

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROGRAMA ENTRA 21

(ATN/MH-7513-RG)

Este documento fue preparado por el equipo de GAMA integrado por José Pedro Alberti y Javier Lasida (coordinadores), Mónica Oliber, Roberto Garcés, Kenia Leitao, Aury Huevo, Guillermo Milán y Carolina Rodríguez.

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	4
A.	Introducción.....	4
B.	Conclusiones sobre la implementación del Programa y recomendaciones	5
1.	Nivel programa	5
2.	Nivel proyectos	6
3.	Nivel donantes	7
C.	Lecciones aprendidas.....	7
1.	Para mejorar el diseño del programa entra 21 y de nuevos proyectos	7
2.	Para la ejecución del programa entra 21 y nuevos proyectos	8
3.	Para la evaluación del programa entra 21 y nuevos proyectos	Error! Bookmark not defined.
II.	INTRODUCCIÓN	9
A.	Metodología de investigación.....	11
III.	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ENTRA 21	11
A.	La gerencia del Programa entra 21	12
1.	<i>El modelo de gestión del programa</i>	12
2.	<i>Cofinanciamiento / obtención de recursos financieros adicionales</i>	13
3.	<i>Convocatoria, promoción y selección de proyectos</i>	16
4.	<i>La implementación / seguimiento de las actividades de entra 21</i>	19
5.	<i>Administración financiera del programa</i>	19
6.	<i>El sistema de monitoreo y evaluación del programa</i>	20
B.	Los ejecutores a nivel nacional.....	21
1.	<i>Capacidad institucional de las ONGs beneficiarias</i>	21
2.	<i>La selección de los jóvenes beneficiarios</i>	21
3.	<i>Administración financiera de los proyectos</i>	22
4.	<i>Comparación de costos de la intervención (proyecto)</i>	22
5.	<i>Los principales logros y deficiencias de los proyectos</i>	23
C.	Los donantes del Programa	25
1.	<i>La articulación entre los donantes principales: FOMIN, IYF, USAID</i>	26
2.	<i>La participación de otros donantes</i>	27
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
A.	A nivel de gerencia del programa.....	27
B.	A nivel de ejecución de los proyectos	29
C.	A nivel de donantes	31
V.	LECCIONES APRENDIDAS	31

ANEXOS

ANEXO 1 - CUADRO CONSULTORES

ANEXO 2 - ENTREVISTAS

ANEXO 3 - COST AND SOURCE OF FINANCING

ANEXO 4 - GUIA DE CONSISTENCIA

ANEXO 5 - GUIA DE EVALUACIÓN

ANEXO 6 - PROYECTOS EN PREPARACIÓN

ANEXO 7 - METODO DE CALCULO DE COSTOS

ANEXO 8 - CUADROS PROYECTOS ANALIZADOS / APROBADOS

ANEXO 9 - ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL MARCO LÓGICO

ANEXO10 - RESUMENES DE INFORME POR PAIS

INFORMES POR PAIS

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AHUB	Associação Hope Unlimited do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CINTERFOR	Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IYF	International Youth Foundation
OE	Organismo Ejecutor
ONG	Organización no Gubernamental
PADF	Pan American Development Foundation
USAID	United States Agency for International Development

EVALUACIÓN PROGRAMA ENTRA 21

(ATN/MH-7513-RG)

I. RESUMEN EJECUTIVO

A. Antecedentes

- 1.1 El objetivo central del Programa entra 21 es mejorar la empleabilidad de jóvenes de bajos recursos, a través de proyectos que les brinden capacitación en tecnologías de la información y apoyo a su inserción laboral, de los cuales se puedan extraer aprendizajes de mejores prácticas. En este contexto, el Programa busca atender el problema de la creciente desocupación y exclusión juvenil en América Latina y el Caribe, una región cuyos sistemas educativos no preparan adecuadamente para el mundo del trabajo y al mismo tiempo las empresas requieren adaptarse rápidamente a las exigencias de las tecnologías de la información y la comunicación, propias de la economía global.
- 1.2 El Programa también supuso probar un nuevo mecanismo para la asignación de los recursos del FOMIN. A diferencia de los programas más estándar del FOMIN, cofinanciados y ejecutados por un ente ejecutor y supervisados por las Oficinas de Representación del Banco, el programa entra 21 propuso un modelo donde el organismo ejecutor actuaría también como socio financiero e intermediario en la identificación y aprobación de proyectos de menor tamaño en la región, transfiriendo igualmente las responsabilidades de supervisión y evaluación de los proyectos aprobados. Este nuevo mecanismo daba respuesta al hecho de que las Oficinas País reconocían no estar preparadas para supervisar los numerosos y diversos proyectos del FOMIN.
- 1.3 El Programa entra 21 contempla un aporte del FOMIN por US\$ 10 Mio. y un cofinanciamiento por US\$ 10 Mio. *a ser aportados* por el organismo ejecutor y socio, la International Youth Foundation (IYF) en Baltimore, EEUU. El programa consta de dos componentes: (i) un fondo de donaciones para apoyar hasta 40 proyectos que establecen alianzas entre ONG y/o proveedores de capacitación en tecnologías de la información, y empresas, para formar a jóvenes en tecnologías de la información y colocarlos en puestos en los que se utilicen dichas tecnologías, y (ii) aprendizaje y difusión para documentar las lecciones aprendidas y promoción de las mejores prácticas derivadas de esas donaciones.
- 1.4 El objetivo de esta evaluación de medio término es determinar el alcance en el cumplimiento de los objetivos definidos en el marco lógico de entra 21, diferenciando entre los siguientes tres niveles: (a) aspectos relacionados con la gerencia del Programa, (b) aspectos relacionados con los proyectos aprobados en cada país, y (c) aspectos relacionados con los donantes del Programa. Como consecuencia del análisis realizado, se formularán recomendaciones y conclusiones para los efectos de contribuir al mejoramiento del manejo del Programa y su impacto sobre el grupo meta. Para su realización se mantuvieron entrevistas en la sede del FOMIN y de la Fundación Internacional de la Juventud (FIJ / IYF), así como con otros donantes del programa como USAID y Lucent, y se realizaron misiones a una muestra de diez proyectos en ejecución.

B. Conclusiones sobre la implementación del Programa y recomendaciones

- 1.5 El Programa a la fecha de la evaluación logró iniciar la ejecución de 15 proyectos, de los cuales 10 se evaluaron en terreno, para la realización de este informe. Los proyectos analizados y la gestión del Programa en general parecen adecuados, con la importante limitación que el cofinanciamiento logrado por la IYF no es el comprometido. Asimismo se realizan otras observaciones de carácter más específico, que se detallan en los apartados siguientes.
- 1.6 El Programa ha logrado apoyar la formulación y seleccionar 15 proyectos, que están realizando cursos vinculados a las TICs, pasantías y acompañamientos a la inserción laboral de jóvenes de bajos ingresos. A la vez ha puesto en funcionamiento actividades de monitoreo y aprendizaje respecto a los proyectos ejecutados.
- 1.7 Para ello la Fundación ha recaudado el 54% de los fondos comprometidos y algo más del 40% de los destinados al financiamiento de los proyectos. Lo alcanzado resulta escaso desde la perspectiva de lograr la meta establecida de 40 proyectos ejecutados.
- 1.8 La IYF expresa que está superando las dificultades internas que ha enfrentado para incrementar la captación de fondos y que, a partir de ello, contará también con mejores condiciones para enfrentar las restricciones externas. Igualmente, a juicio de los evaluadores, no hay indicios que permitan garantizar que se puedan obtener los recursos comprometidos.

1. Nivel programa

- 1.9 Desde el Programa se ha logrado promover y apoyar el diseño y la ejecución de proyectos tanto adecuados a las características de jóvenes de bajos ingresos, sin posibilidades de continuar formándose o de insertarse laboralmente, como pertinentes con las demandas de las empresas de incorporación de recursos humanos con capacidades respecto a las TIC.
- 1.10 El Programa también ha constituido la experimentación de un modelo de gestión del FOMIN que muestra una serie de ventajas interesantes, respecto a las cuales se recogió una amplia coincidencia. Se observó que facilita la especialización y coherencia en la implementación de un conjunto de intervenciones similares, así como la comparación, el aprendizaje y el intercambio “horizontal” entre los proyectos en cada país. También se valoró la posibilidad que otorga de apoyar acciones de menor escala, aunque para algunas regiones, como El Caribe, aún debería lograrse una mejor adecuación de las exigencias a la capacidad de las organizaciones locales. El costo efectividad de esta modalidad parece adecuado, aunque aún es escasa la información disponible para evaluarlo.
- 1.11 Los problemas encontrados por la IYF para cumplir con el cofinanciamiento deben diferenciarse tanto de la evaluación de las cualidades del modelo, como de las capacidades de la Fundación en tanto socio en particular. La IYF fortaleció al Programa con su experiencia, redes de organizaciones y personas, información y capacidad técnica que pueden ser tanto o más importantes que sus contribuciones financieras. Finalmente se evalúa que ninguna de las dificultades encontradas en Entra 21 descalifican al modelo como tal, sino que aportan aprendizajes para realizarle modificaciones a futuras aplicaciones.

a) Recomendaciones del nivel programa

- 1.12 Se consideró la alternativa, que vienen analizando ambas instituciones, de incrementar el aporte de FOMIN para proyectos inmediatos, lo que sería compensado por un mayor aporte de la IYF en proyectos aprobados más adelante. Ello posibilitaría incrementar el número de proyectos y jóvenes, con el riesgo que la futura compensación no se complete. De asumirse esta posición parece pertinente solicitar a la IYF el detalle de estrategias y donantes potenciales para viabilizarlo.
- 1.13 Recogiendo también propuestas que se encuentran en etapa de análisis por parte de las dos instituciones, parece conveniente abrir la posibilidad de extender algunos de los proyectos en ejecución. Para seleccionar los proyectos a prolongar y para diseñar las extensiones se sugiere incorporar las propuestas respecto a sus componentes innovadores (1.20) y las estrategias de sostenibilidad (1.17).
- 1.14 Para lograr la aprobación de proyectos en países o regiones como El Caribe que no cuentan con la capacidad institucional de ejecutar proyectos con las exigencias de montos mínimos (tanto para el Proyecto como para la contrapartida local) se recomienda estudiar la reducción de estos requerimientos.

2. Nivel proyectos

- 1.15 Los 10 proyectos que se evaluaron en terreno se están ejecutando adecuadamente, aunque el correspondiente a Bolivia con un retraso importante (que es consecuencia de problemas externos). Los cursos cuentan con los recursos necesarios (docentes, infraestructura y equipos), incluyen formación práctica y también en actitudes y comportamientos necesarios para el desempeño laboral, prácticas laborales en empresas y acompañamiento de los egresados durante la búsqueda de empleo y la inserción laboral. La focalización de los jóvenes corresponde a la definida y los niveles de deserción son bajos o muy bajos. Los jóvenes consultados expresan estar contentos con la experiencia y los aportes de los cursos. Las ONG responsables de los Proyectos están estableciendo vínculos con empresas, que posibilitan la inserción laboral de los egresados. Corresponde mencionar que las características anteriores son las generales, para la amplia mayoría de los cursos observados, pero que también se observaron algunas excepciones y también algunos problemas que afectan a varios proyectos y a partir de las cuales se formulan varias recomendaciones.

a) Recomendaciones

- 1.16 Para mejorar la confianza respecto a la selección de jóvenes de bajos ingresos, se sugiere requerir indicadores complementarios a la declaración por parte de éstos de los ingresos familiares.
- 1.17 Para anticiparse y superar los problemas puntuales detectados en algunos cursos se recomienda mejorar e intensificar la supervisión de los proyectos, incrementando el número de visitas de campo. Especialmente en los casos que se detectan problemas deberían reiterarse en períodos cortos.
- 1.18 Se detectaron en la mayoría de los proyectos debilidades en la calidad de los programas técnico-ocupacionales por lo que se recomienda mejorarlos, incorporándoles el enfoque y

algunas de las herramientas de formación basadas en competencias¹. Sería posible y conveniente que los proyectos utilizaran conceptos y técnicas de competencia para identificar las demandas de inserción laboral de las empresas, para traducirlas en programas formativos y para gestionar y evaluar la formación tanto en la institución capacitadora, como durante la práctica laboral.

- 1.19 En la mayoría de los proyectos se encontraron carencias en las estrategias de sostenibilidad, por lo que, tanto en los proyectos actualmente en curso, en sus eventuales extensiones, como en los nuevos que se preparen, se sugiere reforzarlas y priorizarlas en especial en su articulación con el desarrollo y la reforma de políticas públicas, principalmente con aquellas dirigidas a jóvenes de bajos ingresos.

3. Nivel donantes

- 1.20 La participación de diversos donantes, dos de ellos, FOMIN y USAID, de carácter público y con fuerte participación, exigió un importante esfuerzo de compatibilización de requerimientos. USAID y algunas de las empresas donantes además de sus contribuciones facilitaron contactos y aportes de organizaciones nacionales, vinculadas directamente a las centrales.

a) Recomendaciones

- 1.21 Se recomienda intensificar los esfuerzos en especial con donantes individuales y con empresas y fundaciones con intereses específicos, así como extender los plazos del Programa.

C. Lecciones aprendidas

1. Para mejorar el diseño del programa entra 21 y de nuevos proyectos

- 1.22 En los nuevos proyectos que se preparen y en las eventuales extensiones de los que están en ejecución se recomienda promover el desarrollo de innovaciones de formación en TIC, a través del desarrollo de productos, métodos y materiales (ver 3.06 del Memorando de Donantes) y no exclusivamente de la implementación de cursos.
- 1.23 El aporte no financiero de la IYF sugiere que el cofinanciamiento es un requisito, pero no constituye la única condición, ni tal vez la más importante para el desempeño del rol de ejecutor de un proyecto regional. Otras a considerar son la capacidad técnica, la legitimidad, los antecedentes, las redes que gestione y de las que participe y la capacidad de gestión en una escala regional. Si fueran varias las organizaciones con capacidad e interés en ser contraparte, puede pensarse en un mecanismo de selección de las mismas vía alguna modalidad de concurso de propuestas.

¹ El comentario se refiere al enfoque y a las herramientas formativas basadas en competencias y no a la certificación o menos a la construcción de un sistema de competencias. Existen herramientas de identificación de competencias y de diseño de programas basados en las mismas, que son adecuadas a cursos de corta duración, como los de Entra 21. Nos referimos especialmente a los métodos DACUM y el AMOD Ver al respecto Mertens, Leonard. "DACUM y sus variantes SCID y AMOD". 1999, México

2. Para el diseño de nuevos programas por parte del FOMIN

- 1.24 Atendiendo a la ejecución hasta el momento parece conveniente continuar, más allá de este Programa, aplicando y mejorando el modelo de gestión experimentado. No se encontraron razones que indiquen que el modelo necesariamente tiene que aplicarse en otros casos con los mismos altos porcentajes de cofinanciamiento que son pertinentes en este Programa. Por el contrario, se identificaron ventajas del modelo que fundamentan su utilización dentro de los porcentajes habituales del FOMIN.
- 1.25 El cofinanciamiento es un requisito, pero no constituye la única condición, ni tal vez la más importante para el desempeño del rol de ejecutor de un proyecto regional. Otras a considerar son la capacidad técnica, la legitimidad, los antecedentes, las redes que gestione y de las que participe y la capacidad de gestión en una escala regional. Si fueran varias las organizaciones con capacidad e interés en ser contraparte, puede pensarse en un mecanismo de selección de las mismas vía alguna modalidad de concurso de propuestas.
- 1.26 Para mejorar la aplicación del modelo, en el nivel más operativo, se recomienda que en futuros programas se destine una etapa, previa al inicio de las acciones, a la preparación y mayor especificación (que en este caso) de los procedimientos y criterios a utilizar para (i) la selección de propuestas, cuidando que la incorporación de un actor regional vinculado a un tema específico no menoscabe la calidad de la competencia entre los proyectos (ii) la conformación de un sistema de información estandarizado y articulado² y (iii) la supervisión en terreno de las acciones.

3. Para la ejecución del programa entra 21 y nuevos proyectos

a) La estrategia de formación y sus factores críticos

- 1.27 Los proyectos confirmaron la definición del Programa respecto a la eficacia de la formación articulada con las demandas de recursos humanos de las empresas, así como la potencialidad de las TIC en ese sentido. Ratificaron un enfoque de la formación orientado hacia los dos grupos de demanda (jóvenes y empresarios) que ha sido probado y demostrado (incluyendo evaluaciones rigurosas) en la región, si bien no constituye la práctica generalizada, que es orientada por la oferta.
- 1.28 En la estrategia formativa se identificaron tres factores críticos para estos logros: (a) la **integralidad de la intervención**, incluyendo además de lo técnico ocupacional un conjunto de actitudes y de competencias básicas (como por ejemplo comunicarse adecuadamente o trabajar en equipo); (b) la inclusión de la **práctica laboral**, que tiende a ser comprendida como parte de la capacitación y (c) la apertura a realizar cursos en cualquier área dentro del amplio campo que usa las TIC, con la sola exigencia de **pertinencia** con las demandas del mercado y la incorporación de un componente final de **apoyo a la inserción laboral** (mayoritariamente asalariada) de los egresados. La relación con las empresas se construyó ofreciéndole servicios (de formación, selección e inducción de sus nuevos recursos humanos), a partir de los participantes y egresados de los cursos.

² Esto no significa que cada proyecto se limite a recoger solo la misma información, sino que sí exista un núcleo común obligatorio, que se recolecta descentralizadamente y que, prácticamente en el mismo momento, alimenta una base de datos local y otra central.

b) Las mejores prácticas identificadas

- 1.29 Los proyectos brasileños avanzaron en la **articulación con la educación formal** a través de la exigencia a sus participantes de estar asistiendo a la educación media, haber egresado o reingresar, como condición para inscribirse. Se destaca una experiencia local (en el proyecto de AHUB) en que el requisito se complementa con apoyo sicopedagógico y coordinación con los docentes de los centros de enseñanza, a los que asisten los jóvenes del proyecto.
- 1.30 Por lo menos dos de los proyectos muestran objetivos con **exigentes estándares de desempeño**, lo que les otorga fuerte valor demostrativo. COSPAE (Panamá) procura insertar a los jóvenes en “call centres” en inglés y Quipus (Bolivia) que obtengan certificaciones Cisco. En otro orden varios proyectos lograron que nuevos actores, poco presentes en la formación de los jóvenes, como **la familia y la comunidad** se incorporaran a las acciones. Otro grupo de proyectos brindó **apoyos económicos** a los jóvenes, lo cual constituyó un recurso relevante para evitar exclusiones; siendo la mejor implementación aquella que no homogeneizó las prestaciones, sino que las adecua a las diferentes necesidades de los jóvenes.

4. Para la evaluación del programa entra 21 y de nuevos programas

- 1.31 La evaluación deberá realizar el análisis de la amplia y sistemática información que está prevista por el sistema de monitoreo y evaluación. Deberá enfrentar la dificultad de las ejecuciones anteriores a la instalación del sistema en cada Proyecto.
- 1.32 Atendiendo a la experiencia de entra 21, para nuevos Programas se recomienda exigir la instalación y operacionalización integral (incluyendo el soporte informático) y a todos los niveles (desde el central hasta cada uno de los locales) de los sistemas de monitoreo y evaluación a nivel local previa al inicio de las acciones sustantivas con los beneficiarios, de forma tal de garantizar que las herramientas estén en condiciones de ser utilizadas desde el primer día de ejecución de cada intervención.

II. INTRODUCCIÓN

- 2.1 El Informe que se presenta a continuación constituye la evaluación de medio término del Programa Entra 21, oportunamente contratada a la empresa Gama.
- 2.2 El objetivo del Programa entra 21 es mejorar las oportunidades de empleo para jóvenes de bajos ingresos entre 16 – 29 años de edad, mediante el financiamiento de proyectos que ofrezcan cursos de entrenamiento sobre habilidades en el manejo de tecnologías de información junto con una pasantía en una firma del sector privado.
- 2.3 El problema abordado por el Programa es la creciente desocupación juvenil (varía por país entre el 33 y el 66%), en una región en que más de la mitad de la población son jóvenes y cuyos sistemas educativos no los preparan adecuadamente para el mundo del trabajo. Al mismo tiempo las empresas requieren adaptarse rápidamente a las exigencias de la tecnologías de la información y la comunicación, propias de la economía global.
- 2.4 El Programa contempla un aporte del FOMIN por US\$ 10 Mio. y un cofinanciamiento por US\$ 10 Mio *a ser aportados* por el organismo ejecutor y socio, el International Youth

Foundation (IYF) en Baltimore, EEUU, dentro de un período determinado durante la fase de ejecución. El programa consta de dos componentes: (i) un fondo de donaciones para apoyar hasta 40 proyectos que establecen alianzas entre ONG y/o proveedores de capacitación en tecnologías de la información, y empresas, para formar a jóvenes en tecnologías de la información y colocarlos en puestos en los que se utilicen dichas tecnologías, y (ii) aprendizaje y difusión para documentar las lecciones aprendidas y promoción de las mejores prácticas derivadas de esas donaciones.

- 2.5 El objetivo de esta evaluación es determinar el alcance en el cumplimiento de los objetivos definidos en el marco lógico de entra 21, diferenciando entre los siguientes tres niveles: (a) aspectos relacionados con la gerencia del Programa, (b) aspectos relacionados con los ejecutores a nivel nacional, y (c) aspectos relacionados con los donantes del Programa. Como consecuencia del análisis realizado, se formularán recomendaciones y conclusiones para los efectos de contribuir al mejoramiento del manejo del Programa y su impacto sobre el grupo meta.
- 2.6 Para esta evaluación se analizaron 10 de los 15 proyectos aprobados a abril del 2004 y que aparecen marcados con un asterisco en el siguiente cuadro:

Cuadro de proyectos aprobados a abril del 2004

Ejecutor	País	Nombre Proyecto	Monto total del proyecto	Jóvenes beneficiarios
ÁGAPE *	El Salvador	ENTRA 21	U\$S 533.313	480
AHUB *	Brasil	Trapolim	U\$S 438.766	320
ALTERNATIVA *	Perú	Capacitación en Tecnologías de la Información para el Empleo Juvenil	U\$S 613.155	450
CADERH	Honduras	ENTRA 21 Honduras	U\$S 392.992	320
CEPRO *	Brasil	Capacitação em Tecnologias de Informação	U\$S 512.398	480
CIPEC	México		U\$S 317.453	250
CIRD	Paraguay	empleojoven.py	U\$S 449.815	500
COMFENALCO *	Colombia	Joven competitivo para el empleo sostenible	U\$S 742.585	500
COSPAE *	Panamá	ENTRA 21 – Panamá	U\$S 597.031	600
ESQUEL *	Ecuador	Promoción del Empleo Juvenil con Tecnologías de Información y Comunicación.	U\$S 615.267	750
INSTITUTO HOSPITALIDADE	Brasil	Training, mentoring and employment of disadvantaged youth in the tourism sector.	U\$S 670.031	480
FUNDACIÓN INDUFRIAL	Colombia	Formacion Juvenil Para un Desarrollo Competitivo Entra 21	U\$S 370.380	150

ISA *	República Dominicana	Proyecto de Formación de Tecnologías Básicas de la Información.	U\$S 492.560	360
QUIPUS *	Bolivia	ICT Youth Training & Employment Project	U\$S 818.000	600
SES *	Argentina	Navegar Sur	U\$S 521.202	450
* son aquellos en los que se hizo trabajo de campo para esta evaluación.				

D. Metodología de investigación

- 2.7 Para su realización, de acuerdo a lo presentado en la propuesta técnica, se mantuvieron entrevistas en la sede del FOMIN y de la Fundación, así como a otros donantes del programa como USAID y Lucent y se realizaron misiones en diez de los primeros proyectos en ejecución (se detallan los entrevistados y los proyectos comprendidos, en los Anexos 1 y 2). En cada uno de ellos se entrevistaron a responsables institucionales y técnicos, se visitaron los locales y algunos de los cursos en ejecución, se analizaron los registros de ejecución y los contables y se realizó un grupo focal con un grupo de jóvenes participantes seleccionados de acuerdo a las diferentes características generales de los beneficiarios (por ej. edades, sexo, cursos realizados), con los que se relevó la focalización, selección y resultados que les significó el curso realizado. Inicialmente se previó evaluar nueve proyectos, pero ante las limitaciones encontradas en el estado de ejecución del correspondiente a Quipus, en Bolivia, se consideró conveniente y viable agregar a la muestra el de Cepro, en Brasil. Constituyó un significativo aporte a la evaluación la posibilidad de participar en el segundo Taller de fortalecimiento de proyectos, realizado en Buenos Aires del 15 al 17 de febrero, 2004.
- 2.8 Se expresa el agradecimiento por la confianza y la colaboración con las actividades de esta evaluación a las autoridades y técnicos del FOMIN y de la IYF, en especial a los vinculados más directamente al Programa y a esta evaluación, Elena Heredero y Kai Hertz del FOMIN y el BID y William Reese, Eliana Vera y Clara Restrepo de la Fundación. También se agradece a los varios entrevistados en ambas organizaciones, así como en las instituciones donantes y a los equipos responsables de los proyectos visitados.

III. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ENTRA 21

- 3.1 La evaluación del Programa entra 21 comprende la siguiente estructura de análisis: (a) aspectos relacionados con la gerencia del Programa, (b) aspectos relacionados con los ejecutores a nivel nacional, y (c) aspectos relacionados con los donantes del Programa. Como consecuencia del análisis realizado, se formularán recomendaciones y conclusiones para los efectos de contribuir al mejoramiento del manejo del Programa y su impacto sobre el grupo meta.

A. La gerencia del Programa entra 21

1. *El modelo de gestión del programa*

- 3.2 El Programa contempla un aporte del FOMIN por US\$ 10 Mio. y un cofinanciamiento por US\$ 10 Mio a ser aportados por el organismo ejecutor y socio, el International Youth Foundation (IYF) en Baltimore, EEUU, durante una fase determinada para efectuar los compromisos de los recursos (“commitment period”) del “Challenge Grant Fund”. El Programa se aprobó bajo el supuesto que el organismo ejecutor (OE) tenga la capacidad y habilidad de obtener los recursos de contraparte durante los plazos establecidos, asegurando de esta forma el financiamiento de proyectos de forma pari passu (50/50).
- 3.3 Entre los entrevistados tanto de FOMIN en la sede y en los países, como de las otras organizaciones se recogió una amplia coincidencia en las ventajas de esta modalidad de implementación. Se valoró que de esta forma se facilita la especialización en la gestión del proyecto, en lo concerniente tanto a su tipo de intervención, como a su población objetivo. Se logra que el equipo de gestión acumule y profundice en un tema determinado y en un conjunto delimitado de estrategias de trabajo. El articular diversos proyectos en una misma operación brinda una visión regional de los mismos, que agiliza y mejora la generación de aprendizajes, en tanto ella se incorpora a la propia gestión, porque no está condicionada a que se realicen sistematizaciones o evaluaciones. Como evidencia del aporte que significa el modelo interesa señalar que la USAID lo ha incorporado para la gestión de proyectos regionales en África. Este párrafo aquí no fluye sería mejor pasarlo al final de la sección.
- 3.4 Por lo tanto se enriquece y se especializa técnicamente tanto la gestión del Programa, como el monitoreo y la supervisión que se le realiza desde el FOMIN. También se descomprime la labor del responsable de FOMIN en cada país, tal como reconocieron los especialistas sectoriales consultados³. En el desempeño de estos roles, al concentrarse en una persona las funciones de información y a la vez de seguimiento de los múltiples proyectos en diversas temáticas, se corre el riesgo de atender más los aspectos administrativo-formales, en detrimento de los sustantivos, específicos del tipo de intervención. En términos generales en el nuevo modelo se transfieren a la contraparte parte de las funciones de selección y supervisión más directa de los proyectos, lo que puede estimarse que mejora la eficiencia del Fondo. Al respecto cabe atender a que ello debe reflejarse en los costos de gestión de los proyectos. A la vez debe preverse la participación del FOMIN en la identificación de los aprendizajes (tal vez con un rol más directo que en el resto de los componentes), para que efectivamente también se apropie de ellos. En términos prácticos la evaluación debería estar concentrada exclusivamente en FOMIN (no como en entra 21, donde para la evaluación de los proyectos locales participará la IYF) y además debe preverse un mayor involucramiento en la definición y seguimiento de las actividades de aprendizaje que en las correspondientes a los demás componentes.
- 3.5 El modelo contribuye a dotar a la acción del FOMIN de mayor coherencia, en tanto disminuye el riesgo de que en un mismo momento se estén implementando proyectos con

³ Por otra parte, si bien la IYF envía una notificación al representante cada vez que se aprueba una operación, varios mencionaron que no estaban al tanto del Proyecto ejecutado en el país y en otros casos no existía un responsable específico. Estas situaciones también sugieren que el modelo alivió la carga de tareas encomendadas a las representaciones locales.

algunas características similares, pero aplicándose criterios diferentes. A la vez, respecto a las diferencias que sean admisibles y hasta deseables, se facilita la comparación, así como la velocidad y la calidad de los aprendizajes (se menciona la calidad a causa de la propia rapidez, que disminuye la pérdida de información y sobre todo por la participación más directa y activa de los actores involucrados, no ex – post, sino durante el mismo desarrollo de las acciones).

- 3.6 También se reconoció como una virtud la posibilidad de realizar acciones de menor volumen de recursos y de beneficiarios, lo que da la oportunidad de participar a organizaciones con muy buenas capacidades, pero que no cumplirían con las condiciones para ejecutar proyectos mayores.
- 3.7 Ello no obsta reconocer que para la región de El Caribe y probablemente también en alguno de los países de las otras regiones el monto de los proyectos aún resultó demasiado alto para la capacidad de las instituciones existentes, lo que contribuyó a imposibilitar la generación de proyectos.
- 3.8 El análisis del tema requiere diferenciar los problemas enfrentados para el cofinanciamiento, tanto respecto a las cualidades del modelo en general, como a las capacidades de la IYF como socio en particular. La Fundación aportó fortalezas que en términos del modelo pueden ser tanto o más importantes que las contribuciones financieras. En el diseño del Programa capitalizó y sintetizó la amplia experiencia y conocimiento institucional acumulados respecto al tema y a la población objetivo. También aportó las redes que ha construido en relación a los mismos, que son en primer término sus partners, con los que realiza un trabajo periódico y sistemático y luego, a partir de estos, redes más flexibles y amplias, que han alimentado al Programa de información y contactos.
- 3.9 La experiencia también aporta a la identificación de riesgos del modelo, que son mayores y más difíciles de prever en las innovaciones. Más específicamente las dificultades identificadas en los apartados anteriores, referidas a la selección de propuestas y al sistema de información (consistentes en que ambos terminaron de definirse paralelamente a la ejecución), por una parte habrían sido más fácilmente solucionables en el contexto de proyectos nacionales, por otra sus eventuales efectos resultan más relevantes en el marco de un modelo de mayor alcance, con las dificultades propias de una gestión regional.
- 3.10 Finalmente, para evaluar el alcance de los riesgos recién mencionados, importa señalar que el tamaño o la escala regional del Programa no ha sido la causa de los problemas que se han encontrado en la ejecución y que, respecto al modelo experimentado, constituyen más bien aprendizajes para futuras aplicaciones.

2. Cofinanciamiento / obtención de recursos financieros adicionales

- 3.11 El principal problema que todos los actores con responsabilidad en el conjunto del Programa Entra 21 identifican, a la fecha, es el de la obtención de los fondos de contrapartida por parte de la IYF. La Fundación informa que ha recaudado el 54% del total de fondos comprometidos y algo más del 40%⁴ de los destinados al financiamiento de los proyectos en cada país (en el Anexo 3 se presentan tres cuadros de “Costo y fuente

⁴ Con este destino alcanzaron la cifra de U\$S 3.040.027, respecto a una meta de U\$S 7.500.000.

de financiamiento” que fueron elaborados por la Fundación a solicitud de los evaluadores).

- 3.12 Esta limitación en el aporte de los fondos presupuestados ha imposibilitado que se aprobaran hasta el momento más de 15 proyectos (al no disponerse de fondos de contrapartida), lo que se valora como muy distante de los 40 que se han fijado como meta del Programa. El tema se analizó con los máximos responsables de la Fundación y con todas sus integrantes vinculados al Programa, así como con las otras organizaciones donantes de entra 21. Se recogieron varias explicaciones al respecto a partir de las cuales se pudieron identificar dos grupos de factores principales que influyeron sobre los resultados de cofinanciamiento, unos exógenos a entra 21 y otros endógenos.

a) Factores exógenos a entra 21

- 3.13 En primer término los impactos en el contexto del atentado del 11 de setiembre de 2001, que afectaron la predisposición a este tipo de contribuciones y disminuyeron la importancia asignada a la región (que en general ya antes era baja, con algunas excepciones de países y regiones). El pronóstico previo era particularmente optimista dado que la institución venía de recibir una serie de contribuciones importantes de varias empresas (por ejemplo Nokia, Nike Lucent y GAP) y de expresiones de interés, que le indicaban que el compromiso asumido con FOMIN era viable.
- 3.14 En primer término se plantearon explicaciones vinculadas a la estrategia y sus supuestos. El haber partido de la premisa que contando con un fondo disponible (el aportado por FOMIN) se ofrecía un fuerte estímulo para obtener otro tanto de parte nuevos donantes, ocurrió en muy pocos casos. Se valora además que la estrategia subestimó la dificultad que para los financiadores potenciales significa incorporarse a una iniciativa regional, de tamaño mucho mayor que su contribución y estando ya definido el Programa, frente a todo lo cual ven el riesgo de perder visibilidad y capacidad de incidir. Charlotte Kea, responsable de Relaciones Corporativas de la IYF considera que las empresas son especialmente sensibles a estos temores. Los otros donantes del Programa coincidieron con estas apreciaciones, además de señalar que las prioridades de cooperación están hoy en otras regiones y no en América Latina y el Caribe.
- 3.15 Al analizar la estructura de lo recaudado de los otros donantes (distintos que FOMIN e IYF), se encuentra que el 70% corresponde a una misma fuente, que es la cooperación estatal de los Estados Unidos, vía USAID y PADF⁵. El dato indica por una parte una fuerte concentración en un actor y por otra que se trata de nuevos recursos procedentes de los estados (al igual que los de FOMIN). A ello se agrega que la información disponible sugiere que la Fundación para esta región, por el momento, tiende a captar mayoritariamente fondos públicos, en contraste con otras, donde predominan los privados.

b) Factores endógenos a entra 21

- 3.16 Se identificaron dificultades referidas al proceso institucional de la IYF, que experimentó una transición de dos años hasta la designación de su actual Presidente/CEO, David

⁵ Lo aportado por ambas organizaciones suma 3.182.774 y si se agrega al resto de los otros donantes (sin considerar lo aportado como contraparte), se llega a U\$S 4.502.769 (en base a datos de la Fundación, cuadro 2 del Anexo 3).

Hornbeck, quién asumió la responsabilidad en octubre del 2003⁶. La recolección de fondos es de las más importantes funciones de los cargos altos de la Fundación, por lo que se debe suponer que la vacante en este rol debilitó su capacidad de recolectar fondos y, a la vez, que la reciente designación la fortalecerá. El nuevo Presidente y los principales responsables institucionales ubican el cofinanciamiento como una de las dos principales prioridades de la organización (compartida con la obtención de recursos para un proyecto africano de lucha contra el SIDA). Para ello están ampliando y mejorando la vinculación con las distintas categorías de donantes vinculados a la Fundación, incorporando nuevas como la de personas con muchos recursos (no sólo empresas y fundaciones) y a la vez están planificando redefinir la integración al Consejo Directivo, privilegiando la capacidad de aporte de los integrantes⁷. Manifestaron que en los últimos meses han incrementado el tiempo destinado al Programa de quienes están dedicados a la recolección de fondos⁸.

- 3.17 Dentro del equipo de gestión de Entra 21 también se ha priorizado la búsqueda de fondos, asignándole esta función a la Directora y transfiriendo algunas de sus tareas, como el seguimiento directo de algunos proyectos, a otros integrantes del equipo. Han variado la estrategia de búsqueda. Atendiendo a que captaron escasos donantes genéricos para el Programa, o incluso más acotadamente para alguno de los países, han explorado posibilidades de donantes locales en América Latina (también con pocos resultados⁹) y ahora buscan adecuarse más particularmente a las prioridades y estrategias de los potenciales financiadores. Esquemáticamente podría decirse que, dentro del marco del Programa, respondiendo a sus objetivos y criterios, se pasó de buscar un donante para un proyecto local, a primero identificar un donante interesado en determinadas iniciativas y luego diseñar proyectos que resulten adecuados a sus objetivos y posibilidades.
- 3.18 Varios entrevistados manifestaron una enérgica convicción en la viabilidad de cumplir con las metas de cofinanciamiento y alguno de ellos aún en superarlas. La Fundación muestra capacidades que avalan esa convicción. Se pudo consultar la memoria 2002 que registra una recaudación de 7.503.037, para diversos proyectos en todo el mundo, lo que indica su eficacia general en la captación de fondos. A la vez el proceso de normalización en el funcionamiento organizacional a partir de la asunción del nuevo Presidente también le permite aprovechar su potencial en este sentido.
- 3.19 Junto con la convicción en el cumplimiento de la meta se recogió una amplia coincidencia en la Fundación respecto a la necesidad de tiempo para lograrlo. Se indicó que la incorporación de algunos de los actuales donantes había requerido de una larga gestión y que, por otra parte, los cambios organizacionales en curso también exigen de un período para ser implementados y que puedan mostrar resultados. Estas necesidades de

⁶ Para caracterizar la situación institucional interesa señalar que, al momento de ser entrevistado, en febrero pasado, le había correspondido mantener solo una reunión con el Consejo Directivo de la Fundación

⁷ El nuevo Presidente considera que la Fundación capta recursos adecuadamente de empresas y agencias multilaterales y que debe incrementar su vinculación y los aportes recibidos de las fundaciones y especialmente de los donantes individuales con muchos recursos (de los que hoy no recibe ninguna contribución). Con estos objetivos se están realizando un conjunto de acciones y ajustes institucionales, que tienen entre sus prioridades el cumplimiento de las metas comprometidas en Entra 21.

⁸ La Directora de Relaciones Corporativas dijo que en los últimos cuatro meses había duplicado el tiempo dedicado a Entra 21, que le representaba alrededor del 40% de su tiempo total de trabajo.

⁹ Hasta el momento han logrado el involucramiento sólo cuando el actor local es parte de una organización internacional, con la cual la Fundación tiene vinculación e incluso ya está aportando, como es el caso de USAID.

tiempo desbordan los plazos establecidos en el Programa, por lo que se ha iniciado su revisión en diálogo con el FOMIN y el BID.

3. Convocatoria, promoción y selección de proyectos

a) Convocatorias

- 3.20 Las primeras convocatorias a presentación de propuestas desbordaron lo previsto por el equipo de entra 21, generaron expectativas muy amplias, más allá de las capacidades de respuesta. En total se recibieron 191 propuestas y se preseleccionaron 49. Más allá de los 49 proyectos recibidos los Oficiales del Programa entra 21 manifestaron que especialmente en la primera etapa percibieron que las expectativas generadas superaban la capacidad de respuesta, expresada también en consultas e iniciativas no necesariamente plasmadas en proyectos presentados.

b) Asistencia técnica en la formulación de proyectos

- 3.21 El Programa hizo un importante esfuerzo de información y apoyo a la preparación de propuestas. En la mayoría de los países se realizaron reuniones promocionales, incluso varias en los más grandes. Se produjeron varios materiales de apoyo y guías para orientar la preparación de las propuestas, tanto en términos de la formulación de los documentos de proyecto, como de la preparación de las acciones.
- 3.22 Se diseñó un itinerario de elaboración que permite, luego de una preselección, acompañar y orientar el proceso de diseño del proyecto por parte de la institución local, antes de contar con la propuesta completa para ser sometida a la aprobación. Durante ese proceso se brinda asistencia técnica en general, formulándose sucesivas versiones, que van respondiendo a las observaciones y sugerencias que le van transmitiendo los técnicos de la Fundación. En especial se apoya a la ONG con respecto a la formulación del marco lógico y de la presupuestación (se hicieron varios talleres con los proponentes), de forma tal de fortalecer la capacidad de las instituciones en aquellas áreas en las que se les identificaban más debilidades.
- 3.23 Las instituciones ejecutoras de los diez proyectos entrevistadas en el marco de esta evaluación consideraron que estos aportes las fortalecieron, les permitieron incorporar herramientas que manejaban con limitaciones o que desconocían. En varios casos expresan haber transferido a otras áreas de su actividad lo incorporado en la preparación de la propuesta de Entra 21. Los integrantes del equipo de Entra 21 también recibieron una respuesta positiva, interesada y agradecida por estas actividades que fueron a la vez de capacitación de los recursos humanos de las ONG y de información respecto a las exigencias para la presentación de las propuestas.
- 3.24 Como resultados generales de ese itinerario de preparación de proyectos al 15 de marzo el Programa había preseleccionado 50 proyectos de un total de 191 que se presentaron para la no objeción, 49 de las cuales fueron invitados a formular el proyecto completo. De ellos se recibieron a la fecha 33 propuestas completas, de las cuales se aprobaron 15, no continuaron 9 y están finalizando la elaboración otras 9.

c) Proceso de selección de las propuestas

- 3.25 Para el proceso de selección de las propuestas se aplicó un modelo de “ventanilla”, en dos etapas, una de preselección y otra de formulación del proyecto completo, la que se transita con un intenso diálogo y orientación del equipo técnico del Programa. Luego se realiza una última evaluación a cargo de consultores que no han intervenido en el proceso de preparación y se somete a la definición institucional. Se ha verificado que en las dos etapas se realiza un exigente análisis de cada Proyecto, que produce además de la decisión de adjudicarlo o no, una serie de orientaciones y requisitos dirigidos a su mejoramiento.
- 3.26 Se identificaron varias razones por las que un determinado proyecto no continuó en el proceso. En algunos casos fueron decisiones de los evaluadores, ante debilidades en la institución o en la propuesta. En otros fue la propia organización que abandonó, básicamente por dificultades en obtener la contrapartida local. Estas dificultades son especialmente relevantes en países pequeños, como los de El Caribe, cuyas organizaciones han presentado dificultades para cumplir con las exigencias para participar del Programa.
- 3.27 El proceso globalmente considerado produce su principal objetivo, que es la aprobación de proyectos dentro del marco establecido por el Programa, que pueda preverse que van a ser eficaces en su ejecución. En los proyectos analizados, incluso en aquellos que han presentado dificultades en la implementación, no se identificaron problemas imputables a la preparación y evaluación; en ese sentido se considera que las decisiones tomadas fueron adecuadas.
- 3.28 Ello no obsta señalar problemas encontrados en el proceso de selección de las propuestas.
- Varios actores en el Programa, incluyendo a algunas de las instituciones ejecutoras de los proyectos aprobados, valoraron que el proceso fue lento en ciertos momentos.
 - Varias de las definiciones y procedimientos se fueron ajustando ya sobre la marcha de la convocatoria. Incluso tanto en el equipo del Programa como de parte de los ejecutores se manifestó que algunas de las exigencias se variaron durante el proceso de evaluación.
 - Se rechazaron 9 proyectos luego de pasada la primera etapa; el equipo de entra 21 hubiera preferido identificar las debilidades previamente y no invitarlos a ingresar en la segunda etapa (evitando esfuerzos de la ONG y de Entra 21).
 - Los procedimientos, si bien productores de adecuadas decisiones, aparecen demasiado basados en el juicio de los evaluadores y menos en criterios operativizados a través de indicadores precisos¹⁰. Un ejemplo es el rechazo de la oferta de Asopartes

¹⁰ En la evaluación de proyectos complejos, procedentes además de diversos países, nunca es posible (o sería demasiado costosa) una formulación absolutamente estandarizada y precisa. Pero a la vez es deseable que ella exista, dentro de determinados límites, de tal forma de reducir el margen de discrecionalidad de los evaluadores (por mejor calificado y fundamentado que esté), lograr la mayor homogeneidad posible en los criterios de evaluación (que no significa homogeneidad en los proyectos, eso ya depende de cuáles sean los criterios) y que estos sean claros para los proponentes.

en Colombia, cuyo principal fundamento fueron malas referencias respecto a los valores de la organización, lo cual no se incluye entre los criterios de calificación, a lo que se agregó que en la comunicación a la institución se prefirió mencionar otras razones.

- Los instrumentos de evaluación de organizaciones y de propuestas (Anexos 4 y 5) no son conocidos, como tales, por las instituciones que preparan los proyectos.¹¹
- 3.29 Es probable que estas dificultades tengan dos causas. Primero la ya señalada de haber culminado la definición de procedimientos y criterios cuando ya se había lanzado la convocatoria a proyectos. La segunda refiere a la cultura de IYF, que es una fundación privada, con una tradición por lo tanto de asignar donaciones con procesos rigurosos de evaluación de las mismas, pero sin las exigencias propias de fondos públicos, estatales. Por lo tanto lo que en su gestión habitual no representa un problema (por el contrario puede ser lo deseable), como el agregar y modificar criterios sobre la marcha, decidir en base a juicios no demasiado estandarizados respecto a los donatarios y no transmitirles a éstos todos los criterios utilizados para decidir, no es aceptable para la ejecución de recursos públicos como los del FOMIN.
- 3.30 Finalmente las insuficiencias del aporte de cofinanciamiento de la IYF agregan una dificultad de otra índole a la evaluación y selección de propuestas. Al 12 de abril el Programa contaba con 6 proyectos completos o casi, en espera de fondos de la contrapartida de IYF, con otros 5 que están completándose y tampoco disponen, por el momento, del cofinanciamiento de la Fundación y con 5 prontos a ejecutarse (uno en etapa de desarrollo) cuyos fondos están todos disponibles (Anexo 6)
- 3.31 Tal como entiende el equipo del Programa, la potencialidad para el cofinanciamiento incide e incidirá decisivamente en el futuro en la aprobación de los proyectos. Por ejemplo como en el caso del Proyecto de AHUB, para el que la propia identificación e invitación de la organización se dio a través de la filial local de Lucent, una de las empresas donantes del Programa. Por lo tanto, con buen criterio, se ha reorientado la convocatoria y la promoción a aquellos con mejores posibilidades y más cercanos a las prioridades y criterios de nuevos donantes.
- 3.32 En conclusión la convocatoria, evaluación y selección de los proyectos se ha realizado con resultados adecuados y ecuanímenes aunque con insuficiente información por parte de los proponentes y un método demasiado basado en el juicio del evaluador y poco en criterios sistematizados en indicadores precisos¹² Las carencias anotadas deben ser

Una evidencia menor, pero indicadora de la insuficiencia en la precisión de los criterios de evaluación, es que la Guía para la evaluación no está cuantificada, sino que consiste en una pauta para realizar un informe conceptual, sin llegar a establecer escalas numéricas de calificación de los componentes de los Proyectos.

¹¹ Las debilidades señaladas son más notorias cuando existe competencia entre distintas propuestas, como ocurrió por ejemplo en El Salvador, donde entre 10 proponentes que reunían condiciones similares, se eligió a dos en base a criterios que no se transmitieron adecuadamente a los proponentes. Para tomar esa decisión se contrató una consultoría en cuyos Términos de Referencia se pauta al consultor que “si bien en el documento de Convocatoria se indican unos parámetros, los cuales es importante considerar en el momento de acercarse a las organizaciones, a través de la presente consultoría la Fundación tiene interés en hacer énfasis en los siguientes aspectos”, reconociéndose implícitamente la diferencia entre las pautas comunicadas y otras más específicas de uso interno de los evaluadores.

¹² Los técnicos del Programa informaron que no se recibieron quejas u observaciones de las ONG participantes, lo que debe reconocerse pero agregando que los proponentes no disponen de canales sencillos para plantear sus problemas, limitación que se incrementa por las características regionales del Proyecto y de la institución

reconocidas para evitarlas en nuevos programas regionales que se puedan realizar. Atendiendo a que varias son propias de la etapa inicial de ejecución y dada la prioridad y los condicionantes generados por la necesidad de alcanzar el cofinanciamiento correspondiente a la IYF, es previsible que ellas no sean ajustables en el resto de este Programa.

4. *La implementación / seguimiento de las actividades de entra 21*

- 3.33 Esta sección busca analizar cómo las diversas actividades contempladas en el Programa entra 21 han sido implementadas hasta la fecha y cómo a nivel de Programa las mismas cuentan con acciones de seguimiento y supervisión.

a) Implementación actividades Challenge Grant Fund / asistencia técnica

- 3.34 Continuando con el estilo de gestión asumido en la etapa de preparación de los proyectos, la ejecución se inició con talleres entre las instituciones responsables de los mismos (realizados el primero en Lima y el segundo en Buenos Aires). Estos fueron valorados por los equipos de los proyectos como otro aporte al fortalecimiento institucional, que contribuye a mejorar la calidad de la implementación. Los encuentros posibilitaron orientar a los ejecutores, capacitarlos, el intercambio horizontal y también el conocimiento personal entre quienes están trabajando juntos a distancia. La incorporación de una plataforma de comunicación vía internet es otro instrumento que coadyuva a los mismos propósitos. .

b) Supervisión de los proyectos aprobados

- 3.35 La supervisión de los proyectos aprobados se ejerce de varias formas, tales como comunicaciones por teléfono, correo electrónico, visitas de inspección, y envío de evaluadores externos. En caso de producirse problemas en la ejecución es posible condicionar el siguiente desembolso, de acuerdo a lo efectivamente realizado, tal como ha acontecido por ejemplo con Quipus¹³.
- 3.36 Los oficiales de programa visitan los proyectos, lo que está previsto con una periodicidad aproximadamente anual. Se está ajustando una pauta para su realización y registro. La periodicidad de las visitas parece escasa, especialmente en caso de detectarse dificultades. Varios problemas identificados en los proyectos, que se reseñan en los apartados 3.59 a 3.70, confirman la insuficiencia de la supervisión tal como está pautada.

5. *Administración financiera del programa*

- 3.37 En la presentación del primer informe semestral se observaron insuficiencias que se superaron en los siguientes. La Fundación ha desarrollado un sistema de registro de cuentas que permite identificar, para cada proyecto, cuál es el destino de los recursos aportados por los distintos donantes. De esta forma se logra cumplir con las diversas condiciones y criterios en la ejecución de las donaciones que exigen en especial el FOMIN y USAID.

responsable. Con esta relativización se interpreta que la inexistencia de reclamos es una evidencia de que las decisiones en lo sustantivo fueron adecuadas y fueron aceptadas por los proponentes.

¹³ Quipus ha retrasado la ejecución por problemas en la concreción de la contrapartida local, frente a lo cual se ha vigilado ajustar la ejecución de desembolsos.

6. *El sistema de monitoreo y evaluación del programa*

- 3.38 Los sistemas de monitoreo, información y evaluación incluyen un repertorio de instrumentos riguroso, sistemático y muy articulado con las estrategias de intervención priorizadas por el Programa.
- 3.39 Pero la distribución de esos instrumentos de recolección de información a los Proyectos se ha realizado tardíamente (los recibieron pocos días antes de realizadas las visitas correspondientes a esta evaluación). Por lo tanto por lo menos nueve de los proyectos han avanzado en la ejecución (en algunos casos incluso realizando la mayor parte) sin contar con ellos. Y de hecho, para esta evaluación no se dispuso de información cuantitativa general y comparable sobre los avances en la implementación de los proyectos.
- 3.40 Se identificaron varias insuficiencias en la producción de información sobre la gestión en algunos proyectos, que probablemente sean consecuencia del retraso en la distribución de los instrumentos de recolección. Por ejemplo SES en Argentina y Esquel en Ecuador a la fecha no cuentan con datos básicos sobre el conjunto de sus beneficiarios como las edades, o el nivel educativo (debe reconocerse que ambos tienen la cualidad de ser procesos muy descentralizados territorialmente). En el caso de Esquel es más relevante porque se detectaron problemas de asistencia y deserción en alguno de los cursos, pero se carece de información para evaluar su alcance. Una situación similar, de imprecisión en el registro asociada con problemas de asistencia se detectó en Alternativa, en Perú. Ágape en El Salvador ha desarrollado un sistema con carencias informáticas tales que no le permite producir información consolidada del conjunto de los cursos. Estas dificultades llevan a advertir que cuando se implante el sistema de monitoreo del Programa tal vez no se pueda (o resulte muy costoso) recuperar toda la información de las actividades realizadas hasta el momento.
- 3.41 No obstante lo anterior, también debe señalarse que en el otro extremo COMFENALCO y COSPAE han construido muy efectivos sistemas de información, que realimentan la gestión de cada curso, a la vez que proporcionan una visión global del Proyecto. Desarrollaron instrumentos y procedimientos de registro adecuados y estandarizados, que son aplicados en cada curso y con bases de datos actualizadas, en las que es sencillo tanto el ingreso como la obtención de información. Cuentan con información precisa y confiable sobre los jóvenes participantes, las intervenciones (los cursos, los docentes), las empresas involucradas y los resultados que van alcanzando en el proceso de ejecución. Ello es producto de la aplicación sistemática de instrumentos de relevamiento de información, que se han integrado a la gestión de cada una de las actividades.

7. *El componente de aprendizaje y diseminación*

- 3.42 El propósito de aprendizaje está previsto que se cumpla a través del monitoreo y la evaluación y de herramientas de comunicación e intercambio interno. Para ello ya se ha puesto en funcionamiento una plataforma en internet y se han realizado publicaciones que han recogido mejores prácticas en la región y han servido de apoyo al diseño de los proyectos. La evaluación de los integrantes de los proyectos y del equipo de gestión del Programa es que los encuentros representaron una instancia valiosa de reflexión conjunta y de intercambio de experiencias.

- 3.43 Se ha elaborado un conjunto estandarizado de herramientas de relevamiento de información (que recurre a diversas fuentes), que se valora como articulada conceptualmente y adecuada en las definiciones y criterios operativos. En tanto se logre aplicar posibilitará comparar resultados, mejores prácticas y proporcionará una visión global del Programa. Incluye 7 instrumentos de registro que contemplan al proyecto, al curso y a los jóvenes en las diversas etapas de la intervención. Se complementa con la pauta para dos estudios externos de seguimiento de los jóvenes, que incluyen entrevistas a ellos, a los empleadores y a los clientes (en casos de autoempleo).
- 3.44 Se ha registrado un énfasis importante por estandarizar y promover la comunicación y la imagen del Programa y de las organizaciones patrocinantes que es transmitida desde los proyectos.

B. Los ejecutores a nivel nacional

- 3.45 Esta sección busca analizar el nivel de los proyectos y de las ONG a cargo de los mismos.

1. Capacidad institucional de las ONGs beneficiarias

- 3.46 Los diez proyectos analizados se están ejecutando adecuadamente, logrando en general los objetivos propuestos, en especial en cuanto a la convocatoria e incorporación de los jóvenes y a su formación con bajos niveles de deserción. Se identificaron algunas excepciones a estos logros generales, que a continuación se mencionarán más en detalle. En aquellos proyectos cuya ejecución alcanzó la etapa de pasantías también se ha logrado que casi todos los jóvenes las realicen, y en los que tienen egresados, se registran datos iniciales muy satisfactorios de inserción laboral; por ejemplo en el caso de ISA en Dominicana 48 de los primeros 90 egresados ya se encuentran trabajando. En los apartados siguientes se analizan los que se consideran los aspectos más relevantes de los proyectos visitados.
- 3.47 Las organizaciones ejecutoras de los proyectos estudiados son variadas en su identidad institucional. Tienen en común el estar consolidadas, contando con importantes trayectorias de trabajo y con diversas fuentes de ingreso, entre las cuales entra 21 no representa una parte preponderante. Todas estas características fueron buscadas y evaluadas por el Programa para evitar una excesiva dependencia de la institución respecto al proyecto.
- 3.48 Dadas las características recién mencionadas el cumplimiento de los requisitos de gestión establecidos por entra 21 no les ha supuesto mayor problema hasta el momento. Importa señalar que las exigencias aumentarán significativamente en el momento que se instale el sistema de monitoreo y evaluación.

2. La selección de los jóvenes beneficiarios

- 3.49 La mayoría de los proyectos reclutó jóvenes que se encuentran terminando el segundo ciclo de la secundaria, otros que ya son bachilleres y también estudiantes de cursos terciarios (tanto universitarios, como de otras modalidades). Los datos disponibles, incluidos los proporcionados por los grupos focales, indican que casi en su totalidad corresponden, tal como lo establece el Programa, a sectores de bajos ingresos¹⁴. En la

¹⁴ Se identificaron algunos casos aislados que no parecían corresponder a la categoría de bajos ingresos.

mayoría de los proyectos, para cumplir con esta condición, en el proceso de selección, se les preguntó a los jóvenes los ingresos percibidos por la familia. Al respecto debe señalarse que, con la excepción de los contados casos en que ellos son los jefes del hogar, su declaración respecto a los ingresos familiares parece poco confiable, en tanto muchos de ellos ni siquiera son perceptores de ingresos¹⁵.

- 3.50 La población beneficiaria se considera que es parte de los nuevos sectores sociales que, en el contexto de la masificación de la educación secundaria en América Latina, han accedido a ese nivel. Se han encontrado con una propuesta fuertemente deteriorada en su calidad e inadecuada en sus funciones (que continúan siendo básicamente preuniversitarias) respecto a sus necesidades. Los proyectos compensan el escaso valor que tienen, para la inserción laboral, tanto la educación media como la universitaria incompleta. Tal como lo indicaron varios de los entrevistados, el bachillerato tiende a ser exigido por las empresas como condición mínima, pero no suficiente, entre los criterios de selección de personal.
- 3.51 En conclusión a este sector, que no es el habitual en los programas de formación profesional, se dirigieron los proyectos, demostrando que él tiene necesidades y expectativas de capacitación e inserción laboral muy similares que las propias de los jóvenes que han aprobado la mitad o menos de la secundaria.
- 3.52 Los datos disponibles (que no permiten consolidar el conjunto de la información) muestran indicios que se ha reclutado a una mayoría de mujeres, lo cual coincide con tendencias recientes en la región de creciente y mayoritaria participación femenina en la educación tanto formal como no formal. También varios muestran una decidida prioridad por jóvenes relegados territorialmente, inclusive los rurales.

3. Administración financiera de los proyectos

- 3.53 La ejecución financiera se adecuó a las necesidades de los proyectos, contemplando un adelanto y realizándose en plazos adecuados al desarrollo de las actividades. Las exigencias y categorías de información son adecuadas en general y posibilitan identificar el destino de los aportes realizados por los distintos donantes. Se aplica el criterio de condicionar nuevos envíos a la correcta rendición de los recursos antes recibidos.

4. Comparación de costos de la intervención (proyecto)

- 3.54 Los costos POR ESTUDIANTE de seis de los proyectos analizados¹⁶ se encuentran holgadamente en los términos esperables en la experiencia comparada¹⁷. En ellos el promedio es de U\$S 1.64 por hora participante, incluyendo los costos directos e indirectos. Este cálculo se realizó sin contar las horas de práctica en empresas; al incluirlas, en los mismos 6 casos, el promedio de costo por hora / participante baja a U\$S1.3.

¹⁵ Se duda del supuesto aplicado, de que los jóvenes conocen efectivamente esta información, considerando las características culturales y el tipo de vínculos familiares predominantes. Se puede suponer que tienen una cierta percepción, que puede tener varios factores de desajuste con la realidad.

¹⁶ Ver Anexos 7 y 8; en Cepro, que se agregó a la muestra, no se estudiaron los costos.

¹⁷ Considerando costos de Programas similares como Chile Joven, Projoven de Uruguay o Procal de Bolivia, así como el estudio de mercado sobre costos de capacitación en América Latina incluido en José Pedro Alberti, Santiago Soler y José Luis Castagnola "Lecciones operativas para promover mercados de servicios de desarrollo empresarial a través de bonos y fondos compartidos". BID, Washington, 2002.

- 3.55 En tres proyectos, ISA (Dominicana), Alternativa (Perú) y Quipus (Bolivia) se presentaron dificultades respecto a la información sobre gastos brindada y en los mismos tres los costos hora/ participante se elevan significativamente del resto y de los registrados en otros programas de características similares. En conclusión si bien la mayoría de los costos son adecuados, los problemas identificados deberían reconocerse como una señal de atención que motive mayores estudios en estos tres casos y en los nuevos proyectos que presenten.

5. *Los principales logros y deficiencias de los proyectos*

- 3.56 En los proyectos analizados, además de los resultados generales arriba sintetizados, se identificaron una serie de logros que importa destacar.

a) **Logros**

- 3.57 Varios de ellos lograron implementarse llegando a **zonas alejadas** de sus países, como por ejemplo ISA en Santo Domingo, Ágape en El Salvador y SES en Argentina. Este último a partir de alianzas con organizaciones locales (que forman parte de líneas previas de trabajo de la institución) muy distantes entre sí y de la sede central y a la vez articuladas cada una con actores locales de su medio. Quipus priorizó a jóvenes rurales facilitándoles el traslado al lugar de realización de los cursos.
- 3.58 Casi todos los proyectos lograron **identificar demandas de las empresas**, conformar equipos a cargo de **las pasantías y la inserción laboral** y diseñar o mejorar instrumentos para gestionar esos componentes, que para la mayoría, como tales, no constituían parte de sus formas de trabajo. Por lo tanto la casi totalidad está preparando adecuadamente la inserción laboral de los egresados, lo que constituye un logro relevante respecto a las modalidades predominantes en la región de formación profesional.

Otros logros, algunos generales y algunos individuales se reseñan en el apartado dedicado a las lecciones aprendidas.

b) **Deficiencias**

- 3.59 Junto con los logros se identificaron una serie de *deficiencias*, que se señalan a continuación y respecto de las que posteriormente, en el apartado correspondiente, se formulan recomendaciones.

(i) **Calidad de los currícula de los cursos**

- 3.60 Una carencia observada en la mayoría de los proyectos fue la formulación de los programas tanto en TIC como en otros aspectos técnico-ocupacionales. Los mismos no están elaborados en base a competencias laborales (a pesar de que en general las instituciones contaban con información ocupacional como para hacerlo) y presentan formulaciones que se reducen a enumerar contenidos y algunos criterios generales de trabajo, todo ello en forma muy agregada. Ello no obstó que se relevara que en la mayoría de los cursos se trabajó adecuadamente; en contraste con lo reflejado en los programas, los profesores relataron un trabajo bien organizado didácticamente, con énfasis en actividades prácticas. Se supone entonces que en la escala de gestión reducida que de hecho constituye cada proyecto, las deficiencias en los programas no expresan ni

provocan necesariamente deterioros en la calidad de la acción didáctica. En todo caso ello debería ser atendido en el caso de aumentar la escala de las intervenciones.

- 3.61 En AHUB y en especialmente COSPAE se detectó un diseño excesivamente secuencial de los componentes formativos (recién al terminar uno, comenzaba el siguiente) que afectó la integralidad y la propia eficacia de la capacitación, tal como fue mencionado incluso por los jóvenes en el segundo caso.
- 3.62 Las pasantías mostraron una disposición secuencial, posterior a la capacitación, en todos los proyectos con excepción de Ágape. Ello se interpreta como expresión de la reducida experiencia previa con el instrumento y también del escaso énfasis otorgado al diseño de la formación en los aspectos técnico-ocupacionales. De haberse priorizado era previsible que hubieran experimentado en modalidades de combinación y alternancia entre formación y empresa.
- 3.63 En los programas de Quipus, en Bolivia¹⁸, se observaron componentes confesionales, orientados a la formación en la fe Bahai¹⁹, a la que responden dichos contenidos, lo que fue reconocido por los responsables institucionales y técnicos, inclusive la propia Universidad Nur, que es una de las instituciones responsables del Proyecto y quién está liderando el diseño y la coordinación de sus componentes educativos y de capacitación. Se comunicó la observación sobre la no pertinencia de esos elementos y se coincidió con los responsables del Proyecto en la necesidad de corregirlos.

(ii) Asistencia / deserciones

- 3.64 Se detectaron indicios de un número alto de inasistencias y deserciones en uno de los cursos de Esquel (el correspondiente a Guayaquil) y de menos intensidad, más distribuidas entre varios cursos, en Alternativa, en Lima.
- 3.65 La información disponible al respecto es insuficiente, lo que no permite por ejemplo identificar el momento en que se produjo la deserción²⁰. Mucho menos se dispone de datos de los desertores, que sí están previstos en el sistema de monitoreo. Existen indicios que en alguno de los cursos obedeció a problemas de los docentes a cargo, mientras que en otros puede deberse a imprecisiones en la selección de los jóvenes. Para evitar estas nuevas deserciones se requieren ajustes en la gestión de los proyectos y a la vez en la supervisión del Programa, los que se plantean en el capítulo de recomendaciones.

(iii) Infraestructura / instalaciones

- 3.66 También se registraron algunas insuficiencias en los equipos e instalaciones, en algunos de los centros de SES y Esquel y en ISA, como por ejemplo falta de conectividad a

¹⁸ Los programas se estaban terminando de elaborar (de hecho no todos estaban disponibles) a la vez que se estaba realizando un taller de varias semanas de formación de los docentes, en el mismo momento que se realizó la misión de evaluación.

¹⁹ Es un culto religioso de origen básicamente persa, presente en varios países, que cuenta con muy limitada adhesión en Bolivia.

²⁰ Una deserción al comienzo del curso en general debe interpretarse como inadecuación entre las expectativas del estudiante y la propuesta y condiciones ofrecidas. Una deserción ya avanzado el curso indica problemas importantes en algún aspecto de la implementación.

internet o baños a mucha distancia de las aulas, las que dificultan el trabajo tanto de los jóvenes como los educadores, afectando la adecuada capacitación.

(iv) Estabilidad de la Red entre ONG y demás actores participantes

- 3.67 COMFENALCO y SES contaban con una red sólida a partir de la cual diseñaron y están ejecutando sus proyectos, todo lo cual, a la vez, ha contribuido al fortalecimiento de esas mismas redes. AHUB ha logrado una participación importante de otros actores, pero no resulta claro el interés de constituir una red más allá de la ejecución de entra 21. En los otros casos, más que de una red (que supone cierta permanencia e identidad), se registraron acuerdos referidos a la ejecución del Programa y la identificación de otros potenciales, con los que se aspira a darle sostenibilidad y que en todos los casos muestran niveles de avance muy limitados.

(v) La inserción laboral

- 3.68 En el proyecto correspondiente a Esquel, se evaluó como insuficiente el trabajo realizado con las empresas, que se apreció como demasiado informal y sin responsables definidos.
- 3.69 Se observó que en algunos de los proyectos que descentralizaron la ejecución de los cursos en diversas instituciones, como por ejemplo AHUB y COMFENALCO, se concentró la gestión de la inserción laboral en el equipo central de gestión, con escaso papel para los equipos locales a cargo de los cursos, lo que arriesga distanciar técnicamente la formación de la demanda laboral.

(vi) Sostenibilidad de las intervenciones

- 3.70 En la mayoría de los proyectos se encontraron carencias en las estrategias de sostenibilidad, que en definitiva parecen ser en exceso dependientes de la obtención de nuevos recursos de cooperación internacional. A pesar de las alianzas, las redes de contactos y los reconocimientos con que cuentan todas las instituciones, la definición de planes más allá del apoyo de Entra 21 parece escasa y en otros casos de dudosa viabilidad. Por ejemplo Alternativa se propone transferir las modalidades y métodos de formación a los mismos centros donde no pudo ejecutar los cursos del proyecto (no parece razonable que hagan después, lo que no pudieron antes, con más apoyo). A la vez Alternativa no manifiesta ninguna vinculación con el Programa Projovent en Perú, que es una de las mejores experiencias de la región en capacitación laboral de jóvenes y que está potenciándose vía un préstamo del BID recientemente firmado. En todos los casos parece necesario definir una estrategia específica junto con una mejor articulación con las políticas públicas, en especial con las dirigidas a los jóvenes de bajos ingresos.

C. Los donantes del Programa

- 3.71 En términos generales, el Programa exigió la articulación entre dos instituciones con identidades y cultura diferentes, lo que requirió importantes esfuerzos de cooperación y negociación de sus equipos. También exigió que ambas redefinieran su rol, respecto al que desempeñan habitualmente. Se reconoció que para el FOMIN supone una relación más horizontal que las que mantiene con sus contrapartes. A la vez la Fundación se enfrentó a un socio que se involucra en la intervención de una forma diferente que sus

donantes habituales. El nuevo modelo supuso que el FOMIN y su socio redefinirán el desempeño de sus roles, como una condición para su adecuado funcionamiento.

1. La articulación entre los donantes principales: FOMIN, IYF, USAID

- 3.72 El diseño del Programa ha supuesto la articulación entre dos organizaciones muy diferentes en sus identidades, criterios y formas de funcionamiento, que han coincidido en un propósito común. Nos estamos refiriendo al acuerdo básico entre FOMIN e IYF, pero el análisis puede extenderse a la participación de USAID, por el tipo de organización que es y por el alcance y la calidad de su vinculación con el Programa.
- 3.73 Para implementar la articulación se ha realizado un importante esfuerzo de compatibilización, que se ha expresado especialmente en la elaboración de complejos presupuestos para cada proyecto, que permitan registrar el detalle del destino de los fondos aportados por cada donante, de forma tal que pueda verificarse que ellos cumplen con las normas propias de cada institución. Ello ha posibilitado que no se impongan los criterios de un donante al conjunto de cada proyecto, sino a aquellos rubros que él financia. El equipo de la IYF señala que el logro de esta compatibilización ha hecho más complejo tanto la preparación de cada presupuesto, como las posteriores revisiones de las rendiciones de cuenta, incrementando los costos administrativos de gestión del Programa²¹.
- 3.74 El diseño y la puesta en funcionamiento de Entra 21 también requirió de un proceso de negociación y ha exigido que tanto FOMIN como IYF flexibilizaran algunos criterios y procedimientos. Por ejemplo la IYF ha aceptado que con los recursos FOMIN no se pague a personal que previamente formaba parte de las organizaciones, cuando para ellos el fortalecimiento de las instituciones contraparte constituye un objetivo principal. Corresponde mencionar que en este sentido algunos de los entrevistados se han preguntado si algunas de las normas aplicadas por FOMIN, como la recién citada, obedecen más a proyectos ejecutados vía gobiernos y si es conveniente mantenerlas cuando el responsable de un proyecto es una organización privada. A su vez entre los aportes que le significa el Programa a la Fundación, ésta percibe que contribuyó a la identificación de resultados como exigencia para la definición y evaluación de sus proyectos, en reemplazo de abordajes más referidos a testimonios y anécdotas.
- 3.75 A la vez FOMIN ha sido flexible, en especial en la exigencia de que la Fundación cuente con los recursos de contrapartida desde el inicio del Programa así como en otras normas más operativas que aplica en sus proyectos.

²¹ La alternativa más práctica desde su perspectiva y experiencia hubiera sido trabajar con una “bolsa común” constituida por el conjunto de las donaciones y por lo tanto que el presupuesto de cada proyecto no diferenciara qué rubro corresponde a cada donante.

2. *La participación de otros donantes*

- 3.76 A través de la IYF el Programa ha logrado la participación de otros donantes además del FOMIN, a algunos de los cuales se entrevistó a nivel central y local (ver Anexo 2) o, en otro caso, se recogió información a través de otros actores²².
- 3.77 Los otros donantes transmitieron que antes de su incorporación al Programa tenían una relación y una imagen muy positiva de la Fundación, lo que operó como condición y motivación de la decisión de participar del Programa. La vinculación de la IYF con FOMIN y BID y la propia participación en éstas organizaciones, si bien tuvieron un efecto menor del esperado en la captación de un mayor número de donantes, contribuyeron a la decisión de quienes sí aceptaron cofinanciarlo.
- 3.78 El tema y la población objetivo del Programa no fueron criterios principales para que los otros donantes decidieran participar, es más en algunos de los casos tenían escasa coincidencia con sus prioridades. Es importa reconocer que en el caso de USAID el Programa estimuló que se jerarquizara el tema de la empleabilidad en sus políticas internas.
- 3.79 Las organizaciones donantes evalúan muy positivamente la relación con IYF, valorando que incluso se les aporta más información y tienen mayores posibilidades de participación que la esperada. Ellas se ubican en un rol estricto de donantes, que no pretende ni consideran que deben involucrarse ni interferir en la gestión. Este posicionamiento y las valoraciones anteriores se extienden a sus agencias locales (tanto en el caso de USAID, que es una organización gubernamental, como de Lucent o Merrill Lynch, que son empresas internacionales), en los países donde se ejecutan proyectos, que en varios casos han contribuido con recursos propios al Programa. Para el involucramiento de esos actores locales ha sido decisiva primero, la relación de la Fundación con la organización a nivel central y luego el trabajo de promoción y gestión del aporte realizado por los mismos equipos centrales de los donantes. Una vez concretado el apoyo se ha verificado una relación intensa con la organización local, a veces mayor incluso que con las oficinas centrales.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 4.1 Se presentan a continuación conclusiones y recomendaciones, con énfasis en estas últimas, orientadas tanto al mejoramiento del Programa, como al diseño de futuras iniciativas.
- A. A nivel del programa**
- 4.2 Las primeras conclusiones generales son que el Programa, con los recursos que dispone, se está ejecutando adecuadamente, constituyendo un aporte relevante a la formación y a

²² De Merrill Lynch se recogió información a través de Cepro en San Pablo, a quienes financian y con los que establecieron vinculación recientemente. Contando este caso se entrevistó a todos los cuatro donantes por sobre los U\$S 100.000.

la incorporación de los jóvenes al mundo del trabajo y, en un segundo nivel, una experimentación de un modelo de gestión del FOMIN, que muestra una serie de ventajas interesantes.

- 4.3 En el análisis del cumplimiento del Marco Lógico (ver el análisis detallado en el Anexo 9) aparece el problema del retraso en el número de proyectos en ejecución, porque los 15 aprobados son escasos para alcanzar los 40 definidos. La carencia es consecuencia directa de las insuficiencias en el cofinanciamiento por parte de la IYF. Debe reconocerse que el avance es mayor respecto a la meta de matricular 12.000 jóvenes, dado que el promedio de jóvenes comprometido en cada proyecto aprobado hasta el momento ²³ es superior al previsto. Todavía es temprano para evaluar este aspecto dados los cronogramas de cada proyecto, pero si se reclutaran los jóvenes comprometidos y se mantuvieran los promedios en los restantes proyectos, esta meta se cumpliría antes, requiriendo la aprobación de menos proyectos para alcanzarla.
- 4.4 El principal problema identificado, como se planteó en el análisis, es la insuficiencia en el cofinanciamiento correspondiente a la IYF. La Fundación expresa que está superando las dificultades internas en este sentido y que, a partir de ello, contará también con mejores condiciones para enfrentar las restricciones externas. Igualmente a juicio de los evaluadores no hay indicios que permitan garantizar que se puedan obtener los recursos comprometidos.
- 4.5 Se identifican ventajas en la flexibilización de algunos términos del Programa acordado, tal como se viene analizando por parte de ambas instituciones. Al respecto la información y el análisis de la evaluación intermedia indican la conveniencia de prolongar los plazos establecidos. También se ha analizado que el aporte de contrapartida de la IYF no sea necesariamente simultáneo al del FOMIN (por lo que se aprobarían en lo inmediato proyectos con menor contrapartida de la primera y mayor del segundo, lo que se compensará en otros futuros proyectos²⁴).
- 4.6 Ello posibilitaría extender el número de proyectos y jóvenes y enriquecer los aprendizajes al implementar una operación más amplia con el nuevo modelo, todo lo cual contribuiría al cumplimiento de los objetivos del Programa. Debe considerarse el riesgo que algunos proyectos resulten financiados hasta en un 55% por FOMIN y que luego la IYF no cuente con los recursos para compensar su aporte en futuros proyectos. Se entiende que debe elegirse entre asumir este riesgo o esperar un menor número de jóvenes y en especial de proyectos que los previstos. De optarse por incrementar en lo inmediato el porcentaje de FOMIN parece pertinente solicitar a la Fundación un plan detallado y realista de las estrategias, metas, recursos asignados y donantes potenciales identificados, para lograr cumplir con los fondos comprometidos.
- 4.7 Recogiendo también propuestas que se encuentran en etapa de análisis por parte de las dos instituciones, parece conveniente abrir la posibilidad de extender algunos de los

²³ En los 10 proyectos evaluados está previsto reclutar un promedio de 499 jóvenes, siendo escaso el grado de dispersión, sólo en dos casos la meta es menor a 400 y en uno mayor a 600. Los proyectos planificaron alcanzar esas cantidades de beneficiarios progresivamente y la evaluación mostró que casi todos vienen cumpliendo adecuadamente con sus programaciones, habiendo seleccionado hasta el momento 1.714 jóvenes y capacitado a 1.516 (198 desertaron).

²⁴ Se plantea en concreto que el financiamiento del FOMIN pase del actual 37.5% a un 55% (bajando al 20% la exigencia para IYF y manteniendo el 25% de contrapartida local).

proyectos en ejecución, agregándoles nuevos componentes, con su correspondiente financiamiento. Se considera que ello también podrá constituir una vía apropiada para facilitar condiciones para que el Programa cumpla con sus metas. Se sugiere que en los criterios y exigencias para la selección de aquellos proyectos a prolongar y luego en el diseño de sus extensiones, se incluyan prioritariamente las propuestas que se presentan a continuación, en los puntos cuarto y quinto de este apartado, en especial las referidas a la sostenibilidad.

- 4.8 Para lograr la aprobación de proyectos en países o regiones como El Caribe que no alcanzan las exigencias de montos mínimos (para el Proyecto y la contrapartida local) se recomienda estudiar la reducción de estos requerimientos.

B. A nivel de ejecución de los proyectos

- 4.9 Para mejorar la confianza respecto a la selección de jóvenes de bajos ingresos, se sugiere requerir indicadores complementarios a la declaración por parte de éstos de los ingresos familiares.
- 4.10 En relación a los problemas en la formulación de los programas y en la ejecución de algunos cursos se sugiere definir algunos requisitos mínimos a cumplir previo a la ejecución de cursos. Ellos podrían consistir en:
- (a) La presentación de los programas, con una mayor discriminación de temas y objetivos didácticos (creando módulos o unidades de un número acotado de horas, por ejemplo no más de 20 que especifiquen los contenidos, técnicas e instrumentos a utilizar y los criterios de evaluación; de utilizarse métodos basados en competencias (cuyo uso se sugiere como preferente, pero no como obligatorio), se deberían reemplazar los contenidos por los desempeños a lograr.
 - (b) Algunas características mínimas que deberían cumplir los programas en cuanto a por lo menos la distribución en el tiempo; por ejemplo que los componentes del curso no estén secuenciados (cada uno empieza recién al haber terminado el anterior), o que la carga horaria diaria sea adecuada.
 - (c) Un chequeo de las condiciones básicas de equipamiento e infraestructura.
 - (d) Los instrumentos a utilizar para el registro de información, especialmente sobre asistencia, deserción y sobre apoyos a percibir por parte de los jóvenes.
- 4.11 Estos reportes, por ejemplo, podría requerirse que se presenten a los oficiales de programa con una determinada anticipación a la realización de los cursos²⁵.
- 4.12 Se sugiere también promover entre los proyectos el intercambio de sus programas, experiencias y herramientas, tanto por vía electrónica, como presencial cuando es posible por la cercanía.

²⁵ No se requeriría que fueran sometidos a una suerte de verificación externa; alcanzaría que operaran como un compromiso basado en una autoevaluación de la institución, del que eventualmente alguna parte podría buscarse la forma que se informe a los jóvenes.

- 4.13 Se recomienda mejorar e intensificar la supervisión de los proyectos, incrementando el número de visitas de campo. Especialmente en los casos que se detectan problemas deberían reiterarse en períodos cortos hasta resolver de una u otra formas las situaciones. Respecto a las evaluaciones locales que se van a contratar, cuyos criterios y modalidad de implementación parecen adecuados, se recomienda cuidar especialmente la independencia del evaluador respecto a la institución ejecutora. Para las visitas de supervisión y para las evaluaciones sería conveniente proporcionar una pauta, que contemple detalladamente las carencias detectadas en esta evaluación, así como en las supervisiones realizadas hasta el momento. Se recomienda mejorar la calidad de los programas técnico-ocupacionales que se ejecuten, incorporándoles el enfoque y algunas de las herramientas de formación basadas en competencias²⁶. Podría plantearse la pregunta de por qué restringirse a ese enfoque. El problema es que las otras alternativas de diseño curricular se han ido volviendo inadecuadas frente a los cambios en el mundo del trabajo. Y de hecho la ausencia de orientación precisa en este sentido en el Programa, tiende a producir pérdida de calidad (entre otras razones justamente por la progresiva ineficacia de las metodologías tradicionales, que al no ser herramientas efectivas los educadores las reducen a meros requisitos formales, vacíos de aporte sustantivo).
- 4.14 Sería posible y conveniente que los proyectos utilizaran conceptos y técnicas de competencia para identificar las demandas de inserción laboral de las empresas, para traducirlas en el programa formativo y para gestionar y evaluar la formación tanto en la institución capacitadora, como durante la práctica laboral. Ello podría requerirse a los nuevos proyectos sin mayores dificultades, reemplazando o reduciendo los requisitos respecto al diagnóstico del contexto y de la demanda en la etapa de preparación, que significan un escaso aporte para el diseño de los cursos. En los proyectos en ejecución podría exigirse para los nuevos cursos a ejecutarse. En ambos casos la IYF debería proporcionar instrumentos (por ejemplo métodos, criterios, formatos) de identificación, diseño y evaluación de competencias, con elementos obligatorios y otros de carácter opcional para los proyectos, que sería conveniente complementar con servicios de consulta a distancia para su aplicación.
- 4.15 Tanto en los proyectos actualmente en curso, en sus eventuales extensiones, como en los nuevos que se preparen, se sugiere reforzar y priorizar las estrategias destinadas a su sostenibilidad. Especialmente en la dirección del concepto de “escalabilidad” desarrollado por la Fundación ²⁷ y en su articulación con el desarrollo y la reforma de políticas públicas.

²⁶ El comentario se refiere al enfoque y a las herramientas formativas basadas en competencias y no a la certificación o menos a la construcción de un sistema de competencias. Con las posibilidades del Programa difícilmente podría llegarse a certificar competencias en términos estrictos (con la participación de un organismo certificador reconocido e independiente de la institución formadora) y sería inviable generar un sistema (que incluyera normalización y certificación de competencias y reconocimiento de ello independientemente de cómo la persona logre la competencia, sea por la formación, el trabajo u otras actividades).

Existen herramientas de identificación de competencias y de diseño de programas basados en las mismas, que son adecuadas a cursos de corta duración, como los de Entra 21. Nos referimos especialmente a los métodos DACUM y el AMOD Ver al respecto Mertens, Leonard. “DACUM y sus variantes SCID y AMOD”. 1999, México

²⁷ El concepto se refiere al incremento de escala de los programas a través de la expansión de su propia cobertura o de la articulación con otros programas. Para ello se proponen acciones que consisten en la sistematización, comunicación de resultados, capacitación, asesoría y constitución de redes y alianzas. En la siguiente publicación de la IYF se profundiza en el tema “Llevar a escala – Enfoques y estrategias para ampliar el impacto de programas de participación y empleo juvenil”, editado por la propia organización en Medellín, 2001.

- 4.16 Los proyectos aportan aprendizajes, estrategias e instrumentos que deberían ser incorporados al mejoramiento y la reforma de las políticas públicas dirigidas a los jóvenes, especialmente a las correspondientes a la educación media y a los institutos de formación profesional, que en general fracasan justamente donde los proyectos parecen mostrar eficacia. Incluso podría afirmarse que la mayoría de los proyectos no tendría sentido, si esas políticas cumplieran con los objetivos para los que se les asignan muy importantes recursos.
- 4.17 Desde esta perspectiva la sostenibilidad debería construirse comunicando los resultados obtenidos, intercambiando y comparando con otras alternativas existentes en los países y procurando generar articulaciones con iniciativas de desarrollo y reforma de las políticas públicas en las que puedan incorporarse los objetivos, los instrumentos y los actores de los proyectos. El reforzamiento de los componentes innovadores de los Proyectos de la elaboración de métodos, productos y materiales, especialmente aquellos operables semipresencialmente, contribuiría a viabilizar que en las varias políticas públicas de mediana y gran escala que adolecen de serias carencias de eficacia y eficiencia se alcanzaran impactos similares a los logrados por los Proyectos.

C. A nivel de donantes

- 4.18 Atendiendo a que el vínculo con los donantes actuales es satisfactorio y al problema de la insuficiencia del cofinanciamiento se recomienda la intensificación de los esfuerzos que la Fundación está realizando con este objetivo, en especial abordar a donantes individuales con muy altos recursos y explorar a fundaciones y empresas con intereses específicos (no de apoyo genérico al Programa).

V. LECCIONES APRENDIDAS

1. Para mejorar el diseño del programa entra 21 y de nuevos proyectos

- 5.1 Los proyectos presentados incluyen escasas innovaciones respecto a productos, métodos y materiales, en contraste con lo esperado (ver 3.06 del Memorando de Donantes). La mayor inclusión de componentes innovadores requiere el promoverlos específicamente y priorizarlos entre los criterios para orientar los diseños y evaluar nuevas propuestas, así como en las eventuales extensiones de los que están en ejecución. Podría estimularse el diseño y la experimentación por ejemplo en modalidades y componentes de autoaprendizaje (que resultan especialmente facilitadas por las TIC y son muy funcionales a los diseños basados en competencias) o de métodos de alternancia de la formación entre institución y empresa, así como el desarrollo de diferente tipo de herramientas y materiales didácticos. Se considera que en la región son escasos los recursos y esfuerzos dirigidos en este sentido, que en general requieren de experimentación y de cierta inversión previa a pasar propiamente a la acción de capacitación. Pero justamente por ello esta podría ser una contribución del Programa que, si bien descendería su nivel de cobertura directa de jóvenes (para un mismo monto de recursos), incrementaría muy significativamente la sostenibilidad de sus aportes.
- 5.2 El análisis de lo aportado por la IYF más allá de lo financiero sugiere que el cofinanciamiento es un requisito, pero no constituye la única condición, ni tal vez la más importante para el desempeño del rol de ejecutor de un proyecto regional. Otras a considerar, con las que cumplió la Fundación en este caso, son la capacidad técnica, la

legitimidad, los antecedentes, las redes que gestione y de las que participe y la capacidad de gestión en una escala regional.

- 5.3 En tanto se decida volver a utilizar este modelo de “segundo piso regional” y que tal como se estima sean varias las organizaciones con capacidad e interés en ser la contraparte, puede pensarse en un mecanismo de selección de las mismas vía alguna modalidad de concurso de propuestas.

2. Para el diseño de nuevos programas por parte del FOMIN

- 5.4 Atendiendo a la ejecución hasta el momento parece conveniente continuar, más allá de este Programa, aplicando y mejorando el modelo de gestión experimentado
- 5.5 En relación al problema del aporte de la IYF debe considerarse que para esta operación FOMIN exigió un cofinanciamiento del 62.5% (37.5% de IYF y 25% local), lo que se estimó adecuado (luego de importantes deliberaciones) dado el socio elegido, o sea una fundación, entre cuyas capacidades se valoró la de recolección de fondos y que además tiene sede en Estados Unidos (lo que supuso una excepción a una norma del Fondo). Todo lo anterior fundamenta la pertinencia de la exigencia de éste nivel de contrapartida, para éste Programa.
- 5.6 Complementariamente importa subrayar que no se encontraron razones que indiquen que el modelo necesariamente tiene que aplicarse con esos altos porcentajes de cofinanciamiento en otros casos. Por el contrario, se identificaron ventajas del modelo que fundamentan su utilización dentro de los porcentajes habituales del FOMIN.
- 5.7 De aplicarse esta alternativa puede esperarse que aumenten los socios interesados en ser contraparte de Programas regionales de este tipo. En la medida que descienda el margen exigido de cofinanciamiento es probable que aparezcan otras instituciones con potencialidad para cumplir ese rol.
- 5.8 Para mejorar la aplicación del modelo, en el nivel más operativo, se recomienda que en futuros programas se destine una etapa, previa al inicio de las acciones, a la preparación y mayor especificación (que en este caso) de los procedimientos y criterios a utilizar para (i) la selección de propuestas, cuidando que la incorporación de un actor regional vinculado a un tema específico no menoscabe la calidad de la competencia entre los proyectos (ii) la conformación de un sistema de información estandarizado y articulado²⁸ y (iii) la supervisión en terreno de las acciones.

3. Para la ejecución del programa entra 21 y nuevos proyectos

a) La estrategia de formación y sus factores críticos

- 5.9 Los proyectos confirmaron la definición del Programa respecto a la eficacia de la formación articulada con las demandas de recursos humanos de las empresas, así como la potencialidad de las TIC en ese sentido. Ratificaron un enfoque de la formación orientado hacia los dos grupos de demanda (jóvenes y empresarios) que ha sido probado y

²⁸ Esto no significa que cada proyecto se limite a recoger solo la misma información, sino que sí exista un núcleo común obligatorio, que se recolecta descentralizadamente y que, prácticamente en el mismo momento, alimenta una base de datos local y otra central.

demostrado (incluyendo evaluaciones rigurosas) en la región, si bien no constituye la práctica generalizada, que es orientada por la oferta²⁹.

- 5.10 El enfoque se concretó en un currículo, o en términos más amplios en una estrategia formativa de la que queremos subrayar **tres características o factores críticos**. El primero es la concepción de la formación laboral como una **intervención integral**, no restringida a un repertorio de habilidades y conocimientos técnico-ocupacionales, sino involucrando también, con gran relevancia, un conjunto de actitudes y de competencias básicas (como por ejemplo comunicarse adecuadamente o trabajar en equipo).
- 5.11 Para ello se despliegan diversos instrumentos, entre los que destacan los espacios curriculares específicos para estos componentes (denominados por ejemplo “Desarrollo humano” o “Formación para el trabajo”) que todos los proyectos han creado. Allí, con técnicas de la educación no formal, se trabajan aspectos afectivos, de desarrollo personal y de preparación para las situaciones laborales (por ejemplo preparar el currículo personal o simular una entrevista de selección). Se observaron altos niveles de calidad en las estrategias educativas, en los programas, los materiales y la gestión lo que fue confirmado por la satisfacción de los propios jóvenes y por su testimonio respecto a los aportes recibidos en los mismos. Otro instrumento que ha mostrado eficacia es el seguimiento personalizado de los jóvenes, atendiendo especialmente a los riesgos de deserción.
- 5.12 El segundo factor es el criterio pedagógico por el cual los cursos en lo posible siempre deben incluir una instancia de pasantía o práctica laboral, que tiende a ser comprendida como un componente de la propia capacitación.
- 5.13 El tercero es la incorporación de la inserción laboral que, siendo uno de sus propósitos principales, se constituye en el componente final de la intervención a través del acompañamiento a los egresados de los cursos (posterior incluso a la práctica laboral). Respecto al contexto de la demanda de empleo el Programa ha probado una vez más el criterio de definirla a nivel micro, para cada curso. En este sentido ha sido un acierto dejar abierta la definición de la formación técnica a ofrecer, dentro del amplio campo de las TIC, con la sola exigencia que ella resultara pertinente respecto a efectivas demandas de recursos humanos de parte de las empresas. Tanto la exigencia de apoyo a la etapa de inserción laboral, como la de pertinencia, operan como incentivo a que el diseño curricular y la acción formativa se vinculen con las empresas.
- 5.14 Se relevó que la mayoría y los más eficaces vínculos con las empresas no tienen la forma de alianzas, sino de servicios que reciben las empresas (de formación, selección e inducción a sus nuevos recursos humanos), por parte de equipos especializados de los proyectos y a partir de los participantes y egresados de los cursos. Se observó que esos dispositivos tienden a centralizarse aún en aquellos proyectos con ejecutores diversos

²⁹ Un análisis del enfoque de oferta predominante en la formación profesional en la región puede encontrarse en José Pedro Alberti y Javier Lasida “Los institutos públicos de formación profesional. Transición hacia nuevas modalidades de intervención del Estado en la formación para el empleo”.Mimeo, Gama, Agosto 2002.

Entre las experiencias orientadas a los dos grupos de demanda existen dos proyectos de capacitación laboral de jóvenes consolidados y que son evaluados periódicamente a través de seguimiento de egresados, comparados con poblaciones testigo. Nos estamos refiriendo a los casos de Perú y Uruguay que casualmente se denominan los dos Projoven y que se ubican en los respectivos Ministerios de Trabajo. Otros proyectos de mayor escala que no se han continuado, entre los que se destaca el Chile Joven, también fueron rigurosamente evaluados.

(por ejemplo en COMFENALCO y AHUB), cuando parece más conveniente que su operación fuera básicamente en el nivel local, al igual que los otros componentes de gestión de los cursos

- 5.15 En base a diagnósticos adecuados la mayoría de las inserciones laborales se dirigen a empleos asalariados, siendo razonablemente mínimas y muy prudentes las apuestas al autoempleo o los microemprendimientos.
- 5.16 Alguno de los factores críticos puede parecer más o menos obvio, pero su relevancia queda de manifiesto si se las compara con las políticas de las instituciones de formación profesional de la región, muchas de las cuales están lejos de integrar la inserción laboral a su estrategia formativa, o cuando lo hacen se limitan a adicionarle prácticas laborales (sin ninguna articulación con la formación).

b) Las mejores prácticas identificadas

- 5.17 Entra 21 muestra la relevancia de brindar formación para el trabajo a quienes están terminando o ya completaron la educación media, que hasta el momento era un grupo relegado por estas modalidades, en beneficio de quienes tuvieran niveles más bajos de escolaridad. La necesidad mostrada por egresados de secundaria con bajos ingresos, una gran parte de los cuales en la región no ingresará a la educación terciaria y otro grupo importante no la culminará, denuncia lo limitado del aporte de la educación media. ¿Tienen sentido doce o más años de educación para no reunir las condiciones mínimas para acceder a un empleo semicalificado? Y consecuentemente plantea la exigencia a **la educación media de incorporar una efectiva formación y articulación con el mercado de trabajo** (con estrategias como las experimentadas por el Programa) entre sus principales objetivos.
- 5.18 En Brasil se relevó una interesante **articulación entre los proyectos y la educación formal**, que es resultado del avance en las políticas públicas del país. La misma consiste en la exigencia, entre los criterios de selección de los jóvenes, de estar asistiendo a la educación formal, haber egresado de la media o reingresen a la misma, como condición para poder participar. Este es un requisito que se pudo constatar que se ha ido generalizando en los programas sociales y de educación no formal brasileños, de tal forma que ha pasado a constituir casi un supuesto o un criterio obligatorio para las instituciones y los técnicos (sin que existan mecanismos de control y menos de penalización).
- 5.19 La exigencia de asistir a la educación formal para inscribirse en los cursos tiene un impacto positivo, que es la promoción de la educación básica. También se observó que genera cambios en las instituciones sociales, en este caso las participantes en el Programa, en tanto ellas parten de la base que deben adecuar sus intervenciones de forma tal de posibilitar que los jóvenes puedan asistir a la educación formal. Se manifestó que con más lentitud también se perciben cambios en los centros de educación formal, que se ven estimulados a reconocer a organizaciones externas, que cooperan con ellos en el ejercicio de su función educativa, incorporando y manteniendo a sectores que han tendido a quedar excluidos de ese derecho.
- 5.20 Entre las acciones con este objetivo se destaca, en el marco del proyecto de AHUB, la desarrollada en el Centro comunitario Santa Lucia. Allí la exigencia se complementó con una acción sistemática, a cargo de una sicopedagoga del Centro, de apoyo al desempeño

escolar de los jóvenes. Además se realizan coordinaciones periódicas con los centros educativos de la zona, para lo cual incluso se dispone de un instrumento específico de registro. Así se complementa la exigencia de asistencia y se contribuye a evitar el riesgo de que ella genere, sin pretenderlo, una acentuación de situaciones de exclusión (en el caso que al joven que no asiste a la educación, por esta razón además se le bloquee el acceso a instancias no formales).

- 5.21 Por lo menos en dos de los proyectos se plantearon desafíos de **alcanzar muy exigentes estándares de desempeño**, para responder a lo demandado para ciertas inserciones laborales, aún reconociendo las importantes distancias que ello supone con los puntos de partida de sus beneficiarios. Se trata de COSPAE, en Panamá, que asumió el desafío de formar para “call centres” que requieren un impecable desempeño en inglés y en especial de Quipus, en Bolivia, que se propone que jóvenes procedentes de zonas rurales logren un certificado otorgado por la empresa Cisco, que cuenta con un importante reconocimiento en el mercado laboral. Estas metas tienen alto valor demostrativo en tanto las capacitaciones laborales para jóvenes de bajos ingresos difícilmente asumen estos grados de exigencia.
- 5.22 Varios proyectos lograron que nuevos actores, poco presentes en la formación de los jóvenes, como **la familia y la comunidad** se incorporaran a las acciones.
- 5.23 Algunos entre los que se destacan Cepro en San Pablo e ISA en Santo Domingo han desarrollado un trabajo sistemático con las familias de los jóvenes. Evaluaron que así reforzaron su participación en los cursos y promovieron su respaldo en el momento de la inserción laboral. El apoyo familiar ha sido recurrentemente identificado como un factor crítico para la formación de los jóvenes. A pesar de ello todavía son escasas las experiencias, a nivel comparado, que han logrado, como en este caso, incorporar a las familias al proceso de trabajo de los jóvenes. También se logró la participación de actores comunitarios (no sólo de empresas), que colaboraron con las intervenciones. En este aspecto tanto ISA como SES desarrollaron herramientas específicas.
- 5.24 Los tres proyectos comenzaron por identificar a ambos grupos de actores como relevantes y como interlocutores de su intervención, para luego establecer vínculos sistemáticos con ellos y por lo tanto crear herramientas y una serie de actividades específicas para este trabajo.
- 5.25 Varios proyectos brindaron apoyos económicos a los jóvenes (COMFENALCO, COSPAE, AHUB), lo cual constituyó un recurso relevante para evitar exclusiones; la mejor implementación la mostró SES que no homogeneizó las prestaciones, sino que las adecua a las diferentes necesidades de los jóvenes.

4. Para la evaluación del programa entra 21 y de nuevos programas

- 5.26 La evaluación deberá realizar el análisis de la amplia y sistemática información que está prevista por el sistema de monitoreo y evaluación. Deberá enfrentar la dificultad de las ejecuciones anteriores a la instalación del sistema en cada Proyecto.
- 5.27 Atendiendo a la experiencia, para nuevos Programas se recomienda no aprobar proyectos hasta que el sistema monitoreo y evaluación esté operativo integralmente a nivel tanto local como central.

ANEXO 1**CONSULTORES POR PROYECTO**

I. PROYECTO	PAIS	CONSULTOR
AGAPE	EL SALVADOR	AURY DE NOVELLINO
AHUB	BRASIL	FATIMA MORAIS / JAVIER LASIDA
ALTERNATIVA	PERU	KENIA LEITAO
CEPRO	BRASIL	FATIMA MORAIS / JAVIER LASIDA
COMFENALCO	COLOMBIA	JAVIER LASIDA
COSPAE	PANAMA	ROBERTO GARCES
ESQUEL	ECUADOR	ROBERTO GARCES
ISA	REP DOMINICANA	GUILLERMO MILAN
QUIPUS	BOLIVIA	JAVIER LASIDA
SES	ARGENTINA	MONICA OLIBER

ANEXO 2

ENTREVISTAS REFERIDAS AL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL PROGRAMA

FOMIN BID

DONALD TERRY, GERENTE DEL FOMIN

ELENA HEREDERO

KAI HERTZ

ELIZABETH BOGGS-DAVIDSEN

WINSOME J. LESLIE

GUILLERMO VILLACORTA (EL SALVADOR)

MARIEL SABRA (ARGENTINA)

INTERNATIONAL YOUTH FOUNDATION

DAVID HORNBECK - PRESIDENT/CEO

DON MOHANHAL - EXECUTIVE VICE PRESIDENT

WILLIAM S. REESE - CHIEF OPERATING OFFICER

SAMANTHA BARBEE - FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

CHARLOTTE G. KEA - DIRECTOR OF CORPORATE RELATIONS

ELIANA VERA - DIRECTORA ENTRA 21

CLARA RESTREPO - DEPUTY DIRECTOR ENTRA 21

JUAN CARLOS HERNÁNDEZ - OFICIAL DE PROGRAMA

GUILLERMO LÓPEZ - OFICIAL DE PROGRAMA

JAIME RAMÍREZ - CONSULTOR

CLAUDIA JACINTO - CONSULTORA

USAID

ALFRED M. NAKATSUMA - TEAM LEADER - URBAN DEVELOPMENT OFFICE

DANIEL RUNDE - GLOBAL DEVELOPMENT ALLIANCE MANAGER

FUNDACIÓN PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO

JOHN HEARD - DIRECTOR

LUIS FERNANDO SANZ - DIRECTOR PROGRAMA DESPLAZADOS

CARMEN ELENA BEDOYA - OFICIAL DE PROGRAMAS

LUCENT TECHNOLOGIES

CHRISTINE PARK (ESTADOS UNIDOS). ENTREVISTA TELEFÓNICA

VIRILIO MARTINS (SAN PABLO)

ANEXO 4

GUIA DE CONSISTENCIA PARA LA PRESENTACION DE PROPUESTAS



**Preparando a los Jovenes para Entrar
al Nuevo Mundo del Trabajo**



Una Iniciativa de la Fundación
Internacional para la Juventud y el
Fondo Multilateral de Inversiones



en alianza con corporaciones globales, fundaciones privadas y el AID de EE.UU.

Junio, 2002

Nombre Institución:

País: Ciudad:

Requerimientos de color verde son de forma

Requerimientos de color azul son de contenido

Aspectos Grales. y Anexos			
Requerimientos	Si	No	Observaciones
¿Se anexa Hoja de Vida resumida de la persona responsable del proyecto ?			
¿ Se anexa certificado de existencia y representación legal del solicitante, expedido por la entidad legalmente indicada ?.			
¿ Se anexan estatutos ?			
¿ Se anexan estados financieros del último año ?			
¿ Se anexan copias de cartas de intención, contratos o convenios ?			
<i>Anexos completos y numerados</i>			
<i>Propuesta escrita en español o portugués</i>			
<i>Formato Word .doc y letra 12</i>			
<i>Remitirlo por mail</i>			
<i>Carta de presentación por fax o courier</i>			
<i>Carta de presentación de la propuesta firmada por Representante Legal con autorización del órgano superior</i>			

Sección I		Resumen ejecutivo		
Requerimientos		Si	No	Observaciones
<i>Máximo una página y media</i>				
¿ Se identifica a la organización y se ofrecen dos o tres frases sobre su fortaleza y experiencia relevante a <i>entra 21?</i>				
¿ Se describe la necesidad o problema a resolver?				
¿ Se formulan los objetivos a alcanzar?				
¿ Se describen los principales componentes o estrategias?				
¿ Consta el costo total del proyecto y la cantidad solicitada a <i>entra 21?</i>				
¿ Se menciona la contrapartida disponible?				
¿ Se señalan las actuales o potenciales fuentes de co-financiamiento ?				
¿ Hay información sobre las organizaciones que participarán y el aporte concreto que realizarán?				

Sección II		Datos identificación de la OP		
Requerimientos		Si	No	Observaciones
<i>Utilizar la tabla completa</i>				
<i>Presupuesto 2002</i>				

Sección III		Descripción del proyecto		
Requerimientos		Si	No	Observaciones
1. Contexto				
1.1. Problema				
<i>Máximo una página</i>				
¿ Se describe el contexto geográfico ?				
¿ Hay estadísticas respaldatorias ?				
¿ Se definen las principales necesidades o estados negativos a satisfacer o mejorar ?				
¿ Se identifican los problemas relevantes ?				
¿ Se visualiza la dimensión del problema, su contexto geográfico y las oportunidades de empleo ?				
¿ Se mencionan la principales necesidades o problemas de los jóvenes ?				
¿ Se mencionan las principales necesidades o problemas de los empleadores ?				
<i>Máximo una página y media</i>				
¿ Se describe el perfil de los beneficiarios?				
¿ Se señala el número total de beneficiarios, la proporción de hombres y mujeres, edad, nivel educativo, área geográfica de residencia, situación de empleo y/u ocupacional y nivel socio económico ?				
2. Estrategia de intervención.				
2.1. Promoción, Identificación y Selección de Beneficiarios				
<i>Máximo media página</i>				
¿ Se describen los procesos de promoción, identificación y selección de beneficiarios?				
2.2. Capacitación				
<i>Máximo dos páginas</i>				
¿ Se menciona la institución que proveerá la capacitación ?				
¿ Se mencionan los contenidos técnicos y las habilidades para el empleo ?				
¿ Está definida la estrategia pedagógica, los procesos de enseñanza-aprendizaje, la relación docente-alumno, intensidades, duraciones, combinación teoría-práctica, etc.?				
¿ Se informa sobre el tipo de experiencia laboral a la que estarían expuestos los jóvenes ?				
¿ Se describe el entorno físico (aulas, talleres, laboratorios, empresas, etc.) ?				
¿ Se define el tipo de certificación para los egresados y la institución que la expide y la avala ?				
2.3. Acompañamiento a la inserción laboral				
<i>Máximo dos páginas</i>				

¿ Se describen las estrategias de inserción ?			
¿ Se informa sobre las formas de vinculación o empleos de tiempo parcial o completo y tipo de contrato (% en cada caso) ?			
¿ Están mencionadas las ocupaciones, oficios o nichos de mercado de trabajo o de actividad económica ?			
¿ Se definen los mecanismos específicos de acompañamiento a la inserción laboral ?			
¿ Se describen los mecanismo para la selección de empresas ?			
¿ Está definido el tipo de supervisión por parte de la entidad capacitadora ?			
¿ Se menciona el tiempo durante el cuál los jóvenes recibirán servicios de inserción laboral después de completar su capacitación ?			
2.4. Apoyo al autoempleo			
<i>Máximo una página</i>			
¿ Se definen los servicios específicos de apoyo al autoempleo o a la creación de microempresas ?			
¿ Se define el rol que cada organización tendrá, demostrando la capacidad de crear emprendimientos independientes viables ?			
2.5. Alianza			
<i>Máximo una página</i>			
¿ Se describen los datos de las institución(es) que participarán en la ejecución del proyecto ?			
¿ Se menciona el nivel de formalización de la alianza?			
<i>Adjuntar cartas de Intención, contratos o convenios de la conformación de la Alianza y adjuntar copias</i>			
¿ Se describe el valor que agrega la Alianza y las contribuciones específicas de cada institución ?			
<i>Reflejar la información en el presupuesto y en el plan operativo del proyecto</i>			

Sección IV		Monitoreo y Evaluación		
Requerimientos		Si	No	Observaciones
<i>Se formularon los indicadores que corresponden al Marco Lógico (sección V)</i>				
<i>En el Plan Operativo (sección VI), en la fila correspondiente al componente de Monitoreo y Evaluación, se formularon las actividades, costos y cronograma que corresponden a los indicadores propuestos en el Marco Lógico.?</i>				

Sección V		Marco Lógico		
Requerimientos		Si	No	Observaciones
<i>Se utilizó formato?</i>				
<i>Se utilizó la terminología contenida en la tabla?</i>				
<i>Realizaron las afinaciones y reformulaciones necesarias para asegurar claridad, coherencia y realismo?</i>				

Sección VI	Plan Operativo		
Requerimientos	Si	No	Observaciones
<i>Utilizar la matriz indicada</i>			
¿ Se detallan las actividades del proyecto delimitando claramente los recursos necesarios (humanos, equipos y materiales), los costos y el tiempo ?			

Sección VII	Presupuesto		
Requerimientos	Si	No	Observaciones
<i>Se formuló el presupuesto en Excel, utilizando la estructura y rubros contenidos en la Tabla.?</i>			
<i>Se hizo en dólares estadounidenses, sin centavos, especificando tasa de cambio a la fecha.?</i>			
¿ Se acogieron las indicaciones sobre rubros que no financia entra 21 destinados a cubrir crédito para apoyo a microempresas o al autoempleo, costos indirectos o gastos fijos de funcionamiento de la organización, adquisición de vehículos, terrenos o edificios , o construcción de cualquier clase, imprevistos, inflación o Becas ?			
¿ Se han considerado costos asociados al monitoreo y la evaluación ?			
¿ Se ha previsto la contratación de un consultor externo para realizar el seguimiento de egresados de una cohorte seleccionada, y para la realización de un estudio de las opiniones de los empleadores con los que se interactuó en relación a esa cohorte ?			

Comentario General:**Recomendación Oficial de Programa:**

- ❑ Declinar, pues las debilidades técnicas serían trabajables, más no la pérdida de confianza en la organización, ni la falta de compromiso **evidenciada**.
- ❑ Continuar apoyando la formulación brindando asistencia técnica para fortalecer la propuesta en cuanto a:
 - ✓ Diseño curricular (incluyendo componente de animación socio-laboral y habilidades para la vida, pasantía, pertinencia de cursos ofrecidos)
 - ✓ Propuesta de Inserción (pueden aprender de experiencias de otros proyectos y países para incluir mas estrategias)
 - ✓ Propuesta de autoempleo debe operativizarse más
 - ✓ Propuesta de Alianza debe formularse creativa y claramente, con estrategias y actividades concretas.
 - ✓ Definición del Problema y Marco Lógico (narrativa es imprecisa, poco clara, no coherencia entre definición del problema y objetivos propuestos)
 - ✓ Plan Operativo y Presupuesto deben desglosarse más. Contrapartidas deben clarificarse

ANEXO 5**GUIA DE EVALUACIÓN
DE FORTALEZA INSTITUCIONAL**

**Preparando a los Jovenes para Entrar
al Nuevo Mundo del Trabajo**



Una Iniciativa de la Fundación
Internacional para la Juventud y el
Fondo Multilateral de Inversiones en
alianza con corporaciones globales,
fundaciones privadas y el AID de
EE.UU.



INSTITUCIÓN:	
Fecha de creación:	
Responsable:	
País:	Ciudad:
Concepto	Observaciones relevantes
Capacidad financiera	
Estados financieros años 2001/02	Enviarlos vía fax
Presupuesto (2002 y 2003)	Indicar presupuesto (cifra total) 2002 y 2003
Composición de ingresos	Indicar por ejemplo: % ingresos prestación servicios (contratos), donaciones nacionales, donaciones internacionales, inversiones, etc.
Manejo contable de proyectos	Como hacen su manejo contable? Disponen de centros de costos? Cuenta su organización con un sistema contable que permita identificar y reportar gastos pagados por IYF, claramente diferenciados de los aportados por otros donantes? En caso afirmativo que software utilizan? Tendrían capacidad de abrir cuenta bancaria aparte?
Auditorias externas	Realizan auditorias externas? Las han realizado en los últimos dos años? Que firmas las han realizado? Son firmas nacionales o extranjeras?
Inversiones	Cuentan con algún tipo de inversión? Disponen de estrategia o fondo de sostenibilidad? (endowment)
Memoria de labores o informe de gestión	Disponen de memoria o informe anual de labores?
Capacidad administrativa	
Estructura general de la organización.	Indicar áreas, denominación de los cargos, tipo de cargos: (directivos, administrativos, operativos). Número total de personas vinculadas y tipo de contratos.
Documento de soporte de existencia legal.	Con que tipo de documento cuentan y expedido por quien?
Perfil y composición de su Junta Directiva	Cantidad de miembros, ocupación habitual de sus integrantes, sectores que representan.
Nivel de apoyo de la Junta	

Directiva y frecuencia de sus reuniones	
Estructura específica destinada a entra 21	En que área institucional de las descritas se insertaría el equipo de entra 21
Responsables, calificaciones, tiempo de dedicación y tipo de contrato de los recursos disponibles para entra21	Se refiere al personal que trabajaría para el proyecto entra 21. Indique personal de nómina actual y personal a contratar si el proyecto fuese aprobado.
Experiencia en administración de convenios, contratos, donaciones	Nombre de la organización nacional o internacional, si es publica o privada, cuantía del contrato/convenio/donación, tipo de proyecto o servicio prestado y fecha de ejecución. (Reseñar solo experiencias de los últimos tres años).
Experiencia en administración de convenios, contratos, donaciones similares a entra21	Solo información sobre contratos o donaciones relacionadas con los objetivos de entra 21, es decir, en formación e inserción laboral en general y con formación e inserción laboral en tecnologías de información. (Reseñar solo experiencias de los últimos tres años).
Experiencia en el trabajo con jóvenes en situación de desventaja social	Describir brevemente.
Experiencia en trabajo en alianza con empresarios	Indique brevemente si ha trabajado con empresarios, tipo de proyecto, tipo de apoyo o relación
Utilizan algún tipo de sistema informatizado o manual de reporte de actividades del personal remunerado ?	No se refiere a reporte de actividades. Sino al uso de planillas de donde se pueda extraer información que permita identificar el tiempo dedicado por una persona a posibles diferentes proyectos con diferentes fuentes de financiación y determinar la carga de dedicación a cada uno.
Políticas de adquisición de bienes y servicios	La organización cuenta con políticas debidamente documentadas sobre procedimientos para la adquisición de bienes y servicios? Estas políticas definen procedimientos para competiciones libres y abiertas e incluyen análisis de costos para adquisiciones a partir de alguna unidad de costo?

Políticas y procedimientos para viajes	<p>Cuenta con políticas y procedimientos para viajes? Las políticas indican cuál es el mecanismo para reembolsos de dinero? Indique cuál</p> <p>Tiene diseñado algún formato para reportar gastos que incluya fecha de viaje, motivo, itinerario y descripción de cada gasto?</p>
Recursos físicos, técnicos y humanos que permitan proporcionar servicios de calidad en forma oportuna.	
Cantidad y calidad del espacio físico	<p>Dispone de aulas de capacitación, laboratorios, etc. propias o compartidas? Indique números.</p> <p>Si la organización dispone de dotación para formar en los cursos que ofrece a entra 21 indique aquí brevemente número de salas o aulas.</p> <p>Si la capacitación no se llevaría a cabo en sus instalaciones indique lugar a disponer, ubicación y cantidad y calidad de espacios</p>
Dotación de maquinaria y equipo que dispondrían para entra 21	Tipo y número de equipos (Ej. 30 computadoras, 4 impresoras, etc.) y estado, es decir equipos nuevos o que requieren renovación
Material didáctico y de apoyo audiovisual	Descripción gral. y si son de diseño de la organización o de otras empresas u organizaciones.

**PROYECTOS EN ETAPA FINAL DE PREPARACIÓN, CON Y SIN
COFINANCIAMIENTO AL 12 DE ABRIL**

A. Proyectos prontos a ejecutarse y en espera de fondos de contrapartida.

(Próximos a ejecutarse según esta clasificación quiere decir que ya está la propuesta completa desarrollada en un 100% o en un 90%)

1. ACHNU y Fundación Chile (chile) (100%)
2. Crefac (El Salvador) (100%)
3. Cámara Paraguayo Alemana- (Paraguay) (100%)
4. ADEC (Argentina) (100%)
5. YMCA- Honduras (90%)
6. ITDG- Perú (90%)

B. Proyectos prontos a ejecutarse y CON fondos DISPONIBLES

1. CADI- Guatemala
2. Opportunitas-Venezuela
3. Don Bosco (Nicaragua)
4. Origem (Brasil) (de todos modos verificare este también con Juan Carlos y te confirmo cuanto antes)

C. Proyectos en etapa de desarrollo de Full Proposal y CON fondos disponibles (quiere decir que FP apenas esta iniciando su etapa de formulacion, pero ya estan los recursos en este caso de FUPAD)

1. Comfauca. Colombia

D. Proyectos en etapa de desarrollo de Full Proposal y SIN fondos aun disponibles

1. Servol- Trinidad and Tobago
2. SEPIJC -Mexico
3. APRED-Argentina
4. Blusoft- e Instituto Alianza de Brasil

II. COSTOS POR HORA / PARTICIPANTE

Para calcular los costos por hora / participante se decidió no tomar únicamente la información de los presupuestos correspondientes a cada uno de los Proyectos. Ella se completó con información recabada en las instituciones y fue analizada con los consultores pertenecientes a esta evaluación.

En un principio se discriminó los costos directamente vinculados al proyecto por un lado y los indirectos por otro, obteniendo un costo directo y otro indirecto que sumados darían el costo total por hora / participante.

En la mayoría de los casos la información de presupuesto desglosada entre costos directos e indirectos fue proporcionada por las propias instituciones aplicando criterios propios para discriminar entre unos y otros. Por ese motivo entendimos que a efectos de una comparación entre instituciones sería más conveniente considerar los costos directos e indirectos en forma agregada para evitar diferencias de costos debido a diferencias de criterio al clasificar los distintos rubros.

La decisión de recurrir para el cálculo a información actualizada obtenida de las propias instituciones durante el trabajo de campo requirió procesar nuevos datos, lo que no fue posible, con el mismo alcance en todos los casos. En la mayoría de los diez proyectos, se logró recabar información, pero atendiendo tanto al tiempo disponible, a que no era el centro del estudio y al tiempo de implementación transcurrido, (que abarcaba diferentes componentes en cada caso; para algunos se utilizó datos de ejecución, en tanto para otros de presupuestación), la comparación debe tomarse como un análisis preliminar, de información no totalmente cotejable.

En la mayoría de los casos los consultores pudieron contar con la información básica necesaria para realizar dicho estudio, excepto en los casos de ISA (República Dominicana) y Quipus (Bolivia) en los que se debió recurrir sólo a la presupuestación. La forma en que fue desglosada la información recibida en el primer caso y el estado de avance del proyecto en el otro, no permitieron realizar dicho análisis con datos actualizados. Es sugestivo que estos dos casos que no pudieron ser ajustados son los que presentan un costo hora / participante muy superior a los demás, que igualmente debe ser considerado como una señal de atención.

Dado que en general las instituciones han ido adaptando y corrigiendo la información a medida que avanzan en la ejecución, la diferencia en las fuentes de información entre estos dos y el resto resulta relevante.

El costo mínimo por hora / participante encontrado, incluyendo costos directos e indirectos, es de U\$S 1.29 en el caso de Alternativa (Perú). El promedio para todos los casos analizados excepto los mencionados en el párrafo anterior se encuentra en U\$S 1.64. Este cálculo se realizó sin contar las horas de práctica en empresas que dispusieron las instituciones en cada curso. Al incluir en el cálculo estas horas de práctica, el promedio de costo por hora / participante baja a U\$S 1.30 siendo el máximo U\$S 1.59 en el caso de la Institución Cospae (Panamá).

En el caso de Cospae (Panamá) y SES (Argentina) la carga horaria que se considera para el cálculo de costos es muy superior a la carga para capacitación especificada en el PPF ya que en dicho documento no se consideran alrededor de 240 horas de inglés en el caso de Cospae y 200 de Prácticas Comunitarias en de SES. Estas horas no se deben tomar en cuenta si lo que se estuviera analizando fuera la carga horaria dedicada a capacitación, pero se deben considerar al momento de calcular los costos por hora / participante. Esto confirma la importancia arriba señalada de contar con datos actuales brindados directamente por la institución a los consultores y no sólo con los correspondientes a la presupuestación.

El cálculo en el caso de Esquel (Ecuador) requirió tomar un promedio de horas por participante para obtener un único costo por hora / participante ya que los cursos están divididos por tramos de edad y cada tramo cuenta con una carga horaria diferente.

Los costos hora participante del Proyecto de Comfenalco se ubican por debajo del promedio de los 9 proyectos analizados, tanto incluyendo las horas de práctica (U\$S 1.30), como sin contabilizarlas (U\$S

1.64), lo que indica un muy adecuado nivel de eficiencia. Los costos per capita son los cuartos más altos, lo que se vincula a que es el proyecto con mayor carga horaria por estudiante, muy distanciado del resto especialmente si se considera la práctica laboral. Teniendo en cuenta el propósito innovador del Programa la valoración final respecto a la eficiencia deberá hacerse luego de finalizado el proyecto, analizando los costos en relación a los impactos logrados, en términos de número y calidad de las inserciones laborales.

ANEXO 9

ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL MARCO LOGICO

En el análisis del cumplimiento del Marco Lógico aparece como el principal problema el retraso en el número de proyectos apoyados, porque los 15 aprobados son escasos para alcanzar los 40 definidos como indicador de la Finalidad definida. La carencia es consecuencia directa de las insuficiencias en el cofinanciamiento por parte de la IYF.

La Meta establece “Mejorar las posibilidades de empleo de la juventud en situación de desventaja, de edades 16-29, dotándola de destrezas de tecnologías de la información“. El cumplimiento de su primer indicador, matricular 12.000 jóvenes, presenta insuficiencias que también son consecuencia directa del número de proyectos aprobado. Los 9 proyectos analizados se han comprometido a inscribir 4.990 jóvenes y a capacitar 4.422 (ver Anexo 8.1, Cuadro 2). Hasta el momento de la evaluación habían reclutado a 1.714 (se refiere a las pasantías o a la inserción?), lo que constituía un avance de ejecución adecuado a los cronogramas y las etapas de implementación definidos por cada uno de ellos. La deserción estaba dentro de la prevista, en un 11% de inscriptos.

Interesa señalar que las metas del marco lógico suponían un promedio de 300 jóvenes por proyecto y para los 9 proyectos analizados el promedio esperado es de 491 jóvenes (a la cifra ya se le restó el 11% de deserción prevista y que se viene registrando en los reclutamientos hasta la fecha). Todavía es temprano para evaluar este aspecto, dado que uno sólo de los proyectos ha reclutado hasta el momento a todos los jóvenes requeridos. En los otros casos los cronogramas prevén la ejecución en varias etapas. Si se mantuvieran los promedios de los primeros nueve proyectos y se reclutaran los jóvenes comprometidos, esta meta se cumpliría antes, requiriendo la aprobación de menos proyectos para alcanzarla.

El segundo indicador de la meta exige que luego de la capacitación el 80% “demuestran una mejora en las destrezas, conocimientos y actitudes relacionados con el empleo“. Relevamos dos carencias en la información disponible en los proyectos. La primera se refiere al supuesto de que los jóvenes participaron de los cursos, a partir de lo cual lograron las mejoras esperadas. En Esquel no se registran o no se hace adecuadamente, el registro de las asistencias y deserciones y en Ágape no cuentan con un sistema de información que permita consolidar y ver en conjunto los datos de la ejecución. Por otra parte en tanto los instrumentos de monitoreo llegaron tardíamente entre los restantes proyectos, que si cuentan con registros y bases de información accesible, la información no siempre es comparable. Por otra parte, hasta que no se homogeneicen los tests pre y pos curso previstos en los instrumentos de monitoreo no se contará con datos efectivos sobre la mejora. Nuevamente aparece el problema del retraso en la recepción de estos instrumentos, cuando en varios proyectos ya no es posible aplicarlos o hacerlo con criterios que posibiliten la comparación.

Respecto a los restantes indicadores como la colocación en pasantías, la inserción laboral que constituye el tercer indicador de la meta, la distribución de materiales y la realización eventos y publicaciones, el grado de avance del Programa es todavía muy inicial, aunque existen indicios que se lograrán.

Igualmente cabe anotar que el tercer indicador de la Meta, que establece deberían diferenciarse los datos respecto a pasantías y a inserciones laborales. Dicha distinción es adecuadamente realizada en los documentos del Programa y en la formulación de los proyectos revisados.