes y la debida integración de los mismos al mercado laboral del sector turístico".

II.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del proyecto se definieron de la siguiente forma:

" a) Mejorar las competencias laborales de la población juvenil innovando métodos de capacitación turística.

b) Fortalecer la capacidad del sector privado para que preste servicios de capacitación juvenil en ocupaciones vinculadas al turismo.

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

c) Incrementar la capacitación de jóvenes, con la puesta en ejecución de proyectos piloto de capacitación para validar la metodología turística para jóvenes

d) Contribuir a la incorporación de jóvenes al mercado laboral del sector turístico mediante el establecimiento de un modelo e instrumentos de información y promoción de sector privado"

II.3. Beneficiarios

Se definieron como los principales beneficiarios del proyecto a los siguientes:

a. Población juvenil de la provincia de Guanacaste, de entre 15 y 24 años de edad, con altas tasas de deserción escolar, como los directamente beneficiados.

b. Sector de hoteles de la región, como las entidades que recibirán a la población capacitada.

II.4. Presupuesto del proyecto

El presupuesto total del proyecto es de US\$970,000, de los cuales se aprobó un aporte de US\$685,000 (70.6% del total) por parte del BID-FOMIN, quedando un remanente de US\$285,000 (29.3% del total), el cual debió ser aportado por la contraparte en forma de aporte en efectivo, por un monto de US\$147,900 (15.2%) y de aporte en especie, por un monto de US\$137,100 (14.1%).

II.5. Generalidades sobre la evaluación

II.5.1. Objetivos de la misión

Según los términos de referencia suministrados por ACOPROT (ver anexo No. 6), los objetivos de la misión de evaluación son los siguientes:

"Valorar el avance y aplicabilidad del Proyecto a la fecha de la evaluación y brindar una recomendación a ACOPROT y el Banco sobre la conveniencia de reformular su organización "

"El segundo objetivo es de valorar la efectividad del enfoque dado a la capacitación y su organización"

II.5.2. Metodología de la misión

Para cumplir con los objetivos señalados anteriormente y poder producir los resultados esperados de la misión de evaluación, se realizan los siguientes tipos de actividades de evaluación, las cuales conforman lo que en los términos de referencia se denominan como "Metodología":

- a. Preparación de un plan de trabajo para la misión de evaluación
- b. Establecimiento de un cronograma de actividades y visitas a las instituciones vinculadas
- c. Análisis de los documentos disponibles (informes, contratos, proyecto, términos de referencia, etc.)

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

- d. Preparación de guías de entrevistas
- e. Entrevistas individuales y/o de grupo a los responsables del proyecto
- f. Entrevistas individuales y/o de grupo a los responsables de las instituciones comprometidas con el proyecto (ACOPROT, FUNDATEC, BID)
- g. Entrevistas individuales y/o de grupo a los responsables de la ejecución del proyecto (Director, Coordinador, Profesores, etc.)
- h. Visitas a instituciones o empresas directamente o indirectamente vinculadas con el proyecto o realizando un proyecto similar (Hoteles) de la región, así como a los estudiantes que conforman la población estudiantil directamente beneficiaria del proyecto.

II.3. Organización y trabajo de la misión

II.3.1. Ejes de evaluación

Los ejes de la evaluación son los siguientes:

- a. Justificación del proyecto
- b. Pertinencia de los objetivos previstos (objetivo general y objetivos específicos)
- c. Eficacia del proyecto
- d. Eficiencia del proyecto
- e. Efectos e impactos del proyecto
- f. Sostenibilidad del proyecto
- g. Satisfacción de la entidad ejecutora; grado de interés y nivel de compromiso
- h. Evaluación de los productos
- i. Oportunidades encontradas para el desarrollo del proyecto
- j. Limitaciones encontradas en el desarrollo del proyecto

II.3.2. Fuentes de información

Las fuentes de información de la evaluación son los documentos de programación; de seguimiento; informes emitidos por las personas involucradas y los productos finales que se hayan preparado durante la implementación del proyecto. Además las entrevistas presenciales y las comunicaciones telefónicas y/o por correo electrónico o fax que se considere necesario realizar.

II.3.3. Método de recolección de información

Entrevistas presenciales; aplicación de guías de levantamiento de información durante las entrevistas; consulta y análisis de documentos e informes atinentes al proyecto y de productos finales preparados durante su implementación

II.3.4. Criterios de evaluación y métodos de análisis

Los criterios de evaluación se circunscriben al cumplimiento de los objetivos señalados en los términos de referencia de la presente misión de evaluación (ver aparte II.5.1). Los métodos de análisis están definidos por el cumplimiento de los resultados esperados de la evaluación (ver aparte II.3.1)

III. EJES DE EVALUACION

1.0. Evaluación de la justificación

1.1. La vigencia del problema que justificó proyecto

Se busca evaluar en este punto la justificación del proyecto. El proyecto busca brindar una oportunidad a la población juvenil de 15 a 24 años, en la provincia de Guanacaste, que está en riesgo por deserción escolar y que por lo tanto no califica para ingresar a otras opciones de capacitación. En estudio realizado por la empresa CID-GALLUP, por encargo del propio proyecto, se determinó en el año 2002 en una encuesta que incluyó una muestra representativa de la población juvenil de la provincia de Guanacaste, que el 55% de los entrevistados concluyó los estudios primarios únicamente. El 24% de los jóvenes se vio forzado a salir de clases por motivos económicos. Situaciones como razones de abandono de clases ligadas a tener que buscar trabajo (15%), problemas de aprendizaje (10%) o embarazo (7%) hicieron concluir en la encuesta que se trata de “un grupo de personas no actualizadas con el ritmo de estudio”. De este grupo, un 95% dijo que desearía seguir estudiando si tuviera la oportunidad. La motivación más frecuentemente apuntada en la encuesta fue “deseos de superación” (76%).

Desde la perspectiva de los empleadores en la zona, un grupo importante manifestó que prefiere reclutar personas de la región de Guanacaste (56%). Dentro de las razones para esta preferencia están “por la cercanía”; “porque los costos disminuyen”; “por apoyar a la comunidad” y “por el rápido traslado”.

Durante la visita que se hizo en esta evaluación a la zona de Guanacaste (Santa Cruz y Liberia) para recopilar información para la evaluación, se entrevistó tanto a jóvenes que cursan los programas de capacitación, impartidos por FORMATUR, como a personas representantes del sector empleador. Desde la perspectiva de los estudiantes, se notó un alto sentimiento de que están aprovechando una oportunidad que no les ofrece nadie más en la zona, por su poca posibilidad para calificar en otros programas de capacitación, especialmente en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Además de parte de los mismos empresarios, se señaló la alta necesidad de encontrar personal capacitado para puestos como los que se están preparando en el programa FORMATUR y otros similares, principalmente en temporada alta. Además dicen que el INA, la única otra opción existente para capacitación en la zona, no produce la cantidad de personal para cubrir los puestos requeridos.

Con base en lo anterior se llega a la conclusión de que el problema que justificó el proyecto mantiene su vigencia y que el enfoque dado al mismo por el proyecto es adecuado.

1.2. Los intereses de los sectores involucrados en el proyecto

Los sectores involucrados en el proyecto que son afectados por el mismo, se pueden definir de la siguiente forma:

- a. Intereses de la población meta del proyecto: jóvenes en riesgo por deserción escolar, de edades comprendidas entre los 15 y 24 años, a

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

tener una oportunidad por la vía de la capacitación en el desempeño de servicios en el campo del turismo, a fin de insertarlos en el mercado laboral del sector, en la provincia de Guanacaste.

- b. Intereses de la institución ejecutante: su interés es obtener un fortalecimiento institucional, expresado en la formulación, definición e implementación de metodologías de capacitación para la población objetivo.
- c. Intereses de las empresas del sector turístico de la provincia de Guanacaste, especialmente los hoteles, que tienen necesidades de personal en áreas tales como Recepcionista y Salonero (énfasis que se le dio hasta la fecha al programa FORMATUR), así como otras áreas posibles para desarrollar, tales como Guía Turístico, Camarera y Animación.
- d. Intereses del sector de capacitación no formal del país, representado en este proyecto por FUNDATEC, que atiende necesidades de desarrollo de metodologías para la población meta del proyecto.
- e. Intereses del sector turístico, específicamente de la provincia de Guanacaste, que lucha por ser competitivo frente a otras ofertas turísticas de dentro y fuera del país.
- f. Los intereses del Sector Gubernamental, especialmente del sector de Educación están presentes en este proyecto, ya que uno de los objetivos del mismo es brindar alternativas a la población juvenil que ha desertado del sistema formal de educación, en una de la zonas geográficas con mayores índices de pobreza (31.2% en 2002 y 32.7% en 2001, sólo superada por la región Boruca según la Encuesta de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), de Julio 2002.

1.3. La pertinencia del objetivo general y de los objetivos específicos en relación con el problema que justifica el proyecto

El objetivo general del proyecto es "habilitar al sector privado para definir mecanismos apropiados para la capacitación de jóvenes y la debida integración de los mismos al mercado laboral del sector turístico".

Los objetivos específicos del proyecto se definieron de la siguiente forma:

- a. Mejorar las competencias laborales de la población juvenil innovando métodos de capacitación turística.
- b. Fortalecer la capacidad del sector privado para que preste servicios de capacitación juvenil en ocupaciones vinculadas al turismo.
- c. Incrementar la capacitación de jóvenes, con la puesta en ejecución de proyectos piloto de capacitación para validar la metodología turística para

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

jóvenes.

- d. Contribuir a la incorporación de jóvenes al mercado laboral de sector turístico mediante el establecimiento de un modelo e instrumentos de información y promoción de sector privado

En la medida en que el problema que originó la propuesta del proyecto se mantenga vigente, los objetivos general y específicos planteados mantienen su pertinencia. Como ya se comentó, esta vigencia del problema se verificó por parte de esta evaluación tanto a nivel de las empresas empleadoras como de parte de los mismos estudiantes.

2.0. Evaluación de la eficacia del proyecto

En esta sección se busca evaluar el logro de los fines en relación a los resultados

2.1. Pertinencia de la estrategia de ejecución del proyecto, en relación con los intereses y necesidades de los involucrados en el proyecto

Para efectos de que sirva como marco de referencia de la evaluación de cada componente que se irá haciendo a lo largo de esta evaluación, se presenta a continuación una cronología de la implementación de la estrategia de ejecución del proyecto. Hay que considerar que la misma implicaba dos tipos de actividades. Por un lado la realización de actividades de definición y creación de la infraestructura del proyecto, tales como estudios y actividades destinadas a definir el perfil de los estudiantes que luego serían capacitados; la planificación de la estructura de capacitación (actividades docentes) que se implementaría; la conformación de una red de organizaciones empleadoras del sector turísticos en la zona, la cual serviría también como la plataforma para facilitar la realización de prácticas a los estudiantes; la organización de los centros académicos; la organización de la sede regional y las actividades de difusión del proyecto. El segundo tipo de actividades se centró en la realización de las actividades de capacitación propiamente dichas y comprende la definición, el diseño y producción de las áreas a capacitar, sus contenidos curriculares y las respectivas antologías de los programas de capacitación; la matrícula de los estudiantes; la realización de la capacitación propiamente dicha y la inserción de los graduados en el mercado laboral.

En el contrato que se firma con el BID, la fecha de aprobación del proyecto fue el 13 de octubre de 1999. La fecha de firma del proyecto se dio el 3 de diciembre de 1999. La fecha final para girar fondos de parte del BID quedó consignada como el 3 de diciembre de 2003. El programa debió concluir el 3 de diciembre de 2003, ya que el plazo de ejecución era de 3 años. El plazo adicional es para concluir las actividades que estaban pendientes. Desde la perspectiva del BID, este era un proyecto piloto en donde lo que se buscaba era aprender lecciones que luego pudiesen ser replicadas en otros países.

En el mes de julio de 2000 (siete meses después de firmado el contrato con el BID), se contrata al primer director del proyecto, al cual no se le renueva el contrato cuando vence en el mes de julio de 2002. En el mes de noviembre de 2002 se contrata a la actual directora del proyecto.

Entre el 27 de enero y el 9 de febrero de 2001 se lleva a cabo un estudio de mercado en la zona de interés del proyecto. El reporte final tiene fecha “febrero de 2001” (un año y tres meses después de haberse firmado el contrato con el BID). Este estudio fue realizado por la empresa CID-Gallup, la cual fue contratada por el proyecto con ese fin. Los objetivos fueron, entre otros, “conocer las características psicográficas de los jóvenes entre los 15 y 24 años que han desertado del sistema educativo” y “estimar la oferta y la demanda laboral en el sector turístico juvenil en Guanacaste”.

ACOPROT, como entidad ejecutora del proyecto firmó contrato con la Fundación del Instituto Tecnológico de Costa Rica (FUNDATEC), institución que fue seleccionada como la entidad que se encargaría de los contenidos curriculares del proyecto. El

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

contrato respectivo se firmó el 16 de mayo de 2001 (un año y cinco meses después de la firma del contrato del proyecto con el BID).

El 24 de mayo de 2001 FUNDATEC entregó a ACOPROT el perfil psicosocial de la población meta (un año y cinco meses después del inicio del proyecto y unos diez días después de la firma del contrato con esa entidad).

El 3 de febrero de 2003 se firman los contratos con los evaluadores del proyecto, para que realicen lo que en teoría es la evaluación de medio periodo (dos meses después de que se venció la fecha de término del plazo teórico del proyecto).

En setiembre de 2001 inician las clases (un año y nueve meses después de firmado el contrato con el BID). Según el primer diseño curricular, la duración de los programas sería de 18 meses (esto implica que a marzo de 2003 estarían graduando la primera promoción del programa). Posteriormente, después de una negociación con FUNDATEC, se cambió la modalidad de programas de 18 meses a programas de 9 meses. En estos momentos el proyecto graduará en su primera promoción a 30 estudiantes, lo que representa un 4.3% de la meta establecida inicialmente, que era graduar a 700 estudiantes (dato tomado del informe presentado ante el BID-FOMIN, enero de 2003).

Para realizar la evaluación del proyecto se comparan los componentes incluidos en su marco lógico con los indicadores verificables, a fin de determinar la pertinencia de la estrategia de ejecución del proyecto, en relación con los intereses y necesidades de los involucrados.

Componente 1: Metodologías innovadoras de capacitación turística para jóvenes, desarrolladas

El aspecto de “metodologías innovadoras” sale del alcance de esta evaluación, ya que forma parte de la evaluación académica que se realiza simultáneamente. Con respecto a los indicadores incluidos en el marco lógico, se tiene lo siguiente:

Indicadores verificables: La firma consultora sistematiza 12 módulos de capacitación (8 módulos de especialidades y 4 módulos generales de servicio al cliente):

Según el último reporte de resultados, sometido por la dirección del proyecto al BID, la propuesta de diseños curriculares fue presentada por FUNDATEC y aprobada por ACOPROT el 25 de enero de 2003. A la fecha del informe (enero de 2003) y durante la realización de esta evaluación, no se había cumplido enteramente con la condición de “colocación de los estudiantes desde el primer módulo”. Según estimación de la directora del proyecto, este punto tiene un grado de cumplimiento de un 80%, lo que a esta evaluación le parece una estimación adecuada. Se ha conducido hacia un replanteamiento del Proyecto en su contenido curricular en sus distintas especialidades, en función de la experiencia adquirida y de las necesidades expresadas por el sector. El perfil de salida se ha reducido a 9 meses, lo que ha contado con el aval de la FUNDATEC. Es muy probable que este componente se alcance en términos cuantitativos, dado su nivel de desarrollo actual.

Indicadores verificables: el proyecto cuenta con materiales didácticos antes de

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

empezar la ejecución de capacitación turística:

Según se declara en el último informe de avance del proyecto (ver anexo No. 2), de 51 antologías que se contempla, se han producido 25, quedando pendiente un total de 26, lo que equivale a un 49% de ejecución. Esto no está de acuerdo a lo planteado en el indicador, ya que se buscaba que los materiales didácticos estuviesen listos antes de empezar la capacitación. Sin embargo esta evaluación considera que la estrategia utilizada de ir desarrollando las antologías en la medida que se va implementando la capacitación resulta más adecuada, por cuanto se trata de ir modelando una metodología que requeriría de cambios, como efectivamente ocurrió, lo cual se demuestra en el cambio del perfil de salida de 18 a 9 meses. Cambios de este tipo afectan los contenidos de las antologías. En lo que respecta a la estimación que se hace en el reporte sobre los porcentajes altos de cumplimiento en términos de producción, reproducción y entrega oportunas de las antologías, no calza con el sentimiento expresado por los estudiantes entrevistados, quienes se quejan de que no han contado con estos materiales a tiempo en casi ninguno de los cursos. Sin embargo aceptan que los materiales en casi todos los casos han llegado, aunque sea tardíamente y que la falta de los mismos ha sido suplida por los profesores, quienes han reproducido por su cuenta por lo menos en parte las antologías.

Esta evaluación considera que estas fallas han sido menores y que se deberá corregir la logística hacia el futuro. La dirección del proyecto implementó, mediante un memorando de oficina (ver anexo 5), algunas medidas tendientes a resolver las causas de este tipo de inconvenientes, los cuales, según su criterio, se han debido a retrasos en la producción de los materiales o en su reproducción. No existían hasta ese momento, métodos adecuados relacionados con la contratación o la reproducción de las antologías. Esto es lo que se está supliendo mediante el memorando. El cambio en los procedimientos fue comunicado al personal de ACOPROT el 21 de marzo del presente año. Comprende cambios en el procedimiento para la contratación y pago de profesores, así como para la programación de la oferta académica y planificación de actividades conexas.

Componente 2: Centros Regionales de capacitación establecidos y funcionando

Indicadores verificables: 4 a 6 empresas y/o instituciones de beneficencia pública adiestradas y equipadas para formar parte de la red de centros regionales:

Aunque en el último informe de avance se consigna que el índice de cumplimiento de este indicador es de un 100%, la visita realizada al campo dio información que no corresponde con esta apreciación, desde el punto de vista cualitativo de los servicios derivados. Por un lado sí es cierto que existe la red de centros regionales consignada en el informe, pero las condiciones físicas en que los estudiantes reciben la capacitación no es adecuada en muchos casos. Aspectos como iluminación para el trabajo nocturno, en que se imparten la totalidad de las lecciones, el tamaño de los pupitres que deben utilizar los estudiantes, adecuados para niños, pero no para adultos y las condiciones de ventilación y de insectos que deben soportar en muchos casos, hacen que se hayan expresado quejas en ese sentido de parte de estudiantes y de profesores. Estos aspectos deben ser corregidos por el proyecto, sobre todo si se cuenta con los presupuestos para tales fines. Por otra parte también se recibieron quejas de parte de los estudiantes por no contar con el equipamiento de aulas para

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

especialidades, ni un soporte adecuado en cuanto a realización de giras de estudio, también relacionado con las prácticas. Si bien es cierto que en el informe de avance se habla de convenios tendientes a resolver estas deficiencias (en lo relacionado al equipamiento), el proyecto ya tiene un nivel de avance suficiente como para que este tipo de situaciones no se presente.

Indicadores verificables: 60 a 80 empresas del sector privado participan y contribuyen con cuota anual:

Según el reporte de avance, a la fecha solamente 8 empresas han participado dentro del Programa con aportes en especie tales como préstamo de instalaciones, lo que equivale a un 13.4% de cumplimiento. Se acepta en el informe que el proyecto no ha sido capaz de lograr la participación activa y sostenida de las empresas beneficiarias. En la visita a la zona realizada para efectos de cumplir con los objetivos de esta evaluación se realizaron entrevistas con algunas personas representantes del sector hotelero, quienes sin excepción se mostraron en la mejor disposición de colaborar con el proyecto. Esta es un área en donde se puede mejorar mucho en su cumplimiento y que el proyecto debe dedicar un esfuerzo especial, ya que tiene mucho que ver con la sostenibilidad futura del mismo.

Indicadores verificables: 100 empresas participan en programas de pasantías y aportan recursos para sufragar gastos de las mismas:

Tal y como se acepta en el último informe de avance, solamente 4 empresas han abierto sus instalaciones para la realización de pasantías. Este resultado tan pobre no corresponde con la gran apertura que se detectó de parte de los entrevistados para colaborar con el programa. Incluso en dos de los casos de las empresas que han abierto sus puertas al programa se manifestó que no solo están dispuestos a seguir colaborando, sino que pueden y quieren colaborar en la conformación de la red de empresas que pueden brindar su aporte. Los estudiantes reclaman deficiencias en este aspecto por cuanto las posibilidades de realizar prácticas se han limitado bastante, por consecuencia de la falla en este aspecto. Si bien es cierto que el sector está pasando por tiempos difíciles, causados por condiciones negativas en el entorno, esto no justifica el resultado tan pobre obtenido hasta la fecha en este indicador, sobre todo si se considera que el proyecto tiene ya más de tres años de implementación, a lo largo de los cuales las condiciones no fueron tan negativas como ahora. Esta evaluación considera que en este indicador el proyecto no ha sido capaz de tener un mejor resultado, aun y cuando tuvo condiciones favorables para lograr mejores resultados y que esto ha afectado la calidad de la capacitación de los estudiantes, el beneficio potencial que se debió dar a los empleadores y que tiene un alto riesgo de afectar los resultados de inserción de los jóvenes en las fuentes de empleo de la zona. Esta situación se agrava más en el actual contexto de depresión de la actividad turística previsible por los efectos de la guerra con Iraq, cuyos resultados ya están siendo sentidos en el sector turístico de Guanacaste, lo que impedirá que el proyecto pueda reaccionar para recuperar el tiempo perdido.

Componente 3: Proyectos piloto de capacitación técnica básica y pasantías prácticas usando nuevas metodologías de capacitación funcionando.

Indicadores verificables: 700 jóvenes en la región de Guanacaste entrenados al final

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

del programa:

Actualmente el proyecto tiene 150 estudiantes matriculados, lo que significa que si lograra graduarlos a todos, alcanzaría un 21.4% de la meta propuesta (dato tomado del mismo informe de avance de enero de 2003). Sin embargo, las cifras de deserción que el proyecto ha tenido son elevadas. Según un informe presentado por la Sra. Maritza Rivera, quien es la Trabajadora Social del Proyecto y que actualmente tiene el recargo de supervisora de redes (ver anexo No. 4), de una matrícula inicial de 118 estudiantes, quedan actualmente 67 estudiantes, lo que significa un 57% de deserción. De ahí que el logro de un 21% de la meta originalmente planteada parece improbable. Para alcanzar un 21% de la meta original, con esa tasa de deserción se requería matricular unos 219 estudiantes. Y si se pretendiera lograr un 50% de la meta original, el programa, debería matricular unos 522 estudiantes. Dado el ritmo de implementación que el proyecto ha tenido, aun y cuando se ha mostrado un cambio de actitud bastante positiva hacia el logro de las metas del proyecto, es muy difícil que se pueda pensar en logros más allá del 21% de la meta, como máximo. Sin embargo este punto debe ser evaluado en conjunto con la evaluación académica. Si las metodologías desarrolladas son novedosas, la falla en la cantidad se compensaría con la calidad y el objetivo desde el punto de vista de que este proyecto es un plan piloto se habría logrado.

Indicadores verificables: 850 jóvenes insertados en el sector laboral del sector turístico:

Desde el punto de vista de la inserción de los estudiantes en el mercado laboral, las cifras son bastante bajas. A la fecha, según el informe mencionado, sólo se han logrado emplear 6 jóvenes de los matriculados, cuando la meta era insertar a 850 en el mercado laboral. Esto representa apenas un 0.7% de lo planteado. En caso de que se lograran colocar los 30 jóvenes de la primera promoción, estaríamos hablando de un 3.5% de la meta. Si el proyecto sigue el ritmo que ha mantenido, graduará unos 130 estudiantes (17% de la meta propuesta), lo que representaría un 15% de la meta original en términos de inserción al mercado laboral.

Tal y como se puede ver en los tiempos de implementación de las diferentes tareas preparatorias que luego permitieron la realización de la capacitación propiamente dicha, el proyecto no tendría tiempo para reaccionar hacia una mejora considerable en términos de rendimiento medido por estudiantes graduados o insertados al mercado laboral, a no ser que ocurran dos posibles eventos, en conjunto (lo ideal) o por separado. Por un lado que el BID otorgue una ampliación al término del contrato, que permita que los fondos que aun quedan por utilizar se puedan emplear en la continuación del proyecto, bajo un esquema de lecciones aprendidas, lo que permitiría mejorar considerablemente la eficiencia en términos de estudiantes graduados. El segundo hecho sería que ACOPROT tuviera la capacidad de dar sostenibilidad al proyecto y que por esa vía y/o con la ampliación del plazo de parte del BID, se pudiese continuar matriculando estudiantes y generando graduados. Esta segunda posibilidad no se ve factible al momento de la realización de esta evaluación, por cuanto no se tienen acciones concretas de parte de ACOPROT que permitan pensar que se ha planteado algún esquema de sostenibilidad, sobre todo con los pobres resultados alcanzados en el componente 2, como ya se explicó. La consideración de que este es un proyecto piloto y que los resultados deben ser medidos más en términos

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

de la novedad de las metodologías desarrolladas que en términos cuantitativos, también es valedero en este indicador.

Componente 4: Campaña de promoción de empleo y difusión del sistema de capacitación turística para jóvenes, organizadas y realizadas.

Indicadores verificables: Por lo menos 30% de las instituciones privadas contactadas solicitan estrategias y materiales didácticos y/o servicios para otras regiones:

Tal y como se informa en el documento de avance que se ha tomado como base para el trabajo de evaluación, se ha detectado interés por llevar la metodología del proyecto a otras dos regiones del país (Garabito y Quepos-Manuel Antonio). Se considera que el grado de avance en términos de este indicador es de un 50%, sin embargo, al no existir una consolidación de los contactos con empresas e instituciones interesadas en favorecer o favorecerse de los resultados del proyecto, esa estimación parece sobrevaluada. Existe un gran potencial en este componente para la sostenibilidad del proyecto, aunque no se previó durante la ejecución, la realización de un plan de acción que permita la formulación de una estrategia tendiente a lograr mayor apoyo del sector empleador interesado, como se ha visto también en el componente 3. Durante la realización de esta evaluación se anunció un taller de difusión con empresas y entidades interesadas en el proyecto, el cual fue suspendido por falta de interés de los posibles participantes lo que demuestra esta deficiencia dentro del proyecto.

Indicadores verificables: Otro sector identificado y adopta sistema de capacitación juvenil:

Igualmente se percibe que el grado de cumplimiento es más bajo en este componente de lo que se estima en el informe de avance, en donde se estipula que el grado de cumplimiento es de un 50%. Si dentro del mismo sector turístico no se ha logrado consolidar la relación con las propias organizaciones interesadas, es todavía más improbable que esto ocurra con sectores externos al turismo. En la medida en que se pueda elaborar un plan de acción para alcanzar, interesar y consolidar relaciones con organizaciones interesadas, se podrá pensar en interesar también a organizaciones de sectores externos al turismo. Esto también depende de qué tan novedosas son las metodologías que se han desarrollado dentro del proyecto, lo cual debe ser analizado en la evaluación académica. En esa medida se podrá hacer una difusión adecuada, que logre interesar a otros sectores en los resultados posibles de ser alcanzados.

Meta: Mano de obra juvenil capacitada, integrada al mercado laboral y contribuyendo al crecimiento del sector turístico.

Indicadores verificables: Aumenta número de empleos turísticos; disminuye tasa de desempleo y subempleo juvenil; disminuye nivel de migración de jóvenes de Guanacaste a San José y aumentan ingresos de empresarios turísticos:

Esta evaluación considera que efectivamente estos indicadores no son apropiados para el proyecto, por la forma como están definidos. Con solo un estudiante graduado e insertado al mercado laboral se cumpliría con esos indicadores, ya que ahí no se cuantifica la magnitud del impacto esperado. Por otra parte, si así fuera, el proyecto,

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

aún logrando todas las metas propuestas, contribuiría muy poco para lograr impactos de algún alcance importante. Los indicadores se deberían orientar a medir los resultados más en términos de la creatividad y novedad de la metodología y su potencial para ser replicada y menos en términos cuantitativos, sobre todo por tratarse de un proyecto piloto como ha sido aceptado por el BID.

Propósito: Estrategia y mecanismo de capacitación turística para jóvenes liderado por el sector privado, establecidos.

Indicadores verificables: El sector privado de empresas turísticas sostiene y expande las actividades de capacitación turística después del aporte BID/FOMIN; las instituciones del sector privado mantienen red para intercambio de experiencias e información con representantes de otros sectores y de sector público para mejorar metodologías de capacitación para jóvenes:

Tal y como se ha visto en el análisis de la implementación de los componentes que tienen que ver con la creación de relaciones institucionales, el proyecto ha adolecido de estrategias en este sentido. Sin embargo se nota que en las pocas organizaciones y empresas que conocen de los propósitos y objetivos del proyecto, existe una alta voluntad de colaborar con el proyecto. Esto significa que la población objetivo del proyecto tiene una gran oportunidad de ser favorecida. La organización ejecutora ha dado muestras de cambio en esta actitud, demostrando que a partir del agosto de 2002 se hizo un esfuerzo importante por recuperar el tiempo perdido.

2.2. Metodología utilizada para el desarrollo de las actividades, en relación a las características de los beneficiarios

Tal y como se plantea en los términos de referencia de esta evaluación, es importante considerar los siguientes aspectos en cuanto a la metodología:

- Valoración del cumplimiento de los indicadores a la fecha
- Revisión de la pertinencia y validez de los indicadores existentes y el grado en que el monitoreo de los mismos refleja realmente el avance del Proyecto
- En los casos necesarios proponer un replanteamiento de los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los supuestos que lo respalden

2.2.1. Valoración del cumplimiento de los indicadores a la fecha, su pertinencia y validez

Según se deriva de lo expuesto en el aparte 2.1 anterior, el proyecto a la fecha tiene un pobre cumplimiento de sus indicadores. Sin embargo hay que señalar que no es en función del logro de estos indicadores que el proyecto debe ser calificado en forma absoluta. Por una parte, como ya se indicó, el logro de los indicadores sirve para concluir que la entidad ejecutora tuvo una curva de aprendizaje muy prolongada, debido a su falta de experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo. Esto produjo un efecto de poca apropiación del proyecto hasta agosto de 2002.

Por otra parte hay que recalcar que el objetivo general estaba definido en función de definir “mecanismos apropiados para la capacitación de jóvenes” y su debida integración al mercado laboral. Esto fue plasmado en el documento del proyecto que

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

conforma el contrato entre el BID-FOMIN y ACOPROT en un “desarrollo y sistematización de Metodologías innovadoras de capacitación para jóvenes en el sector turístico” (ver anexo A del documento convenio del proyecto, anexo 7 de este informe). De parte del BID se ha aceptado que este era un “proyecto piloto para desarrollar metodologías innovadoras y replicables”, lo cual está en concordancia que el objetivo general y con el componente anteriormente señalado.

Desde esta perspectiva, la valoración del incumplimiento de los indicadores sería parcial si se deja solo en función de la parte cuantitativa. Por lo tanto debe ser complementada con una valoración del desarrollo de las metodologías de capacitación y establecer si dichas metodologías son innovadoras, y por lo tanto, dignas de ser replicadas en la población objetivo del proyecto, así como en otras poblaciones similares en otras zonas geográficas de Costa Rica o en otros países. Si bien es cierto que la parte sobre la metodología se sale del alcance de la presente evaluación, esto sí se considera en la evaluación académica.

Lo anterior significa que los indicadores, tal y como están planteados en estos momentos, no son adecuados para medir al proyecto en forma justa. No existen indicadores que permitan medir el desarrollo de metodologías de capacitación innovadoras. Por otra parte los indicadores actuales están en función del logro de unas metas cuantitativas que no se sabe si son adecuadas. Capacitar a 700 jóvenes y ayudar a 850 a insertarse en el mercado laboral son cifras arbitrarias. Más importante sería concluir que se desarrollaron metodologías innovadoras y que fueron validadas por un grupo determinado de jóvenes capacitados e insertados en el mercado laboral.

Según esta consideración, se hace necesario proponer un replanteamiento de los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los supuestos que los respalden. Estos aspectos no están dentro del alcance de esta misión de evaluación ya que conlleva el considerar aspectos técnicos relacionados con el campo específico de la capacitación (el sector turístico), así como aspectos de metodologías académicas. Se considera que en este tema, tanto ACOPROT (entidad ejecutora), como FUNDATEC en su papel de organización encargada de suplir los servicios académicos, deben redefinir las estrategias de implementación. También la Evaluación académica debe emitir algunas recomendaciones en términos de cómo medir si la metodología desarrollada es innovadora. Desde el punto de vista de los indicadores cuantitativos, esta evaluación recomienda los siguientes:

Para el componente 3:

Proyectos piloto de capacitación técnica básica y pasantías prácticas usando nuevas metodologías de capacitación funcionando.

El indicador actual de *“700 jóvenes en la región de Guanacaste entrenados al final del programa”*

Se debe cambiar por: “un rango entre 100 y 150 jóvenes en la región de Guanacaste entrenados al final del programa será aceptable siempre y cuando las metodologías de capacitación sean innovadoras y dignas de ser replicadas en la zona y en otras zonas dentro y fuera de Costa Rica para poblaciones similares”

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

Desde la perspectiva del indicador de inserción de jóvenes al mercado laboral, que actualmente se define en los siguientes términos:

“850 jóvenes insertados en el sector laboral del sector turístico”

Se debe cambiar por: “un rango entre 100 y 150 jóvenes en la región de Guanacaste insertados al final del programa será aceptable siempre y cuando las metodologías de capacitación sean innovadoras y dignas de ser replicadas en la zona y en otras zonas dentro y fuera de Costa Rica para poblaciones similares”

2.2.2. Evaluación de la metodología en función de los beneficiarios

La metodología utilizada ha tenido una serie de efectos sobre los beneficiarios, según se explica a continuación:

a. Impacto sobre los intereses de la población meta del proyecto: para los jóvenes en riesgo por deserción escolar, de edades comprendidas entre los 15 y 24 años, este proyecto presenta una oportunidad única, ya que otras alternativas de capacitación y estudio les han cerrado las puertas. Este aspecto de oportunidad de superación ha sido muy bien entendido y valorado por la población, según lo han manifestado en las entrevistas realizadas a propósito de esta evaluación. Muchos de los estudiantes reconocen que ha sido una alternativa importante porque el proyecto les ha permitido alejarse de las drogas o superar condiciones de trabajo muy duras para ellos, como es el caso de la zafra de la caña. La metodología empleada permitió que la población meta conociera del programa y entrase en procesos de capacitación, tal y como se ha explicado. Sin embargo las fallas en el ritmo de implementación y la falta de una estrategia de sostenibilidad hacen peligrar el que una cantidad mayor de jóvenes se pueda seguir beneficiando, de ahí la importancia de lograr un reenfoque en la metodología empleada.

b. En lo que respecta a la institución ejecutante, la metodología utilizada le deja una serie de enseñanzas. La carencia de un plan de implementación que fuera adecuadamente apropiado por la institución hizo que el tiempo del proyecto pasara, sin lograr adelantos sustanciales en los indicadores de los diferentes componentes. A pesar de esa situación, la institución ha tenido capacidad de autocritica, como se demuestra en el último informe de avance presentado ante el BID. Ha logrado identificar sus fallas y ha propuesto e implementado algunas soluciones. Esto acarreará un fortalecimiento institucional importante para ACOPROT, para futuras experiencias en implementación de proyectos de desarrollo como el presente, o cualquier proyecto futuro que se propongan implementar por su propia cuenta.

c. Intereses de las empresas del sector turístico de la provincia de Guanacaste: El mayor impacto positivo que la metodología de implementación les dejará será en los jóvenes que se logren graduar. La metodologías sin embargo, al no haber sido capaz de desarrollar una estrategia exitosa en la creación de una red de este sector, afecta sus intereses, ya que no permite que más cantidad de empresas se acerquen al programa y logren fortalecerlo, lo que atenta contra la sostenibilidad del proyecto.

d. Intereses del sector de capacitación no formal del país, representado en este

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

proyecto por FUNDATEC: a esta entidad le ha faltado mayor grado de adaptación de la metodología hacia una población objetivo con características de deserción escolar y con una actitud baja hacia el estudio. Los detalles específicos de las posibles fallas metodológicas son tema de la evaluación académica que se está realizando en forma simultánea con esta evaluación.

e. Intereses del sector turístico, específicamente de la provincia de Guanacaste: el sector turístico como un todo se ve beneficiado, al igual que las empresas hoteleras que ya se comentó, en la medida en que más personas de la población de la provincia tendrán un adecuado entrenamiento en aspectos de servicios para el turismo. Estas personas que están siendo capacitadas con una orientación hacia la industria hotelera, también puede que terminen brindando servicios en otras empresas, siempre del sector turístico. En la medida en que la metodología no sea corregida y el proyecto falle en sus estrategias de sostenibilidad, se verá afectado el sector turístico de la provincia como un todo.

f. Los intereses del Sector Gubernamental, especialmente del sector de Educación: este sector se ve beneficiado a través de las metodologías que están siendo formuladas para ser aplicadas en la población meta del proyecto. En la medida en que estas metodologías sean novedosas y efectivas en cuanto a la aplicación en el sector juvenil con tasas altas de deserción escolar, el sector gubernamental podrá aplicarlas en otras zonas del país. Por tal razón es importante que a la metodología de implementación se le dé mayor énfasis en mejorar las metodologías bajo un enfoque de calidad y novedad y menos en función de lograr metas puramente cuantitativas.

2.3. Valoración del aporte de los productos desarrollados al logro de los resultados del proyecto

Tal y como se ha enfatizado, los aportes de los productos desarrollados deben ser valorados más en términos de la calidad de las metodologías, con procesos de validación en su población estudiantil. Esto permitiría la réplica en otras zonas geográficas dentro y fuera de Costa Rica. La valoración de los productos bajo esta dimensión es el alcance de la evaluación académica que se está realizando en forma simultánea a la presente.

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

3. Evaluación de la eficiencia del proyecto

3.1. Presupuesto vs. Ejecución de gastos

Del anexo No. 3 se deriva el siguiente cuadro que mide el nivel de eficiencia del proyecto en términos de presupuesto vs. ejecución de gastos:

Cuadro No. 1
Detalle de implementación del presupuesto del proyecto

	APORTE BID	%	CONTRAP EFECTIVO	%	CONTRAP ESPECIE	%	TOTAL	%
PRESUPUESTO	685,000	70.6	147,900	15.2	137,100	14.2	970,000	100.0
IMPLEMENTADO	262,336	38.3	52,256	35.3	24,971	18.2	339,563	35.0
DISPONIBLE	422,664	61.7	95,644	64.7	112,129	81.8	630,437	65.0

Fuente: Informes de desembolso de ACOPROT y BID (Anexo No. 3)

En el cuadro anterior se puede ver que el ritmo de implementación del presupuesto ha sido lento. A la fecha, cuando ya se cumplió con el periodo teórico de implementación, sólo se ha logrado implementar un 35% del total del presupuesto disponible. El total implementado del presupuesto del BID alcanza un 38.3%. La contrapartida en efectivo aportada por la entidad ejecutora es de un 35.3% y solo se ha logrado un 18.2% de la contrapartida en especie. En este último rubro, se ha aceptado por parte de la entidad ejecutora que no han logrado documentar todos los aportes en especie que el proyecto ha recibido de organizaciones y empresas interesadas. De todos modos ese ritmo lento en los aportes de contrapartida en especie refleja los problemas en la consolidación de relaciones institucionales que se analizó en el capítulo 2, relacionado con la evaluación de la eficacia del proyecto.

La eficiencia en la implementación de los presupuestos del BID y de los aportes en efectivo también es baja. Al proyecto le resta implementar un 61.7% del presupuesto del BID y un 64.7% de su presupuesto en efectivo de parte de la contraparte. En total al proyecto le resta por implementar un 65% de su presupuesto total. Esto es más de las dos terceras partes del presupuesto total. Dado el ritmo mantenido en la implementación hasta la fecha, no se vislumbra que la organización logre implementar mucho más del presupuesto disponible. Al ritmo actual se lograría implementar solamente un 43% del presupuesto total, al final del año 2003 (aproximadamente un 8% adicional en los 9 meses restantes). No se hace una valoración de la eficiencia desde la perspectiva financiera de la administración del proyecto, ya que esto forma parte de una auditoría especializada en esa materia, la cual está fuera de los alcances de la presente evaluación.

3.2. Ejecución de gastos vs. nivel de cumplimiento de resultados

Tal y como se puede derivar del análisis de implementación del presupuesto relacionándolo con el análisis de eficacia, existe una correlación entre ambos conceptos en el presente proyecto. Los problemas estructurales en la implementación, que fueron comentados en el análisis del capítulo 2, se han visto reflejados en un ritmo lento en la implementación del presupuesto, tal y como se puede ver en el punto 3.1. La institución contraparte ha fallado en la velocidad en que debió hacer sus

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

aportaciones en efectivo, lo cual no pudo contrarrestar con las aportaciones en especie por su falta de capacidad para consolidar relaciones institucionales con empresas y organizaciones interesadas. Esto afectó el ritmo de las aportaciones que pudo justificar a nivel del BID, lo que ha producido hasta la fecha una ejecución baja en cuanto a los gastos, que se ve reflejada en un nivel de cumplimiento también bajo en cuanto a los resultados, medido en función del cumplimiento de los indicadores objetivos, tal y como se explicó en el capítulo 2.

3.3. Programación de actividades vs. ejecución de actividades

En el gráfico No. 1 de la página siguiente se presenta una cronología de la implementación de actividades claves del proyecto. Del mismo se deriva que el proyecto pasó prácticamente un año sin realizar ninguna actividad clave, a excepción de la contratación del primer Director, que se dio hasta el mes siete de la ejecución (solo esos siete meses prácticamente desaprovechados implica un desperdicio del 19% del tiempo disponible en la vida teórica del proyecto). La realización del estudio de mercado se da hasta catorce meses después de iniciada la implementación y la contratación de FUNDATEC se hace hasta dieciséis meses después. Esto implicó que el inicio de las capacitaciones se diera hasta veinte meses después del inicio de la implementación del proyecto, cuando al proyecto le quedaba poco más de un tercera parte de su vida teórica. Otros dos aspectos que llaman la atención en cuanto a la cronología es que por un lado se prescinde de los servicios del primer Director en el mes de julio de 2003 y la nueva Directora se nombra hasta el mes de noviembre de ese año, cuatro meses después. Si bien es cierto que la dirección en esos cuatro meses fue asumida por el personal regular de ACOPROT, se perdió tiempo valioso en la capacitación que necesariamente requeriría la nueva dirección. En ningún caso esto es conveniente, dada la duración relativamente corta que tienen este tipo de proyectos, pero en términos de un proyecto que se acercaba mucho al final de su su vida teórica, esto es aun más inconveniente. El segundo hecho es que las evaluaciones intermedias del proyecto se contrataron después del término de la vida teórica del proyecto. Estas evaluaciones si se hubiesen hecho en forma intermedia hubiesen ayudado más en cuanto a las posibles recomendaciones que se puedan emitir, ya que no es lo mismo la oportunidad de rectificación cuando el proyecto tiene todavía la mitad del tiempo por delante, que cuando ya está en tiempos adicionales, como es el presente caso. Todo esto demuestra la falta de experiencia de la organización contraparte en la implementación de este tipo de proyectos, lo que condujo a una poca apropiación del mismo.

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

Gráfico No. 1
Proyecto Formatur: Cronología de implementación de actividades claves

		AÑO 2000												AÑO 2001												AÑO 2002												AÑO 2003				
Implementación de activ. claves	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	
Aprobación del BID	■																																									
Contratación primer Director								■																																		
Salida primer Director																																										
Contratación segunda Directora																																										
Estudio de merc. CID-GALLUP																■																										
Contrato con FUNDATEC																																										
Perfil psicosocial es entregado																																										
Inician las capacitaciones																																										
Primera promoción graduados																																										
Contrat. evaluación intermedia																																										

3.4. Modificación de la programación y sus consecuencias

Aunque esta evaluación no contó con el cronograma de arranque para evaluar si hubo modificaciones en la programación, es lógico pensar que la programación con que se trabajó no fue apropiada, tal y como se muestra en la cronología que se elaboró en el gráfico anterior. Esto afectó en los resultados del proyecto, tal y como se demuestra en el análisis de cumplimiento de los indicadores, que se incluye en el capítulo 2. En estos momentos se depende de que se apruebe una ampliación del tiempo disponible para el proyecto, a fin de realizar una reprogramación con un poco de mayor grado de probabilidad de mejorar en el cumplimiento. En este sentido, es fundamental que las organizaciones involucradas en esta decisión consideren el efecto adverso que tendrá la población objetivo del proyecto (jóvenes en riesgo por deserción escolar), la que al final sería la directamente perjudicada con una decisión contraria a permitir la ampliación requerida.

4. Evaluación de efectos e impactos del proyecto

Se evalúan los efectos positivos y/o negativos previstos e imprevistos que tiene el proyecto en su entorno. Se concentra la evaluación en los efectos e impactos del proyecto en relación a los beneficiarios.

4.1. Identificación de impactos y efectos de las acciones del proyecto en los principales actores participantes en sus actividades

Se lograron identificar varios impactos y efectos de las acciones del proyecto en los principales actores que participaron en sus actividades. Esto se analiza a continuación:

a. Fortalecimiento institucional de ACOPROT

A pesar de que se dio un efecto de poca apropiación de parte de ACOPROT, demostrada en los tiempo de implementación de las actividades claves, el proyecto ha generado un efecto de fortalecimiento institucional en esta organización. La institución fue capaz de realizar un análisis bastante certero de los problemas que aquejan al proyecto y cuáles deben ser las medidas que enrumben el curso, a fin de recuperar el tiempo perdido. Si bien esto no es posible completamente, sí se ve factible que la organización redefina los alcances del proyecto, orientándolo más hacia diseño de metodologías novedosas que tengan posibilidades de ser validadas y replicadas. Desde el punto de vista de las lecciones aprendidas y con la asesoría de FUNDATEC, la entidad ejecutora podrá rendir un valioso resultado final que redunde en beneficio de la población objetivo. Además es posible que recupere mucho terreno en cuanto a la consolidación de relaciones institucionales con empresas y organizaciones del sector. Esto tendrá un efecto positivo en cuanto a la sostenibilidad del proyecto.

b. Fortalecimiento institucional de otros participantes en el proyecto

Otras organizaciones que han participado en el proyecto en sus estrategias de implementación se han visto fortalecidas. Tal es el caso de FUNDATEC, organización que ha podido fortalecer su conocimiento y capacidad de desarrollo de metodologías de capacitación a poblaciones en riesgo escolar, como es el caso del presente proyecto. Esto le permite quedar en condiciones de replicar metodologías hacia poblaciones similares en otros proyectos con los que se tenga que enfrenar en el futuro. Asimismo, se deja un grupo de profesores que fueron entrenados en la capacitación de este tipo de poblaciones, en el campo específico del turismo, uno de los de mayor importancia económica en el país. Las empresas adicionales que participaron como proveedoras de servicios (CID-GALLUP y EDILEX) también se ven fortalecidas al incursionar en un campo que no es tradicional para ellas.

c. Fortalecimiento institucional de las empresas directamente beneficiadas con los servicios de capacitación

En el caso de la empresas beneficiadas por el proyecto, esta evaluación considera que

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

hasta la fecha se ha desaprovechado una valiosa oportunidad de conformarlas en una red que se pudiera integrar de una manera mucho más fuerte en la ejecución del proyecto. Esto permitiría generar posibilidades de sostenibilidad para el proyecto y una valiosa oportunidad para que estas empresas se vean beneficiadas no solo con los posibles graduados, sino con una fuente adicional de servicios de capacitación que ayude a llenar una demanda insatisfecha en la zona, tal y como ha sido expresado por las personas entrevistadas como representantes de este sector. Dado que existe una muy buena disposición de su parte por colaborar con el proyecto, es factible que ACOPROT elabore un programa de desarrollo de la red de empresas beneficiarias, en el tiempo que le reste al proyecto.

d. Fortalecimiento del sector económico del proyecto

Como una derivación del análisis anterior, el sector económico del proyecto (sector turístico de la provincia de Guanacaste) tiene en este proyecto un potencial bastante grande para ser beneficiado. En la medida en que se enfoque el proyecto hacia la creación de metodologías novedosas para capacitar a la población objetivo, y que esto se pueda seguir replicando, este sector económico se verá fortalecido ya que se podrán aplicar las herramientas que se generen en el campo de la capacitación tanto a las actividades que se circunscriben a los objetivos del presente proyecto, como a otras que llenen vacíos de capacitación en el sector.

e. Fortalecimiento del sector gubernamental

En el diseño del proyecto estaba prevista la participación de tres organizaciones gubernamentales que a nivel teórico se consideraban estratégicas para que se hubiesen vinculado en sus actividades. Estas eran el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) reconocido por su fortaleza en la capacitación de poblaciones similares a las del proyecto y con una gran capacidad instalada en la provincia de Guanacaste; el Movimiento Nacional de Juventudes (MNJ) organización reconocida por su capacidad en el trabajo con poblaciones juveniles, especialmente aquellas en riesgo, como es el caso de la del presente proyecto y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), entidad con el mandato de trabajar por la disminución del desempleo y la búsqueda de opciones para poblaciones necesitadas de generar nuevas fuentes de trabajo. En este sentido, el proyecto perdió una valiosa oportunidad de crear estas relaciones que se previeron en el diseño original, ya que hubiesen facilitado las estrategias de implementación, fortalecido las relaciones institucionales entre la entidad ejecutora y dichas organizaciones y configurado una plataforma que contemplaba todos los aspectos para el logro de los efectos deseados. Además se pudo buscar el efecto de multiplicación de los recursos existente si se hubiese contado con ese tipo de organizaciones, aspecto que no se trabajó del todo en las estrategias seguidas.

4.2. Identificación de impactos y efectos no previstos

ACOPROT como entidad líder en el país en la organización de ferias turísticas (EXPOTUR) ha iniciado un proceso de actividades encaminadas a facilitar la integración de la oferta turística de Centro América como una sola región. Una muestra de esto es la realización de la feria “TRAVEL MARKET”, que se llevará a cabo en Guatemala en octubre del presente año. Este aspecto de organización líder en

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

el sector turístico en Centro América le abre al proyecto una ventana de oportunidades de exportar los resultados a la región, en la medida en que el proyecto se logre enfocar hacia la formulación, definición y validación de metodologías novedosas de capacitación juvenil. Esto sería muy positivo para la propia institución y hacia otras poblaciones juveniles en riesgo que existen en la región, lo que vendría a multiplicar los resultados posibles que el proyecto pueda producir.

5. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto

Se evalúa las posibilidades futuras del proyecto, en función de la profundización y/o consolidación de los resultados alcanzados.

5.1. Propuestas de las organizaciones involucradas en el proyecto para dar continuidad al mismo

Hasta este momento, la organización contraparte no ha propuesto acciones encaminadas a garantizar la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo se ha identificado que gran parte de estas posibilidades están enfocadas en la capacidad que se tenga para crear una red de empresa y organizaciones que puedan vincularse al mismo, generando posibilidades de financiamiento futuro a través de aportaciones económicas a cambio de servicios que el proyecto les pueda prestar, sobre todo en la creación de servicios de capacitación y en la conformación de una base de datos de empleo en el sector turístico. El gran potencial que esta posibilidad tiene radica en la alta propensión a colaborar con el proyecto que se logró detectar de parte de las empresas entrevistadas en esta evaluación. Personas cercanas al proyecto y que están vinculadas con el sector empresarial del sector en la provincia de Guanacaste han manifestado su anuencia a colaborar en el fortalecimiento de esta red. ACOPROT por otra parte ha reconocido en el último informe de avance que debe formular un plan de acción en este sentido.

Otro planteamiento tendiente a lograr la sostenibilidad que se manifestó por parte de ACOPROT es la posibilidad de prestar servicios de capacitación en campos como la enseñanza del inglés y cómputo, adaptados al sector turístico y la conformación de ofertas curriculares en la capacitación de puestos no tradicionales en el sector que han surgido como una necesidad del mismo. Estos son los casos de masajista terapéutico, jardinero o panadero especializado en pastelería. Se visualiza que se podría subvencionar al programa actual brindando este tipo de servicios y cobrando por ellos, los cuales serían brindados a poblaciones diferentes a la del proyecto, que sí están en capacidad de generar ingresos para el proyecto, en las proporciones requeridas para ayudar a su sostenibilidad.

5.2. Pertinencia de dichas propuestas

La propuesta de sostenibilidad que está expresada en el punto anterior es pertinente por cuanto es el resultado lógico de continuación que se deriva de la implementación del proyecto. Existe un resultado muy concreto expresado en el fortalecimiento institucional, el cual se orienta a que las organizaciones tengan la capacidad de continuar generando opciones de sostenibilidad a los resultados alcanzados, tal y como se ha explicado. Se destaca la importancia de la celebración de eventos de divulgación del proyecto en organizaciones interesadas o potencialmente interesadas, a fin de fortalecer el interés y consolidar su incorporación a las redes que se logren organizar.

6. Evaluación de la satisfacción de la entidad ejecutora; grado de interés y nivel de compromiso

En este aparte se evalúa el desempeño de los diversos actores participantes en el proyecto, así como las relaciones entre las partes involucradas. Además la estructura organizacional para la ejecución del proyecto.

6.1. Desempeño de las partes en la ejecución del proyecto

El logro parcial de algunos de los indicadores de verificación y la posibilidad de establecer un reenfoque del proyecto hacia dar mayor importancia a la definición de metodologías novedosas con potencial de ser replicadas en otros contextos, es algo posible de lograr siempre y cuando se corrijan algunas situaciones que han afectado la eficiencia y eficacia en las estrategias de implementación.

Se nota por otra parte un cambio de actitud positivo de parte de ACOPROT por mejorar la eficiencia y eficacia en la implementación del proyecto, lo cual se puede demostrar en el “memorando de oficina” hecho circular por la directora del proyecto a las diferentes personas que participan en su implementación (ver anexo No. 5).

FUNDATEC ha cumplido con su rol en la definición de la metodología de capacitación; en la evaluación de la implementación de la parte académica; en la formulación y reformulación de los contenidos curriculares y en la supervisión de la producción de los materiales académicos. Esta afirmación se hace con base en conversación sostenida con el consultor a cargo de la evaluación académica. Sin embargo se recomienda que, para una mayor profundización sobre estos aspectos, se revise el informe técnico de dicha evaluación.

En lo que respecta a la participación de otras organizaciones relacionadas con el proyecto, vale la pena destacar que existe una buena actitud de parte de las empresas beneficiarias por colaborar con el mismo, lo cual debe ser consolidado mediante un plan de acción, tal y como ya se comentó anteriormente. Por otra parte se ha logrado negociar la colaboración de organizaciones que vienen a fortalecer los servicios del programa, tales como la Universidad Nacional (UNA); los Colegios Técnicos de Palmira y Sardinal; la Escuela Ascensión Esquivel; la Universidad de Costa Rica (UCR); Visión Mundial; la Universidad Estatal a Distancia (UNED); el Fondo Nacional de Becas (FONABE); Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS); Instituto de Alcoholismo y Famacodependencia (IAFA); Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y Cuerpo de Paz.

6.2. Calidad y equilibrio de las relaciones de las partes

Con respecto a este tema, se ha notado una relación que debe mejorarse entre ACOPROT y FUNDATEC, en donde a veces no priva la buena comunicación. Aunque se han vistos esfuerzos por superar algunas diferencias de criterio entre ambas organizaciones, para lo cual ha ayudado la actitud de la Directora del proyecto, se recibieron comentarios de una parte y otra que hacen pensar que esas diferencias no se han superado del todo. Esta situación debe ser completamente superada a fin de que el proyecto no se vea perjudicado en el logro de sus objetivos, sobre todo en un

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

periodo en que la colaboración mutua será vital porque ya no habrá oportunidad para recuperar lo que no se pueda hacer. El logro de una mayor cercanía con las empresas beneficiarias y la consolidación de las relaciones con organizaciones que pueden potenciar más al proyecto, como es el caso de las mencionadas en el aparte 6.1. son aspectos en los que se debe trabajar a través de la formulación de planes de acción concretos, que redunden en una mejoría de la calidad y equilibrio de las relaciones entre las partes involucradas con el proyecto.

6.3. Estructura organizacional del proyecto

La implementación del proyecto se ha basado en una Dirección y una estructura supuestamente independiente de la organización administrativa de ACOPROT. Durante la realización de la presente evaluación se recibieron criterios en sentidos contrapuestos. Se apuntaron debilidades en la implementación del proyecto que se debieron a falta de asumir la autoridad en su administración, según unas versiones. Según otras, a una tendencia a centralizar la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución. Como sea, se hace evidente que el proyecto ha sufrido de bajos niveles de eficacia y eficiencia en la implementación de las actividades claves. Sin embargo se ha notado un cambio de actitud en este sentido, en donde la Directora actual ha logrado establecer un espacio de trabajo en el cual cuenta con la colaboración de las personas que tiene a su cargo directamente, así como de las personas con las que debe coordinar dentro de la institución. Bajo este esquema se considera que la organización será adecuada en la medida en que se logre generar un plan detallado de trabajo, con metas concretas a cumplir en el tiempo y con resultados medibles con base en un programa de ejecución.

Esta estructura de ejecución debe extenderse a la relación con FUNDATEC, superando diferencias del pasado e integrando sus decisiones de una manera mucho más cercana al proyecto, a fin de agilizar la relación entre las partes y en la toma de decisiones.

6.4. Interés, compromiso y satisfacción de las partes por el proyecto

Aunque todas las partes involucradas demostraron tener un alto nivel de interés y compromiso por el proyecto, se nota que hay insatisfacción por los resultados logrados hasta la fecha. Se nota también que existe una buena voluntad por redefinir las estrategias de implementación hasta ahora seguidas, lo que permitirá mejoras considerables en la eficacia y eficiencia del proyecto. Se destaca el nivel de responsabilidad y compromiso manifestado por las personas involucradas, tanto dentro de ACOPROT, en la administración del proyecto, en las y los profesores que se entrevistaron, en las empresas beneficiarias y sobre todo en los alumnos entrevistados en Santa Cruz y Liberia.

7. Evaluación de los productos del proyecto

Tal y como se ha mencionado, existe una evaluación técnica de los componentes docentes de este proyecto la cual está abocada a esos fines. Aquí se hace una evaluación de aquellos componentes no académicos.

7.1. Calidad de los productos

Dentro de los productos no académicos generados por el proyecto, destacan los siguientes:

a. Estudio de mercado de oferta y demanda de servicios de capacitación, realizado por la empresa CID-GALLUP.

Se trata de un estudio bastante riguroso en cuanto a los aspectos técnicos de su elaboración llevado a cabo en el mes de febrero de 2001. Sus resultados permitieron definir perfiles psicográficos de la población objetivo de proyecto. El estudio brindó una serie de informaciones relevantes para ser utilizadas en la formulación de estrategias de implementación, tanto desde el punto de vista de la capacitación como de las empresas empleadoras.

b. Red de centros académicos.

El proyecto ha sido capaz de abrir centros académicos en Santa Cruz, Cartagena, Sardinal, Palmira, Playas del Coco, Santa Bárbara y Liberia. Se mantiene una sede administrativa operativa en Santa Cruz, la cual es la única del proyecto en la provincia de Guanacaste. Los estudiantes se quejaron de las condiciones de algunas de estas sedes, en lo relativo a pobre iluminación, mobiliario inadecuado por ser para niños, falta de equipamiento para realizar prácticas, insectos y dificultades de transporte.

c. Instrumentos de registro y valoración de los jóvenes.

Se han producido este tipo de instrumentos, dentro de los que destaca una base de datos del control de matrícula y calificaciones; un procedimiento de valoración social de jóvenes; un reglamento de becas y un estudio de deserción. Estos instrumentos conforman parte de las metodologías empleadas en la implementación, por lo que deben ser registrados e incluidos dentro de los legados del proyecto para su uso o replicación futura.

7.2. Pertinencia de los productos

Los materiales de los estudios y los instrumentos son pertinentes a la implementación del proyecto, por cuanto son documentos que tienen información técnica que aporta contenido al logro de sus objetivos. En cuanto a las condiciones con que operan los centros académicos, el proyecto deberá hacer un esfuerzo por resolver los aspectos de calidad planteados, ya que afectan en la implementación de las actividades medulares, o sea la capacitación propiamente dicha.

7.3. Uso de los beneficiarios

Desde el punto de vista del uso que los beneficiarios puedan hacer de los materiales entregados, se concluye que los relativos a los estudios son más para uso interno del programa y que no han sido puestos a la orden de los estudiantes ni el público interesado, aspecto que podría cambiar. Se podrían publicar por ejemplo en Internet, ya que el proyecto tiene una página web para la divulgación de resultados (<http://www.formatur.org>). En lo que respecta al uso de los centros académicos, los estudiantes, se quejan de algunas de las condiciones físicas, tal y como se explicó. En este punto, el programa cuenta con recursos para mejorar esta situación, aspecto que debe ser retomado a la mayor brevedad. Los estudiantes estuvieron también muy interesados en conocer los resultados de las evaluaciones del proyecto, tanto la presente como la académica.

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

V. LISTA DE ABREVIATURAS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
ACOPROT	Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CID-GALLUP	Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo
EDILEX	Asesores Periodísticos S.A.
EXPOTUR	Feria Turística anual de ACOPROT
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FONABE	Fondo Nacional de Becas
FORMATUR	Sigla utilizada para designar el proyecto “Red de talleres Privados de Capacitación Juvenil en Turismo”
FUNDATEC	Fundación Tecnológica de Costa Rica
IAFA	Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MNJ	Movimiento Nacional de Juventudes
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia

Informe de Misión de Evaluación
Programa ATN/MH 6700-CR. FORMATUR

V. LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1: Marco Lógico del Proyecto

Anexo No. 2: Informe del segundo semestre de labores 2002

Anexo No. 3: Informes de estados del presupuesto del proyecto

Anexo No. 4: Análisis de deserción, Proyecto FORMATUR

Anexo No. 5: Informe de acciones correctivas adoptadas para mejorar el desempeño de FORMATUR

Anexo No. 6: Términos de referencia de la misión de evaluación

Anexo No. 7: Documento “Cooperación Técnica no reembolsable No. ATN/MH-6700-CR. Red de Talleres privados de capacitación juvenil en turismo”.

Anexo No. 1

Marco Lógico del Proyecto

Anexo No. 2

Informe del segundo semestre de labores 2002

Anexo No. 3

Informes de estados del presupuesto del proyecto

Anexo No. 4

Análisis de deserción, Proyecto FORMATUR

Anexo No. 5

**Informe de acciones correctivas adoptadas para mejor
desempeño de FORMATUR**

Anexo No. 6

Términos de referencia de la misión de evaluación

Anexo No. 7

**Cooperación Técnica no reembolsable No. ATN/MH-6700-CR.
Red de Talleres privados de capacitación juvenil en turismo.**