



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: Programa de Modernización del
Mercado Laboral (PMML) Fase II

Número de Proyecto: ME-0118

Préstamo (s): 1256/OC-ME

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

1.2. Datos básicos

1.3. Resumen de calificaciones

1.4. Cronología del proyecto

1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.3. Análisis de sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.5. Bases para la evaluación ex post

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

Anexo 1A – Fuente de Financiamiento

Anexo 1B – Calendario de Inversiones

Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

Este documento presenta las secciones 1 y 2 del PCR, así como el anexo 1.

La sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado.

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

De la sección 5 (anexos), no se incluyen los anexos 2 y 3 por ser conexiones automáticas del sistema PCR.

En documentos separados se presentan el anexo 4 (Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto) y el anexo 5 (anexo documental opcional)

1.1. Objetivo de Desarrollo

(Copie el objetivo de desarrollo del proyecto que aparece en el ISDP)

Expandir los logros estratégicos alcanzados en el sector laboral y consolidar la integración entre políticas laborales y la estrategia de desarrollo de sistemas y programas de mercado laboral a largo plazo iniciados en la Fase I, con el fin de incrementar la competitividad y productividad de la población económicamente activa. Esto se alcanzaría mediante la operación eficiente de los programas activos de mercado de trabajo y de capacitación, y la realización de análisis, planeación y programación de la política laboral.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Modernización del Mercado Laboral (PMML). Fase II

Número del proyecto: ME-0118

Número de Préstamo / CT: 1256/OC-ME

Nombre del Organismo Ejecutor: Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)

Monto de Préstamo / CT Original: US\$200,000,000

Monto de Préstamo / CT Actual: US\$196,689,161

Monto Cancelado del Préstamo / CT: US\$3,310,839

Costo total del proyecto (BID) (Original): US\$433,300,000

Costo total del proyecto (BID) (Actual): US\$433,300,000

Autor del Memorando del Banco: Consuelo Ricart, Especialista Sectorial, COF/CME

Fecha del Taller de Inicio (Arranque): No es aplicable (se realizó un Seminario de Inicio para el programa de dos Fases a principios de 1997 durante la Fase I, y con el cambio de administración del 2000 la Representación a solicitud del gobierno realizó otro Seminario de Inicio a principio del 2001.

Fecha de Evaluación de Medio Término: No es aplicable. Por los tiempos, se previo una evaluación final en el último año de ejecución de esta fase.

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: 14-17 de junio de 2004.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución.

Subprograma 1.

Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) / US\$65 millones

El objetivo de este Subprograma fue mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y de sus trabajadores mediante un mecanismo de cofinanciamiento de actividades de capacitación en planta. La estrategia central de este Subprograma era: (i) identificar empresas con necesidades de capacitación y desarrollo de capital humano utilizando una red de promotores especializados en el análisis y la planificación de requerimientos de recursos humanos de las mismas; (ii) apoyar al beneficiario para elaborar y tramitar sus planes de capacitación ante el programa y en la selección de oferentes de capacitación.

Al final de esta Fase II se logro consolidar una capacidad instalada de 72 Unidades de Promotoras de Capacitación en los 32 estados para capacitar hasta 375,000 trabajadores de 50,000.00 empresas. Si bien el programa funciona por demanda y por lo tanto varia la distribución el tamaño de empresas beneficiadas en esta fase II 71% de las empresas atendidas fueron micro-empresas, 21% pequeñas y 8% de empresas medianas. De estas, 49% estaban concentradas en el sector manufacturero, 41% en servicios, y 10% en el sector agrícola.

Las UPC se apoyaron en unas 400 asociaciones de industriales y organizaciones de empleadores para vincularse con el sector productivo. El personal de las UPCs (promotores) juega un rol central de intermediario entre las empresas beneficiarias y la oferta de capacitación laboral y asistencia técnica y también entre las empresas y el programa. Asimismo, en esta etapa se logró documentar un incremento en los oferentes de capacitación para CIMO, de 6000 oferentes registrados en 1996 a 18,000 en el 2000. Este fue el primer esfuerzo de sistematizar la información que posteriormente en el marco del Préstamo 1384/OC-ME Programa de Apoyo a la Capacitación y el Empleo integro a un sistema de información automatizada denominado SAC-PAC mediante el cual se puede acceder a un registro único de oferentes y a los datos de empresas y sus trabajadores activos que participan en el

programa. Estaba previsto implementar este sistema automatizado en el marco del 1256/OC-ME Fase II del PMML pero no se pudo avanzar hasta inicios del 2003.

Subprograma 2.

Colocación en puestos de trabajo para Trabajadores desempleados. Programa de Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT) / US\$125 millones

Los programas de empleo se enmarcan en tres amplias estrategias: (i) brindar servicios de colocación y orientación laboral a subempleados y desempleados mediante una red de 139 oficinas locales del Servicio Nacional de Empleo que operan en los 32 estados; (ii) llevar a cabo actividades de análisis de mercado y vinculación empresarial identificar un mayor número de puestos de trabajo; y (iii) proporcionar becas de capacitación para el trabajo a desempleados y subempleados dotándolos de mejores aptitudes para cubrir vacantes disponibles.

Los efectos esperados para esta Fase II era reducir el periodo de búsqueda de empleo para el buscador de empleo, los costos de transacción de los procesos de reclutamiento de los empleadores, así como mejorar la tasa de inserción laboral mediante la ampliación y la introducción de mejoras en las modalidades tradicionales del PROBECAT (la mixta y la escolarizada).

Como el fin último es la inserción, la capacitación para empleo es por naturaleza de corto plazo y no debe ser confundida con formación profesional o educación técnica cuya función es preparar cuadros técnicos para la certificación. En este sentido, este Subprograma registró logros significativos en materia de productos y efectos esperados.

La evaluación final del PROBECAT, indica que la tasa de colocación de personas que se capacitaron en empresas (modalidad mixta) fue 93%, mientras que 63% los buscadores de empleo que asistieron a cursos presenciales (escolarizada) fueron colocados. La evaluación confirmó hallazgos de etapas anteriores, que indican que por menor costo al programa, la capacitación mixta (realizada en la empresa, se capacita y promocionan las prácticas laborales pertinentes) asegurar una tasa de colocación más alta, una capacitación más pertinente al puesto de trabajo que el desempleado va ocupar. Además, de no ser contratado por la empresa capacitadora, deja al beneficiario con la posibilidad de demostrar que mayor capacitación y experiencia de trabajo. Dado los resultados de esta Fase II se desarrolló una estrategia exitosa para incentivar a empresas micro, pequeñas y medianas con el fin de aumentar su participación en esta modalidad.

Subprograma 3.

Evaluación de políticas laborales y desarrollo institucional /US\$5 millones

Este subprograma se orientó a mejorar la calidad de información sobre mercado laboral y reforzar la capacidad de la STPS para diseñar, operar y evaluar programas del mercado de trabajo y a nivel sectorial colaborar con sectores productivos (sus empleadores y trabajadores) con el fin de establecer un marco integrado de planificación estratégica para la administración de la política del mercado laboral. Si bien el área de estudios sufrió algunos fallos que afectaron su desarrollo en el primer año de ejecución de esta Fase I, con el apoyo y dedicación del personal de la nueva administración que se introdujo en el 2000, se logro revertir la situación en la etapa final y en su conjunto las actividades previstas se ampliaron.

Hubo mejoras en el diseño y la ejecución de políticas laborales particularmente en el uso de encuestas de empleo para análisis de mercado y después de concretarse las acciones correctivas para solventar las fallas iniciales, esta actividad tuvo el efecto originalmente previsto de contribuir a que la STPS continuará evolucionando, desde programas coyunturales a acciones de política laboral enmarcadas en una estrategia de desarrollo de capital humano focalizada en la productividad y competitividad. La lección aprendida en materia de estudios es que cuando el estado financia estímulos a la investigación logra mejores resultados. Sin embargo, también es importante fortalecer la capacidad de análisis de políticas y programas al interior de esta Secretaría seguir invirtiendo en el fortalecimiento del personal del área de análisis de política laboral. Es conveniente que el área se liderado por Analistas de prestigio en el sector, el país y a nivel internacional para que en etapas posteriores se logre un uso mas estratégico de estos recursos.

Subprograma 4.

Modernización de los procedimientos de las relaciones laborales/ US\$4 millones

En esta etapa se concretaron varios estudios para orientar la modernización de los procesos de conciliación y arbitraje y en materia de seguridad e higiene en el trabajo; la STPS logro iniciar una colaboración estratégica con los sectores maquila, construcción, automotriz y tiendas de autoservicio y supermercados para establecer mecanismos de prevención y auto-inspección a nivel sectorial.

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

SUBPROGRAMA 1 – Indicadores de producto
Mejora de la productividad de las MPYMES. Programa CIMO
US\$65,000,000

PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a 2,240,000 trabajadores activos en empresas micro, pequeñas y medianas 2. Realizar cursos para 875,727 empresas 3. Realizar 216,354 eventos de sensibilización y promoción del programa dirigidos a incrementar el número de beneficiarios 4. Crear 10 Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) adicionales para ampliar la cobertura de atención. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se capacitaron a 1,828,202 trabajadores activos (81.60% de la meta original) en empresas micro, pequeñas y medianas 2. Se realizaron cursos para 846,464 empresas (96.66% de la meta original) 3. Se realizaron 196,888 eventos de sensibilización y promoción del programa (91% de la meta original) dirigidos a incrementar el número de beneficiarios 4. Se crearon 10 Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) adicionales para ampliar la cobertura de atención (100% de la meta original). <p style="text-align: right;">NOTA: Estas cifras reportan lo cumplido en el periodo 1999-2001.</p>

➔ Este componente tuvo restricciones presupuestarias en el 2001 (30% menos) y se realizó un cambio fundamental en las Reglas de Operación, en las cuales a partir de 2001 sólo se podía atender a empresas contribuyentes al seguro social. Esto afectó la composición y la cobertura original de las empresas beneficiarias del CIMO.

Participaron menos empresas informales y aumento la participación de empresas pequeñas y medianas.

SUBPROGRAMA 2 – Indicadores de producto.
Colocación de Puesto de trabajo de trabajadores desempleados. Programa PROBECAT
US\$ 125,000,000

PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a 1,384,000 personas solicitantes de empleo 2. Identificar 1,586,000 puestos de trabajo 3. Colocar a 457,320 personas desempleadas 4. Otorgar 1,368,650 becas de capacitación para el trabajo a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se atendió a 1,408,765 solicitantes de empleo (101.08% de la meta original) 2. Se Identificó 1,417,331 puestos de trabajo (89.4% de la meta original) 3. Se colocaron 503,217 personas desempleadas (110% de la meta original) 4. Se otorgaron 1,513,573 becas de

personas desempleadas	capacitación para el trabajo a personas desempleadas (110.6% de la meta original)
➔ Los recursos presupuestales asignados a este programa fueron incrementados y esto facilitó el logro de los productos esperados, e inclusive en algunos casos se superaron las metas.	

SUBPROGRAMA 3 – Indicadores de producto Evaluación de políticas y desarrollo institucional US\$ 5,000,000	
PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar por lo menos 16 estudios sobre políticas de mercado laboral 2. Elaborar 4 estudios sobre evaluación de impacto del Programa 3. Otorgar 152 becas de investigación sobre temas laborales 4. Realizar 7 encuestas sobre mercado de trabajo 5. Realizar 196 cursos de capacitación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se elaboraron 12 estudios sobre políticas de mercado laboral 2. Se elaboraron 2 estudios sobre evaluación de impacto del Programa 3. Se otorgó 70 becas de investigación sobre temas laborales 4. Se realizaron 12 encuestas sobre mercado de trabajo 5. Se realizaron 342 capacitaciones
➔ Debido en parte a reducciones presupuestales y a cambios institucionales fue difícil cumplir con las metas relacionadas a estudios y becas de investigación, mientras que las metas para encuestas y cursos de capacitación sobrepasaron los acuerdos originales para la Fase II, obedeciendo a la necesidad de ampliar los análisis estadísticos de la situación de empleo. Asimismo es importante destacar este fue un área nueva en la Secretaría fue difícil vincular la estrategia de estudios y con el análisis de políticas laborales.	

SUBPROGRAMA 4 – Indicadores de producto Modernización de prácticas aplicadas al lugar de trabajo US\$4,000,000	
PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer 2,745 programas preventivos en empresas en materia de seguridad e higiene ocupacional 2. Elaborar 13 guías técnicas 3. Desarrollar 5 estudios en materia de normas de seguridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se establecieron 2,745 programas preventivos en empresas en materia de seguridad e higiene ocupacional 2. Elaboración de 13 guías técnicas 3. Se desarrollaron 5 estudios en materia de normas de seguridad 4. Se imprimieron 108 documentos sobre seguridad e higiene en el

	trabajo y se difundieron 242 mil ejemplares a nivel nacional
<p>➔Debido que en el subprograma 4 se abrieron nuevas líneas de acción al igual que en la Fase 1 este subprograma sufrió atrasos en su desarrollo y, en algunos casos, si bien se concretaron las actividades previstas hubo dificultades operativas en la asignación de gastos al crédito externo en algunas actividades desarrolladas.</p>	

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

1) Subprograma I

Lograr atender un mayor número de trabajadores activos vinculados a empresas Micro, pequeñas y medianas que contribuyó a fomentar la competitividad de una masa crítica de MYPES donde se concentra la mayor parte de la fuerza laboral en México.

2) Subprograma II

Con el logro de las metas físicas se demostró que los mecanismos establecidos por el servicio de empleo y el programa de becas PROBECAT permite fomentar la inserción laboral de trabajadores en un primer empleo y la reconversión laboral de trabajadores desplazados de una manera eficaz, también se demostró que si bien estos mecanismos fueron diseñados para mejorar la eficiencia de mercados formales de trabajo son adaptables a acciones orientadas a mejorar el ingreso de grupos marginados.

3 Subprograma III

En etapas anteriores la STPS había logrado desarrollar capacidad técnica al interior de la institución para desarrollar análisis de políticas activas de mercado laboral y de evaluación los productos clave de esta etapa ayudaron, (becas de investigación, estudios contratados con firmas externas) a impulsar un interés en la investigación en materia de mercado laboral en el sector privado y en el ámbito universitario. Sin embargo hubo poca vinculación entre los programas (las políticas activas de mercado laboral) y el área a cargo de la investigación en parte porque las áreas estaban desvinculadas y por otro lado el área de investigación no conocía el sector.

4 Subprograma IV

En el marco del Subprograma IV se introdujeron nuevas medidas para promover mejores prácticas en materia de conciliación del marco regulatorio y reducir trámites burocráticos en materia de registros de actividades de capacitación requeridas por ley. Hubo avances aunque estos no se reflejaron

en la ejecución del gasto. La junta de conciliación redujo los trámites burocráticos y también implemento ventanillas de atención en los estados para reducir los tiempos de los procesos de conciliación, se simplificaron los formatos para registrar las acciones de capacitación de las empresas y hubo avances significativos en la introducción del nuevo modelo formativo de seguridad e higiene ocupacional. El financiamiento BID fue canalizado a los estudios que apoyaron el diseño de mejoras implementadas.

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

Efectos Institucionales y Financieros

En este periodo el país profundiza la descentralización que implicó el traspaso de recursos federales a las entidades federativas en el contexto del PMML el primer reto fue desarrollar un esquema en donde los Servicios Estatales de Empleo reemplazaron a la Secretaría de Desarrollo Social como la entidad responsable de recursos financieros (Ramo 26 centralizado hacia Ramo 33 descentralizado). Con la participación del agente financiero se acordó la apertura de cuentas a nivel estatal de manera de facilitar el acceso directo a los recursos federales para operar los programas de empleo. De manera paralela los servicios estatales de empleo tuvieron que absorber responsabilidades gerenciales y de control anteriormente manejadas a nivel central. Si bien esto agilizó el acceso a los recursos se presentaron nuevos desafíos en cuanto a la necesidad de desarrollar y fortalecer nuevos sistemas de control y seguimiento. Esto se desarrolló en forma lenta pero contribuyó a identificar necesidades en materia de contabilidad, auditoría y evaluación.

De manera ilustrativa, en 1999 se concreta el primer reglamento operativo del programa y por requerimiento del Gobierno se publica por primera vez en el Diario Oficial de la Federación. Esto permitió generalizar el conocimiento del programa.

Subprograma 1 CIMO. Se incrementó y mejoró la calidad del apoyo que recibieron las empresas beneficiarias del CIMO y sus trabajadores y se logró establecer una vinculación público-privada más estrecha a nivel federal y estatal.

Subprograma 2 SNE/PROBECAT. Con la introducción de nuevas tecnologías y la ampliación de modalidades como ferias de empleo y talleres de búsqueda de empleo, la introducción de servicios de telefónicos para identificar oportunidades de trabajo CHAMBATEL y posteriormente redes Internet para CHAMBANET, la STPS logró impulsar modelos de intermediación laboral más avanzados que en etapas anteriores. Estos aspectos se han ido profundizando en el Préstamo 1384/OC-ME actualmente en ejecución. Con Chambanet el programa ha logrado aumentar el

numero de vacantes que se registran a través del Servicio de Empleo dada la facilidad de enlazar el sistema con redes privadas de reclutamiento.

Subprogramas 3 y 4. Un desafío importante de esta Fase era fortalecer la metodología de evaluación del programa. La nueva administración que llegó en el año 2000, en estrecha colaboración con el Banco, logró desarrollar un estudio de costo-beneficio del programa de empleo utilizando una firma independiente que profundizó la aplicación de los métodos de Heckman, lo cual provocó un interés por terciarizar la investigación que anteriormente había sido muy difícil de lograr.

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
Expandir los logros estratégicos alcanzados en el sector laboral y consolidar la integración entre políticas laborales y la estrategia de desarrollo de sistemas y programas de mercado laboral a largo plazo iniciados en la Fase I, con el fin de incrementar la competitividad y productividad de la población económicamente activa. Esto se alcanzaría mediante la operación eficiente de los programas activos de mercado de trabajo y de capacitación, y la realización de análisis, planeación y programación de la política laboral.	El marco lógico de este programa estableció que la finalidad de programa es promover la movilidad laboral, el potencial de empleo, la productividad en ese sentido y fomentar un funcionamiento más eficiente de los programas de mercado laboral y la capacidad de sector en materia de planificación, de políticas y de análisis y programación. En esta sección de marco lógico que apunta a un resultado de largo plazo más amplio y estratégico se establecieron dos indicadores el aumento en la productividad del trabajo y la reducción de la tasa de empleo, hubo mucha resistencia a estos indicadores en los comités de revisión del Banco, dado a

que la productividad y el empleo dependen de muchos factores externos a un programa como este, pero finalmente fueron aceptados estos indicadores para el programa integro. Con ese entendido que hicimos una comparación de las tasas de empleo al inicio de programa. Por esa razón se introdujo como efecto (indirecto) principal del programa la contribución a la reducción de la tasa desempleo (desempleados más subempleados) por un 12.3%, de 30.0% en 1997 a 17.7% en el 2001. La baja productividad continua siendo un desafío para mejorar la competitividad de la empresa lo cual dificulta el mejoramiento del nivel de vida de la fuerza laboral

No obstante lo anterior una propuesta de ROS/PRM es que un indicador clave del programa en su conjunto podría ser numero de personas empleadas, (considerando que el efecto de creación de empleo o de mejora de calidad del empleo del CIMO o del efecto de creación de empleo de la modalidad mixta de PROBECAT o del subprograma de políticas). Para futuros proyectos en el sector estamos de acuerdo que esto seria más pertinente en términos de evaluabilidad de resultados que conferiría mayor coherencia de objetivos en este programa. Para fines de este PCR solo se dispone del dato general que en este periodo la población empleada en el sector formal creció aumento por un 4% de forma sostenida entre 1997 y el 2001.

En cuanto a la integración de políticas laborales y la estrategia de desarrollo de un sistema de empleo y capacitación para el trabajo alcanzable mediante la

	<p>operación eficiente de los programas activos y la realización de análisis políticas laborales. Fue difícil relacionar las iniciativas entre los subprogramas sin embargo se estimulo la investigación en el sector.</p> <p>Subprograma 1 CIMO. Se incrementó y mejoró la calidad del apoyo que recibieron las empresas beneficiarias del CIMO y sus trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se capacitaron a 1,828,202 trabajadores activos (81.60% de la meta original) en empresas micro, pequeñas y medianas • Se realizaron cursos para 846,464 empresas (96.66% de la meta original) <p>Subprograma 2 SNE/PROBECAT. Con la introducción de nuevas tecnologías y modalidades la STPS logro impulsar modelos de intermediación laboral más avanzados que en etapas anteriores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se atendió a 1,408,765 solicitantes de empleo (101.08% de la meta original) • Se colocaron 503,217 personas desempleadas (110% de la meta original) <p>Subprogramas 3 y 4. Se fortalecieron las la capacidades, de análisis, planeación y programación de la política laboral.</p> <p>Se cumplieron todas las metas de investigación y capacitación previstas lo cual mejoró los conocimientos de la propia STPS del sector. Así mismo se simplificaron los trámites de registro y gestión laboral en el marco del subprograma IV.</p>
--	--

2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

Subprograma I

Se logro atender un mayor número de trabajadores activos y las evaluaciones registran incremento en la productividad en los mismos.

Subprograma II

Se fomentó la inserción laboral de trabajadores de un primer empleo y la reconversión laboral de trabajadores desplazados de una manera eficaz, mejorando la calidad de empleo y el ingreso de trabajadores desempleados.

Subprograma III

Se fortaleció el análisis de políticas activas de mercado laboral y de evaluación. Se impulso la investigación en materia de mercado laboral en el sector privado y en el ámbito universitario.

Subprograma IV

Se introdujeron nuevas medidas para promover mejores prácticas en materia de conciliación del marco regulatorio y reducir trámites burocráticos en materia de registros de actividades de capacitación requeridas por ley.

2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

➔ El préstamo 1256/OC-ME es la Fase II de una operación pionera en el área de mercado laboral en México que empezó en 1997 (983/OC-ME). A su vez, esta Fase II ha servido de base para una nueva operación multi-fase de 9 años (3 años cada fase) que continuará apoyando los esfuerzos del Gobierno por mejorar y modernizar el mercado laboral en el país. Los componentes/actividades específicas se han ido ajustando a través del tiempo y, seguramente, continuarán ajustándose para reflejar la realidad en esta área.

2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

➔ (i) Participación activa del sector privado en el cofinanciamiento de actividades de capacitación para trabajadores activos; (ii) compromiso de mantener un enfoque hacia la competitividad de la empresa y del trabajador; (iii) compromiso de las autoridades nacionales por apoyar este tipo de programas; y (iv) Unidad Ejecutora del programa capaz de apoyar y guiar a diferentes direcciones de la STPS en el diseño, preparación y ejecución de actividades futuras relacionadas con el mercado laboral.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con

PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔No. El programa estuvo, está y estará abierto a todos los grupos y subgrupos de la población. Hay actividades específicas, especialmente en el Subprograma 2. Mecanismos de ajustes para los mercados de trabajo, para grupos vulnerables (jóvenes en desventaja, discapacitados, mujeres, etc.)

2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerido para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔No. Por el contrario, el Subprograma 4. Modernización de los procedimientos de las relaciones laborales, incluye actividades específicas para estudiar y mejorar las condiciones ambientales, de salud, y seguridad e higiene en el trabajo.

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerido para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

➔ Un logro estratégico del programa es que contribuyo a la reducción de la tasa desempleo (desempleados más subempleados) por un 12.3%, de 30.0% en 1997 a 17.7% en el 2001.

Las actividades de capacitación en el trabajo y intermediación laboral contempladas en el programa colaborarán a que el trabajador mexicano tenga una mejor y mayor competitividad. De igual manera, la capacitación redundará en un incremento de la calidad de la productividad de la empresa mexicana.

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será

requerido para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique como el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

➔ La modernización del mercado laboral enfrenta continuamente ajustes para responder a las estrategias nacionales y de desarrollo y, por lo tanto, la característica más relevante del programa ha sido precisamente la flexibilidad para ajustarse al entorno cambiante del mercado laboral.

2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

➔ No aplica

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

➔ Las evaluaciones del programa indican que la tasa promedio de colocación del servicio de empleo aumento de un 60% a una tasa promedio de 78%. No fue posible verificar los demás datos aun que hay indicios que se redujeron los periodos de la búsqueda de empleo de acuerdo a lo esperado y las empresas CIMO demuestran mayores niveles de productividad que las empresas de características similares que no hayan recibido apoyo del programa.

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

➔ El proyecto ha sido efectivo desde el punto de vista que ha respondido a la estrategia de México, como se refleja en su Plan Nacional de Desarrollo, de apoyar y fortalecer el sector de mercado laboral.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← [] [2] [] [] → Alta	[] N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	[] N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	[] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	[] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	[] N/A

11. Plan para la implementación del proyecto Baja ← [] [] [] [4] → Alta []
N/A

12. Plan de Adquisiciones Baja ← [] [] [3] [] → Alta []
N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño



1. Corresponsabilidad del sector privado para el desarrollo del Subprograma 1.
2. Participación activa del sector privado en las actividades de capacitación mixta en el Subprograma 2.
3. Compromiso decidido de las autoridades nacionales para apoyar programas de mercado laboral.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

➔ **Subprograma I:** (i) Se mejoraron los instrumentos de diagnóstico individuales sobre las necesidades e impacto de las acciones de capacitación en empresas; (ii) Se establecieron parámetros basados en decisiones presupuestales y de control administrativo y operativo; (iii) Se realizó un monitoreo permanente de apoyo técnico, supervisión y seguimiento del trabajo de las UPC, para su mejor desempeño; y (iv) Se proporcionó apoyo e infraestructura a las UPC, para estandarizar las condiciones operativas en cuanto a oficinas, recursos informáticos y humanos. Fue difícil construir a partir de las evaluaciones experimentales que se realizaron de este programa en el 1995 y 1997. El tema se retomó en un taller de evaluación entre expertos en el 2002 pero no se concretaron los acuerdos necesarios en materia de medición de productividad.

La experiencia cotidiana del CIMO coincide con estudios recientes que indican la medición de productividad es pertinente como medidor de efectividad en la adopción de mejores prácticas en el lugar de trabajo (seguridad, higiene, ambiente laboral). Las lecciones aprendidas de un análisis de las evaluaciones anteriores es que para medir los efectos sobre la productividad en un programa de incentivos a la capacitación orientada a la mejora continua que limita su intervención a un máximo de 200 horas de capacitación por año es importante tomar decisiones de dosis y está claro que el matching entre la muestra del grupo de tratamiento y el grupo control es un elemento crítico. En México la encuesta

ENESTYC fue creada para evaluar el CIMO. Sin embargo, un intento de comparar la experiencia del CIMO entre el 97 y el 2001 demostró que dado al random sampling de la ENESTYC no fue posible identificar una muestra que empresas lo suficientemente representativa (en numero y en características) de empresas habían recibido el apoyo del programa. La propuesta para futuras evaluaciones es que se levante una sobre muestra en paralelo a las encuestas de ENESTYC para crear un panel al cual se le puede dar seguimiento de manera tal de contar con un grupo control, un grupo que recibió menos de un año de tratamiento comparado con un grupo que recibió mas de dos años de tratamiento.

Subprograma II: Se avanzo en concretar la metodología de análisis de costo beneficio del subprograma de empleo utilizando métodos que así experimentales que se introdujeron con apoyo técnico del Banco Mundial a principio de los 90. El programa a través de sus sistemas de monitoreo levanta información sobre las características socio-económicas de los desempleados atendidos en PROBECAT y a través de la encuesta ENCOPE se levanta una muestra de beneficiados. Se compara el grupo tratamiento con un grupo de control para detectar los efectos en cuanto a inserción laboral y la calidad de empleo, periodo de búsqueda de empleo. En esta fase, debido a la creación de un nuevo área de investigación que desconocían la metodología de evaluación, hubo un desfase en las evaluaciones del programa de empleo en los primeros dos años. Sin embargo, en el 2001 la nueva administración de la Secretaria contrata una firma especializada para hacer la primera evaluación de costo-beneficio independiente. Aunque un análisis de esa evaluación muestra que es mejorable lo importante era reestablecer un compromiso institucional para hacer este tipo de evaluaciones. También es importante destacar que en este periodo los SEE asumieron responsabilidades operativas y estratégicas que anteriormente se manejaban a nivel central para lo cual hubo que establece sistemas de información estandarizados y capacitar al personal de los SEE en el uso de nuevos instrumentos. La descentralización fue acelerada y si bien se evaluaron las implicaciones operativas de este cambio el apoyo técnico y la instrumentación fue más lenta que el traspaso de responsabilidad. Las lecciones principales fueron (i) si las agencias de gobierno no mantienen los niveles técnicos es muy difícil profundizar y mejorar los procesos de evaluación a lo largo de la ejecución de los mismos; (ii) En programas tan masivos como es el Servicio de Empleo en México es importante establecer condiciones mínimas en cuanto a la disponibilidad de sistema operativos y personal operativo antes de descentralizar.

Subprograma III: No hay medición sistematizada de los efectos de este componente porque los objetivos son institucionales y estratégicos. Es evidente

que se cumplieron las metas físicas (i) se utilizaron los recursos disponibles para estudios; (ii) para encuestas empleo que se elaboraron coordinadamente con las áreas involucradas los programas de política de mercado (CIMO y Empleo) considerando las metas y recursos disponibles; (iii) se contó con los recursos necesarios para dar cursos de capacitación especializada al personal del programa. - Si bien el programa cumplió con metas físicas salvo dos importantes logros que fueron: (i) la estimulación de la investigación en tema de mercado laboral el ámbito educativo y privado; y (ii) el fortalecimiento de las encuestas de empleo, no se lograron los objetivos estratégicos. No fue posible lograr el aspecto estratégico más importante de vincular la inversión en el análisis de políticas con el desarrollo de nuevos programas e impulsar una cultura de evaluación en operadores de programas no se consolidó en esta etapa.

Subprograma IV: No hubo evaluaciones de impacto en este subprograma (i) si hubo un análisis de la reducción de trámites burocráticos en materia de registros ante la STPS; (ii) se utilizaron resultados de estudios para promoción de acciones relacionadas con seguridad y salud en el trabajo; (iii) se publicaron y difundieron reglamentos y normativas sobre seguridad e higiene laboral.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

➔ Continúa siendo un desafío la medición de impacto de programas como CIMO cuyo propósito es mejorar la competitividad y productividad de las empresas beneficiarias y sus trabajadores debido a que la intervención del programa en un año por su naturaleza no excede las 200 horas de capacitación y un máximo de 200 de asistencia técnica. También es difícil aislar este tratamiento de otras externalidades que pueden influir en la productividad y en la competitividad de la propia empresa. Por esta razón en colaboración con el Banco Mundial se propuso comparar el comportamiento de las empresas CIMO beneficiadas por un periodo de 5 años con un grupo control que no recibió apoyo utilizando proxys como certificación en ISO9000, trabajadores certificados, incremento en exportación, etc.

Tal como indica la sección anterior recientemente se completando un estudio comparativo que incluye el CIMO utilizando datos de la ENESTYC que comparan el comportamiento de este programa en 1997 con el año 2001.

El Subprograma 2 conviene resaltar la importancia de asegurar la elaboración de estudios con metodologías sistemática y similares que faciliten la comparación de resultados a lo largo de varios años, y faciliten ajustar las reglas de operación para mejorar el impacto de las inversiones.

Las encuestas financiadas por el Programa convierten a México en el país con mayor

disponibilidad de información estadística en Latino América sobre el comportamiento del mercado de trabajo a nivel de empresas y hogares, las cuales facilitan no sólo monitorear en efecto de las políticas públicas nacionales sino que facilitan la evaluación de programas de política de mercado de trabajo, aspectos que convienen reproducir en el diseño de programas similares.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

- | | | |
|---|-------------------------------|------------|
| 1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) | Baja ← [] [] [3] [] → Alta | []
N/A |
| 2. Recolección de información de línea de base de efectos | Baja ← [] [2] [] [] → Alta | []
N/A |
| 3. Recolección de formación de línea de base de productos | Baja ← [] [] [3] [] → Alta | []
N/A |
| 4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas | Baja ← [] [] [3] [] → Alta | []
N/A |
| 5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Baja ← [] [] [3] [] → Alta | []
N/A |
| 6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional | Baja ← [] [] [3] [] → Alta | []
N/A |

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

➔1) En materia de programa de empleo el tipo de mediciones aplicadas son las mismas que se utilizan para programas de este tipo en países de la OECD: (i) tasa de colocación; (ii) aumento de calidad de empleo e ingreso; (iii) reducción de periodo de búsqueda de empleo y/o reducción del costo de reclutamiento y contratación.

2) Medir el impacto de un programa de apoyo a empresas y sus trabajadores, sigue presentando importantes desafíos y tal como se dijo anteriormente con proxys para medir la productividad y utilizando ENESTYC para construir un grupo de control. La encuesta ENESYC facilita este tipo de análisis por que cuenta con paneles históricos que miden el impacto de la capacitación de las empresas en el sector manufacturero en México.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

➔Se ha ido concretando una gradual mejora en el diseño e implementación de sistemas de monitoreo y seguimiento que en un futuro facilitarían la generación de reportes que permitan detectar problemas de desempeño en tiempo y forma, y que instrumentaran mejoras en la línea de base a largo plazo.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

➔La existencia de sistema de monitoreo permitirá generar reportes periódicos de medición de desempeño que facilitaría la mejora continua de modelos de gestión de este tipo de programa.

2.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 2.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR).

El factor principal estuvo relacionado con el Subprograma 2, donde se identificó la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno en los estado participantes.

Para el nuevo programa el Banco y el ejecutor acordaron un Plan de Acción con medidas inmediatas y de mediano plazo, las cuales se han implementado en su mayoría y han fortalecido al programa en su totalidad.

En el programa actual se esta fortaleciendo la capacidad operativa a nivel estatal con sistemas estandarizados automatizados de registros financieros, así mismo se ha fortalecido la ventanilla de supervisión y control de apoyo técnico para las SEEs.

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔(i) recortes y ajustes presupuestarios de SHCP impactando el presupuesto total de la a STPS y por ende el presupuesto asignando al proyecto, (ii) la introducción del nuevo personal sin experiencia operativa ni conocimiento del manejo de los proyectos, lo cual impactó el nivel de ejecución; y (iii) cambios en las reglas de juego en la ejecución del Subprograma 1 en 2001, que conllevó a un cambio significativo de la población objetivo atendida en el CIMO que anteriormente apoyaba principalmente a empresas micro del sector informal. Actualmente el PAC atiende a empresas registradas al Seguro Social y de acuerdo a una evaluación de 1903 esto ha creado un sesgo hacia la pequeña y mediana empresa.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ 1)Se incrementó y mejoró la calidad del apoyo que recibieron las empresas beneficiarias del CIMO y sus trabajadores y se logró establecer una vinculación público privada más estrecha a nivel estatal.

2) Con la introducción de nuevas tecnologías y ampliación de modalidades como ferias de empleo, talleres de búsqueda de empleo, la introducción servicios de telefónicos para identificar oportunidades de trabajo CHAMBATEL y posteriormente redes Internet para CHAMBANET, la STPS logro impulsar modelos de intermediación laboral más avanzados que en etapas anteriores. Estos aspectos se han ido profundizando en el Préstamo 1384/OC-ME actualmente en ejecución.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

La ejecución del Proyecto fue satisfactoria. Las debilidades detectadas en los sistemas de registro financiero y de metas, y los mecanismos de control en el subprograma 2 permitieron acordar un Plan de Acción entre el Banco y el Organismo Ejecutor para fortalecer la operación y ejecución del siguiente Proyecto (préstamo 1384/OC-ME).

En el Subprograma 3 y 4 las dificultades fueron atribuibles a una serie de eventos inesperados: En el subprograma 3 del PMML hubo eventos inesperados tales como: (i) constantes cambios de personal técnico y gerencial a cargo del área; (ii) en el período 1999-2000 hubo una falta de voluntad política a nivel gerencial para realizar los estudios de evaluación de los subprogramas 1 y 2 del Proyecto conforme a los compromisos contraídos con el BID; (iii) las reducciones presupuestarias en el periodo de ejecución del PMML afectaron principalmente la realización de algunas encuestas y la sistematización de otras encuestas, situación que ha mejorado con el préstamo 1384/OC-ME, lo que ha llevado al fortalecimiento de la base estadística del mercado laboral. En este subprograma el programa de capacitación especializada técnica fue exitoso, así como también la investigación en materia laboral.

2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué



1. En el 2001 se incrementó y mejoró la calidad del apoyo que recibieron las empresas beneficiarias del CIMO y sus trabajadores; también se logró establecer un vínculo y coordinación más estrechos entre el sector público y sector privado a nivel estatal.
2. Con la introducción en el año 2001 (la nueva Administración) de nuevas tecnologías y modalidades tales como los servicios telefónicos para identificar oportunidades de trabajo (Chambatel) y posteriormente la búsqueda de empleo vía Internet (Chambanet), la STPS logró impulsar modelos de intermediación laboral más avanzados, ágiles y eficientes que los existentes en etapas anteriores. Estos aspectos se han ido perfeccionando y fortaleciendo en la operación y ejecución actual del PACE (préstamo 1384/OC-ME).

3. A partir del 2001 se contrataron firmas consultoras externas para realizar los estudios de evaluación del subprograma 2, lo cual permitió contar con un análisis económico para decisiones de políticas públicas. En el año 2001 el Organismo Ejecutor contrató una firma consultora externa que efectuó dos estudios de evaluación del PROBECAT: uno relativo al costo-beneficio del PROBECAT y, el otro, un análisis de distribución del gasto del PROBECAT. A partir del 2001, con la llegada de la nueva Administración, la STPS ha concursado entre firmas consultoras privadas la realización de los estudios de evaluación anuales de lo que era CIMO y PROBECAT (ahora PAC y PAE). Esto ha permitido garantizar la calidad de los estudios, afinar y focalizar los subprogramas (PAE y PAC).

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión (medidas adoptadas). Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

En la Fase II del Programa PMML no existió un énfasis en los procedimientos ni tampoco en los sistemas automatizados de registro financiero y de metas para el seguimiento y control del Proyecto. Tampoco existía una Unidad Coordinadora a nivel central. Es hasta que se cuenta con el Informe de Auditoría Financiera Externa del PMML que se acordó un Plan de Acción entre el Organismo Ejecutor y el BID con el propósito de mejorar la operación y ejecución del nuevo Proyecto denominado Programa de Apoyo a la Capacitación y al Empleo (PACE), préstamo 1384/OC-ME. En dicho Plan de Acción se recomienda, para efectos de coordinación, seguimiento y control, establecer formalmente una Unidad Coordinadora del Proyecto a nivel central. ➔

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

➔La lección principal es que el Banco debe prestar especial atención en el futuro a los procesos de descentralización que podrían impactar la ejecución de las operaciones, especialmente cuando se trata de delegar responsabilidades de manejo de recursos en un contexto donde las jurisdicciones responsables presentan

debilidades en relación a controles mínimos adecuados.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

➔ Se ha cumplido con los objetivos planteados logrando beneficiar a empresas y sus trabajadores activos, trabajadores desempleados, atender el mercado de trabajo y disminuir la tasa de desempleo.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Área Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

➔(i) Apoyo a los procesos de descentralización de acciones de mercado laboral relacionados con el fortalecimiento de los SEE; (ii) consolidar esquemas de cofinanciamiento con el sector privado en la capacitación de trabajadores en activo; y (iii) dar continuidad a la realización continua de encuestas con el fin de retroalimentar a las autoridades competentes sobre acciones específicas relacionadas con el mercado laboral.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

➔Se contemplaba el fortalecimiento institucional en áreas de capacitación y de evaluación, lo cual se llevó a cabo de manera adecuada mejorando de esta manera la capacidad institucional de la STPS.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

<input type="checkbox"/> Muy Relevante (MR)	<input checked="" type="checkbox"/> Relevante (R)	<input type="checkbox"/> Poco Relevante (PR)	<input type="checkbox"/> Irrelevante (I)
--	--	---	---

➔ El concepto de Reglamento Operativo fue impulsado por el Banco inicialmente, lo cual pasó a convertirse en Reglas de Operación aprobadas por la SHCP y publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

➔ Se debe continuar con: (i) el cofinanciamiento sector público/sector privado para capacitación de trabajadores en activo; y (ii) acciones de orientación laboral y subsidios a capacitación para trabajadores desempleados y subempleados. Ambas acciones ya han sido incorporadas en el préstamo 1384/OC-ME en ejecución.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja	← [] [] [] [4]	→ Alta	[] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja	← [] [] [] [4]	→ Alta	[] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja	← [] [2] [] []	→ Alta	[] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja	← [] [2] [] []	→ Alta	[] N/A

5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [] [2] [] [] → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.

Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué



2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifiquen las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué?

➔ Con la llegada de la nueva administración en el año 2000, la STPS intensificó sus esfuerzos para establecer y alcanzar una mayor y mejor transparencia en todos los aspectos operativos de los programas bajo su responsabilidad, lo cual ha tenido y continuará teniendo un impacto positivo.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica



1. La modalidad de dos fases contribuyó a la efectividad de los programas ya que facilitó con mayor rapidez la eliminación y/o modificación de acciones menos exitosas y la ampliación de pilotos exitosos. CIMO y el Programa de Empleo transitaron de programas conjunturales que buscaban atender la problemática que surgió en el momento de ajustes económicos y planteaba la necesidad de facilitar la reconversión ágil trabajadores desplazados a programas enmarcados en una estrategia de desarrollo de capital humano localizados a incentivar a las empresas a incrementar su productividad y competitividad a través de impulsos a mejorar el desempeño de sus trabajadores. Los instrumentos de política activa de mercado laboral fueron los pioneros en como políticas orientadas a incentivar la demanda creando un nuevo paradigma en materia de intermediación laboral y capacitación laboral. La modalidad mixta, en el programa de empleo fue creada para incentivar al empleador a contratar y capacitar trabajadores desempleados. El programa aportaba un salario mínimo mientras el desempleado recibía capacitación en planta desarrollado y financiado por el empleador. El compromiso del empleador era contratar el 70 % de los beneficiarios una vez que terminaban el periodo capacitación. Por otro lado, el CIMO presta incentivos económicos a la micro, pequeño y mediana empresa a invertir en asistencia técnica para orientar su proceso productivo a la capacitación enmarcada en una estrategia de mejora continua al interior de la empresa. La sostenibilidad de este tipo de programas basado en incentivos radica en mantener la confianza del sector privado. Un cambio importante fue lograr que empleo concentrara la mayor parte de las becas en la mixta en vez de la capacitación presencial a través de la escolarizada. El cambio clave para el CIMO fue profundizar participación del sector privado.

2. La incorporación de agentes privados en la prestación de servicios ha hecho más eficaces estos programas e incentivado el desarrollo de modelos organizacionales innovativos al igual que la provisión de una capacitación oportuna y pertinente.

3. El desarrollo de sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación requiere una mayor inversión y un esfuerzo mas concentrado en las etapas iniciales, lo cual es aún más importante en un programa multifase.

3. La mejora en el diseño y ejecución de políticas laborales ha permitido al Gobierno y a la STPS evolucionar desde programas coyunturales a acciones de política laboral enmarcadas en una estrategia de desarrollo de capital humano focalizada en la productividad y competitividad.

4. La definición y puesta en práctica de controles internos para ejecutar y administrar todas las actividades.

5. Mantener equipo gerencial y capacitar personal responsable por los aspectos técnicos

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores,

describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos



1. Considerando el proceso de descentralización que atraviesa el país, se deberá transferir responsabilidades a entidades federativas que cuenten con los instrumentos mínimos para su administración a nivel estatal.
2. Dar asesoría técnica y capacitación a los funcionarios estatales en sus nuevas funciones y responsabilidades.
3. Implementar un registro único de oferentes de capacitación para asegurar un acceso uniforme y transparente a todos los interesados: gobierno central, estatal, trabajadores y empresarios que demandan el servicio.
4. Contar con un sistema de control interno contable y financiero a nivel del ejecutor central y de las oficinas estatales que estarían a cargo de las autorizaciones y pagos.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.



1. Por parte de la SHCP, asignar los recursos presupuestarios suficientes para la STPS asegurar el desenvolvimiento adecuado del programa.
2. La STPS deberá priorizar los objetivos, subprogramas y actividades contemplados en el préstamo 1256/OC-ME para su continuidad en el mediano y largo plazo en créditos similares (nuevo contrato de préstamo 1384/OC-ME ahora en ejecución).
3. La STPS debe continuar difundiendo estos programas a nivel nacional para contar con la demanda necesaria por parte de empleadores y trabajadores.
4. La STPS debe continuar fortaleciendo su alianza con el sector empresarial para asegurar el cofinanciamiento de la capacitación para trabajadores en activo.
5. La STPS debe continuar fortaleciendo y consolidando sus mecanismos de control, evaluación y seguimiento para garantizar la ejecución y el uso eficiente de los recursos del programa. La Unida Coordinadora de la STPS debe continuar fortaleciéndose para agilizar procesos y mejorar apoyo técnico a las áreas ejecutoras que operan directamente el programa (tal como la Coordinación General de Empleo, la Dirección General de Capacitación, entre otras).
6. La STPS deberá fortalecer y consolidar la evaluación sistemática de sus

programas del nuevo préstamo (1384/OC-ME) de tal manera que dichos estudios de evaluación permitan retroalimentar y afinar anualmente dichos subprogramas de acuerdo a los objetivos planteados.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

[X] Muy Probable (MP) [] Probable (P) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (I)

El desarrollo efectivo de este primer programa de dos fases que incluyó el préstamo 983/OC-ME fase I y este préstamo 1256/OC-ME fase II, impulso el desarrollo de un programa multifase de 9 años con 3 fases, el préstamo 1384/OC-ME aprobado el 19 de diciembre de 2001 representa la primera fase de este último programa.

La sostenibilidad del proyecto para los próximos tres años no es una probabilidad sino que es un hecho real y concreto ya que el Gobierno de México ha acordado con el Banco continuar y profundizar las actividades iniciadas con este programa. Más importante aún, y por primera vez en la historia del Banco, el Directorio aprobó un programa de tres fases, donde cada fase durará tres años.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto Baja ← [] [] [] [] [4] → Alta []
N/A

2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.) Baja ← [] [] [] [] [4] → Alta []
N/A

3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor Baja ← [] [] [] [] [4] → Alta []
N/A

4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
5. Capacidad gerencial y proceso de toma de decisiones de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	[] N/A
6. Cumplimiento oportuno de políticas, procedimientos del Banco y cláusulas contractuales	Baja ← [] [2] [] [] → Alta	[] N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, calidad de los EFAs, etc.)	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
8. Oportunidad y eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Baja ← [] [2] [] [] → Alta	[] N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia del Organismo Ejecutor, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	[] N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Baja ← [] [] [] [4] → Alta	[] N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

La dirección general de empleo era la Unidad Ejecutora del programa y ésta manejaba la gestión técnica sustantiva los trámites operativos ante el Banco. Este arreglo fue muy efectivo hasta que al interior de la Secretaría se fragmentó el programa (los subprogramas se dividieron entre varias direcciones generales y los temas relacionados al cumplimiento de procedimientos de adquisiciones y desembolsos pasaron a las instancias correspondientes de la Secretaría. A raíz de

esto fue necesario crear una Unidad Coordinadora en el 2002 que en un comienzo se encargó únicamente de facilitar aspectos de trámites de documentos y de solicitudes de desembolso ante el Banco. Posteriormente, esta Unidad ha logrado formar una ventanilla única de gestiones ante el prestatario y el Banco y sirve como facilitadora para efectos de lograr un mejor control y ejecución del proyecto.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.

➔ Se debe de mantener el personal técnicos no debe de haber cambios a ese nivel.

Para mantener la coherencia del programa hubiera sido preferible mantener el liderazgo del programa bajo una sola dirección general tal como operó en la década de los 90 cuando era financiado por el Banco Mundial y en la Fase 1 con el financiamiento del BID.

La fragmentación del programa que se manifestó en la ubicación del subprograma I bajo la Dirección General de Capacitación y Productividad, el traslado de la Unidad de Estudios y Evaluación de la Dirección General de Empleo a una unidad vinculada con la Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo, y la inclusión de nuevas instancias ejecutoras como fue la Dirección General de Seguridad e Higiene y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, debió haber sido paulatina para evitar una curva de aprendizaje tanto en aspectos operativos como técnicos, que repercutió en atrasos inesperados y como consecuencia parte las metas previstas para la Fase I no se concretaron hasta la Fase II.

Para solventar esta problemática con la introducción de la nueva administración en el año 2000 se recomendó crear una unidad ejecutora que coordinaría las actividades de cada instancia ejecutora y manejaría todos los trámites relacionados a la operación del programa ante el prestatario (NAFIN) y el Banco.

El éxito de estos programas depende en gran medida de la capacidad y compromiso del ejecutor y de su capacidad gerencial e institucional, por lo que sería recomendable que en el diseño de futuras operaciones (tal como se ha hecho en préstamo 1384/OC-ME actualmente en ejecución) se ponga especial énfasis en la capacidad del ejecutor estableciendo, de ser necesario, programas de fortalecimiento del mismo. De igual manera, es muy importante analizar no solo la capacidad

institucional del ejecutor, sino también la de los subejecutores y revisar los esquemas y mecanismos de control y supervisión, elemento esencial para garantizar una buena ejecución.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor. Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

➔ El papel desempeñado por el organismo ejecutor (STPS) ha sido fundamental para la buena ejecución del programa y para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Sin esta capacidad y dedicación hubiera sido imposible lograr la ejecución tan acelerada del programa. Más importante aún, la relación de trabajo establecida entre el Banco y la Unidad Ejecutora ha sido fundamental en la coordinación con todas las direcciones de la STPS involucradas en la ejecución del programa.

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

2.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

- | | |
|--|--|
| 1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? | <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si |
| 2. ¿Para qué fecha está programada? | Fecha comienzo: DD MM AA
Fecha terminación: DD MM AA |
| 3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? | <input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario |
| 4. ¿Cuánto es el costo estimado? | USD\$ |
| 5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post? | <input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID
<input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario
<input type="checkbox"/> Otra Fuente |

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

➔ Para el préstamo 1256/OC-ME, se desarrolló una evaluación final en el último año de ejecución (2001) para orientar la preparación de un programa multifase (1384/OC-ME) que ya se encontraba en preparación.

2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

➔ No aplica

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

Los programas de modernización en el sector de mercado laboral, a diferencia de programas tradicionales de inversión, requieren de una gran flexibilidad para adaptarse de forma rápida, práctica y realista a los constantes cambios que enfrenta este sector. Por lo tanto, los programas del Banco deberán permitir que se realice un seguimiento cercano y continuo de este tipo de programas tanto a nivel central como estatal, con el fin de optimizar los resultados esperados y poder responder de una manera eficiente, flexible y práctica a las demandas de un mercado laboral dinámico. A diferencia de otros proyectos sociales que intentan resolver un problema específico, aquí se trata de crear un sistema que a medida que se desarrolla requiere de inversiones adicionales en diversas acciones que apoyan el desarrollo de capital humano y la capacidad del sector productivo para responder a los cambios continuos de un mercado globalizado. A la fecha, la modalidad multi-fase ha dado resultados exitosos ya que ha: (i) permitido la continuación de las acciones sin interrupciones que afecten la participación del sector privado; (ii) da al sector privado confianza en la continuidad de la inversión por parte del sector público y de esta manera asegurar las inversiones complementarias de los empresarios; y (iii) provee la flexibilidad de ajustar el programa continuamente hacia las nuevas demandas de la economía.

Una de las principales razones del éxito de las operaciones de mercado laboral

financiadas a la fecha en México reside en el trabajo continuo y coordinado intra-departamental del Banco (RE2, RES, SDS, COF/CME). Por la complejidad de los temas de mercado laboral es esencial continuar con esta práctica. Las autoridades nacionales, especialmente la STPS, debe sentirse con la total confianza y seguridad que el Banco responderá de manera pronta y ágil a sus solicitudes de apoyo y orientación.

En proyectos como este la continuidad de los equipos de proyecto y el valor agregado que pueda proporcionar el mismo es clave para apoyar un proceso de mejora continua.

Los esfuerzos del Banco de fortalecer el apoyo técnico en el terrero para dar mejor servicio al cliente se fortalecerían con el acompañamiento del equipo de proyecto y los recursos necesarios para agilizar los procesos administrativos y la supervisión. El ejecutor considera que es importante el despacho ágil de todo trámite relacionado a procedimientos de adquisiciones que por ende facilitaría el flujo de los desembolsos. La iniciativa de RETOOLING entre otras intenta analizar y resolver esta problemática, pero desde el punto de vista del cliente, las soluciones deberían de ser de corto plazo y el proceso del Banco en este sentido tiene a ser más lento.

Anexos 1A y 1B

Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A

Fuente de Financiamiento

(Montos en millones de USD\$)

Categorías de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Subprograma 1	64.0	46.1	0	110.1	46.9	46.9	0	93.8	-26.7	1.7		-14.8
Subprograma 2	125.0	164.8	0	289.8	142.3	180.0	0	322.3	13.8	9.2		-11.2
Subprograma 3	5.0	11.0	0	16.0	5.4	5.3	0	10.7	8.0	-51.8		-33.1
Subprograma 4	4.0	11.4	0	15.4	.6	0.5	0	1.1	-85.0	-95.6		-92.9
FIV	2.0	0	0	2.0	1.4	0	0	1.4	-30.0	0		-30.0
TOTAL	200.0	233.3	0	433.3	196.7	232.7	0	429.4	-1.7	-0.3		-0.9

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID (1.00)	Prestatario (2.00)	Otros (3.00)	Total (4.00)	BID (5.00)	Prestatario (6.00)	Otros (7.00)	Total (8.00)	(8) - (4) (9.00)
2000	66,700,000.00	77,760,000.00		144,460,000.00	78,662,546.68	68,862,157.13		147,524,703.81	(3,064,703.81)
2001	66,700,000.00	77,760,000.00		144,460,000.00	88,203,410.46	107,802,441.39		196,005,851.85	(51,545,851.85)
2002	66,600,000.00	77,760,000.00		144,360,000.00	3,708,450.28	10,709,380.80		14,417,831.08	129,942,168.92
2003						45,322,549.70		45,322,549.70	(45,322,549.70)
2004					26,114,753.90			26,114,753.90	(26,114,753.90)
TOTAL	200,000,000.00	233,280,000.00		433,280,000.00	196,689,161.32	232,696,529.02		429,385,690.34	3,894,309.66

Anexo 1- C

Información Financiera y Estados Financieros Auditados

(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc).

➔ La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), en lo que se refiere a la distribución de responsabilidades y funciones para la administración y supervisión del programa financiado con los recursos del préstamo, está organizada con una clara distribución de responsabilidades entre las distintas unidades de dicha Secretaría, para este propósito. Las funciones de control presupuestario y contabilidad del programa están bien definidos y son funciones sobre las cuales la coordinadora del programa no tiene ingerencia. La coordinación del programa tiene sus funciones limitadas a los aspectos técnicos cabiendo a las demás unidades las funciones de control interno, registros, asignación de recursos, etc. El personal asignado al programa posee calificación suficiente para llevar las funciones que les corresponde

2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.

➔ Durante el período de ejecución del programa, la STPS hizo algunos esfuerzos para implantar un sistema de información financiera que le permitiera el registro adecuado y sistemático de las inversiones realizadas por los Servicios Estatales de Empleo y las Unidades Promotoras de la Capacitación en las entidades federativas. Sin embargo, por diversos motivos, no se realizó ningún esfuerzo encaminado a la consecución de dicho objetivo que no fueran hojas de cálculo Excel aisladas. Como parte del fortalecimiento institucional de la STPS se tiene previsto implementar un sistema automatizado de registro contable y financiero integral para el nuevo programa de apoyo a la capacitación y al empleo (PACE) contrato 1384/OC-ME. Se estima que dicho sistema integrado y su respectiva interconectividad que de terminado e implantado en diciembre del 2004

3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).

➔ El informe de avance semestral del PMML únicamente contenía información agregada de las categorías de inversión de los subprogramas respectivos, así como información de metas a nivel nacional de cada uno de los subprogramas. Sin embargo, para efectos de contar con una información más precisa, en la fase I del PACE (contrato 1384/OC-ME) se decidió incorporar información más desagregada a nivel de entidades federativas y así mejorar la calidad de la información financiera y de metas

4. Estados Financieros Auditados. Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFAs.

➔ Los estados financieros auditados del PMML dictaminados por la Secretaría de la Función Pública (antes SECODAM) se presentaron en su debido momento, cumpliendo los requerimientos establecidos en los distintos AFs del Banco y las condiciones financieras establecidas contractualmente. Al mismo tiempo cabe añadir que el nuevo programa PACE en su cláusula 5.02 de las Estipulaciones Especiales, establece la contratación de una firma de auditores externos independientes para el dictamen de los estados financieros y también la realización de dos informes anuales de auditoría operativa del proyecto.

La STPS dió formal seguimiento a la implantación de las recomendaciones de control interno y otras observaciones presentadas en una auditoría externa con una firma de auditores independientes y que dicho informe presentó recomendaciones importantes de control interno, las cuales debían cumplirse para que la STPS pudiera solicitar el primer desembolso del nuevo programa PACE y, antes de ello, para que el Organismo Financiero Internacional pudiera declarar la elegibilidad de los gastos del nuevo programa PACE. En la actualidad la STPS ya ha dado cabal cumplimiento a las acciones inmediatas y no inmediatas establecidas en el plan de acción para el fortalecimiento de los controles internos y se acordó que para diciembre de 2004 se introduciría el mencionado sistema automatizado de registro contable y financiero integral para lograr la interconectividad que permita llevar un mejor registro, seguimiento y control interno del nuevo programa PACE.

5. Lecciones Aprendidas. Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.

➔ Durante el proceso de análisis de las operaciones el Equipo de Proyectos así como los ejecutores deberían profundizar su análisis de los aspectos financieros relevantes para garantizar una mayor efectividad en la supervisión y ejecución de los programas. Debe darse mayor atención a los aspectos relacionados con los sistemas contables y análisis institucional a fin de identificar aquellas circunstancias a las cuales se deberán de poner mayor énfasis antes de la aprobación del préstamo no dejando a la Representación del Banco en el país la responsabilidad por la supervisión del programa sin los elementos básicos que le permitan una buena supervisión siguiendo los lineamientos del Banco especialmente en aquellos aspectos relacionados con control interno, registros, sistemas contables y elaboración de informes financieros como profundizar en los aspectos institucionales. Para la elaboración del Marco Lógico se debe contemplar algunos días de trabajo en conjunto con los involucrados a fin de que se conozcan los diferentes aspectos y se lleve a cabo el programa de forma más eficiente garantizando alcanzar los objetivos propuestos.

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

21 de Junio de 2004

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas abiertas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ Por favor, marque con una X dentro del corchete correspondiente la respuesta a aquellas preguntas donde hay opciones disponibles. Ejemplos:

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja < ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL MERCADO LABORAL (PMML)
Número del proyecto: ME-0118
Número de Préstamo/CT: 1256/OC-ME (PERIODO DE EJECUCIÓN: 1999-2001)
Nombre del Organismo Ejecutor: SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS)
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: LIC. RUTH GEORGINA ORNELAS ESQUINCA
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: TITULAR DE LA COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS CON ORGANISMOS FINANCIEROS INTERNACIONALES (CTPOFI)

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

SUBPROGRAMA 1 – Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO). Indicadores de producto US 65,000,000	
PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a 2,240,000 trabajadores activos en empresas micro, pequeñas y medianas 2. Realizar cursos para 875,727 empresas 3. Realizar 216,354 eventos de sensibilización y promoción del Programa dirigidos a incrementar el número de beneficiarios 4. Crear 10 Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) adicionales para ampliar la cobertura de atención. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se capacitaron 1,828,202 trabajadores activos (81.60% de la meta original) en empresas micro, pequeñas y medianas 2. Se realizaron cursos para 846,464 empresas (96.66% de la meta original) 3. Se realizaron 196,888 eventos de sensibilización y promoción del Programa (91% de la meta original) dirigidos a incrementar el número de beneficiarios 4. Se crearon 10 Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) adicionales para ampliar la cobertura de atención (100% de la meta original).
NOTA: Se reporta el periodo 1999-2001 con cifras	

	de metas proporcionadas por esta área ejecutora del PMML.
<p>Este componente tuvo restricciones presupuestarias en el 2001 (30% menos) y se realizó un cambio importante en las Reglas de Operación, en las cuales a partir de 2001 sólo se podía atender a empresas dadas de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (empresas formales) y otro cambio importante fue que sólo podrían capacitarse a trabajadores que presentaran un comprobante oficial de su contribución a cualquier institución de seguridad social, para efectos de un mayor control del destino de los recursos.</p> <p>A pesar de ello, la mayor participación en CIMO fue de microempresas, con disminución en la participación de empresas medianas y pequeñas. Lo anterior se debió principalmente a que las Unidades Promotoras de la Capacitación (UPCs) desempeñaron un papel dinámico al actuar como facilitadores para que las microempresas en la informalidad se registraran en la SHCP para acceder al Programa.</p>	

SUBPROGRAMA 2 – Mecanismos de Ajuste del Mercado de Trabajo. Programa de Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT). Indicadores de producto US 125,000,000	
	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a 1,384,000 personas solicitantes de empleo 2. Identificar 1,586,000 puestos de trabajo 3. Colocar a 457,320 personas desempleadas 4. Otorgar 1,368,650 becas de capacitación para el trabajo a personas desempleadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se atendió a 1,408,765 solicitantes de empleo (101.08% de la meta original) 2. Se Identificó 1,417,331 puestos de trabajo (89.4% de la meta original) 3. Se colocaron 503,217 personas desempleadas (110% de la meta original) 4. Se otorgaron 1,513,573 becas de capacitación para el trabajo a personas desempleadas (110.6% de la meta original) <p>NOTA: Se reporta el periodo 1999-2001 con cifras de metas proporcionadas por esta área ejecutora del PMML.</p>

SUBPROGRAMA 3 – Evaluación de Políticas y Desarrollo Institucional. Indicadores de producto US 5,000,000	
PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar por lo menos 16 estudios sobre políticas de mercado laboral. 2. Elaborar 4 estudios sobre evaluación de impacto del Programa. 3. Otorgar 152 becas de investigación sobre temas laborales. 4. Realizar 7 encuestas sobre mercado de trabajo. 5. Realizar 196 cursos de capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se elaboraron 12 estudios sobre políticas de mercado laboral. 2. Se elaboraron 2 estudios sobre evaluación de impacto del Programa. 3. Se otorgaron 70 becas de investigación sobre temas laborales. 4. Se realizaron 12 encuestas sobre mercado de trabajo. 5. Se realizaron 342 cursos de capacitación.

	NOTA: Se reporta el periodo 1999-2001 con cifras de metas proporcionadas por esta área ejecutora del PMML.
Debido a los cambios institucionales en la unidad administrativa encargada de realizar los estudios y debido también a la falta de coordinación con las áreas operativas de los subprogramas 1 y 2, fue difícil cumplir con las metas relativas a estudios, mientras que las metas de encuestas y cursos de capacitación especializada sobrepasaron los acuerdos originales para la Fase II, obedeciendo a la necesidad de ampliar la base estadística relativa al mercado laboral, mediante la ampliación de la cobertura e integrando más módulos de análisis sobre el mercado laboral, para un mejor y mayor conocimiento.	

SUBPROGRAMA 4 –Modernización de Prácticas Aplicadas al Lugar de Trabajo. Indicadores de Producto US 4,000,000 millones	
PLANEADO	LOGRADO
1. Establecer 2,745 programas preventivos en empresas en materia de seguridad e higiene ocupacional. 2. Elaborar 13 guías técnicas. 3. Desarrollar 5 estudios en materia de normas de seguridad.	1. Se establecieron 2,745 programas preventivos en empresas en materia de seguridad e higiene ocupacional. 2. Elaboración de 13 guías técnicas. 3. Se desarrollaron 5 estudios en materia de normas de seguridad. 4. Se imprimieron 108 documentos sobre seguridad e higiene en el trabajo y se difundieron 242 mil ejemplares a nivel nacional. NOTA: Se reporta el periodo 1999-2001 con cifras de metas proporcionadas por esta área ejecutora del PMML.
Debido a que en el subprograma 4 se abrieron nuevas líneas de acción, como sucedió en la Fase 1, este subprograma sufrió atrasos en su ejecución y, en algunos casos, si bien se concretaron las actividades previstas hubo dificultades operativas en las actividades desarrolladas.	

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

Subprograma I

Se logró atender un mayor número de trabajadores activos vinculados a empresas micro, pequeñas y medianas, contribuyendo a fomentar la competitividad de una masa crítica de MYPES donde se concentra la mayor parte de la fuerza laboral en México.

Subprograma II

Con el logro de las metas físicas se demostró que los mecanismos establecidos por el Servicio Nacional de Empleo y el programa de becas PROBECAT permitieron fomentar, de manera eficaz, la inserción laboral de trabajadores de un primer empleo y la reconversión laboral de trabajadores desplazados. Asimismo se demostró que, si bien estos mecanismos fueron diseñados para mejorar la eficiencia de mercados formales de trabajo, también son adaptables a acciones orientadas a mejorar el ingreso de grupos marginados urbanos y rurales.

Subprograma III

En etapas anteriores, la STPS había logrado desarrollar una capacidad técnica al interior de la institución para efectuar análisis de políticas activas de mercado laboral y de evaluación. Los productos clave de esta etapa (cursos de capacitación especializada, estudios contratados con firmas consultoras externas, ampliación de las encuestas del mercado laboral, entre otros) ayudaron a iniciar un proceso de impulso a la investigación en materia de mercado laboral en el sector privado y en el ámbito universitario.

Subprograma IV

Hubo avances significativos en la introducción del nuevo modelo formativo de seguridad e higiene ocupacional. El financiamiento BID fue canalizado a los estudios que apoyaron el diseño de mejoras implementadas en el sector productivo en esta materia.

3.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

Efectos Institucionales y Financieros

Subprograma 1. En cuanto a la sostenibilidad financiera es importante que las empresas aporten cada vez más una mayor proporción del cofinanciamiento para la capacitación. Asimismo es importante que el Gobierno Federal cuente con la colaboración financiera de las entidades federativas, no solamente sufragando costos operativos sino el cofinanciamiento del mismo Programa, de tal forma que se pueda ampliar la cobertura del Programa. De igual manera, es necesario fortalecer y profundizar una política de competitividad empresarial capaz de crear las condiciones que permitan incrementar la productividad del trabajador mediante una disponibilidad oportuna y eficaz de capacitación para el trabajo productivo. Por otra parte, en lo referente a la sostenibilidad institucional es relevante desarrollar y fortalecer la capacidad del personal operativo y personal gerencial a nivel local; contar, a nivel nacional y local, con sistemas automatizados estandarizados de registros financieros y de metas, para el seguimiento y control del subprograma; fortalecer la red nacional de promotores y/o ventanillas de atención a las empresas (local) para lograr una mayor difusión en el sector empresarial. Asimismo es importante desarrollar y fortalecer, mediante un análisis de gestión, la ventanilla de apoyo técnico, supervisión y seguimiento.

Subprograma 2. En relación con la sostenibilidad financiera es importante transitar de la modalidad escolarizada a la modalidad mixta debido a que reduce costos y a que atiende un mayor número de beneficiarios, traduciéndose en un mayor impacto debido al incremento en la colocación en empresas. Cabe destacar que la STPS como el Organismo Ejecutor, a través de su antes Dirección General de Empleo y los SEE se mantuvo atenta a cumplir con todos los compromisos asumidos con el BID y obtuvo el presupuesto federal anual requerido en los años de ejecución. En lo que se refiere a la sostenibilidad institucional es importante desarrollar y fortalecer la capacidad del personal operativo y gerencial a nivel estatal y local; contar, a nivel nacional y estatal, con sistemas estandarizados automatizados de registros financieros y de metas, para lograr un mejor seguimiento y control; consolidar la red nacional de las oficinas del Servicio Nacional de Empleo. Asimismo se requiere fortalecer e institucionalizar la ventanilla de supervisión, control y apoyo técnico para los SEEs.

Subprograma 3. En cuanto a la sostenibilidad financiera e institucional es recomendable continuar apoyando el objetivo de desarrollo institucional y los análisis de evaluación de los subprogramas, lo cual implica garantizar los recursos financieros que permitan sistematizar el levantamiento anual de las encuestas y añadir nuevos módulos a las encuestas del mercado laboral. De esta manera se podrán lograr mejores estudios de evaluación de los subprogramas y de temas del mercado laboral.

Subprograma 4. En relación con el diseño de políticas públicas es necesario tomar en cuenta la participación de empresas y trabajadores, quienes al ser los actores productivos tienen identificadas las limitantes y oportunidades.

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
Expandir en la Fase II del PMML los logros estratégicos alcanzados en el sector laboral y consolidar la integración entre políticas laborales y la estrategia de desarrollo de sistemas y programas de mercado laboral a largo plazo iniciados en la Fase I con el fin de incrementar la productividad de la población económicamente activa y, con ello, la competitividad de las empresas micro, medianas y pequeñas. Esto se alcanzaría mediante la operación eficiente de los programas activos de mercado de trabajo y de capacitación especializada, y también con la realización de análisis, planeación y programación de la política laboral del país con base en mayores conocimientos de los mercados laborales y de productos.	<p>Subprograma 1 CIMO. Se incrementó y mejoró la calidad del apoyo que recibieron las empresas beneficiarias de CIMO y sus trabajadores.</p> <p>Subprograma 2 SNE/PROBECAT. Con la introducción de nuevas tecnologías y modalidades, la STPS logró impulsar modelos de intermediación laboral más avanzados que en etapas anteriores.</p> <p>Subprogramas 3 y 4. Se fortaleció la base estadística del mercado laboral y también se mejoró la capacidad técnica del personal a nivel federal gracias a la capacitación especializada.</p>

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

Subprograma I

Se logró atender un buen número de trabajadores activos para incrementar su productividad y también se atendió a un número importante de micro, pequeñas y medianas empresas para incidir favorablemente en su competitividad.

Subprograma II

Se fomentó de manera eficaz la inserción laboral de trabajadores de un primer empleo y la

reconversión laboral de trabajadores desplazados, mejorando la calidad del empleo y el ingreso de los trabajadores desempleados.

Subprograma III

Se fortaleció la base estadística del mercado laboral para lograr mejores políticas públicas y para realizar mejores estudios de evaluación de los subprogramas del mercado laboral. Se impulsó la investigación en materia de mercado laboral en el sector privado y en el ámbito universitario.

Subprograma IV

Se dieron importantes avances en la introducción del nuevo modelo formativo de seguridad e higiene ocupacional. El financiamiento BID fue canalizado a los estudios que apoyaron el diseño de mejoras implementadas en el sector productivo en esta materia.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos.

En el año 1997 se contrató el préstamo (983/OC-ME) con el cual se inició una operación pionera en el área de mercado laboral en México, misma que continuó en una segunda fase con el préstamo 1256/OC-ME. A su vez, esta Fase II ha servido de base para una nueva operación multifase de 9 años (3 años cada fase) que continuará apoyando los esfuerzos del Gobierno Federal para mejorar y modernizar el mercado laboral en el país. Los componentes/actividades específicas se han ido ajustando a través del tiempo y, seguramente, continuarán ajustándose para reflejar la coyuntura del mercado laboral mexicano.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

(i) Participación activa del sector privado en el cofinanciamiento de actividades de capacitación para trabajadores activos; (ii) compromiso de mantener un enfoque hacia la competitividad de la empresa y productividad del trabajador; (iii) compromiso de las autoridades federales para apoyar con recursos financieros este tipo de programas; y (iv) establecer y fortalecer a la Unidad Coordinadora del Programa para que pueda desarrollar actividades de coordinación, apoyo y seguimiento en las diferentes direcciones generales y coordinaciones generales de la STPS en el diseño, preparación, coordinación, seguimiento, asesoría y facilitación de actividades futuras relacionadas con el mercado laboral. Asimismo se deberá garantizar institucionalmente a esta Unidad Coordinadora el oportuno aprovisionamiento de información estadística sistemática de las áreas ejecutoras del Proyecto para efectos de seguimiento y control.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1. (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

No. El programa fue diseñado para el beneficio de todos los grupos y subgrupos de la población. Cuenta con actividades específicas, especialmente en el Subprograma 2: Mecanismos de Ajustes para los Mercados de Trabajo, para grupos vulnerables (jóvenes en desventaja,

discapacitados, mujeres, entre otros).

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2. (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

No. Por el contrario, el Subprograma 4. Modernización de los Procedimientos de las Relaciones Laborales, incluye actividades específicas para estudiar y mejorar las condiciones ambientales, de salud, y seguridad e higiene en el trabajo.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

Las actividades de capacitación programadas contribuyen a una mejor y mayor competitividad del trabajador mexicano. De igual manera, la capacitación redundará en un incremento tanto en la calidad, como en la competitividad de la empresa mexicana.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

La modernización del mercado laboral enfrenta continuamente ajustes para responder a las estrategias nacionales y de desarrollo y, por lo tanto, la característica más relevante del Programa ha sido precisamente la flexibilidad para ajustarse paulatinamente al entorno cambiante del mercado laboral.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

No aplica

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

Las evaluaciones del Programa indican que la tasa promedio de colocación del Servicio Nacional de Empleo aumentó de un 60% a una tasa promedio de 78%. En las encuestas de ENESTYC las empresas CIMO muestran mayores niveles de competitividad que las empresas de características similares que no han recibido apoyo del Programa.

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo ☒ Efectivo ☐ Poco Efectivo ☐ Inefectivo

El Programa fue efectivo porque permitió lograr importantes avances en materia laboral. Sin embargo, habrá que perseverar en el desarrollo institucional de la STPS, incluyendo el desarrollo del personal operativo y gerencial de las entidades federativas para lograr mayor eficiencia y efectividad de los subprogramas 1 y 2.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

1. Corresponsabilidad del sector privado para el desarrollo del Subprograma 1.
2. Participación activa del sector productivo en las actividades de capacitación mixta en el Subprograma 2.
3. Compromiso de que las autoridades federales apoyen con recursos financieros los programas de mercado laboral.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

Subprograma I: (i) Se mejoraron los instrumentos de diagnóstico individuales sobre las necesidades e impacto de las acciones de capacitación en empresas; y (ii) Se establecieron parámetros basados en decisiones presupuestales y de control administrativo y operativo. Para el préstamo 1384/OC-ME (PACE) se acordaron mejoras operativas como son: (i) Crear una ventanilla a nivel central de monitoreo permanente para proporcionar apoyo técnico, supervisión y seguimiento del trabajo de las antes UPCs, ahora OPCs), para lograr un mejor desempeño; y (ii) Con la descentralización se busca lograr la estandarización de las condiciones operativas en cuanto a oficinas, recursos informáticos y humanos en las ahora OPCs.

Subprograma II: (i) Los SEEs asumieron responsabilidades operativas y estratégicas que anteriormente se manejaban a nivel central para lo cual se establecieron en el nuevo contrato de préstamo (1384/OC-ME) sistemas automatizados estandarizados de registro financiero y de metas para un mejor seguimiento y control del Programa. Esto indica la necesidad de evaluar las instancias operativas (centralizadas y descentralizadas) en la ejecución de programas de esta naturaleza para determinar su capacidad operativa, administrativa y gerencial.

Subprograma III: (i) Los estudios se deben enmarcar en una estrategia integral del mercado laboral; (ii) En el levantamiento de las encuestas se deberá tomar en consideración los insumos que las áreas ejecutoras del Programa puedan proporcionar que permitan mejorar la infraestructura estadística, elaborar mejores estudios de evaluación de los subprogramas, etc.; (iii) Coordinar en la STPS los esfuerzos de capacitación especializada entre las áreas ejecutoras del Programa, así como apoyar con los recursos necesarios anuales esta capacitación especializada para incidir en el desarrollo institucional del Organismo Ejecutor.

Subprograma IV: (i) Se busca tomar en cuenta la participación de empresas y trabajadores en el diseño de políticas públicas ya que ellos tienen identificadas las limitantes y oportunidades; (ii) Se utilizaron los resultados de los estudios realizados para la promoción de acciones relacionadas con seguridad y salud en el trabajo; (iii) Se publicaron y difundieron reglamentos y normas sobre seguridad e higiene laboral.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

La mejor manera de ir midiendo el desempeño del Proyecto es mediante las Misiones de Administración en donde se evalúen de cerca los avances tanto de los recursos financieros como las metas del Proyecto.

También es importante que se realicen estudios de evaluación anuales de los subprogramas (ahora PAE y PAC) de tal manera que año tras año se puedan ir afinando los programas acorde con los resultados que arrojen los estudios de evaluación y también de acuerdo con la coyuntura del mercado laboral del país.

Otro aspecto relevante para ir mejorando la medición del desempeño del Proyecto es inducir a que el Organismo Ejecutor se comprometa a registrar sistemáticamente datos de la operación así como datos demográficos de los beneficiarios en una base de datos automatizada, de tal manera que se cuente con una buena base de información operativa que permita efectuar mejores mediciones del desempeño del Proyecto.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

1. Continúa presentando retos importantes poder medir el impacto de un programa de apoyo a empresas y sus trabajadores, y apoyo a desempleados. En este sentido se deben fijar políticas orientadas a fomentar una comunicación inter e intra institucional más estrecha en la STPS para compartir sistemáticamente información que permita tomar acciones apropiadas y oportunas orientadas a mejoras continuas.

2. También es necesario aprovechar de manera intensiva medios informáticos y de telecomunicaciones para sistematizar e institucionalizar la operación, monitoreo, registro, control y seguimiento de las diversas acciones del Programa. Por ejemplo, la utilización de la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación (ENESTYC) permite contar con un grupo de control que facilita el análisis de impacto por que cuenta con paneles históricos que miden el impacto de la capacitación de las empresas en el sector manufacturero en México.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

Se ha mejorado gradualmente el diseño e implementación de los sistemas de operación, monitoreo y registro financiero y de metas; todavía falta desarrollar mecanismos efectivos de seguimiento y control que en un futuro facilitarán la generación de reportes oportunos y confiables que permitan detectar a tiempo problemas de desempeño en tiempo y forma e instrumentar mejoras en la línea de base a largo plazo.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

La existencia de sistemas automatizados de registros financieros y de metas, monitoreo, seguimiento y control permitirá generar reportes periódicos de medición de desempeño que facilitaría la mejora continua de modelos de gestión y de los procedimientos operativos de este tipo de Programa.

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

Falta de estandarización y sistematización en los registros financieros y de metas, así como en el monitoreo, seguimiento y control de la operación y ejecución del Proyecto, sobre todo a nivel de las entidades federativas que participaban en los Subprogramas 1 y 2. En el año 2001 se detectó un hallazgo en el PMML, correspondiente al periodo de ejecución 1998-2000, el cual se atribuye, principalmente, a las debilidades identificadas en los sistemas de registro, seguimiento y control de una de las entidades federativas del país. La solución integral que se planteó, para desarrollar y fortalecer institucionalmente el Proyecto, partió de una auditoría financiera externa con una firma privada de auditores independientes contratada por el Organismo Ejecutor con el propósito de auditar a la entidad federativa, a nivel central, se auditó a la entonces Dirección General de Empleo, a la Dirección General de Programación y Presupuesto, y se recomendó establecer formalmente una Unidad Coordinadora del Proyecto, con atribuciones de coordinación, asesoría y seguimiento del Proyecto para efectos de un mejor control.

Al respecto, la solución integral acordada entre el Banco y el Organismo Ejecutor partió del Informe de Auditoría Externa y consistió en un Plan de Acción para el ahora Programa de Apoyo al Empleo (antes Subprograma 2 PROBECAT) con medidas correctivas inmediatas y no inmediatas (de mediano plazo): Las medidas inmediatas ya se han implementado en su totalidad antes de declarar la elegibilidad del nuevo préstamo (1384/OC-ME). Las medidas no inmediatas ya se han implementado casi en su totalidad (en este año 2004 concluye su implementación). Todas estas acciones han fortalecido institucionalmente al Programa. Sin embargo, el Organismo Ejecutor continúa implementando mejoras continuas en aras de mejorar la operación y ejecución del nuevo Programa (PACE: 1384/OC-ME).

Las disposiciones determinadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en materia de ajustes presupuestarios (1999-2001), así como la distribución de los recursos financieros al interior de la STPS, trajeron como consecuencia la disminución de los recursos financieros disponibles para la operación y ejecución de los subprogramas del Proyecto. Sin embargo, dicha disminución presupuestaria no se reflejó en un ajuste a la baja de las metas programadas por la STPS, lo cual trajo como consecuencia una distorsión en los resultados finales obtenidos.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

(i) Recortes y ajustes presupuestarios anunciados por la SHCP, impactando el presupuesto total de la STPS y, por ende, el presupuesto asignado al Proyecto; (ii) Nuevo personal operativo en los subprogramas que no tienen experiencia operativa ni conocimiento del manejo de los Proyectos, lo cual impacta el nivel de ejecución.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

1. En el 2001 se incrementó y mejoró la calidad del apoyo que recibieron las empresas beneficiarias del CIMO y sus trabajadores; también se logró establecer un vínculo y coordinación más estrechos entre el sector público y sector privado a nivel estatal.

2. Con la introducción en el año 2001 (la nueva Administración) de nuevas tecnologías y modalidades tales como los servicios telefónicos para identificar oportunidades de trabajo (Chambatel) y posteriormente la búsqueda de empleo vía Internet (Chambanet), la STPS logró impulsar modelos de intermediación laboral más avanzados, ágiles y eficientes que los existentes en etapas anteriores. Estos aspectos se han ido perfeccionando y fortaleciendo en la operación y ejecución actual del PACE (préstamo 1384/OC-ME).

3. A partir del 2001 se contrataron firmas consultoras externas para realizar los estudios de evaluación del subprograma 2, lo cual permitió contar con un análisis económico para decisiones de políticas públicas. En el año 2001 el Organismo Ejecutor contrató una firma consultora externa que efectuó dos estudios de evaluación del PROBECAT: uno relativo al costo-beneficio del PROBECAT y, el otro, un análisis de distribución del gasto del PROBECAT. A partir del 2001, con la llegada de la nueva Administración, la STPS ha concursado entre firmas consultoras privadas la realización de los estudios de evaluación anuales de lo que era CIMO y PROBECAT (ahora PAC y PAE). Esto ha permitido garantizar la calidad de los estudios, afinar y focalizar los subprogramas (PAE y PAC).

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

La ejecución del Proyecto fue satisfactoria. Las debilidades detectadas en los sistemas de registro financiero y de metas, y los mecanismos de control en el subprograma 2 permitieron acordar un Plan de Acción entre el Banco y el Organismo Ejecutor para fortalecer la operación y ejecución del siguiente Proyecto (préstamo 1384/OC-ME).

En el subprograma 3 del PMML hubo eventos inesperados tales como: (i) constantes cambios de personal técnico y gerencial a cargo del área; (ii) en el período 1999-2000 hubo una falta de voluntad política a nivel gerencial para realizar los estudios de evaluación de los subprogramas 1 y 2 del Proyecto conforme a los compromisos contraídos con el BID; (iii) las reducciones presupuestarias en el periodo de ejecución del PMML afectaron principalmente la realización de algunas encuestas y la sistematización de otras encuestas, situación que ha mejorado con el préstamo 1384/OC-ME, lo que

ha llevado al fortalecimiento de la base estadística del mercado laboral. En este subprograma el programa de capacitación especializada técnica fue exitoso, así como también la investigación en materia laboral.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

1. Se establecieron Reglas de Operación para CIMO y PROBECAT y sus respectivos Manuales de Procedimientos.
2. La auditoría externa al subprograma 2 permitió identificar debilidades institucionales tanto a nivel central como a nivel estatal. Esto permitió establecer para el siguiente préstamo (el 1384/OC-ME ahora en ejecución) una Unidad Coordinadora del Proyecto a nivel federal, así como crear las ventanillas únicas de apoyo técnico, supervisión y control a nivel federal para apoyar con asistencia técnica la operación a nivel estatal y local. Las ventanillas en comento cuentan con su Plan Anual de Apoyo Técnico, Supervisión y Control.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

En la Fase II del Programa PMML no existió un énfasis en los procedimientos ni tampoco en los sistemas automatizados de registro financiero y de metas para el seguimiento y control del Proyecto. Tampoco existía una Unidad Coordinadora a nivel central. Es hasta que se cuenta con el Informe de Auditoría Financiera Externa del PMML que se acordó un Plan de Acción entre el Organismo Ejecutor y el BID con el propósito de mejorar la operación y ejecución del nuevo Proyecto denominado Programa de Apoyo a la Capacitación y al Empleo (PACE), préstamo 1384/OC-ME. En dicho Plan de Acción se recomienda, para efectos de coordinación, seguimiento y control, establecer formalmente una Unidad Coordinadora del Proyecto a nivel central.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

1. Cuando en la operación y ejecución del Proyecto participan varias áreas administrativas de una Secretaría de Estado, es importante establecer una Unidad Coordinadora a nivel federal, que para efectos de no crear mayores estructuras en el gobierno federal sea a nivel staff, con facultades contractuales para coordinar, dar seguimiento para un mejor control, facilitadora y asesorar sobre normatividad para llevar un buen control del Proyecto.
2. Es necesario que en aquellos subcomponentes con cobertura nacional, es decir, con presencia en cada entidad federativa se deberá contar con una ventanilla única de apoyo técnico, capacitación, monitoreo y supervisión para capacitar al personal operativo y gerencial a nivel estatal y local; asimismo se requiere tener una *hotline* a nivel central (federal) para resolver "*on the spot*" las dudas de las entidades federativas en cuanto a la aplicación de la normatividad o en cuanto al llenado de formatos o el registro financiero o de metas.
3. Para efectos del seguimiento y control del Proyecto es importante contar con sistemas automatizados informáticos estandarizados de las variables financieras y de metas, así

como datos sociodemográficos de los beneficiarios para la operación y ejecución del Proyecto, debidamente “*amarrados*” con el avance financiero y de metas. Lo anterior permitirá tener un oportuno seguimiento y control del Proyecto, pero también abatir costos del *outsourcing* en la elaboración de los estudios de evaluación de los subprogramas, ya que se contaría con una base estadística operativa confiable y actualizada.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Insatisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacion al	Region al	Local
1. Marco legal y regulatorio	[X]	[]	[]	[X]	[]	[X]
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	[X]	[]	[]	[X]	[]	[X]
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	[]	[X]	[]	[X]	[]	[]
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	[]	[X]	[]	[X]	[]	[X]
3.3. Capacidad de sistemas de información	[]	[X]	[]	[X]	[]	[X]
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.5. Servicio al cliente	[]	[X]	[]	[X]	[]	[X]
4. Estructura funcional y organizacional*	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
5. Planeación	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
6. Presupuestación / gestión financiera	[X]	[]	[]	[X]	[]	[X]
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	[]	[X]	[]	[X]	[]	[X]

9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Nota: * En el PMML existió una estructura paralela a la estructura formal de la STPS, lo que debilitó la operación y ejecución del Proyecto. Asimismo en el PMML la estructura funcional y organizacional adoleció de una Unidad Coordinadora del Proyecto a nivel federal.

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

(i) Apoyo a los procesos de descentralización de acciones de mercado laboral relacionados con el fortalecimiento de los SEEs; (ii) Consolidación de esquemas de cofinanciamiento con el sector privado en la capacitación de trabajadores en activo; y (iii) Continuidad en la realización de encuestas, ya que éstas son un insumo crítico para la toma de decisiones de políticas públicas de mercado laboral y para la elaboración de los estudios de evaluación de los subprogramas 1 y 2, entre otros estudios.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

1. Mediante el Programa de Capacitación Especializada a nivel federal se logró capacitar en la STPS una masa crítica del personal en temas relativos a mercados laborales. Esto ha permitido fortalecer la capacidad técnica requerida en la operación y ejecución del Proyecto, así como la comprensión y manejo de los temas laborales del país.

2. Sin embargo, todavía quedan retos interesantes en los niveles federal y estatal. A nivel federal, para el nuevo Proyecto (1384/OC-ME), el reto será capacitar a las nuevas áreas administrativas ejecutoras que ahora participan en el nuevo contrato de préstamo 1384/OC-ME en la STPS pero más importante aún será capacitar al personal gerencial y técnico de los Servicios Estatales de Empleo y las Oficinas Promotoras de la Capacitación para lograr el fortalecimiento operativo y gerencial del nuevo Proyecto en las entidades federativas, y para consolidar la institucionalización del nuevo Proyecto.

3. Como resultado de la experiencia con el PMML, en el nuevo préstamo (1384/OC-ME) se han hecho esfuerzos importantes por que a nivel estatal y federal se haga énfasis sobre la importancia de la transparencia en la operación y ejecución del Proyecto. Aunque los avances en materia de transparencia son más visibles a nivel federal, a nivel estatal la STPS ha contribuido a sensibilizar a las entidades federativas sobre la importancia de la transparencia en la operación y ejecución del Proyecto y también sobre el nuevo enfoque de servicio al cliente (el beneficiario) de tal manera que se hagan esfuerzos importantes a nivel estatal sobre este tema. Asimismo se ha introducido una figura nueva denominada "contraloría social" que permite verificar de manera aleatoria el cumplimiento de la normatividad y el servicio que se proporciona a la población en los Servicios Estatales de Empleo.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

Con base en la experiencia del PMML, el nuevo contrato de préstamo (1384/OC-ME) ha incorporado los siguientes aspectos: (i) el cofinanciamiento sector público-sector privado para la capacitación de trabajadores en activo; y (ii) acciones de orientación laboral y subsidios a la capacitación (vales para capacitación en instituciones del sector privado, y capacitación en empresas grandes y medianas) para trabajadores desempleados y subempleados.

Cabe destacar también que tanto el SNE desde 1978, como el PROBECAT desde 1984, y ahora el SICAT (préstamo 1384/OC-ME) se han consolidado como programas sólidos y pertinentes en la administración pública federal que responden a los requerimientos del mercado de trabajo y que han sabido ajustarse a las exigencias coyunturales del mercado laboral en términos de vinculación y apoyo a la colocación de la población desempleada, así como en la instrumentación de otros subprogramas novedosos incorporados en el nuevo préstamo 1384/OC-ME (SAEBE, SAEMLI, SAEMLE y PIPs)..

Por lo anterior, cabe añadir que el valor agregado que la STPS ve en la contratación del crédito con el Banco ha sido la asistencia técnica proporcionada en los estudios de evaluación del nuevo Proyecto, así como su incidencia en los criterios de transparencia en la operación y ejecución del mismo, contribuyendo a acelerar el fortalecimiento institucional mediante la introducción de sistemas automatizados estandarizados de registro financiero y de metas para el seguimiento y control del Proyecto.

Desarrollar y fortalecer la capacidad gerencial y operativa del personal a nivel estatal y local, contar con sistemas automatizados estandarizados de registros financieros y de metas, seguimiento y control a nivel nacional y estatal, fortalecer la red nacional de promotores y/o ventanillas de atención a las empresas para lograr una mayor difusión en el sector empresarial. Asimismo, es importante desarrollar y fortalecer mediante un análisis de gestión las ventanillas de apoyo técnico, seguimiento y supervisión a nivel federal que se encargan de apoyar tanto al SNE como a las OPCs.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Unidad Coordinadora	Baja ← [] [] [] [4] → Alta [] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← [] [] [] [4] → Alta [] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [] [] [3] [] → Alta [] N/A
4. Coordinación inter-organizacional *	Baja ← [] [] [3] [] → Alta [] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [] [] [] [4] → Alta [] N/A

6. Personal idóneo a nivel federal	Baja ← [] [] [3] [] → Alta [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [] [] [3] [] → Alta [] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [] [] [4] → Alta [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [] [] [4] → Alta [] N/A

NOTA: * A partir de la creación de la Unidad Coordinadora en el nuevo Proyecto (1384/OC-ME) se realizan reuniones semanales con las áreas administrativas ejecutoras del Proyecto y las unidades administrativas de Oficialía Mayor (Administración General) en la STPS, para lograr los objetivos del Proyecto mediante una operación ágil, eficiente y transparente en el marco de la normatividad del Banco y la nacional.

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

El propósito de la STPS es continuar profundizando y fortaleciendo sus programas. Debido a la rotación de personal técnico y gerencial es importante que la STPS continúe capacitando al personal técnico para que se pueda desarrollar y fortalecer la capacidad técnica de los cuadros encargados de la operación y ejecución del Proyecto a nivel federal.

Asimismo es importante que a nivel estatal exista un programa de capacitación especializada integral que permita desarrollar y fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del personal que opera y ejecuta el Proyecto a nivel local.

Por todo lo anterior, para efectos del fortalecimiento institucional de la STPS, continuidad del Proyecto y profesionalización del personal responsable de la operación y ejecución del Proyecto, es importante contar con sistemas automatizados estandarizados de registro financiero y de metas, para poder realizar un seguimiento y control a nivel nacional y por entidad federativa de las acciones del Proyecto.

Para ello, es importante que las áreas ejecutoras y de Oficialía Mayor de la STPS se comprometan a proporcionar a la Unidad Coordinadora la información de avance en forma oportuna y confiable, es decir, deberán establecerse niveles de servicios de tal manera que se profesionalice el servicio de entrega de información estadística sobre el Proyecto. Esto permitirá llevar un mejor control del Proyecto y tomar oportunamente medidas preventivas en el transcurso de la ejecución y operación del Proyecto.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

En el año 2000, derivado de la coyuntura con la entrada de la nueva Administración en la STPS, se intensificaron los esfuerzos para alcanzar una mayor transparencia en todos los aspectos operativos del Proyecto, lo cual ha tenido y continuará teniendo un impacto positivo.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la

práctica

1. La modalidad en dos fases del PMML contribuyó a la eliminación de acciones menos exitosas y a la posibilidad de efectuar pruebas piloto exitosas. Así, en el nuevo préstamo (1384/OC-ME) se introdujeron varias pruebas piloto con alta probabilidad de ser exitosas y así poder atender de manera más efectiva y eficiente a los desempleados y subempleados.
2. La incorporación de agentes productivos privados en la prestación de servicios contribuyó a enriquecer el CIMO, ya que amplió la red de oferentes privados a nivel local y también se incentivó el desarrollo de metodologías de capacitación innovadoras.
3. En las etapas iniciales de proyectos multifase, se requiere una inversión y un esfuerzo mayores en el desarrollo de sistemas automatizados estandarizados y en metodologías de seguimiento y control, así como de evaluación de los subprogramas.
4. La mejora en el diseño y ejecución de políticas laborales ha permitido evolucionar de programas coyunturales a acciones de política laboral, enmarcadas en una estrategia de desarrollo de capital humano enfocado a la productividad y competitividad.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

1. Considerando que la nueva Administración ha profundizado el proceso de descentralización del país, se deberá transferir responsabilidades a entidades federativas que cuenten con la infraestructura indispensable, y con el personal técnico y gerencial para la operación y ejecución eficaz, eficiente y transparente del Proyecto a nivel estatal.
2. Proporcionar asesoría técnica y capacitación a los servidores públicos estatales en sus nuevas funciones y responsabilidades para que puedan operar y ejecutar el Proyecto de manera eficiente, transparente y eficaz.
3. Elaborar un registro único de oferentes de capacitación automatizado (en el sitio de la STPS) a nivel central, por entidad federativa, para asegurar un acceso uniforme y transparente a todos los interesados: gobierno federal, estatal, trabajadores y empresarios que demandan el servicio.
4. Contar con un sistema de registro automatizado contable y financiero a nivel federal del Organismo Ejecutor, que permita seguir la trazabilidad a detalle a nivel de los beneficiarios del Proyecto para efectos de seguimiento y control. En el nuevo préstamo (1384/OC-ME) se ha incorporado esta recomendación, misma que en la actualidad se está instrumentando para que entre en operación dicho sistema integral en diciembre del 2004.
5. La realización de auditorías operativas y financieras externas anuales son un elemento clave indispensable para garantizar la imparcialidad del Informe de Auditoría del Proyecto. En el nuevo contrato de préstamo se incorporó una cláusula relativa a estas auditorías externas operativas y financieras anuales.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

1. Por parte del Gobierno Federal
 - La SHCP deberá asignar anualmente un nivel de recursos presupuestarios a la STPS que le permita cumplir en tiempo y forma con las acciones programadas del Proyecto.
 - La STPS deberá priorizar los objetivos, subprogramas y actividades contemplados en el préstamo 1256/OC-ME para su continuidad en el mediano y largo plazo en créditos similares

(nuevo contrato de préstamo 1384/OC-ME ahora en ejecución).

- La STPS deberá continuar con la difusión de los programas del mercado laboral a nivel nacional y estatal.
- La STPS deberá continuar fortaleciendo la vinculación con el sector empresarial para asegurar el cofinanciamiento de la capacitación para trabajadores en activo.
- La Unidad Coordinadora del Proyecto en la STPS deberá continuar fortaleciéndose en los términos acordados con el Banco (préstamo 1384/OC-ME) para poder profundizar en las acciones contempladas contractualmente.
- La STPS deberá continuar fortaleciendo y consolidando sus mecanismos de seguimiento y control de la operación y ejecución del Proyecto para garantizar una ejecución eficiente, transparente y eficaz.
- La STPS deberá fortalecer y consolidar la evaluación sistemática de sus programas del nuevo préstamo (1384/OC-ME) de tal manera que dichos estudios de evaluación permitan retroalimentar y afinar anualmente dichos subprogramas de acuerdo a los objetivos planteados.

2. Por parte del Organismo Financiero Internacional

- A pesar de lo novedoso de los contratos de préstamo multifase, sobre todo porque introducen cada tres años la posibilidad de afinar el Proyecto, es importante que el Banco incorpore mecanismos con mayor flexibilidad en el transcurso de cada fase para que la STPS pueda introducir elementos novedosos en la forma de pruebas piloto (u otras variantes) en el transcurso de la ejecución de cada una de las fases del Proyecto, con el propósito de que la STPS pueda responder de inmediato a la coyuntura o a las transformaciones del mercado laboral del país.
- Profundizar en la estandarización de los documentos para los procedimientos de los concursos de adquisiciones requeridos por el Banco, tomando en consideración la convergencia de las normatividades del OFI y la normatividad nacional de México.
- Modernizar la Representación del BID en México con un enfoque de servicio al cliente para lograr incidir en los tiempos de respuesta del Banco en todas las gestiones relacionadas con el Proyecto; es decir, se requiere que la Representación introduzca niveles de servicio para sus clientes para lograr una operación más ágil, eficiente y transparente.
- Capacitar a los especialistas sectoriales del BID en la normatividad nacional de México y en el entendimiento del ciclo fiscal nacional con el propósito de que el personal de la Representación pueda atender oportunamente las gestiones del Proyecto, tomando en consideración los tiempos fiscales del país y poder maximizar los desembolsos en cada ejercicio fiscal.
- Capacitar a los especialistas sectoriales del BID en la normatividad del OFI relacionada con las adquisiciones así como otorgarles poder de decisión para lograr la agilización y eficientización de las No Objeciones del BID.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☒ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

Con base en el nuevo contrato de préstamo 1384/OC-ME se da evidencia de que existe una sostenibilidad real del Proyecto para el mediano plazo (tres años). El Gobierno de México ha acordado con el BID profundizar y crear nuevas actividades del mercado laboral acordes con la situación que enfrenta el país. El Directorio del Banco aprobó el préstamo 1384/OC-ME en diciembre de 2001, el cual representa la primera fase de tres fases de tres años cada una. Dicho

contrato de préstamo se suscribió en marzo del 2002.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el Proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja ← [] [] [3] [] → Alta	[] N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja ← [] [2] [] [] → Alta	[] N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del Proyecto	Baja ← [1] [] [] [] → Alta	[] N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del Proyecto	Baja ← [] [2] [] [] → Alta	[] N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del Proyecto	Baja ← [1] [] [] [] → Alta	[] N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del Proyecto	Baja ← [1] [] [] [] → Alta	[] N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

En la STPS no existía de manera formal una Unidad Coordinadora (UC) del PMML. En vez de ello, en la Oficina del Subsecretario de Capacitación, Productividad y Empleo, había cinco personas dedicadas a los aspectos de trámites de documentos y solicitudes de desembolso ante el BID. Esta visión limitada impedía visualizar de manera transversal al Proyecto en donde participaban varias unidades administrativas ejecutoras de la STPS como eran la Dirección General de Empleo, la Dirección General de Capacitación, la Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Coordinación General de Políticas y Estadísticas del Trabajo; asimismo, esta visión limitada impedía coordinar no solamente a estas cuatro unidades administrativas sino también a aquellas unidades de Oficialía Mayor (Administración General) relacionadas con el Proyecto como son la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (Adquisiciones), la Dirección General de Programación y Presupuesto (Recursos Financieros y Desembolsos), la Dirección General de Desarrollo Humano (Personal del Proyecto).

De acuerdo al nuevo contrato de préstamo 1384/OC-ME la función principal de la Unidad

Coordinadora (UC) es coordinar y dar seguimiento al Proyecto para efectos de un mejor control. Otra función importante es que sirve de facilitadora entre las áreas administrativas ejecutoras del Proyecto y las de Oficialía Mayor para lograr los objetivos planteados. Asimismo, para lograr una mejor ejecución del Proyecto, esta Unidad Coordinadora también asesora a las áreas administrativas ejecutoras que manifiestan tener una duda en cuanto a la normatividad del Banco. Asimismo esta UC negocia y acuerda los diferentes niveles de información para los procedimientos de adquisiciones del BID y ha estandarizado los documentos de los procedimientos correspondientes para agilizar la operación.

La Unidad Coordinadora, en este nuevo Proyecto, se ha encargado de realizar junto con el Agente Financiero y el BID seminarios y talleres de capacitación con el propósito de estandarizar criterios, dar a conocer la normatividad del BID para efectos de adquisiciones y su convergencia con la normatividad nacional.

A partir del año 2001 y con la aprobación del préstamo 1384/OC-ME, la STPS creó formalmente una Unidad Coordinadora denominada Coordinación Técnica de Proyectos con Organismos Financieros Internacionales (CTPOFI), con una visión integral, entre cuyas principales funciones se encuentran la coordinación, el seguimiento y control, asesorar en la normatividad del BID para la ejecución del Proyecto, facilitadora al interior de la STPS y entre instituciones, y negociar por parte de la STPS junto con el Agente Financiero, ante el BID. Ver numeral 4.01 del Anexo "A" del contrato de préstamo 1384/OC-ME.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

Se deben formar cuadros técnicos profesionales que conozcan debidamente los ciclos de los Proyectos desde su conceptualización y diseño, pasando por la operación y ejecución, hasta terminar con el cierre del Proyecto. Asimismo es importante tomar en consideración que ante la rotación del personal técnico y gerencial que es común al sector público mexicano se consideren únicamente candidatos que tengan experiencia profesional en la administración de Proyectos con Organismos Financieros Internacionales. Aunque cada Proyecto tiene sus aspectos específicos, la experiencia en Proyectos y OFIs es importante para lograr los objetivos propios del Proyecto.

Para efectos de esta Unidad Coordinadora en la STPS es mucho más importante contar con profesionales con experiencia en adquisiciones con los Organismos Financieros Internacionales para que los procedimientos de adquisiciones (revisión de la documentación pertinente) se efectúe con una óptica de los OFIs para contribuir a garantizar los desembolsos del gasto ejercido correspondiente a dichas adquisiciones de la STPS.

Sin embargo, cabe destacar que las áreas administrativas de Oficialía Mayor, en este caso, por ejemplo, la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (Adquisiciones) es el área operativa encargada de la realización de los concursos, por lo que es muy importante que cada año en los Seminarios y/o Talleres de Capacitación participe dicha área administrativa con el propósito de garantizar que los procedimientos cumplan cabalmente con la normatividad del BID y de esta manera contribuir a garantizar los desembolsos del gasto ejercido en el ejercicio fiscal correspondiente. Asimismo la Unidad Coordinadora ha ofrecido asesoría preventiva oportuna a dicha Dirección General para evitar recurrencias de errores en la aplicación de la normatividad del BID. El Agente Financiero ha jugado un papel importante en esta última tarea, pues de esta manera se puede garantizar los desembolsos de dichas adquisiciones del Proyecto.

La fragmentación del PMML que se manifestó en la creación de nuevas unidades administrativas al interior de la STPS que anteriormente se encontraban bajo la Dirección General de Capacitación y Productividad (subprogramas 1), el traslado de la Unidad de Estudios y Estadísticas de la Dirección General de Empleo (subprograma 2) como una nueva unidad administrativa fuera de la Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo. Asimismo la inclusión de nuevas áreas ejecutoras como fue la Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Esta atomización de las unidades administrativas impactó en la operación y ejecución del PMML tanto en aspectos operativos como en los técnicos que ocasionaron retrasos en la ejecución del PMML en su Fase II.

Para solventar parte de esta problemática, con la llegada de la nueva Administración en el año 2000 el BID acordó con la STPS crear una Unidad Coordinadora para coordinar las actividades de cada área administrativa ejecutora del Proyecto y las áreas administrativas relacionadas con el nuevo contrato de préstamo, así como dar seguimiento del Proyecto para efectos de control. Esta Unidad Coordinadora también realiza todas las gestiones relacionadas con la operación y ejecución del nuevo Proyecto ante el Agente Financiero NAFIN y el Banco.

En comparación con el Banco Mundial, la oportunidad de respuesta del BID a los requerimientos de la STPS así como la flexibilidad del BID para dar respuesta a emergencias e imprevistos es uno de los más grandes obstáculos que enfrenta el Organismo Ejecutor para poder agilizar la operación y ejecución del Proyecto. Esta debilidad institucional del BID impacta desfavorablemente el nivel de gasto presupuestario y, por ende, el nivel de desembolsos del Proyecto.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA
Fecha terminación: DD MM AA

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO Y CONCEPTUALIZACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS O NUEVAS FASES:

- Es importante que en la continuidad de Proyectos tan complejos como el PMML y ahora el PACE con el nuevo contrato de préstamo 1384/OC-ME (entre nuevos Proyectos y también entre las respectivas Fases) el BID considere la importancia del valor agregado que pueden proporcionar los mismos integrantes de un mismo Equipo de Proyecto.
- Es decir, la continuidad de un mismo Equipo de Proyecto con los mismos integrantes, ya especializados en el tema de mercado laboral, es clave para un mejor diseño y conceptualización por el valor agregado que aportan y por la experiencia acumulada en el transcurso de los años. El cambio de personal en los equipos de Proyectos se convierte en una “*desinversión*” y en una reducción en el nivel de servicio al cliente (el país) ya que el nuevo integrante entra en una curva de aprendizaje muy costosa para el país y para el mismo Proyecto, sobre todo cuando se trata de un Proyecto tan complejo como el que tiene México en el tema de mercado laboral.

Sin embargo, es importante considerar que para la nueva conceptualización y diseño del proyecto en una segunda fase, se tome en consideración la inclusión de personal técnico con ideas frescas y nuevas, con una óptica analítica que comprenda las tendencias y desarrollos prevalecientes en los países de las OECD en los temas que nos ocupan de mercados laborales, así como otras novedades importantes de explorar y discutir.

MEXICO
Programa de Modernización del Mercado Laboral (PMML)
FASE II
Préstamo 1256/OC-ME
Misión de Cierre del PMML
Taller de Terminación del Proyecto
14 al 21 de junio de 2004
Ayuda de Memoria

I. ANTECEDENTES Y AGRADECIMIENTOS

- 1.1 Una Misión del Banco se reunió con las Autoridades Mexicanas para iniciar la evaluación final e identificar las lecciones principales destacadas en la ejecución del Programa de referencia. Este ejercicio servirá de importante insumo para la preparación del Informe de Terminación de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés Project Completion Report) que recoge la información necesaria para elaborar dicho informe, incluyendo los temas del Memorando del Ejecutor. También se realizó un Taller de Terminación del Proyecto. La Misión estuvo compuesta por Consuelo Ricart (COF/CME) y Carlos Miranda (RE2/SO2).
- 1.2 La Misión agradece el apoyo y colaboración recibidos de la Dirección General Adjunta de Deuda Pública de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de Nacional Financiera (NAFIN), y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). La Misión también desea expresar un agradecimiento muy especial a la Titular de la Coordinación Técnica de Proyectos con Organismos Financieros Internacionales (CTPOFI/STPS) por la excelente coordinación logística de todas las actividades de la Misión.

II. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- 2.1 La presentación y el diálogo en el marco del Taller de Cierre se centraron en revisar los logros alcanzados en la ejecución del Programa de la referencia, el análisis e implementación, incluyendo las metas; identificación de factores que permitieron o impidieron cumplir con las metas programadas; y las lecciones aprendidas en el diseño y ejecución del Programa. Para complementar estas actividades se adjunta el Anexo 1 que incluye el Informe de Cierre del Programa de Modernización del Mercado Laboral (PMML) Fase II preparado y presentado en el marco del Taller por el Ejecutor y las distintas áreas técnicas a cargo de cada Subprograma del 1256/OC-ME, y el Anexo 2 que contiene el primer borrador del Memorando del Ejecutor desarrollado como producto de la revisión conjunta. Este último documento es de suma importancia ya que recoge las experiencias desde el punto de vista del Ejecutor y es un instrumento de esencial importancia para orientar el diseño y preparación de futuros proyectos en esta área. A continuación se resumen los logros más destacados del Programa.

- 2.2 Se lograron prácticamente todas las metas acordadas con el Banco, lo cual es de suma importancia considerando que se experimentaron algunos reajustes presupuestarios que hubieran podido tener impactos adversos en el logro de estas metas, a no ser por el compromiso decidido de la STPS en buscar alternativas y poder cumplir con dichas metas.
- 2.3 En cuanto a lecciones aprendidas para el diseño de políticas públicas en el sector laboral es conveniente destacar la importancia del diseño, elaboración, aplicación y revisión constante de las Reglas de Operación que reflejen la coyuntura del mercado laboral y que coadyuven al cumplimiento de las metas establecidas. De igual manera, se requiere el seguimiento periódico de avance presupuestario, el reasignado a cada entidad federativa y su publicación oportuna dos veces al año, así como los indicadores esperados, lo cual ayudará a la verificación permanente y a la aplicación de medidas correctivas oportunas, evitando desfases presupuestales que puedan poner en peligro el sobre o sub-ejercicio anual y el cumplimiento de las metas. Por último, es indispensable contar con un sistema de registro automatizado estandarizado que permita llevar de manera oportuna un mejor seguimiento y control de la operación y ejecución del Programa.
- 2.4 En cuanto a la sostenibilidad financiera es importante que las empresas aporten cada vez más una mayor proporción del cofinanciamiento para la capacitación. Asimismo es importante que el Gobierno Federal cuente con la colaboración financiera de las entidades federativas, no solamente sufragando costos operativos sino el cofinanciamiento del Programa, de tal forma que se pueda ampliar el alcance del Programa. De igual manera, es necesario fortalecer y profundizar una política de competitividad empresarial capaz de crear las condiciones que permitan incrementar la productividad del trabajador mediante una disponibilidad oportuna y eficaz de capacitación para el trabajo productivo. Por otra parte, en lo referente a la sostenibilidad institucional es relevante desarrollar y fortalecer la capacidad gerencial del personal operativo a nivel local; contar con sistemas automatizados de registro, control y seguimiento estandarizados a nivel nacional; fortalecer la red nacional de promotores y/o ventanillas de atención a las empresas para lograr una mayor difusión en el sector empresarial. Asimismo es importante desarrollar y fortalecer, mediante un análisis de gestión, la ventanilla de apoyo técnico, supervisión y seguimiento.

Subprograma 2. Mecanismos de Ajuste del Mercado de Trabajo. Programa de Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT)

- 2.5 Se cumplieron todas las metas acordadas con el Banco y, en algunos casos, el grado de cumplimiento excedió las expectativas originales.
- 2.6 En cuanto a lecciones aprendidas para el diseño de políticas públicas, la instrumentación y resultados del PMML en su Fase II permitió identificar retos y áreas de oportunidad en materia de políticas activas de mercado laboral. Por ejemplo, sería conveniente focalizar mejor los grupos de población objetivo. El seguimiento y evaluación de acciones en el marco del PROBECAT mostró la necesidad de revisar y afinar más adecuadamente los criterios de elegibilidad y tipos de apoyo. De igual manera, sería conveniente identificar áreas de mejora en materia normativa y de procedimientos. La revisión normativa e identificación de mejores prácticas entre los Servicios Estatales de Empleo (SEE) hace necesario adecuar permanentemente los procedimientos y sistemas operativos, así como fortalecer la descentralización y responder con mayor oportunidad a la demanda de servicios del Programa. En este

sentido, se deben fijar políticas orientadas a fomentar una comunicación inter e intra-institucional más estrecha para compartir sistemáticamente información que permita tomar acciones apropiadas orientadas a mejoras continuas en los SEE.

- 2.7 También es necesario aprovechar de manera intensiva los medios modernos en materia de informática y telecomunicaciones para facilitar la operación, monitoreo, registro, control y seguimiento de las diversas acciones. Por último, es necesario diversificar los esquemas de apoyo para facilitar la vinculación laboral, aprovechando la experiencia y expectativas de la población para instrumentar políticas activas de mercado de trabajo, no necesariamente asociadas a la capacitación.
- 2.8 En relación con la sostenibilidad financiera es importante transitar de la modalidad escolarizada a la de modalidad mixta debido a que reduce costos y que atiende un mayor número de beneficiarios, traduciéndose en un mayor impacto. Cabe destacar que la STPS como el Ejecutor a través de su Dirección General de Empleo y los SEE se mantuvo atenta a cumplir con todos los compromisos asumidos con el BID y obtuvo el presupuesto federal anual requerido en los años de ejecución. En lo que se refiere a la sostenibilidad institucional es importante desarrollar y fortalecer la capacidad gerencial del personal operativo a nivel estatal y local, contar con sistemas automatizados de registro, control y seguimiento estandarizados a nivel nacional, y consolidar la red nacional de las oficinas del Servicio Nacional de Empleo. Asimismo se requiere fortalecer e institucionalizar la ventanilla de supervisión, control y apoyo técnico para los SEE.
- 2.9 Es necesario destacar la mayor incidencia de la institución financiera en la operación y en la implementación de criterios de transparencia y competencia en el ejercicio de los recursos financieros, lo cual ha contribuido en forma importante en la aplicación de mecanismos de control orientados a cumplir con estos criterios en la ejecución de los proyectos.

Subprograma 3. Evaluación de Políticas y Desarrollo Institucional

- 2.10 En cuanto a las lecciones aprendidas en el diseño y ejecución del proyecto es necesario que los estudios que se realicen se enmarquen en una estrategia integral del mercado laboral. Las encuestas son un insumo crítico para la elaboración de los estudios del proyecto. La unidad administrativa de las encuestas se deberá coordinar con las unidades operativas del proyecto, con el propósito de optimizar la información proveniente de la operación del Programa. Es importante sistematizar el levantamiento de las encuestas y mantener un nivel mínimo de recursos financieros para fortalecer el desarrollo institucional y el análisis de evaluación de los Subprogramas. Por último, para la capacitación especializada es necesario establecer una coordinación inter e intra STPS y priorizar sistemáticamente las áreas de la capacitación especializada, asegurándose que estén estrechamente vinculadas con el proyecto.
- 2.11 En cuanto a la sostenibilidad financiera e institucional es recomendable continuar apoyando el objetivo de desarrollo institucional y los análisis de evaluación de los programas, lo cual implica garantizar los recursos financieros que permitan sistematizar el levantamiento anual de las encuestas del mercado laboral.

Subprograma 4. Modernización de Prácticas Aplicadas al Lugar de Trabajo

- 2.12 En relación con el diseño de políticas públicas es necesario tomar en cuenta la participación de empresas y trabajadores, quienes al ser los actores productivos tienen identificadas las limitantes y oportunidades.
- 2.13 Cabe destacar y señalar que todas las observaciones anteriormente referidas en esta Ayuda de Memoria han sido incorporadas en las actividades de la nueva operación multi-fase a cargo de la STPS aprobada por el Directorio del Banco en 2001 (Programa de Apoyo a Capacitación y Empleo, préstamo 1384/OC-ME).

III. PROXIMOS PASOS

- 3.1 Tomando en consideración los valiosos insumos recibidos durante la Misión, especialmente el informe del Organismo Ejecutor, se procederá a finalizar el Informe de Terminación de Proyecto para someterlo a consideración del Banco. Es evidente que los resultados de este ejercicio servirán de insumo en la conceptualización y diseño de futuros programas en el área de mercado laboral. En este sentido, y por su característica pionera e innovadora, México continúa aportando de manera constante lecciones y experiencias que podrán ser utilizadas por otros países miembros del Banco.

SHCP

NAFIN

STPS

BID

MEXICO
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL MERCADO LABORAL (PMML), FASE II
(ME-0118)

Acta del Comité de Revisión Gerencial (CRG)
Informe de Terminación de Proyecto (PCR)
21 de septiembre de 2004

I. INVITADOS

Miguel Eduardo Martínez (RE2/RE2), Jairo Sánchez (RE2/RE2), Helge Semb (RE2/OD3), Jorge Sapoznikow (RE2/SC2), Marcelo Antinori (RE2/FI2), Robert Kaplan (RE2/EN2), Lawrence Harrington (COF/CME), Isaías Lesmes (COF/CME), Carlos Jarque (SDS/SDS), María Eugenia Nepote-Cit (LEG/OPR), John Hastings (RE2/RE2), Manuel Agosin (RE2/RE2), Marcia Bonilla-Roth (RE2/RE2), Sandra Bartels (RE2/RE2), Adriana Arroyave-Shipley (ROS/DAU), Rodolfo Hernández (ROS/PRM), Laura Ramírez-Ramos (ROS/PMP); Gustavo Márquez (RES), Tomas Facet (HRD/LRN), Germán Cruz (COF/CES) y Jacqueline Mazza (SDS/SOC).

II. PARTICIPANTES

Lawrence Harrington (COF/CME), Francisco Bustamante (COF/CME) y Daniel Liberman (COF/CME) por video conferencia; Alejandro Pardo (ROS/PMP), Maria Cristina Landazuri (LEG/OPR), Jacqueline Mazza (SDS/SOC), José Lorenzo Gomes (RE2/OD3), Sheyla Silveira (RE2/SO2), Ferdinando Regalia (RE2/SO2), quien actuó como secretario de la reunión y Christian Gómez-Fabling (Jefe SO2, quien la presidió). **Miembros del equipo de proyecto:** Consuelo Ricart (COF/CME) por audio conferencia y Carlos Miranda (RE2/FI2). Previo al CRG se recibieron comentarios por escrito de: Adriana Arroyave-Shipley (ROS/DAU) y Alejandro Pardo (ROS/PMP).

III. TEMAS TRATADOS DURANTE EL CRG

Durante la reunión del CRG se trataron los siguientes temas:

- a. **Presentación de los estados financieros auditados.** ROS/DAU, mediante comentarios escritos, señaló que según la información con la que contaba, el Ejecutor no había presentado los estados financieros auditados del programa correspondientes a los ejercicios económicos terminados el 31 de diciembre del año 2002 y 2003 y que por lo tanto, debería hacerse referencia a este hecho en el PCR. COF/CME señaló que el Ejecutor ha presentado los estados financieros auditados para el periodo de referencia. COF/CME indicó haber procedido a la actualización de la información correspondiente en el LMS el día 21 de septiembre de 2004. La información actualizada será accesible en el LMS a partir del 22 de septiembre de 2004.

Conclusiones: se consideró aclarado el asunto.

- b. **Análisis de productos (*outputs*) y de efectos (*outcomes*).** ROS/PMP, mediante comentarios escritos y durante la reunión, planteó la necesidad de clarificar en el memorando del ejecutor la información contenida en la sección de “indicadores de metas”, para que quede confirmado que los resultados que se reportan son los efectivamente obtenidos por el programa y no metas establecidas para el periodo 1999-2001, como podría interpretarse. Además, ROS/PMP recomendó asignar algunos indicadores claves de efecto, ahora mencionados solamente en el marco del subprograma 2, al programa en su conjunto. Adicionalmente, ROS/PMP sugirió aclarar la vinculación de las actividades llevadas a cabo bajo el subprograma 3 con las políticas de desarrollo de la PYME y las políticas de empleo. Finalmente, ROS/PMP recomendó asimilar el dato de contribución a la reducción de la tasa de desempleo, que aparece como “logro principal del programa”, a nivel de fin o considerarlo como contribución a la estrategia de país de acuerdo con el PCR.

Conclusiones: COF/CME acordó reflejar estas recomendaciones en el documento.

- c. **Análisis de sostenibilidad del proyecto.** ROS/PMP recomendó que el documento aporte mayores detalles sobre las medidas concretas tomadas para asegurar la sostenibilidad de los cambios promovidos por el programa en las acciones de política laboral del país.

Conclusiones: COF/CME acordó reflejar esta recomendación en el documento, resaltando los desafíos relacionados con la consolidación de dichas medidas. Asimismo, COF/CME acordó aclarar en el documento la diferencia entre las responsabilidades institucionales de las Secretarías de Educación Pública, y de Trabajo y Previsión Social en materia de políticas de capacitación.

- d. **Lecciones Aprendidas.** ROS/PMP recomendó incluir mayor información en términos de cómo llevar a cabo algunas de las soluciones planteadas a los desafíos presentados en el documento (por ejemplo el cálculo de los impactos de las acciones del CIMO sobre la productividad de las empresas). Asimismo, SDS/SOC sugirió resaltar mejor los temas relacionados con las fortalezas del programa en términos de su flexibilidad operacional y de la alianza con el sector privado.

Conclusiones: se acordó ampliar en el PCR la discusión de los temas mencionados.

- e. **Información Financiera y Estados Financieros Auditados** LEG/OPR recomendó completar en el Anexo 1-C del documento algunos vacíos relacionados con la evaluación de la calidad de la información financiera y las lecciones aprendidas para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.

Conclusiones: COF/CME acordó llenar estos vacíos, tomando información de otras parte del documento para fortalecer la sección de lecciones aprendidas.

IV. TEMAS NO RESUELTOS

Ninguno.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La versión final del PCR deberá ser enviada a SO2 a más tardar el 22 de octubre de 2004, señalando las secciones del documento que contienen las recomendaciones del CRG.

Original firmado

Christian Gómez-Fabling, Jefe/SO2
Presidente CRG

Original firmado

Ferdinando Regalia, RE2/SO2
Secretario CRG