Informe Evaluación Final

Programa Nuevas Oportunidades para Jóvenes, NEO Panamá

Rodrigo Corrales-Mejías
Evaluador Externo
ALIARSE

Mayo, 2018

Informe Evaluación Final

Contenido

I. El Rostro de NEO-Panamá 3
II. Metas alcanzadas: Más que un número, un logro país 6
a. ¿Cómo es el joven NEO en Panamá? 6
b. ¿Cómo ven las empresas al joven NEO en Panamá? 9
c. En términos generales ¿se cumplieron los objetivos NEO? 11
III. Experiencias exitosas: ¿Qué se debe replicar? 13
IV. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones 15
a. Conclusiones generales 16
b. Lecciones aprendidas 17
c. Recomendaciones 19
V. Anexos 20
Anexo I: Abordaje metodológico y limitaciones 20
Anexo II: Indicadores de logro por parte de la Entidad Ejecutora 22
Anexo III: Estado de situación de las etapas del ciclo de vida de la alianza 25
VI. Bibliografía 29

I. El Rostro de NEO-Panamá

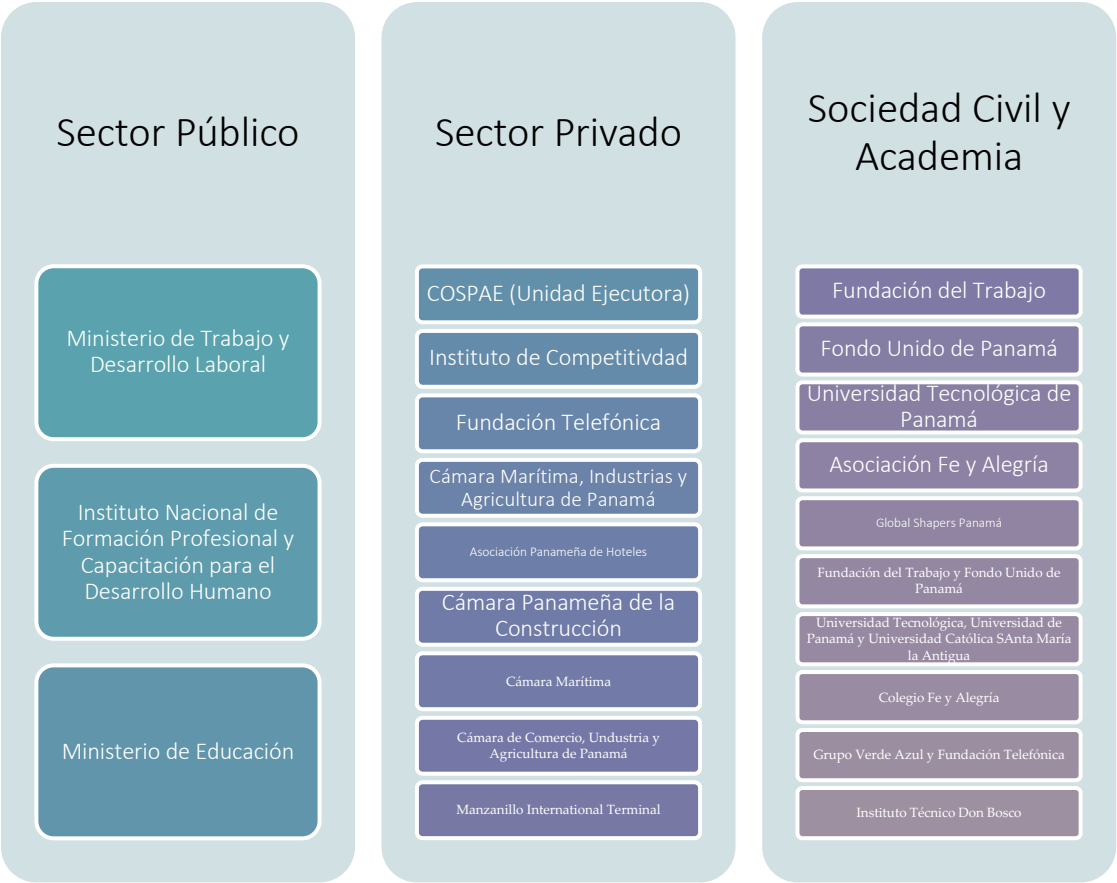
En la última década, la economía panameña ha presentado un veloz crecimiento económico, el cual ha sido impulsado principalmente por el aumento de la inversión en algunos sectores muy dinámicos, como lo son la industria de aviación, el Canal, las actividades de logística y manejo de puertos, el sector financiero y el sector construcción. Este crecimiento económico, ha logrado reflejarse en otros indicadores económicos, traduciéndose así en disminuciones en la tasa de desempleo y en el incremento sustancial del salario mínimo. No obstante, aún existen importantes obstáculos de acceso al empleo de calidad para muchos colectivos, en especial para los jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad. Existe una profunda brecha entre las capacidades y competencias que demandan las empresas, en comparación con las que presenta la actual fuerza de trabajo, siendo esto un resultado de deficiencias en los sistemas de educación, formación profesional y para el trabajo, así como en los servicios para la empleabilidad de los jóvenes (BID, 2014, p. 4).

Para el año 2017, Panamá cuenta con 905 255 jóvenes entre los 15 y 29 años que representan casi el 24% de la población total del país, constituyéndose además en una distribución casi de 50/50 en cuanto al porcentaje de hombres y mujeres en este grupo. El 51% de esta población trabaja y el 25% estudia; mientras que casi el 24% ni estudia ni trabaja, representando así un total de 214 094 jóvenes en esta condición. El 65% del total de los jóvenes vive en entornos urbanos y el 30% vive en condición de pobreza (BID, 2014, p.2). De acuerdo con Cruces (2012) citado por BID (2014, p.3), entre el 2009 y 2013, sólo 1 de cada 3 nuevos empleos benefició a jóvenes a pesar de representar el 59% de la totalidad de quienes buscan trabajo. Sólo 16 996 (7.4%) de los 228 680 empleos creados entre 2009 y 2013 beneficiaron a menores de 30 años. Aunado a esto, casi la mitad de los jóvenes que trabajan, lo hacen en la informalidad.

Es ante este contexto, que el programa Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en Panamá o Alianza NEO Panamá (como se le tratará en el resto del documento), surge como una iniciativa que busca mejorar la articulación entre el sector productivo y los programas de formación técnica y profesional, con la finalidad de proporcionar a los jóvenes vulnerables las habilidades requeridas por el mercado de trabajo e incluirlos así, como un motor importante de desarrollo del país. El impacto que busca generar NEO Panamá, es incrementar las oportunidades de inserción laboral en empleos de jóvenes pobres y vulnerables entre 16 y 29 años. El resultado es incrementar el alcance y la calidad de los programas de formación y sistemas de empleo para los jóvenes en las ciudades de Panamá, David, Penonomé y Colón (Ibid, pág.5).

Esta alianza es coordinada por el Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional (COSPAE)[1] y es desarrollada en las provincias de Panamá, David, Penonomé y Colón. Participan 20 miembros de la Alianza y 25 socios proveedores de servicios, entre actores del sector público, del sector privado, de la sociedad civil y de la academia; quienes son coordinados por COSPAE y abarca un grupo de 33 200 jóvenes. El detalle de socios que conforman la alianza NEO Panamá, se resumen en la siguiente figura 1.

Figura 1. Actores clave para la Alianza NEO Panamá.



Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada.

Este documento contiene una evaluación del proyecto, con el objetivo de identificar el alcance obtenido a partir de la implementación del proyecto NEO Panamá, en distintos subsistemas de la Educación formal y de Formación para el Empleo y en tres componentes a saber: i) Alineación de la formación técnica y ocupacional con las demandas del sector productivo; ii) Servicios

[1] Esta es una organización sin fines de lucro que agrupa a 250 empresas del sector marítimo (portuario, logístico) y de servicios turísticos de Panamá. COSPAE representa los intereses de estas empresas que equivalen al 33% de PIB de Panamá y en la actualidad es presidida por el Capitán Orlando Allard.

integrales de orientación vocacional e intermediación laboral adaptado para jóvenes y; iii) Gestión del conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la alianza.

La evaluación se realiza en función de factores de relevancia, efectividad y eficacia y los resultados tal como están descritos en el marco lógico del proyecto. Es importante aclarar que no se le puede denominar una evaluación de impacto, debido a que se tiene la limitante de carecer de una línea base país que permita la comparabilidad entre la situación de los jóvenes, antes y después de NEO; existe una línea base NEO que se encuentra en el Salesforce y la cual incluye más de ocho mil jóvenes, sin embargo se requiere también de una base a nivel país para medir impacto en su totalidad. En este sentido, la evaluación se encuentra estructurada en función de tres ejes de experiencias exitosas, los cuales se plantean las siguientes interrogantes específicas:

1. Relevancia de la Alianza en el contexto panameño: ¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios y Alianza NEO Panamá para lograr los objetivos proyectados? ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del proyecto dado el contexto político, económico, y financiero en las que se implementó?
2. Resultados en términos de productos logrados (efectividad): ¿El programa ha alcanzado el número esperado de beneficiarios abocadas a combatir el desempleo y subempleo juvenil?, ¿Qué mejorías concretas o cambios se dieron como resultados directos del programa?
3. Logro de indicadores de desempeño y meta (eficiencia): ¿Cómo ha sido el manejo de recursos financieros del proyecto? ¿Cuáles han sido los problemas enfrentados por la agencia ejecutora y las medidas que se tomaron para remediarlos? ¿Qué se puede recomendar para mejorar la ejecución de programas similares en un futuro?

En ese sentido, el documento se encuentra dividido en cuatro secciones. Una sección introductoria, abarca los antecedentes referentes al programa NEO Panamá, donde se perfila el rostro de la alianza en términos de contexto y objetivos planteados para su formación y gestión. En segundo lugar, se cuenta con una sección que presenta los resultados generales del proyecto al momento de realizar la evaluación, esto con el objetivo de contar con una fotografía más amplia de la situación de empleabilidad juvenil en el estado en cuestión. Seguidamente la tercera sección aborda un análisis de efectividad donde se explica cómo el proyecto contribuyó a alcanzar las metas propuestas inicialmente y por ende, cuáles experiencias exitosas pueden ser replicables en una alianza 2.0, o bien, otras alianzas a formar. Finalmente el documento cierra con una serie de lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones.

II. Metas alcanzadas: Más que un número, un logro país

Los logros alcanzados por el programa NEO, van más allá del cumplimiento de una meta numérica. Aunque los resultados que se presentarán a continuación reflejan en primera instancia, un indicador cuantitativo de los alcances del proyecto es importante recordar las implicaciones que estos números están teniendo en términos cualitativos en la población joven de Panamá. El alcanzar la meta de 33 200 jóvenes involucrados en el programa NEO, representa un conjunto de oportunidades para mejorar no solo las capacidades profesionales y técnicas de estos jóvenes, sino que además representan herramientas que coadyuvan a mejorar su calidad de vida a través de mejores oportunidades de empleabilidad.

Los esfuerzos conjuntos de los diferentes sectores involucrados (público, privado y sociedad civil – academia), han logrado no solo alcanzar las metas planteadas en un inicio, sino que además ha demostrado la pertinencia del trabajo colectivo en pro de soluciones a fenómenos socioeconómicos que afectan a toda la sociedad. El 'tirar de la cuerda' en una misma dirección, ha propiciado el alcance de estos objetivos para el beneficio de todos los actores involucrados, no únicamente de los beneficiarios directos (jóvenes). El contar con un grupo importante de jóvenes capacitados, dota al mercado laboral de una oferta de trabajo importante, lo que a su vez supone una mejora cualitativa en las oportunidades sociales y económicas de estos jóvenes.

En este sentido, los siguientes sub-apartados pretenden visualizar los principales resultados que ha alcanzado el programa NEO al mes de abril del 2018, rescatando no solo los principales indicadores cuantitativos que se mencionan en los componentes NEO, sino que además los agrupa y expone en función de la importancia que estos datos representan al país.

a. ¿Cómo es el joven NEO en Panamá?

Al momento de la formulación de la alianza NEO Panamá, el perfil del joven a incorporar en el programa estaba definido: jóvenes entre los 15 y 29 años, con dificultades para la inserción laboral. La identificación temprana del joven NEO permitió ubicar sistemáticamente, a los jóvenes sobre los cuales se iba a actuar.

Una vez que el proyecto iniciara su ejecución, el perfil del joven NEO pudo ser sujeto de una caracterización más amplia, lo que no solo bosqueja la realidad del joven panameño en riesgo social, sino que además arroja pistas sobre las líneas de acción que una iniciativa como NEO, puede aprovechar para generar un impacto real en la población. En la infografía 1, se resume

algunos de las características principales del joven NEO, esto según una muestra de jóvenes a la cual COSPAE le aplicó uno de los instrumentos de seguimiento brindados por el programa[2].

Infografía 1. Caracterización del Joven NEO Panamá.

La fotografía que los datos arrojan, señalan cierta incidencia a que el joven NEO, sea un joven que estudia, pero que aún no se encuentra inmerso plenamente en el mercado laboral, ya sea porque sus condiciones no se lo permiten, o bien, porque no lo está buscando aún. Prestando atención a los datos, se puede observar que la gran mayoría de los jóvenes se encuentran

[2] Para mayor detalle, ver Anexo 1 donde se resume el abordaje metodológico de este informe de evaluación.

estudiando, inmersos principalmente en el sistema formal de la educación; a su vez con porcentajes bajos de participación –previa o actual– en el mercado laboral. Y esto tiene lógica si se desagrega los niveles educativos máximos alcanzados por los jóvenes de la muestra: tan solo 4.3% ha completado la secundaria, un 0.3% cuenta con un nivel técnico y tan solo un 0.2% de los jóvenes ha concluido la universidad.

Y es por esta razón, que no resulta alarmante el encontrarse porcentajes no muy altos de participación laboral de los jóvenes, ya que lo que la caracterización arroja es que la mayoría de los beneficiarios del programa NEO Panamá, los constituyen estudiantes, primordialmente que están o estuvieron en el sistema de educación secundaria. Esto señala una conclusión preliminar importante: El joven NEO no tiene porque ser necesariamente un joven NiNi (jóvenes que ni estudian ni trabajan), factor que ha prevalecido en otras experiencias NEO en la región.

> "Un joven NEO, no tiene porque ser un NiNi".

Por esta razón, estos indicadores resultantes, representan una actuación efectiva sobre el joven que más lo necesita según el perfil de vulnerabilidad y pobreza que se establece en el marco lógico del proyecto. Parte de los testimonios tanto de actores clave de la alianza (socios entre ellos) y de los mismos beneficiarios con los que se conversó para esta evaluación, convergían en afirmar que el sistema educativo panameño, estaba logrando envolver a la mayor cantidad posible de jóvenes en riesgo social, pero que las dificultades más notorias, se daban cuando el joven decidía ingresar al mercado laboral, ya que carecía de capacidades técnicas e incluso, de habilidades blandas, que las empresas estaban requiriendo en los perfiles de sus trabajadores.

Por lo tanto, estos resultados demuestran un logro importante de la Alianza NEO Panamá, pues evidencia su gestión sobre jóvenes con un perfil que calza dentro del objetivo NEO. Algunos de estos jóvenes son o han sido en efecto, jóvenes NiNi, sin embargo, para que el proyecto NEO tuviese el alcance y el impacto general deseado sobre la población joven en Panamá, no podía quedarse con un perfil de acción tan limitado, teniendo en consideración aspectos contextuales del país, que sí fueron abordados por la Alianza como tal, al focalizar sus esfuerzos sobre el tipo de joven que resulta de estos datos.

> "La informalidad laboral en los jóvenes es uno de los problemas más serios".

Ahora bien, en cuanto al perfil del joven empleado que se está incorporando al programa, los datos señalan niveles considerables de informalidad laboral. Un 37.2% de los jóvenes que trabajan, lo hacen sin contar con un contrato formal, un 22.6% realiza actividades por cuenta propia no registradas (autoempleo) y un 4.5% posee un trabajo no remunerado. Asimismo, un 79.8% de los jóvenes que trabajan lo hacen de manera ocasional, esto versus a un 5.6% de estos jóvenes que sí posee un trabajo permanente.

Esto evidencia enfáticamente, que el problema general del joven panameño, concierne a la empleabilidad como tal que aparentemente se acuña al tema de habilidades. El interés de los jóvenes en estas condiciones, por pertenecer al programa NEO, yace precisamente en que el programa representa una herramienta para la superación profesional, en tanto su currícula se direcciona en las vías que las empresas más lo requieren. Las tres áreas de acción del programa

NEO Panamá (Construcción, Turismo y Logística), son a su vez las áreas a las que los jóvenes le están apostando mayoritariamente. Según los datos de la muestra, resulta que del porcentaje de jóvenes que trabaja, un 19.3% se ubica en el área de construcción, un 21.2% en el área de servicios (donde se ubica el turismo y la logística) y un 3.8% en la industria. El empleo informal es también otro de los aspectos relevantes, ya que para el año 2017 según datos del INEC, el empleo total informal en Panamá alcanzó la cifra de 592.067 personas, de las cuales alrededor del 57% son jóvenes en las edades que abarca el programa NEO.

La pertinencia del programa NEO según el perfil del joven panameño, justifica la dirección de su gestión. La apuesta por capacitar jóvenes que se encuentren en el sistema educativo formal, para ampliar su prisma de capacidades y competencias en función de las demandas de los empresarios, resulta una estrategia útil para sanear el problema de empleabilidad juvenil. Ocho centros de MEDUCA participantes son institutos profesionales y técnicos, por lo que vale la pena destacar que MEDUCA está realizando las gestiones necesarias con CoSPAE y NEO para adoptar las metodologías de Habilidades para la Vida y orientación e intermediación laboral en su currícula, contando ya con profesionales Máster Facilitadores con la intención de capacitar a los docentes a nivel nacional.

b. ¿Cómo ven las empresas al joven NEO en Panamá?

La percepción de las empresas sobre el desempeño de los jóvenes que están siendo capacitados por el programa NEO, es un pilar importante de la evaluación. Poder visualizar si los perfiles resultantes del joven NEO, están satisfaciendo las demandas previas del sector empresarial, estaría no solo señalando el éxito del programa propiamente, sino también el éxito en la coordinación de la alianza, para que los objetivos del programa se acoplaran efectivamente a los criterios que el sector empresarial aportó en las mesas de discusión iniciales.

Al igual que en el caso de los jóvenes, se aplicó una encuesta de percepción a empresarios (instrumento F del programa NEO), el cual extraía información valiosa que calificaba el desempeño del joven NEO, según su participación en las empresas. De las 177 empresas consideradas para estos datos, se cuenta con que el 51.5% de ellas, eran empresas pequeñas, el 20.9% empresas medianas, el 15.9% empresas y un 11.9% de micro-empresas. En la infografía 2 se resumen los principales resultados sobre la percepción de las empresas sobre el desempeño de los jóvenes NEO, una vez que han sido parte de los programas de capacitación que promueve el proyecto.

Infografía 2. Percepción del Sector Empresarial sobre los Jóvenes NEO.

Tal y como se puede observar, los resultados de la percepción de las empresas hacia el joven NEO, es bastante positivo. La gran mayoría de las empresas afirma estar satisfecha con el perfil del joven NEO y con su desempeño en las labores como trabajadores en las empresas.

Es importante recalcar, que el porcentaje que expone poca satisfacción por parte de las empresas hacia el desempeño del joven NEO, corresponde en términos nominales, a solamente una empresa. Es decir, de las 177 empresas tomadas en cuenta para esta muestra (que facilitaron prácticas profesionales durante tres meses a graduandos del programa), solamente una empresa se mostró poco satisfecha. Esto arroja señales de que posiblemente se trate de un caso aislado, debido a que fue un solo caso entre un número importante de empresas, por lo que resulta pertinente concluir preliminarmente, que los programas de capacitación, realmente se están acoplando a las necesidades y demandas laborales de las empresas en cuanto a las capacidades y competencias que los jóvenes deberían ofrecer.

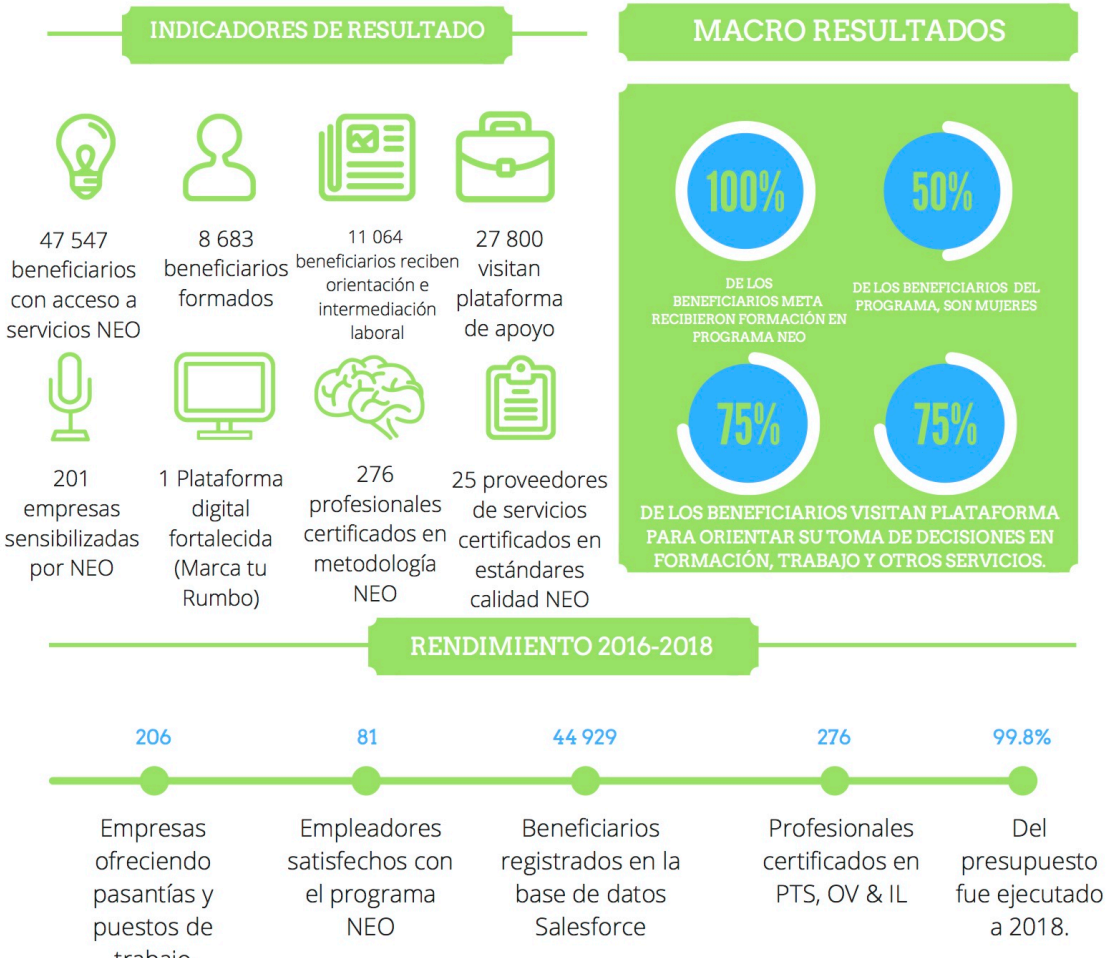
c. En términos generales ¿se cumplieron los objetivos NEO?

La gran interrogante al finalizar un proyecto ambicioso y de gran relevancia como lo es NEO, es si se logró o no, alcanzar las metas planteadas al inicio del proyecto. En efecto, para el caso NEO Panamá, el cumplimiento de esas metas se dio efectivamente, pero no solo llegando al número de jóvenes planificado, sino que además, su estrategia de ejecución le permitió sobrepasar el número inicial, brindándole la oportunidad a más jóvenes, de ser beneficiarios del programa NEO. Asimismo, se fortalecieron los 25 centros participantes en el proyecto para brindar mejor sus servicios de: Habilidades para la Vida, orientación vocacional, enseñanza efectiva e intermediación laboral. De hecho, en total se hicieron mejoras en 8 dimensiones a saber:

1. Pertinencia de la formación para jóvenes.
2. Pertinencia de la formación para empleadores.
4. Estructura y diseño del currículo de formación.
5. Definición de estrategias y recursos pedagógicos.
6. Servicios complementarios de apoyo.
7. Servicios de orientación vocacional.
8. Servicios de intermediación laboral.
9. Monitoreo y evaluación de los servicios para la empleabilidad de jóvenes.

En la infografía 3 se puede ver un resumen de los principales objetivos alcanzados por la alianza NEO Panamá.

Infografía 3. Resultados Generales sobre los Objetivos NEO



Tal y como se menciona al inicio de este apartado, es importante que, al revisar las cifras aquí planteadas, se tenga en mente que estos resultados van más allá de un número. El alcanzar las metas propuestas en un inicio, fue un reto de grandes magnitudes que implicó el esfuerzo y trabajo conjunto de varios actores sociales de diferentes sectores (privado, público y sociedad civil); se enfrentaron desafíos como el tiempo, la distancia y la falta de acceso a internet en los centros NEO. Por lo tanto, el alcanzar y sobrepasar la meta, no significa solamente cumplir una cifra, sino realmente implica un mecanismo efectivo para impactar a la mayor cantidad de jóvenes posible, para sanear sus problemas de empleabilidad. Cada dato resultante, representa un joven que cuenta con nuevas y mejores herramientas para incrementar su calidad de vida a través de la obtención de un empleo digno y de calidad.

III. Experiencias exitosas: ¿Qué se debe replicar?[3]

Más allá de los objetivos del programa que lograron alcanzarse a plenitud, los logros de la alianza NEO Panamá, trascienden los números. El trabajo en alianza y la coordinación entre sectores, dejó enseñanzas sobre buenas prácticas de acción conjunta, que podrían seguirse replicando, no solo en una versión 2.0 de la alianza NEO, sino también en otras alianzas que puedan surgir en otros ámbitos. A continuación, se presenta una serie de experiencias exitosas, que podrían replicarse en la continuidad de la alianza NEO, o en otras iniciativas similares.

La invitación a potenciales socios estratégicos para conformar la alianza, se realizó de forma estratégica. En el proceso de formación de la alianza se identifican instituciones, cámaras, proyectos que estuvieran apoyando a jóvenes en ciertas condiciones y que compartieran la preocupación de cómo apoyar procesos de jóvenes con dificultades de inserción laboral. Una de estas estrategias fue incorporar a la Alianza a actores claves con presencia en las regiones identificadas con mayor vulnerabilidad en el tema de empleabilidad juvenil y que además, estuvieran ya realizando acciones en la temática de empleabilidad juvenil (experiencias previas con los programas Entra21, *Equip Youth* y Mi Primer Empleo, facilitaron esto).

Muy relacionado a la gestión de grupos de interés, se rescata el alcance que tuvo el accionar de la alianza sobre la población meta. NEO Panamá logró identificar de manera efectiva, aquellas zonas geográficas que presentaban los problemas más serios en temas de empleabilidad juvenil. Esto se logró acompañado de un efectivo perfilamiento del joven al que se quería beneficiar, lo que facilitó posteriormente la selección de socios y aliados estratégicos de esas zonas, que pudiesen contribuir al proyecto. Esto se refleja en el resultado final del proyecto, al no solo cumplir con los objetivos planteados, sino que se sobrepasaron las cifras meta iniciales. En definitiva, un eficaz accionar en la etapa de identificación estratégica, es clave para el alcance real de la alianza.

También muy ligado a los aspectos anteriores, la estructura de la alianza NEO Panamá coadyuvó positivamente al alcance de los objetivos. Aquí COSPAE como entidad ejecutora jugó un papel preponderante, ya que su rol como intermediador

[3] En el anexo 3, se encuentra una evaluación del estado de situación de cada una de las etapas de la alianza. En este apartado se incluye las etapas de las que se puede extraer experiencias exitosas para su reproducción.

y articulador entre el sector público y sector privado, fue clave para la toma de decisiones del proyecto y para lograr acciones conjuntas entre ambos sectores, que se tradujeran en los resultados finales que se exponen en el apartado II de este documento. Es de hecho quizás, esta la acción más replicable del proyecto NEO, ya que sin lugar a dudas, el lograr una interacción fructuosa y concomitante entre sectores que no siempre suelen trabajar en conjunto, es vital para impulsar proyectos de interés colectivo, en donde la suma de esfuerzos resulte en el saneamiento eficaz de problemas sociales y económicos que afectan a todos.

La gestión de COSPAE al promover que las tareas propias de la alianza NEO, se distribuyeran estratégicamente entre los socios, dependiendo de sus ejes de acción, resultó vital para el éxito del proyecto. La presencia de un ente intermediador y logístico en las alianzas público-privadas, garantiza de cierta forma que las labores se distribuyan según la pertinencia y margen de acción de cada actor, evita que se repliquen funciones y propicia un diálogo entre las partes. Asimismo, centraliza los recursos presupuestarios y concilia la toma de decisiones entre los actores involucrados.

Manejo de recursos

El ordenamiento presupuestario que caracterizó la gestión de la Alianza NEO Panamá, es uno de los factores de éxito que se deben rescatar para otras iniciativas similares. Parte de su éxito radicó en la intervención de la entidad ejecutora en el manejo presupuestario, como ente mediador y fiscalizador del uso eficiente de los recursos. Como aspecto de mejora, se recalca la necesidad de difundir a todos los socios, la información pertinente al manejo presupuestario que genere una mayor transparencia sobre el uso de los recursos.

Fluidez de la comunicación interna

Los socios entrevistados señalan que hay una fluidez alta en las comunicaciones internas de la alianza, siendo los principales mecanismos de comunicación interna las convocatorias para reunir a los comités de trabajo, los boletines de resultados, talleres y comunicaciones directas. COSPAE juega un papel importante en la difusión de los resultados que se van obteniendo y además, realizando recordatorios sobre cumplimientos de actividades y fechas límites. Esta da un sentido de ordenamiento a la alianza y ha permitido la sincronización de actividades y objetivos entre los socios. Como aspecto de mejora se señala la necesidad de reforzar la comunicación inter-socio, que no dependa necesariamente solo de la entidad ejecutora, sino que también pueda haber mayor fluidez entre sí, de los otros actores participantes.

Acción temprana sobre el joven

Definitivamente, uno de los mayores logros de la alianza, fue focalizar sus esfuerzos de capacitación desde el sistema educativo formal, pudiendo actuar sobre los jóvenes de forma temprana antes de enfrentarse a los problemas de empleabilidad propiamente. Esta fue una acción estratégica que permitió orientar mejor vocacionalmente al joven y ataca el problema de empleabilidad desde su raíz. Una experiencia replicable en cualquier proyecto NEO.

Plataforma "Marca Tu Rumbo"

Un hito fundamental que hace resaltar la Alianza NEO Panamá, es el establecimiento de la plataforma *'Marca Tu Rumbo'*. Socios, proveedores de servicios y por supuesto, beneficiario, convergen al señalar que la plataforma ha representado una clave fundamental en el éxito de la alianza y por ende, uno de los aspectos más replicables en otras iniciativas similares. De manera interactiva, los jóvenes han podido no solo coadyuvarse en sus orientaciones vocacionales, sino a que a la vez se han sentido acompañados en su proceso formativo y de inserción al mercado laboral, gracias al módulo interactivo que la plataforma ofrece para comunicarse con tutores, orientadores y personas acorde a estos procesos. Asimismo, es resaltado por los beneficiarios y empresas contratantes, que la plataforma trasciende los beneficios de una bolsa de empleo tradicional ya que brinda una orientación mayor a los empleadores y ofrece una gama de opciones mucho más amplia a los jóvenes, dependiendo de sus objetivos del momento (pasantías, prácticas profesionales o plazas laborales).

Paneles Multidisciplinares

El uso de los paneles multidisciplinares representó una referencia importante para el establecimiento de parámetros y estándares a utilizar en la adaptación curricular de cursos y para los métodos de formación y evaluación de los beneficiarios. Las alianzas NEO han sido enfáticas en la importancia de las mesas sectoriales de trabajo para la definición curricular de las capacitaciones, no obstante, en el caso panameño se resalta el éxito que aunó el uso de estos paneles, ya que permitió delimitar de manera más concreta y exacta, no solo las necesidades de las empresas, sino de las orientaciones vocacionales de los jóvenes beneficiarios. Al conversar con algunos de estos jóvenes, ellos recalcan que un componente importante de NEO, fue el contar con ofertas de capacitación que se ajustaran también a sus perfiles vocacionales lo que elevó el atractivo de formar parte del proyecto.

IV. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

A continuación se presenta una serie de conclusiones generales, lecciones aprendidas y recomendaciones sobre lo recabado de la alianza NEO Panamá. Las lecciones aprendidas y recomendaciones de esta evaluación toman mucha consideración de los aportes y sugerencias realizadas por los socios entrevistados en la visita de campo.

a. Conclusiones generales

- La alianza esta atendiendo un problema prioritario en zonas estratégicas de Panamá. En ese sentido, se puede decir sin lugar a dudas que la iniciativa es un aporte muy valioso a la atención de los problemas relacionados con las competencias y capacidades de los jóvenes para la empleabilidad. Asimismo, más allá de un proceso de corto plazo, entendido como la consecución de objetivos de un proyecto, esta iniciativa atiende una necesidad con características que requiere continuidad e incluso la aparición de nuevas iniciativas con objetivos similares y complementarios.

- En cuanto al logro de los objetivos propuestos, el programa ha alcanzado las metas planteadas en términos de cantidad de jóvenes involucrados, en algunos casos las metas sobrepasan el 100% de lo propuesto. Asimismo, el logro de metas y objetivos ha sido de mucho aprendizaje para la formulación y gestión de la Alianza; pero además se ha abordado de forma pertinente el seguimiento y acompañamiento en lo que respecta a la inserción y permanencia al mercado laboral de los jóvenes. Esto es rescatable entre las alianzas NEO, ya que Panamá ha sido una de las experiencias en que ha logrado abordar el tema de seguimiento dentro de sus objetivos como proyecto.

- El joven NEO en Panamá, no es necesariamente un joven NiNi. La estrategia de Panamá por actuar sobre jóvenes que estuviesen insertos en el sistema educativo formal y así, poder intervenir de forma temprana en la creación de capacidades y competencias tanto blandas como técnicas, ha permitido ir combatiendo los problemas de empleabilidad juvenil desde la raíz. Esta ha sido sin lugar a duda, una estrategia clave dentro del cumplimiento de los objetivos. Es así que por meta país, el trabajo con NiNi fue en menor escala, la cual estuvo a cargo más de los centros de *United Way Panama* y *Youthbuild*.

- La informalidad en el empleo juvenil arroja señales importantes. La gran mayoría de los jóvenes que ingresan al programa y que se encuentran trabajando, lo hacen desde la informalidad. Esto evidencia una de las aristas del problema de empleabilidad juvenil, pero además brinda elementos de consideración para la actuación del programa en una etapa 2.0 e incluso, en su incidencia en política pública.

- La encuesta de percepción a empresarios, arroja resultados muy positivos sobre las capacidades y competencias que el joven NEO está obteniendo. La mayoría de las

calificaciones son altas para los jóvenes que se han involucrado laboralmente con las empresas y la satisfacción es generalmente alta también entre los empresarios. Un porcentaje alto de empresarios considera que el perfil del joven NEO se ajusta a las demandas laborales del mercado actual.

- El rol clave de la entidad ejecutora se ha reflejado en el alcance efectivo de los objetivos del programa. Su papel como intermediador entre actores y como gestor del proyecto, es recalcado por los socios entrevistados, por lo que mucho del éxito del alcance de los resultados, se le atribuye al accionar de este ente.

- En cuanto a los aspectos financieros se muestra claridad en los aportes en dinero por parte de los actores, no obstante es importante también contabilizar los aportes en especie por parte de todos los actores participantes, de manera tal que haya visibilidad del esfuerzo y del actor en su rol al asumir responsabilidades en la ejecución de actividades. Es importante además, difundir más el manejo de recursos para aumentar la transparencia del uso de recursos entre los socios.

b. Lecciones aprendidas

- La importancia de la intermediación laboral. Este proyecto de empleabilidad tiene dos ejes centrales; por un lado, está todo el esfuerzo requerido para la creación de capacidades y competencias de las personas beneficiarias y por otro lado está el tema de crear capacidades para la inserción al mercado laboral. No obstante, alcanzar la empleabilidad de la población también requiere un esfuerzo en los servicios de intermediación laboral. Por tanto, el complemento idóneo de cualquier acción para mejorar la empleabilidad debe incorporar por el lado de la demanda las necesidades presentes y prospectivas de la fuerza de trabajo y por el lado de la oferta las capacidades y competencias que son la base para que se de la contratación laboral.

- Apuntarle al autoempleo. Un empleo no es necesariamente la única manera de generar ocupación laboral entre la población joven. Impulsar a que el joven piense también en la creación de lo que no hay en su sistema económico adyacente (emprendimientos e innovación) es la base para una diversificación productiva y un proceso de encadenamientos productivos dentro de una espacio geográfico determinado. Por ello resulta estimulante pensar en la posibilidad de que las capacitaciones incorporen habilidades empresariales y claro está, ir visibilizando la manera en que se podrían financiar estas nuevas iniciativas emprendedoras.

- Capacitar capacitadores. Es de mucha importancia que una de las lecciones clave en esta iniciativa es el efecto de crear capacidades en las entidades dedicadas a la formación de jóvenes, por lo que mucho de la efectividad del proyecto se ha concentrado en estos rubros. Este es un resultado de un alcance en varias vías, por un lado enseña metodológicamente el camino a recorrer en términos de una buena

práctica para la modernización e innovación de la oferta de formación profesional. Por el otro, crea las capacidades para que más personas se puedan ver beneficiadas con el aporte del proyecto más allá del periodo acordado.

- Una identificación apropiada del joven, marca el éxito para el alcance de los objetivos propuestos. Parte de lo que ha marcado el éxito de la alianza, fue una correcta identificación de la problemática y una sistematización de acciones para enfrentarlas. Las mesas sectoriales de trabajo y los programas de empleo previos, por ejemplo, fueron elementos útiles y fundamentales para poder ordenar las metas e instrumentos de acción de la alianza como tal, en función de los grupos de jóvenes que se proponga atender. En ese sentido, el trabajo de los socios de la alianza sobre los grupos de jóvenes debe estar siempre amparado por los pilares de promoción, perfilamiento y formación que cubren el programa NEO.

- Digitalización del acercamiento: El éxito de Marca Tu Rumbo. Tanto para socios, proveedores de servicios y beneficiarios, coinciden en el éxito rotundo de la digitalización del acercamiento a jóvenes a través de la plataforma Marca Tu Rumbo. Sin lugar a duda, esta es uno de los grandes resultados y logros de NEO Panamá, ya que más allá del proyecto NEO, el surgimiento de un espacio virtual para la recopilación de información, la interacción joven-orientador, la intermediación laboral y la oferta de oportunidades de empleo, sintetizó muchas de las necesidades detectadas por jóvenes y empresarios. A largo plazo, esta puede ser una herramienta objeto de política pública para abordar el tema de empleabilidad y formación juvenil.

- Interacción multidisciplinar para un adecuado diseño curricular. Las mesas sectoriales han sido clave en la definición curricular de las capacitaciones, prácticamente en todas las alianzas NEO. Sin embargo, una pauta importante en el caso panameño fue el apoyo de paneles multidisciplinares que propiciaron un mayor acierto en el planteamiento curricular de las capacitaciones y en la escogencia de los sectores a abordar con el proyecto. Tanto jóvenes beneficiarios como empresarios, coinciden en que esto fue uno de los grandes atractivos del programa.

- Más allá que un proyecto, una política pública. Dadas las implicaciones que el proyecto NEO Panamá ha generado sobre un número importante de jóvenes, los esfuerzos que han resultado de su implementación (como la plataforma Marca Tu Rumbo) y las estrategias ya planteadas para darle sostenibilidad al proyecto; se comienza a visualizar la necesidad de trascender el carácter de proyecto y tener mayor incidencia en la política pública panameña. El esfuerzo de combinar acciones compartidas entre sectores de la sociedad ha dejado entrever la importancia de la acción colectiva como solución a problemáticas comunes, que no deben quedar únicamente en el marco de un proyecto sino convertirse en un objetivo país.

c. Recomendaciones

- Las alianzas público privadas para el desarrollo, constituyen un instrumento clave para atender el problema de empleabilidad de las personas jóvenes. En las etapas que ha abarcado este primer esfuerzo, en conjunto con los objetivos planteados, se resalta la importancia de las sinergias entre los actores de diferentes sectores para lograr atacar fenómenos sociales. Es por esto, que resulta de suma importancia que el proceso no acabe con la creación de capacidades y competencias en los jóvenes, sino también incorpore fuertemente el componente de intermediación, para poder dar un mayor seguimiento y acompañamiento a los jóvenes en su inserción al mercado de trabajo. Aunado a esto, es de suma importancia para las alianzas el lograr fortalecer la confianza e interacción de los actores participantes en el mediano y largo plazo y no solo una relación de corto plazo para lograr las metas planteadas.

- Si bien, se resalta la decisión de NEO Panamá de trabajar mayoritariamente con jóvenes que se encuentren ya insertos en el sistema educativo formal, se recomienda ampliar también esfuerzos sobre el joven NiNi. Este grupo, no solo representa un tipo de joven mucho más propenso a los problemas socioeconómicos que carga una persona desempleada, sino que además es uno de los fenómenos clave a comprender. Es por ello que una Alianza para la empleabilidad juvenil, debe realizar un estudio suficiente para poder identificar y caracterizar a los NiNi en cada región, para luego, según sus condiciones y características especiales, diseñar líneas de acción estratégicas para la atención de sus necesidades. Algunos aspectos clave que se deben preguntar pueden ser:
    - ¿En qué zonas geográficas se concentran los NiNi?
    - ¿Cuáles podrían ser las principales causas de que un joven se torne en un NiNi?
    - ¿Cuáles son las principales condiciones socioeconómicas y demográficas de los NiNI?
    - ¿Cuáles son los principales mecanismos para poder llegar a las poblaciones NiNI?

- En materia presupuestaria, resulta relevante además, cuantificar siempre el aporte en especie por parte de los actores participantes. En primer lugar, para que este no sea invisibilizado durante las etapas operativas y, segundo para tener una mejor estimación del esfuerzo de los diferentes actores en cuanto a costos por beneficiario se refiere. En el caso panameño, esto fue contabilizado, pero sigue siendo necesario su visibilización en mayor cuantía.

- Incluir en el proceso inicial de la alianza la construcción de una línea base sobre lo que efectivamente existe antes de y después de la ejecución del programa, y en cuanto a los objetivos de la alianza para poder realizar una comparación de lo que se tenía antes

y el aporte real de la alianza al final del proceso. Este coadyuvaría a poder contar efectivamente con una evaluación de impacto del proyecto[4].

V. Anexos

Anexo I: Abordaje metodológico y limitaciones

La metodología utilizada para abordar la evaluación de la Alianza NEO Panamá, es de naturaleza explicativa, en tanto se utilizan elementos como consultas a expertos (en este caso, socios de la Alianza), información primaria recabada por la unidad ejecutora y equipo NEO propiamente, así como informes de avance y resultados mensuales (obtenidos de la base de datos NEO Regional de la plataforma *Salesforce*), para explicar los alcances y los retos resultantes del proyecto a su finalización. Las metodologías de naturaleza explicativa, permiten plasmar un panorama general del objeto de estudio, donde se pueda presentar información descriptiva con cierto grado de análisis para su interpretación.

El abordaje metodológico es de corte mixto en tanto hace uso de variables cualitativas como cuantitativas para el análisis. Mayoritariamente se cuentan con variables cuantitativas, que permiten mostrar información pertinente al número de beneficiarios alcanzados con el proyecto, así como el cumplimiento de algunos objetivos cuantificables, y también se cuenta con información financiera para derivar conclusiones respecto al manejo de recursos. No obstante, también se cuentan con algunas variables cualitativas –aunque en menor cuantía–, que responden a las valoraciones y experiencias que los socios de la Alianza presentan con respecto al proyecto a lo largo del mismo.

Con respecto a las fuentes de información, es importante recalcar que la evaluación está basada en información secundaria suministrada por Alianza NEO Panamá, cuya derivación proviene de estudios previos a esta evaluación final. Se utilizan primordialmente las bases de datos generadas en la base de datos de la plataforma *Salesforce*, de los instrumentos A, B, C, D, F, G, I y K de la metodología NEO. Para el instrumento A se cuenta con una muestra de 8 745 jóvenes, mientras que para el instrumento F se cuenta con una muestra de 177 empresas. Asimismo, se complementa esta información con la información recaba en entrevistas realizadas en el trabajo de campo, así como en llamadas telefónicas a socios estratégicos.

Para que la presente evaluación pudiese haber sido una evaluación que abordara los impactos, habría que haber superado un importante obstáculo. Esta limitante se refiere a la carencia de una línea base país que mostrara la situación de los beneficiarios de la alianza en Panamá, grupos de control y otras consideraciones estadísticas de rigurosidad metodológica. Esto

[4] El IYF realizó una evaluación de impacto a 445 beneficiarios y 15 empresas. Estuvo a cargo de la consultora Yolanda Cruz.

hubiese permitido realizar una evaluación de impacto, pues existiría un punto de comparación y contraste que sacara a la luz los alcances verdaderos del proyecto.

Anexo II: Indicadores de logro por parte de la Entidad Ejecutora

1) PSR a Diciembre 2017 – Propósito: Incrementar las oportunidades de inserción laboral en empleos de jóvenes pobres y vulnerables entre 16 y 29 años.

A. Propósito – 1: Empleadores manifestaron haber quedado satisfechos con los graduados (se aplicó el Instrumento F a los empleadores que ofrecen práctica profesional a estudiantes de centros de MEDUCA participantes en el proyecto. La gestión de práctica profesional la realiza la escuela directamente con la empresa)

B. Propósito – 2: Empresas ofreciendo pasantías y puestos de trabajo a jóvenes (se utilizó primordialmente la base de datos de empresas suministrada por las escuelas de MEDUCA participantes en NEO)

C. Propósito – 3: Jóvenes graduados en cursos cortos de capacitación ofrecidos a través del programa NEO (se utilizó primordialmente las listas de graduados suministradas por los centros de formación participantes en NEO. En 2016 se intentó aplicar el instrumento C a los beneficiarios y de 2,000 copias del instrumento que se enviaron a los centros de formación solamente recibimos 200 completas)

D. Propósito – 4: proveedores de servicio para la empleabilidad evaluados /fortalecidos por la iniciativa mejoran la calidad de sus servicios (informe de progreso y final del IYF)

E. Propósito – 5: proveedores de servicio para la empleabilidad evaluados /fortalecidos por la iniciativa logran incrementar sus servicios (igual al anterior)

2) Hitos

A. H1: Mesa sectorial conformada, correspondiente al sector turismo (3 informes de la instalación de las mesas sectoriales)

B. H2: Estudio de percepción de los jóvenes y sus familias sobre la formación / trabajo técnico ocupacional (ver informe en web site NEO: https://www.jovenesneo.org/neo/es-es/Recursos.aspx)

C. H3: Inventario de ofertas de servicios públicos y privados en materia de empleabilidad y otros servicios de apoyo a los jóvenes.

D. H4: Informes sobre la demanda del mercado laboral y la oferta formativa disponible en el sector Logístico (ver informe en web site NEO : https://www.jovenesneo.org/neo/es-es/Recursos.aspx)

E. H5: Plan estratégico de comunicaciones.

F. H6: Plataformas digitales fortalecidas para que sean asequible s y amigables para jóvenes, operando.

G. H7: Empresas sensibilizadas sobre la guía de orientación para empresarios y colaboradores de empresas sobre el procesos de inducción de jóvenes pobres y vulnerables formados dentro del programa NEO (Se adjunta lista de empresas suministrada por el Supervisor de Intermediación Laboral de NEO Panamá y la Guía de sensibilización elaborada por el proyecto: https://www.jovenesneo.org/neo/es-es/Recursos.aspx). Se realizaron 6 talleres dictados por la consultora Victoria Novoa a 4 cámaras de empresarios y 2 talleres dictados por Fidedigna Patiño a empresas del Programa Dual.

Adicionalmente suministramos Plan de Acción para la consecución de los indicadores PSR e informe de resultados cuantitativo presentado en el 2do Taller de fortalecimiento de la Alianza elaborados por M&E; además, informes de Resultados Cualitativo-Cuantitativo elaborados por la Coordinadora de Componentes para presentar resultados a la Alianza NEO Panamá.

La solución de M&E regional, local y FOMIN para recabar los 8 664 beneficiarios de formación y los 11,135 beneficiarios de servicios NEO, cargados en el Budget línea 186 (5.3) Costos M&E, como sigue:

a) Se levantaron los instrumentos A y B en formato Word

b) Se ajustó el lenguaje con la revisión de psicólogos, docentes panameños y aprobación del IYF.

c) Se investigó y se hizo una media del salario mínimo en Panamá $405.12.

d) Impresión de fotocopias.

e) Coordinación con los centros: permisos en las instancias regionales de MEDUCA, dirección de centros, equipo capacitado por NEO en los centros para el apoyo en la aplicación de los instrumentos.

f) Se elaboró una presentación sobre la implementación de M&E NEO en Panamá.

g) M&E realizó giras para recabar la información en centros de formación

h) M&E en colaboración con un psicólogo de ICJ realizó gira a los centros participantes en POVE (Programa de Orientación Vocacional para el Empleo) de MITRADEL (Ministerio de Trabajo).

i) Los instrumentos fueron aplicados y recogidos inmediatamente

j) Se levantó informe de visita

k) Se levantó una guía paso a paso para los captadores

l) Se capacitaron (8) captadores y se les entregó la guía paso a paso

m) Se subcontrataron captadores de datos – pagados por el proyecto 0.40 centavos de dólar por cada instrumento efectivamente ingresado en la base de datos

n) Se levantó en el año 2017 un Control de ingreso / egreso / pago a captadores.

o) Se distribuyeron los instrumentos por centro a cada captador para llevar el control

p) Se incluyó un informe en *Salesforce* para el monitoreo del trabajo de los captadores: ingreso completo de la información en la base de datos y número de instrumentos ingresados.

q) Gestión del pago de captadores en Contabilidad, adjuntando la evidencia requerida por auditoría: solicitud de cheque, factura, orden de trabajo, informe *Salesforce* de captadores, curriculum y cédula del captador.

Anexo III: Estado de situación de las etapas del ciclo de vida de la alianza

Diagnóstico interno de acuerdo al ciclo de vida de la Alianza NEO-Panamá	No existe	Regular	Oportunidad de mejora	Muy bien	Excelente
Etapa 1: Alcance				●	
Etapa 2: Mapeo de actores				●	
Etapa 3: Establecimiento			●		
Etapa 4. Objetivo			●		
Etapa 5: Recursos/Plan de Trabajo			●		
Etapa 5: Recursos/Presupuesto			●		
Etapa 6: Estructura/Gobernanza		●			
Etapa 6: Estructura/Mecanismo de toma de decisiones				●	
Etapa 7: Gestión de grupos de interés		●			
Etapa 8: Ejecución		●			
Etapa 9: Comunicación: Interna		●			
Etapa 9: Comunicación: Externa		●			
Etapa 10: Medición			●		
Etapa 11: Evaluación			●		
Etapa 12: Estrategia de Salida y Transición/Sostenibilidad	●				

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Objetivo	No está definido	Definido unilateralmente por la entidad ejecutora	Existe y se valida con los socios	Existe y fue construido en conjunto con los socios pero no hay acuerdo de gobernanza firmado	Existe por construcción conjunta, actualizado de acuerdo a cambios en el contexto e incorporados en el acuerdo de gobernanza.

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Recursos -Plan de trabajo	No existe	Existe pero no ha sido compartido a los socios	Existe y se valida con los socios	Existe y fue construido en conjunto con los socios posterior a la evaluación del plan de trabajo anterior	Existe por construcción conjunta y actualizado de acuerdo a cambios en el contexto

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Recursos/ Presupuesto	No existe	Existe pero no ha sido compartido a los socios	Existe y se valida con los socios	Existe y fue construido en conjunto con los socios	Existe por construcción conjunta y actualizado de acuerdo a cambios en el contexto

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Estructura-Gobernanza	No existen roles, recursos y responsabilidades definidos	Roles, recursos y responsabilidades están definidos pero no son de conocimiento de todos los socios	Roles y responsabilidades son definidos y validados con los socios, pero su construcción es unilateral	Construcción conjunta de roles y responsabilidades en el sistema pero no existe Acuerdo de Gobernanza firmado	Acuerdo de gobernanza firmado por todos los socios con roles y responsabilidades definidos y aplican siempre

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Estructura-Mecanismos de toma de decisiones	Son unilaterales por la entidad ejecutora o un socio líder de la alianza	La toma de decisiones rota de un socio a otro dependiendo del contexto de la alianza (patrocinador influye sobre las decisiones de una actividad)	Existen y están validados por todos los socios pero no están incorporados en el acuerdo de gobernanza	Existen y están firmados en el acuerdo de gobernanza	Existen, están firmados en el acuerdo de gobernanza y se aplican siempre

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Gestión de grupos de interés	No existe estrategia de gestión de grupos de interés	Existe estrategia pero no está documentada y no es conocida por todos los socios	Existe estrategia documentada pero fue construida unilateralmente o por unos cuantos socios	Existe estrategia documentada y solamente validada por todos los socios	Existe estrategia documentada y construida por todos los socios

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Ejecución	No se ejecuta el plan de trabajo diseñado	Se ejecuta el plan de trabajo diseñado con atrasos en el cronograma	Se ejecuta el plan de trabajo diseñado de acuerdo al cronograma con desviaciones en el presupuesto	Se ejecuta el plan de trabajo diseñado de acuerdo al cronograma con el presupuesto designado	Se ejecuta plan de trabajo diseñado, de acuerdo al cronograma y presupuesto designado, pero se ajusta anualmente de acuerdo a los resultados y cambios en el contexto

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Comunicación interna	Limitada comunicación interna sin mecanismos estandarizados	Adecuada comunicación interna sin mecanismos estandarizados de comunicación	Existe comunicación interna con mecanismos estandarizados seleccionados por la entidad ejecutora o un socio particular	Existe comunicación interna con mecanismos estandarizados construidos y validados por todos los socios	Existe comunicación interna con mecanismos estandarizados establecidos en el acuerdo de gobernanza firmado y se aplican siempre

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Comunicación externa	No existe una estrategia	Existe estrategia pero no está validada y no tiene financiamiento para su ejecución	Existe estrategia financiada por uno o pocos actores y con limitada participación de otros socios (validado)	Estrategia financiada y validada pero con poca visibilización de los socios (no da valor agregado)	Estrategia y manual de comunicación financiados, validados y con valor agregado para los socios

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Medición	No existen indicadores	Existen indicadores de resultados pero no se miden regularmente	Existen indicadores de resultados y se miden regularmente	Existen indicadores de resultados y estado de salud aplicado anualmente	Existen indicadores de resultados, impacto y estado de salud aplicado anualmente

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Evaluación	No existe	Se presenta la evaluación de resultados en al menos una reunión anual sin entrega de informe de resultados	Se entregan informes de resultados contra solicitud de socios.	Se presentan y validan informes según los plazos que establece el acuerdo de gobernanza	Se presentan y validan informes según los plazos que establece el acuerdo de gobernanza y sus resultados se utilizan para la planificación del próximo periodo

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Sostenibilidad	No existe estrategia	Existe estrategia pero no está validada	Existe estrategia sostenibilidad a corto plazo y está validada	Estrategia de sostenibilidad a mediano plazo validada	Estrategia de sostenibilidad a mediano plazo, validada y los planes de trabajo alineados a la estrategia

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Alcance	No está definido	Está definido pero no documentado	Documentado pero no validado por los socios	Definido, documentado y validado por los socios	Definido, documentado, validado y se actualiza contra resultados

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Mapeo de actores	No existe	Existe pero no está documentado	Documentado pero no se actualiza de acuerdo a cambios en el entorno	Documentado y se actualiza cada vez que se firma un acuerdo de gobernanza	Se realiza actualización cada vez que se requiere nuevos actores

	No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
Establecimiento	No existe complementariedad de recursos y competencias	Existe complementariedad solamente de recursos	Existe complementariedad de recursos y competencias solo en unas organizaciones	Existe complementariedad de recursos y competencias en todos los actores seleccionados como socios	Existe complementariedad de recursos y competencias, y experiencia positiva en alianzas en todos los actores seleccionados como socios

VI. Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (2014). Panamá. Cooperación técnica no reembolsable para el proyecto "Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes – NEO Panamá"

Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN). (s.f) Memorando de donantes: Nuevas oportunidades de empleo para jóvenes – NEO -Panamá (PN-M1027). Disponible en: http://www.jovenesNEO.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/956a31dc-1545-425b-8d2b-75d6ec0a7545_NEO%20PANAMA%20PN-M1027%20MD.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN). (s.f) Materiales de Orientación para los Estudios Temáticos NEO e Instrumentos de Evaluación (A y F).

NEO-Panamá (2018). Propuesta Alianza NEO- Panamá, Escalabilidad y Sostenibilidad [presentación ppt]

NEO-Panamá (2017). Boletín Informativo NEO-Panamá, diciembre 2017

NEO-Panamá (2018). Matriz Excel con indicadores de formación y ejecución.