



Evaluation Unit (EVAL)

▪ Título de proyecto:	Promoción del Empleo Juvenil en América Latina PREJAL
▪ TC/SYMBOL:	RLA/05/04M/SPA(MTIN) RLA/05/05M/SPA(AECID)
▪ Tipo de la evaluación:	Auto-Evaluación
▪ País(es):	Perú, Argentina, Brasil, Chile, República Dominicana, Honduras, Colombia y México
▪ Fecha de la evaluación:	Mayo de 2010
▪ Gestión de la evaluación:	Javier Márquez, ATP del Proyecto PREJAL
▪ Oficina Administrativa:	Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
▪ Oficina técnica:	Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
▪ Facilitador:	Percy Bobadilla Díaz
▪ Término del proyecto <i>fecha</i> :	31 de Julio 2010
▪ Donante: País (<i>monto en US\$</i>)	España, (MITIN y AECID) \$ 5.500.000
▪ Palabras Claves:	PREJAL, Empleo Juvenil, Trabajo Decente
▪ Presupuesto de Evaluación:	US\$ 15,000.00

Contenido

Presentación.....	4
Resumen Ejecutivo.....	5
1 Antecedentes y Descripción del Proyecto PREJAL.....	12
2 Propósito, alcances y clientes de la auto-evaluación.....	23
3 Metodología de la autoevaluación.....	26
4 Análisis de la pertinencia del proyecto y validez del diseño.....	29
4.1.Problemática abordada.....	29
4.2.Las necesidades de los beneficiarios.....	32
4.3.Consideración del género en el diseño del proyecto.....	36
5 Análisis de los resultados y eficacia del proyecto.....	37
5.1. Los mecanismos de sensibilización.....	37
5.2. Inserción del tema Empleo Juvenil en las agendas públicas.....	44
5.3. Las actividades implementadas desde Objetivo 3 del Proyecto.....	53
6 Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos y eficacia de los modos de gestión.....	64
6.1 Análisis del modelo de Gestión y distribución de recursos.....	64
6.2 Análisis del esquema de coordinación.....	68
6.3 Análisis del sistema de monitoreo y evaluación.....	73
7 Análisis del posible impacto y sostenibilidad del proyecto.....	77
7.1. Transferibilidad del proyecto.....	77
7.2. Sostenibilidad de los logros.....	82
7.3. Replicabilidad de los logros.....	85
8 Conclusiones.....	89
9 Lecciones aprendidas.....	91
10 Buenas Prácticas.....	92

11 Recomendaciones.....	93
ANEXO I: Términos De Referencia (TDR) de la autoevaluación.....	96
ANEXO II: Lista de documentos empleados en el informe.....	122
ANEXO III: Instrumentos de recojo de información.....	123
ANEXO IV: Lista de personas contactadas para la autoevaluación.....	144

Presentación

En este informe se presentan los resultados de la autoevaluación final llevada a cabo por el equipo técnico del proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina”-PREJAL, la misma que ha sido facilitada por el consultor Percy Bobadilla Díaz entre los meses de Marzo y Mayo del año 2010 por encargo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La autoevaluación ha tenido un carácter eminentemente cualitativo y abarca los ocho países donde se ejecutó el proyecto, así como la totalidad de los actores involucrados en el mismo. Este proceso de evaluación se ha basado principalmente en las fuentes documentales internas proporcionadas por el mismo equipo técnico, información que ha sido reforzada mediante entrevistas presenciales y telefónicas con informantes clave vinculados al PREJAL.

La estructura del documento responde a lo estipulado en los Términos De Referencia de la evaluación (TDR) y al formato estándar para informes de evaluación de la OIT. Consta de ocho partes. Primero, un resumen ejecutivo donde queda sintetizado el contenido de todo el documento; mencionando, a manera de síntesis, los principales hallazgos de la auto evaluación. La primera parte del documento corresponde a los antecedentes del proyecto, donde se consignan los orígenes del proyecto PREJAL, se describen sus objetivos y líneas de acción, así como su trayectoria hasta el día de hoy. En la segunda parte se exponen las consideraciones generales de la evaluación, definiéndose el tipo de evaluación, alcance y etapas de trabajo, así como los beneficiarios de la misma.

La tercera parte aborda la metodología seguida para el recojo de información. Se presentan los mecanismos empleados, la definición de las fuentes de información y el desagregado de las entrevistas efectuadas. La cuarta parte del documento constituye el primer componente de los hallazgos. Presenta el análisis de la pertinencia del proyecto y la validez de su diseño frente a las condiciones del empleo juvenil en la región y los países de intervención.

La quinta parte consigna el análisis en el nivel de los resultados y el grado de eficacia del proyecto, desagregándose los principales logros del proyecto por cada objetivo y en el nivel de cada país de intervención. La sexta parte presenta el análisis de la eficiencia en el manejo de los recursos y la eficacia de la gestión implementada durante el PREJAL. Esta sección revisa la manera en que se administraron los recursos público-privados con los que contaba el proyecto, analizando su modelo de gestión, el sistema de coordinación y los mecanismos de monitoreo desarrollados.

Como parte final del análisis, la séptima sección revisa el impacto y sostenibilidad del proyecto en función a tres dimensiones. Primero, el grado en que los logros del proyecto se han transferido a los mandantes y la OIT (transferibilidad); segundo, la capacidad que tienen los logros para mantenerse en el tiempo (sostenibilidad); y tercero, los aspectos de PREJAL que pueden ser replicados por futuros proyectos o iniciativas de OIT en el tema de empleo juvenil (replicabilidad).

Finalmente, se enlistan las conclusiones de la evaluación, las lecciones aprendidas tras el proyecto, las buenas prácticas identificadas y las recomendaciones generadas por el equipo técnico ante una eventual segunda parte del proyecto PREJAL. El documento culmina con los siguiente anexos: los TDR de la evaluación, la lista de documentos empleados en el informe, los instrumentos de recojo de información y la lista de personas contactadas para ello.

Resumen Ejecutivo

Datos rápidos:

Países: Perú, Argentina, Brasil, Chile, República Dominicana, Honduras, Colombia y México

Fecha de la evaluación: Mayo de 2010

Tipo de evaluación: Autoevaluación final

Área técnica: Empleo juvenil

Gestión de la evaluación: Javier Márquez, ATP del Proyecto PREJAL

Equipo de evaluación: Equipo técnico del proyecto PREJAL, Percy Bobadilla Díaz (facilitador de la autoevaluación)

Inicio del proyecto: Noviembre del 2005

Término del proyecto: 31 de Julio del 2010

Código del proyecto: RLA/05/04M/SPA(MTIN), RLA/05/05M/SPA(AECID)

Donante: España, (MITIN y AECID) \$ 5.500.000

Antecedentes y descripción

El proyecto PREJAL es una iniciativa emprendida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el apoyo del gobierno español y de un grupo de empresas españolas agrupadas en la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), cuyo objetivo es promover el trabajo decente para los jóvenes en la agenda pública de ocho países latinoamericanos. El objetivo general del proyecto se enmarca en el compromiso asumido en la Declaración del Milenio: *“Elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo”*. El proyecto ha tenido tres objetivos específicos: 1) Sensibilizar a los países beneficiarios sobre la importancia del acceso de los jóvenes al empleo decente y productivo; 2) Analizar las políticas y programas de creación de empleo y fomento de la empleabilidad para jóvenes en los países cubiertos por el Proyecto, así como formular recomendaciones destinadas a mejorar su funcionamiento. 3) Desarrollar seis experiencias de formación dirigidas a 12.000 jóvenes de sectores desfavorecidos y conducidas por empresas de los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte, aumentando la empleabilidad de los jóvenes y favoreciendo su inserción laboral.

PREJAL forma parte del Programa Global de Empleo de la OIT y es coherente con la agenda hemisférica 2006-2015 para las Américas, en línea con el objetivo de “promover una mayor y mejor inserción laboral de los jóvenes” para el 2015. Comenzó su ejecución el año 2005 y estableció una estrategia secuencial de intervención en el nivel de los países: el primer paso consistió en sensibilizar y transmitir conocimientos respecto del tema del empleo juvenil en jornadas técnicas dirigidas a los mandantes, a partir de diagnósticos iniciales elaborados por país, tras lo cual se buscó ejecutar seminarios nacionales tripartitos que permitieran elaborar propuestas de intervención en empleo juvenil. Paralelo a esto, las empresas participantes desarrollaron el tercer objetivo, ejecutando desde finales del 2006 las experiencias de formación con los jóvenes beneficiarios. PREJAL experimentó una revisión de su documento de proyecto el año 2007 en el cual se ajustaron los objetivos y actividades. Pasado este episodio de reformulación el proyecto pasó por una evaluación intermedia el año 2008 cuyo informe final se entregó en Junio del 2009.

El año 2009 se registraron cambios en el proyecto: ingresó un nuevo ATP y se implementó la estrategia comunicacional definida a fines del 2008¹, incorporándose, asimismo, a dos expertos asociados. A partir de comienzo del 2009, ante la ausencia de coordinadores nacionales, se puso énfasis en las acciones en el nivel regional llevándose a cabo la Reunión Regional Tripartita “Promoción del Trabajo Decente para los jóvenes”, evento que se formuló como un cierre y consolidación de todo lo hecho en el proyecto. Este seminario constituyó un espacio de diálogo y socialización de conocimientos respecto del avance de las políticas de empleo juvenil y la inserción de este tema en las agendas de cada uno de los países participantes. Hacia el año 2010 la plataforma virtual de información establecida por PREJAL continúa activa.

Los beneficiarios o clientes principales de la autoevaluación final son los gobiernos, las organizaciones de empleadores, trabajadores, organizaciones juveniles y los 17.000 jóvenes que participaron de las experiencias de formación con las empresas, repartidos en seis de los ocho países donde se ejecutó PREJAL. También son beneficiarios los donantes, tanto el gobierno español a través del MITIN y AECID, como las empresas españolas agrupadas en la CEOE y sus filiales locales. La metodología seguida para la autoevaluación fue cualitativa, consistiendo en la revisión de la información documental y la ejecución de entrevistas presenciales (en Perú) y telefónicas (en los demás países) con informantes clave en siete de los ocho países de ejecución.

Hallazgos y conclusiones principales:

- 1. Pertinencia y validez del diseño.** Se ha encontrado que el proyecto es pertinente con la situación del empleo juvenil en América Latina, siendo incluso más relevante dadas las condiciones desfavorables que ha generado la crisis económica del 2008 entre los jóvenes que trabajan. Al respecto se sabe que la tasa global de desempleo juvenil ha aumentado (actualmente 13.4%) y que una cantidad importante de jóvenes latinoamericanos trabajan en condiciones precarias (63%)² por lo que PREJAL se constituye en un esfuerzo crucial de OIT para enfrentar este panorama problemático. Al respecto, se ha visto también que el proyecto se encuentra en línea con los actuales lineamientos de la OIT en la región. No solo se corresponde con la presencia del empleo juvenil como prioridad en la Agenda Hemisférica para el Trabajo Decente (2006), sino también con la presencia del tema de manera prioritaria en la programación regional de OIT para el bienio 2010-2011.

PREJAL ha demostrado además un buen nivel de pertinencia respecto de la situación de los países en los cuales se decidió intervenir, a pesar de las varias dificultades que tuvo el proyecto en sus inicios. Se encontró que efectivamente existía una débil implementación del tema del empleo juvenil en estos países (destacan Argentina y Chile como países donde existían procesos en marcha), careciendo éstos de políticas de juventud y esfuerzos debidamente articulados, con lo cual la asistencia técnica ofrecida por PREJAL se volvía de sumo interés para los países, siempre y cuando existiera voluntad política en cada uno de éstos.

¹ Así aparecen el Newsletter y las cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube

² Informe de Trabajo Decente 2010 (Avance Febrero 2010), OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

2. Resultados y Eficacia. Se ha encontrado distintos niveles de eficacia de acuerdo a cada uno de los tres objetivos de PREJAL.

- En principio, en el nivel del **objetivo 1**, se constató que la estrategia comunicacional no fue la misma en los cinco años que se extendió el proyecto: primero estuvo dirigida por una empresa externa, desde fines del 2007 hasta fines del 2008, pasando luego a manos del mismo equipo de PREJAL en la Oficina Regional de OIT en Lima a finales del 2008. En este segundo momento se desarrolló una estrategia preferentemente virtual de difusión, usándose con éxito los mecanismos que ofrece el internet y alcanzándose un mayor alcance comunicacional respecto de los años anteriores. No obstante, no es posible saber fehacientemente el nivel en que la información producida por el proyecto genera un cambio de actitud o ideas en el público que accede a la misma. Por ejemplo, resulta complicado comprobar el verdadero impacto que la página Web tiene en la sensibilización, a pesar del número de visitas que ésta recibe.
- Sobre el **objetivo 2** es posible sostener que por lo menos cuatro de los ocho países donde se ejecutó el PREJAL se han apropiado de las recomendaciones de política que propuso. Estos países serían Perú, Brasil, Argentina y Chile; destacando especialmente estos dos últimos donde se consiguió la firma de un acuerdo tripartito sobre empleo juvenil. Por el contrario, el proyecto no alcanzó similares resultados en Honduras y Republica Dominicana debido principalmente a factores de gestión y en el caso de Honduras, a la crisis política que sufrió el país el año 2009.
- Junto con esto, la autoevaluación ha encontrado que las actividades del **objetivo 3** delimitan “modelos de intervención” por parte de las empresas participantes en el proyecto, habiendo generado en éstas un conjunto de lecciones aprendidas y consideraciones para futuras intervenciones a favor del empleo juvenil, así como un nivel de impacto –imposible de conocer en su integridad- entre los jóvenes beneficiarios³. Es por ello que el proyecto ha tenido considerable eficacia en este objetivo, aunque no se haya podido medir con certeza el devenir de todos los jóvenes beneficiarios.

3. Eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en los modos de gestión. El análisis ha evidenciado que el modelo de gestión del PREJAL fue madurando con el tiempo, superando las dificultades derivadas de la falta de experiencia previa en lo que respecta al trabajo con fondos público-privados. Así, el proyecto ha contribuido a que la OIT adecue sus normativas de manera que faciliten un esquema administrativo más acorde a las necesidades de las empresas, generando también un sistema de seguimiento que a fines

³ Esta afirmación proviene de los resultados de los grupos focales ejecutados en el marco de la presente autoevaluación, los cuales pueden revisarse en el punto 5.3 del presente informe.

del proyecto, permitió un mejor intercambio de información entre las empresas locales y el proyecto.

También se ha encontrado que la extensión geográfica resultó demasiado grande para las capacidades de gestión del PREJAL, que además, estuvo fuertemente centralizado en la Oficina Regional. A ello se sumó la imposibilidad o lentitud al momento de establecer coordinadores nacionales en cada uno de los países, lo cual no permitió un trabajo fluido en algunos países. Se apreció que en Brasil, Argentina y Chile, donde hubo coordinadores, el proyecto avanzó adecuadamente en el tiempo que éstos estuvieron. Por el contrario, no se pudo avanzar adecuadamente en Centroamérica debido a la limitada coordinación que se implementó con Honduras y República Dominicana.

4. Posible impacto y sostenibilidad. Se halló distintos grados de impacto según los tres objetivos del proyecto.

- En primer lugar, la plataforma virtual de información se ha transferido al servidor de la Oficina Regional de OIT en Lima, y es posible que se concrete su sostenibilidad si la Oficina asume el control de la misma una vez terminado el proyecto. (Objetivo 1)
- En segundo lugar, las recomendaciones de política han sido asimiladas a un nivel aceptable en Perú y Brasil, y a un nivel óptimo en Chile y Argentina donde se tiene la firma de acuerdos tripartitos. Sin embargo, se ha apreciado también que la sostenibilidad de estos logros estará en función del clima político y la permanencia del tema en la agenda, haciendo indispensable el seguimiento de una entidad neutral como OIT. (Objetivo 2)
- En tercer lugar, se puede afirmar que las experiencias de formación ejecutadas por las empresas han contribuido con buenas prácticas a sus actividades de responsabilidad social. En algunos casos, las empresas se han apropiado de las actividades ejecutadas en el marco del PREJAL habiendo disposición para continuar con la ejecución de las mismas después del proyecto, como en el caso de Edesur en Argentina. Sin embargo, no es posible saber si todas las empresas/fundaciones continuarán efectivamente con estas actividades a futuro. (Objetivo 3)
- Se ha encontrado que varios de estos factores derivados de la experiencia vivida en el proyecto PREJAL pueden también ser replicados por futuros proyectos o iniciativas en materia de empleo juvenil. El primero de ellos es la secuencia de trabajo establecida a nivel del objetivo 2, consistente en celebrar jornadas técnicas y seminarios tripartitos-cuatripartitos. Esta secuencia de trabajo estimula la capacidad de diálogo entre los mandantes y los empuja a tomar decisiones en conjunto, facilitando o reforzando una cultura de concertación en el país.

- Un segundo elemento a ser replicable lo constituyen las experiencias ejecutadas en el objetivo 3, tanto las buenas prácticas y modelos de intervención desarrollados por las empresas, los cuales pueden servir como lección para las iniciativas de RSE de otras entidades empresariales; como los mecanismos desarrollados por OIT y por PREJAL para facilitar el manejo de los fondos y del seguimiento a las actividades respectivamente. Estos mecanismos constituyen una primera experiencia de trabajo en el tema del empleo juvenil dentro de un espectro tan amplio de países y bajo la modalidad de asociatividad público-privada, por lo que es un primer referente de gestión para futuras iniciativas de OIT en ésta línea.

Recomendaciones y lecciones aprendidas:

Lecciones aprendidas más relevantes:

1. Se necesita siempre contar con información actualizada, precisa y real de diagnóstico sobre la situación del empleo juvenil en los países participantes, lo cual requiere de una revisión exhaustiva de las bases de datos nacionales, las mismas a las que la OIT tiene acceso,⁴ y otras fuentes adicionales que pudieran existir. Para ello se requiere también de personal en cada país que maneje un conocimiento base adecuado sobre el mismo, y especialmente sobre la situación del empleo juvenil y sobre las propuestas que se están implementando desde el gobierno y restos de mandantes (organizaciones de trabajadores y de empleadores), así como de otras instituciones públicas y / o privadas.
2. La apropiación de la temática de empleo juvenil en cada país y el adecuado nivel de institucionalidad han resultado favorables al proyecto: allí donde existían instituciones fuertes y gobiernos con interés político e incluso iniciativas vinculadas al empleo juvenil (caso de Chile, Argentina y Brasil) el proyecto avanzó con fluidez.
3. La presencia de los organismos de juventud en la toma de decisión tripartita ha sido positiva para el desarrollo del PREJAL. El estrechamiento del vínculo con la OIJ ha sido un factor dinamizador y positivo en un proyecto que está enfocado hacia la juventud.
4. La naturaleza público-privada del proyecto ha sido un factor que si bien constituyó un desafío en un principio, dio lugar a la generación de mecanismos administrativos que fueron adecuadamente apropiados por OIT y las empresas, permitiendo que la gestión fluyera de manera más oportuna y de acuerdo a la ejecución del proyecto.
5. PREJAL ha permitido visibilizar que en el sector privado existe una importante disposición e interés para participar en proyectos de cooperación técnica con la OIT.

⁴ Hacia fines del 2009, se menciona estar trabajando con las bases de datos de SIALC/Panamá. (8vo informe de avance)

Principales recomendaciones:

1. La plataforma virtual de información es una herramienta útil para difundir el tema de empleo juvenil, por lo que se considera pertinente que el portal Web continúe activo (habilitado) y no desaparezca al finalizar el proyecto. Para ello, de no abrirse una nueva etapa del PREJAL, se recomienda que OIT asegure la permanencia de esta plataforma virtual convirtiéndola en un portal especializado de empleo juvenil. Asimismo, se recomienda mantener actualizadas las estadísticas de empleo juvenil por país que se presentan en la página.
2. Se recomienda sistematizar el proyecto para difundir mejor la experiencia en América Latina. La sistematización permitirá que se obtenga una mirada panorámica y replicable de todo el PREJAL y lo que significó en el marco de la cooperación técnica de OIT, pudiendo servir de referencia para futuras iniciativas o proyectos orientados a impulsar el empleo juvenil en la región.
3. En el nivel de los objetivos 1 y 2, se recomiendan las siguientes líneas de acción tomando en cuenta la situación o logros obtenidos por cada país al término del proyecto:
 - **Perú:** hacer seguimiento al Plan Sectorial de Empleo Juvenil, y establecer oportunos aportes de asistencia técnica en su implementación
 - **Chile y Argentina:** velar por el cumplimiento de los objetivos fijados en el acuerdo tripartito; ofreciendo la asesoría técnica necesaria para ello. Articular apoyos con Oficina de países de la OIT para el Cono Sur de América Latina y vinculaciones con proyectos de cooperación técnica nacionales y / o subregionales y regionales.
 - **Brasil:** buscar la generación de un acuerdo y declaración tripartita entre gobierno, trabajadores y empleadores.
 - **Colombia:** Se encontró que ya existe un buen acercamiento con el sector empleador a través del contacto entre PREJAL y la ANDI (Asociación nacional de empresarios de Colombia), por lo que se recomienda establecer bases para un mayor diálogo y acercamiento con el gobierno y trabajadores, con los cuales el PREJAL no tuvo mayor contacto. Se puede tener como meta generar un Informe de Trabajo Decente de Colombia.
 - **Honduras:** reanudar los esfuerzos una vez resuelta la coyuntura política en el país. Presentar el informe de Lineamientos de Política y trabajar con miras al seminario tripartito –cuatripartito nacional.
 - **República Dominicana:** presentar y aprobar el informe de Lineamientos de Política y trabajar con miras al seminario tripartito –cuatripartito nacional, cerrando el ciclo de PREJAL en el país.
 - **México:** Generar condiciones adecuadas para la sensibilización en el tema, focalizando el trabajo con gobierno, trabajadores y empleadores para persuadirlos de los beneficios del proyecto.

4. Se sugiere elaborar un documento interno de gestión de la OIT que consigne de manera clara y ordenada todo el proceso de relacionamiento con las empresas llevado a cabo durante la ejecución de PREJAL. Este documento debería incluir una descripción detallada de los procedimientos administrativos desarrollados en este marco así como los instrumentos de monitoreo desarrollados por PREJAL; incorporando/diseñando un mecanismo adicional - previamente definido- que permita ofrecer un seguimiento a los jóvenes beneficiarios de las experiencias de formación en una posible segunda etapa del proyecto.
5. En la línea del enfoque comunicacional implementado durante la segunda parte del proyecto, PREJAL podría desarrollar otras estrategias adicionales de promoción empleando los mecanismos que ofrece internet (por ejemplo, manejar vínculos a blogs especializados, explotar mejor la cuenta de Youtube, etc.).
6. Se debe aprovechar el vínculo con las organizaciones de empleadores en cada país haciéndolas participar directamente del PREJAL en la difusión de la información a nivel de las actividades del objetivo 3. Esto requiere el diseño de un mecanismo por el cual se aprovechen los contactos de las organizaciones de empleadores, obteniéndose información sobre eventos, encuentros, etc.; donde afluyan los empresarios y donde PREJAL o las propias empresas partícipes tengan un espacio en el que puedan mostrar el avance de sus actividades.

1 Antecedentes y Descripción del Proyecto PREJAL

El Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina”- PREJAL, se inicia el año 2005 bajo supervisión directa de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, con sede en Lima - Perú, con el **objetivo general** de colaborar con la ejecución del compromiso asumido en la Declaración del Milenio, a saber: *“Elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo”*⁵.

PREJAL tuvo los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sensibilizar a los países beneficiarios sobre la importancia del acceso de los jóvenes al empleo decente y productivo y propiciar la difusión de conocimientos para el debate en la materia, especialmente en el ámbito de Gobiernos, actores sociales y organizaciones juveniles.
2. Analizar las políticas y programas de creación de empleo y fomento de la empleabilidad para jóvenes en los países cubiertos por el Proyecto, así como formular las recomendaciones destinadas a mejorar su funcionamiento.
3. Desarrollar seis experiencias de formación basadas en la demanda dirigidas a 12.000 jóvenes de sectores desfavorecidos y conducidas por empresas de los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte, aumentando la empleabilidad de los jóvenes y favoreciendo su inserción laboral.

El proyecto tiene como antecedente principal la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, del año 2000, donde los jefes de Estado y de gobierno, miembros de las Naciones Unidas, enunciaron la necesidad de *“desarrollar y poner en marcha estrategias que den a los jóvenes, en todas partes del mundo, una oportunidad real de encontrar un trabajo decente y productivo”*.⁶ Así, tras la Cumbre del Milenio ejecutada en Septiembre de ese año, se acuerda entre los máximos representantes de las Naciones Unidas del Banco Mundial y de la Organización Internacional del Trabajo, convocar a un conjunto de expertos en materia de empleo juvenil quienes conformaron la Red de Empleo Juvenil (REJ).

Este grupo de Alto Nivel preparó un documento sobre la situación del empleo entre los jóvenes de todo el mundo, formulando también una serie de recomendaciones de políticas para los gobiernos, las cuales fueron debatidas en la Asamblea General de la ONU el 2001.⁷ Estas recomendaciones giraron en torno a los temas de *igualdad de oportunidades, empleabilidad, espíritu empresarial y creación del empleo*; todos ellos conforman las prioridades globales de la estrategia que hace referencia al trabajo decente para jóvenes y sobre la cual, cuatro equipos de trabajo liderados por integrantes del Grupo de Alto Nivel otorgaron recomendaciones y modelos

⁵ Ver resolución 55/2 <http://www.un.org/millennium/declaration/areas552e.htm>.

⁶ Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, año 2000.

⁷ Estas recomendaciones fueron: 1) En sus planes de desarrollo, los Gobiernos deberían involucrar estrechamente a los jóvenes e integrar sus acciones en favor del empleo juvenil en una política de empleo amplia. 2) La juventud tiene que ser considerada como un activo, no como un problema. 3) La juventud es una fuerza creativa hoy y no solamente mañana.

de buenas prácticas, que en junio del año 2003 fueron expuestas ante el Secretario General en la segunda reunión del Panel de Alto Nivel de la REJ.

Es en el marco de estas recomendaciones orientadas al empleo juvenil, además de las Recomendaciones y Resoluciones de la OIT y de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre el mismo tema, que el Gobierno Español, representado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración (MITIN) y la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) junto con un grupo de grandes empresas españolas coordinadas por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), deciden poner en marcha un boceto de proyecto presentado por OIT en la comisión mixta, el mismo que tenía como fin impulsar el empleo juvenil en la región de América Latina y el Caribe.

Tras algunas discusiones y ajustes, el documento de este proyecto (PRODOC) fue aprobado por la sede de la OIT en Ginebra y comenzó a desarrollarse el año 2005, siendo concebido inicialmente para una duración de 5 años y con un presupuesto de \$ 5.500 millones.⁸ Se designó un Asesor Técnico Principal (ATP) desde España, el cual conformó el equipo técnico del proyecto compuesto originalmente por una asistente administrativa, un asistente técnico y el mismo ATP del proyecto. El proyecto se tituló: Promoción del Empleo Juvenil en América Latina – PREJAL.

El fin de PREJAL ha sido posicionar adecuadamente el tema del empleo juvenil en las agendas de los países que comprenden la región de América Latina buscando sensibilizar sobre el tema a los mandantes (gobiernos, empleadores y trabajadores) e instituciones vinculadas al mundo del empleo en cada país, así como reforzar su capacidad técnica y de coparticipación al momento de formular políticas y planes de acción respecto del tema. Estos dos lineamientos constituyen la base de los dos primeros objetivos del proyecto, y se encuentran en la línea de la mayoría de proyectos de cooperación técnica de la OIT, estimulando el diálogo y la concertación tripartita entre los mandantes.

La particularidad de PREJAL frente a otros proyectos de la OIT proviene de su naturaleza como proyecto piloto de asociación público-privada para el trabajo decente entre la OIT y la empresa privada. Bajo este esquema, PREJAL fue un proyecto financiado por el gobierno español a través del MITIN y AECID, pero donde parte de las actividades del proyecto con los beneficiarios directos (los jóvenes) eran ejecutadas por las empresas. Así, el tercer objetivo del proyecto fue desarrollar un conjunto de experiencias de formación con jóvenes, llevadas a cabo por las filiales locales de las empresas españolas, en seis de los ocho países de América Latina donde se desarrolló el proyecto. Estas experiencias de formación buscaron aumentar la empleabilidad de los jóvenes beneficiarios y facilitar su inserción laboral.

El proyecto se ejecutó desde la Oficina Regional en Lima, y en su primera etapa, durante ciertos periodos de tiempo, contó con coordinadores nacionales en tres de los países donde se ejecutó: Brasil (2008 hasta mediados del 2009), Argentina (Julio del 2007 a Setiembre del 2008) y Chile (Marzo del 2007 a Febrero del 2008).⁹ Con la finalidad de monitorear el correcto desarrollo de PREJAL, se formó un Comité de Seguimiento que estuvo constituido por el Director del

⁸ De estos \$5.500 millones, 1.5 millones fueron donados por el MITIN y 4.0 millones por la AECID, de los cuales 2.5 millones fueron aportados por las empresas participantes, agrupadas en la CEOE: Endesa Internacional, S.A; Prosegur, Compañía de Seguridad; Fundación ADECCO, Fundación Telefónica y Santander.

⁹ 3er informe de avance

departamento de Cooperación para el Desarrollo de OIT (CODEV), el Director de la Oficina de Actividades para los empleadores (ACT/EMP), el Director de la Oficina de la OIT en Madrid, el Secretario de la REJ, el Director de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, cuatro representantes del gobierno español, un representante de cada una de las empresas donantes y dos representantes de la CEOE. Esta última fue la institución coordinadora del Comité de Seguimiento.

Desde el inicio del proyecto, se trabajó los objetivos específicos 1 y 2 del proyecto, para los cuales se propuso una serie de acciones que permitieran contextualizar el trabajo que se iba a realizar en cada uno de los países participantes¹⁰; estas acciones fueron¹¹:

- La elaboración de informes nacionales, que contienen diagnósticos sobre las condiciones y características de la inserción de los jóvenes en los mercados de trabajo, sobre las principales políticas y programas de promoción del empleo juvenil y sobre la legislación vigente en la materia.
- La elaboración de recomendaciones que sirvieron de punto de partida para el desarrollo de actividades que tienden a promover un debate en torno de los principales objetivos e instrumentos que deberían orientar las políticas de empleo juvenil.
- La generación de espacios de debate y de diálogo tripartito, incluyendo la participación de las organizaciones de y para jóvenes, para promover consensos básicos que sirvan de guía para la elaboración de políticas nacionales en la materia.
- La realización de seminarios nacionales, con participación de representaciones de los gobiernos, de los sectores empresariales, de los sindicales y de las organizaciones de y para jóvenes, con el objetivo de presentar los estudios y recomendaciones de políticas elaborados por PREJAL y promover un intercambio de ideas en torno a temáticas de interés vinculadas con el empleo decente para la juventud.
- La celebración de acuerdos tripartitos, a través de los cuales se suscriben y se plasman los principales objetivos, temas y líneas de acción consensuados de manera tripartita en el marco de los debates mencionados.
- La realización de seminarios virtuales sobre la temática, abiertos a los países de América Latina, con la finalidad de constituir un ámbito de intercambio de opiniones y experiencias que concite la participación de los representantes de los actores sociales, gobiernos, organizaciones de y para jóvenes y especialistas en la materia.
- La puesta en marcha de una campaña de comunicación para instalar en la agenda social la cuestión del empleo juvenil.

¹⁰ La implementación de estas acciones fue secuencial. En un primer momento: en Perú, Argentina y Chile; luego en Brasil y finalmente en República Dominicana y Honduras. En los países de Colombia y México no se dieron las razones políticas para aplicar dichas acciones.

¹¹ Se habla de estas acciones en la publicación *Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe*. (Pág. 19)

- La elaboración de una página Web regional que permitió abordar los principales temas vinculados con el empleo juvenil, así como dar a conocer las principales actividades y los productos generados por el proyecto.

En el marco de los dos primeros objetivos, se desarrollaron jornadas técnicas con los mandantes en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Honduras y República Dominicana; y al menos cuatro seminarios nacionales tripartitos en Chile (2007), Argentina (2008), Perú (2006) y Brasil (2008) respectivamente, los cuales dieron lugar a acuerdos y declaraciones tripartitas en Chile y Argentina respectivamente.

Junto a estos seminarios tripartitos, se desarrollaron también seminarios empresariales donde participaron las filiales locales de las empresas españolas, encargadas de la ejecución de actividades en el marco del objetivo 3. Estos seminarios se desarrollaron todos en el mes de Setiembre del 2008, en Argentina, Chile y Perú. En el 2009 se llevó a cabo en Colombia.

Desde fines del 2006 se comenzaron a ejecutar un conjunto de experiencias orientadas a la mejora de la empleabilidad de jóvenes de sectores vulnerables en seis países de los ocho comprendidos en el proyecto. Estas experiencias se desarrollaron con el aporte de un conjunto de empresas y fundaciones españolas coordinadas por la CEOE.

Con respecto a la visibilización del proyecto, se desarrolló un portal Web del PREJAL con el apoyo de Fundación Telefónica, quien alojó la página Web en su servidor. Adicionalmente, se contrataron los servicios de la consultora comunicacional española Llorente & Cuenca, la cual se encargó de desarrollar una campaña mediática del proyecto en España y los países en los cuales se ejecutó el proyecto.

El año 2008 se realizó la evaluación intermedia del proyecto, la cual fue de tipo independiente y ejecutada por dos consultores externos a la OIT. El informe final de ésta evaluación resaltó el adecuado cumplimiento de los objetivos 1 y 2, indicando la pertinencia y coherencia de PREJAL respecto de la realidad del trabajo juvenil en la región, así como su constitución en un actor clave para la difusión de este tema en los países de ejecución. No obstante, también hizo observaciones a aspectos de gestión del proyecto, tales como: la estrategia de comunicación y la corta presencia –o completa ausencia en algunos países– de coordinadores nacionales en los países donde se ejecutó.

Hacia la segunda mitad del 2009 las recomendaciones formuladas por la evaluación intermedia fueron discutidas, y en la medida de lo posible¹², incorporadas por el proyecto. Estas recomendaciones pueden observarse en el siguiente cuadro, agrupadas según la dimensión de análisis de la que provienen y junto con la apreciación que de ellas hizo el equipo técnico de PREJAL:

¹² Como consta en el 7mo informe de avance y el cuadro resumen sobre las recomendaciones, varias de las recomendaciones ya habían sido tomadas en cuenta por el proyecto antes de ser formuladas por la evaluación intermedia.

Recomendaciones y Observaciones de Acuerdo a las Dimensiones de Análisis utilizadas en la Evaluación Intermedia del Proyecto

Dimensión de análisis	Recomendaciones	Observaciones de PREJAL
Diseño y objetivos del Proyecto	- Necesidad de un análisis de viabilidad previo en cada país de intervención. - Necesaria incorporación de las Oficinas Nacionales y subregionales de la OIT en el diseño de proyectos. - Evitar gestiones centralizadas, y reconocer la diversidad de situaciones institucionales en los países asegurando coordinaciones nacionales.	Debilidades y recomendaciones ya advertidas por PREJAL en sucesivos informes de avance.
Programación, ejecución y estructura de gestión	- Garantizar continuidad de coordinación en los niveles nacionales del proyecto. - Fortalecer con recursos humanos ad hoc el área de comunicación y marketing.	
Sistema de seguimiento y monitoreo	- Incorporación de indicadores que partan de una línea de base y que permitan medir objetivamente los cambios en la situación laboral de los jóvenes participantes - Agrupar los logros realizados en base a los objetivos 1 y 2 de una manera sistematizada.	
Eficacia y eficiencia	(se evaluó la eficacia y eficiencia física para todos los objetivos, observándose que para las actividades de los dos primeros no existen indicadores que permitan esta medición)	Nunca estuvo programado, ni en el diseño, ni en la concepción del proyecto un análisis de la “eficacia física” en las actividades de los objetivos 1 y 2
Sostenibilidad y transferibilidad	- Considerar que existe un alto grado de heterogeneidad institucional en los países y que la cultura del diálogo es un factor clave. - Se requiere la continua presencia de una agencia neutral como la OIT para replicar y/o impulsar acuerdos tripartitos sobre el tema. - Debería plantearse una estrategia más focalizada geográficamente y que considerara, además de las empresas españolas, la participación de empresas locales	

Fuente: Documento interno de PREJAL: “Apreciaciones y recomendaciones relevantes de la evaluación intermedia (Síntesis)”.

En el año 2009 se hicieron jornadas técnicas en República Dominicana y Honduras. En octubre de ese mismo año se realizó la Reunión Regional Tripartita “Promoción del Trabajo Decente para los jóvenes”, en la Oficina Regional de OIT, en Lima. Esta actividad, concebida como un cierre del proyecto, aglutinó a representantes de los mandantes de los ocho países donde PREJAL se ejecutó, logrando además la presencia de representantes de Paraguay, España, Costa Rica, Ecuador y Nicaragua, países que no participaron del proyecto.

El seminario constituyó un espacio de diálogo y socialización de conocimientos respecto al avance de las políticas de empleo juvenil y la inserción de este tema en las agendas de cada uno de los países participantes, dando lugar a ideas y propuestas que se presentaron en el Foro de Cohesión Social América Latina y el Caribe y Europa, realizado en Lima del 8 al 10 de febrero de 2010.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados esperados y avances¹³ del proyecto PREJAL hasta el 2009:

¹³ El contenido del cuadro fue extraído de la información presentada en los Términos De Referencia de la evaluación.

Resultados y avances esperados del proyecto			
Objetivo	Resultado	Productos esperados	Avances
Objetivo 1: Sensibilizar a los países beneficiarios sobre la importancia del acceso de los jóvenes al empleo decente y productivo y propiciar la difusión de conocimientos para el debate en la materia, especialmente en el ámbito de Gobiernos, actores sociales y organizaciones juveniles.	Resultado 1: El empleo de los jóvenes insertado en el debate público y fomentados compromisos y acuerdos en la materia.	1. Mandantes y organizaciones juveniles sensibilizados sobre los desafíos que implica el empleo juvenil en América Latina.	Constante participación en eventos regionales y nacionales relacionados con el tema, convocados por la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ), la Internacional Youth Foundation, la Comunidad Andina, la Organización de Estados Americanos (OEA), así como una activa participación en cursos del Instituto Latinoamericano para la Gerencia Organizacional (ILGO), y en el Centro de Formación de Turín y en diversas convocatorias nacionales de Chile, Brasil, Argentina, Perú y países de América Central.
		2. Bases establecidas de una red de promoción de empleo juvenil regional.	Dos foros virtuales de empleo juvenil con un total de 550 participantes aproximadamente. Una Reunión Regional en Lima de Promoción del Trabajo Decente para los Jóvenes. Con participación de 12 delegaciones de países de la región y España. 2 CD-ROM editados con información de interés sobre empleo juvenil.
	Resultado 2: Campaña de comunicación y difusión del empleo juvenil realizada.	3. Plataforma de información actualizada en funcionamiento.	Se trasladó la página Web del proyecto, en octubre de 2009, del servidor de Telefónica en España al servidor de la OIT en Lima para asegurar la sostenibilidad de la misma y facilitar su actualización y mantenimiento. La página Web no solo registra actividades y documentos elaborados en el marco de PREJAL; además, publica boletines regionales y nacionales sobre temas relacionados al empleo juvenil en la región. Se publica en la plataforma virtual de PREJAL información referida a programas de empleo juvenil ejecutada en la región, estadísticas nacionales y regionales sobre empleo juvenil. Constante actualización de la Biblioteca virtual del tema de empleo juvenil por países y observatorio de Buenas Prácticas.

Objetivo	Resultado	Productos esperados	Avances
		4. Campaña de difusión y comunicación del proyecto PREJAL implementada y sistematizada en la región.	800 impactos en medios de comunicación en la región (prensa escrita, radial, televisiva y digital). Distribuidos en 12 países de la región (Argentina 265, Brasil 61, Chile 213, Colombia 33, Costa Rica 2, Ecuador 80, Guatemala 3, Honduras 31, Nicaragua 2, Paraguay 32, Perú 75 y República Dominicana 34). Fortalecen la difusión y comunicación del proyecto: cuentas en Facebook, Youtube, Twitter. Se publica desde abril de 2009 un Newsletter electrónico mensual sobre los avances del proyecto y noticias relacionadas con el empleo juvenil. Elaboración de piezas de comunicación como: afiches, tríptico, videos y cuñas radiales. Se encuentra en proceso de elaboración un DVD-ROM que recopilará toda la información producida y recogida por el Proyecto y un video.
Objetivo 2: Analizar las políticas y programas de creación de empleo y fomento de la empleabilidad para jóvenes en los países cubiertos por el Proyecto, así como formular las recomendaciones destinadas a mejorar su funcionamiento.	Resultado 1: Las políticas y los programas de empleo juvenil analizados en los países beneficiarios.	1. Base de datos elaborada sobre mejores prácticas e iniciativas para el fomento del empleo de jóvenes	Realización de inventarios de programas de empleo juvenil en todos los países de intervención del proyecto y a nivel regional. Análisis de los programas existentes en los países participantes del proyecto en los documentos publicados sobre Trabajo Decente y Juventud (Argentina, Brasil, Chile, Honduras, Perú) En la página Web se dispone del análisis de 22 modelos de buenas prácticas y se han registrado los datos relevantes de 240 programas de empleo juvenil desarrollados en los países de la región. Se actualizó (según disponibilidad de los institutos de estadísticas) la información sobre la situación del mercado laboral en los países de incidencia del proyecto.

Objetivo	Resultado	Productos esperados	Avances
		2. Análisis nacionales y propuestas de iniciativas y programas que incorporan el fomento del empleo juvenil formulado y discutido en los países seleccionados.	Se desarrollaron investigaciones nacionales en Perú, Chile y Argentina, Brasil, Honduras y República Dominicana. En Argentina¹⁴ y Chile¹⁵ se publicaron dos documentos, en Brasil se publicó, en el 2009 “Trabajo Decente y Juventud en Brasil” y en Honduras y República Dominicana “Los lineamientos para un Plan de Empleo Juvenil”. En Perú se asiste técnicamente a la elaboración del Plan Sectorial de Empleo Juvenil, actualmente en ejecución. En Argentina y Chile se firmaron acuerdos tripartitos (gobierno, trabajadores, empleadores) que establecen las prioridades consensuadas sobre las líneas de trabajo que deberían considerarse en la implementación de una política de empleo juvenil nacional. Elaboración de Módulos de Derechos Laborales, y un estudio sobre la Tasa de retorno de la educación secundaria en Perú. Como resultado del Seminario Regional (octubre 2009) se publican las conclusiones del mismo y tres estudios sobre los temas tratados.

¹⁴ Trabajo Decente y Juventud: Argentina – 2007; Propuestas para una Política de Trabajo Decente y Productivo para la Juventud - 2008

¹⁵ Trabajo Decente y Juventud: Chile – 2007; Documento de trabajo 212: Trabajo Decente para Jóvenes en Chile: Una Visión Tripartita – 2009.

Objetivo	Resultado	Productos esperados	Avances
	Resultado 2: Propuestas de acciones a favor del fomento del empleo y la empleabilidad de los jóvenes elaboradas en los países beneficiarios.	3. Jornadas y seminarios realizados con los mandantes, organizaciones juveniles y sociedad civil.	En Perú (2006), Chile (2007), Argentina (2007/2008), Brasil (2008), Honduras y República Dominicana (2009) se realizan jornadas técnicas para discutir propuestas de empleo juvenil, con organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores, gobiernos (Ministerios de Trabajo y Organismos de Juventud) y con la participación de organismos de juventud. En Chile, Perú, Argentina y Brasil, se realizan Seminarios Nacionales Tripartitos, que generan propuestas de trabajo en cada uno de los países (Acuerdos tripartitos en Argentina y Chile). En octubre de 2009 se realiza, en Lima, el Seminario Regional Tripartito “Promoción del Trabajo Decente para los jóvenes” en el que participan además de los países involucrados en la ejecución del PREJAL, representaciones de Paraguay, Costa Rica, Ecuador y Nicaragua. Participa, también de manera tripartita el país donante, España.
		4. Asistencias técnicas realizadas en los países seleccionados a partir de los diagnósticos elaborados.	Se lograron Acuerdos tripartitos en dos países (Argentina y Chile) y la elaboración de estudios solicitados por mandantes (caso Chile: “Trabajo Decente para jóvenes: Una Visión Tripartita”) y el estudio sobre Tases de retorno en la educación (Perú), así como la elaboración de los Módulos de Derechos Laborales. En Perú, Honduras y República Dominicana, la asistencia técnica brindada permitió la elaboración del Plan Sectorial de Empleo Juvenil (Perú) y Los Lineamientos para la elaboración de un Plan de Empleo Juvenil (Honduras y República Dominicana).

Objetivo	Resultado	Productos esperados	Avances
Objetivo 3: Desarrollar seis experiencias de formación basadas en la demanda dirigidas a 12.000 jóvenes de sectores desfavorecidos y conducidas por empresas de los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte, aumentando la empleabilidad de los jóvenes y favoreciendo su inserción laboral.	Resultado 1: Plataforma virtual para PREJAL y acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad de jóvenes desfavorecidos a través de programas de capacitación realizados por la Fundación Telefónica.	Plataforma virtual para PREJAL. Acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad de jóvenes desfavorecidos, a través de diversas modalidades de capacitación y orientación laboral mediante empresas.	La Plataforma virtual fue diseñada y lanzada en el 2008, actualizada permanentemente ¹⁶ . Implementación de acciones de formación/orientación laboral beneficiando a cerca de 18.000 jóvenes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, superando las expectativas iniciales de alcanzar la cifra de 12.000 beneficiarios.
	Resultado 2: Acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad e inserción de 8000 jóvenes desfavorecidos, a través de diversas modalidades de capacitación acordes a demandas específicas realizadas por empresas y fundaciones españolas.	3. Se han celebrado seminarios empresariales donde se han discutido los alcances y resultados de las experiencias desarrolladas por PREJAL.	Organización de seminarios en Chile (septiembre 2008), Perú (septiembre 2008), Argentina (septiembre 2008) y Colombia (septiembre 2009).
		4. Se han recopilado las experiencias de las empresas en el ámbito del proyecto en el estudio "Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial".	Se han rescatado y recopilado en un estudio las experiencias de las empresas en el marco de PREJAL agrupándolas en una serie de ejes que dan cuenta de las lecciones aprendidas, de los aspectos más destacables detectados en su ejecución y de distintos tipos de modelos de intervención en el ámbito de la formación/orientación laboral de los jóvenes que fueran replicables a mayor escala.

¹⁶ Ver Objetivo 1 punto 3

2 Propósito, alcances y clientes de la auto-evaluación

Según los TDR de la evaluación final y de acuerdo al apartado sobre tipos de evaluación, presente en el capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica de la OIT, la evaluación final del proyecto PREJAL tuvo la forma de una autoevaluación: *“gestionada y realizada por miembros del personal de la OIT, incluidos la dirección del proyecto, los especialistas técnicos y los funcionarios de apoyo técnico.”*¹⁷

En ese sentido, el proceso de autoevaluación final de PREJAL es distinto del proceso desarrollado para la evaluación intermedia del proyecto -efectuado bajo la modalidad de evaluación independiente- en tanto son los propios integrantes del proyecto y la OIT quienes orientaron la labor del facilitador, proporcionando apoyo logístico y de coordinación así como los documentos, contactos con informantes clave y otros insumos necesarios para la evaluación. Este acompañamiento del equipo PREJAL se dio a todo nivel del proceso de la autoevaluación, tanto en el recojo de la información como en la redacción del documento final. Bajo este marco, la facilitación del consultor se centró principalmente en aportar las técnicas y metodologías necesarias para a) llevar a cabo la formulación de las herramientas de recojo de información, b) llevar a cabo el recojo de la información, c) efectuar la sistematización de la misma, y c) redactar el informe final de la autoevaluación junto con el equipo técnico del proyecto, mediante el análisis de la información documental y d) el contraste entre ésta y la información recogida.

De acuerdo a los TDR, el propósito de la autoevaluación final de PREJAL se desagrega en los siguientes puntos:

1. Proporcionar información a todos los actores clave sobre los resultados alcanzados por el proyecto desde su inicio conforme a sus objetivos establecidos, con énfasis en el período comprendido entre la evaluación intermedia y la fecha de finalización del proyecto (Julio 2010).
2. Identificar la contribución del proyecto a los resultados de los Programas de Trabajo Decente por País, subregionales y regionales con los que está vinculado.
3. Identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de la ejecución del proyecto.
4. Analizar la pertinencia y el grado de apropiación, por parte del proyecto, de las recomendaciones derivadas de la Evaluación Intermedia.
5. Verificar el aporte que el proyecto ha realizado para el posicionamiento y avance sobre de la temática del empleo juvenil.
6. Apreciar la mejora en empleabilidad y / o en posibilidades de inserción laboral de los jóvenes beneficiados por las actividades empresariales del objetivo 3.
7. Formular recomendaciones en el nivel regional y nacional (según los países de intervención) para futuras intervenciones de OIT y de donantes públicos y privados en nuevas experiencias sobre dicha problemática.

¹⁷ Manual de cooperación técnica de la OIT, capítulo 7 página 11.

En ese sentido, la utilidad formativa y de aprendizaje de la evaluación se corresponde con lo señalado en el Manual de Cooperación Técnica, en tanto las evaluaciones: *“permiten incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de las partes interesadas del proyecto, incluidos los donantes y los socios nacionales.”*¹⁸

La evaluación final abarcó los resultados del proyecto en su totalidad. Es decir, desde los inicios, especialmente a partir de su reformulación en el 2007, hasta las últimas actividades realizadas antes del inicio de la evaluación final (08 de Marzo del 2010). Esto excluyó del proceso a aquellas actividades que pudieran haberse llevado a cabo entre Marzo y Julio del 2010, fecha de término del proyecto.

No obstante, y a pesar de la perspectiva panorámica, la evaluación hace mayor énfasis en el periodo posterior a la evaluación intermedia del proyecto –esto es, a partir de mediados del año 2009–con el fin de observar mejor si se incluyeron o no las recomendaciones formuladas por los consultores a cargo de la mencionada evaluación. El proceso evaluativo comprendió en total un periodo de nueve semanas, del 08 de Marzo al 14 de Mayo, desarrollándose en tres etapas que culminaban con un producto concreto cada una:

Etapas I. Elaboración del Plan de Trabajo: Correspondió al trabajo de gabinete para la elaboración del plan de trabajo y la generación de los instrumentos. Comprendió una primera revisión de la información documental del proyecto para definir dimensiones de análisis y actores involucrados, información que sirvió también como insumo para la redacción del presente informe. El producto de esta etapa fueron las herramientas de recojo de información que se utilizaron para efectuar las entrevistas presenciales y telefónicas, así como el listado de informantes a ser entrevistados según país y grupos, consensuado entre el equipo de PREJAL y el facilitador. La elaboración de este listado¹⁹ constituyó un paso central del proceso de evaluación, aunque fue sujeto a cambios durante el proceso de recojo de información. El más importante de estos cambios fue que no se realizaron entrevistas en España (es decir, con las sedes centrales de las empresas españolas, la CEOE, el MITIN, AECID y la Oficina de OIT en España), ya que los donantes decidieron llevar a cabo su propio proceso de evaluación final.

Se reconocieron los siguientes grupos y actores en las entrevistas con informantes claves:

OIT: Integrantes del equipo técnico del proyecto PREJAL (en Lima), funcionarios de la Oficina Regional en Lima, funcionarios de la Oficina de países de la OIT para el Cono Sur de América Latina (Chile) y de la Oficina de países de la OIT para los Países Andinos(Lima), funcionarios de las Oficinas Nacionales de Brasil y Argentina, funcionarios de la Oficina de países de la OIT para América Central (San José) (Respecto a Honduras y República Dominicana) **(Total: 23 actores)**

Gobiernos: interlocutores de los ministerios de trabajo en Perú, Argentina, Chile y República Dominicana. **(Total: 4 actores)**

¹⁸ Manual de cooperación técnica de la OIT, capítulo 7 página 2.

¹⁹ El listado propuesto junto con el listado final de actores contactados constituyen los anexos II y III del documento.

Organizaciones de Trabajadores: Representantes de las Centrales Sindicales de Perú, Argentina, Chile, Brasil, Honduras y República Dominicana. **(Total: 6 actores)**

Organizaciones de Empleadores: Representantes de las organizaciones de empleadores de Perú, Argentina, Chile, Brasil, Honduras, República Dominicana y Colombia **(Total: 7 actores)**

Empresas: Representantes de Adecco y Prosegur en Perú, Representantes de ADECCO, EDESUR y Fundación Real Madrid (Ejecutado por Obra del Padre Mario) en Argentina, Representantes de CHILECTRA, CAM y Santander en Chile (Fundación Paréntesis), Representantes de Fundación Telefónica en Brasil y Colombia respectivamente. **(Total: 10 actores)**

(No previsto originalmente) Organizaciones de Jóvenes: Representante de una organización de jóvenes de Perú **(Total: 1 actor)**

En total, fueron 51 los actores presentes en la lista final para el recojo de información, a ejecutarse en la segunda etapa. La lista, además, fue necesaria para cuadrar los instrumentos de recojo de información ya que se elaboró un instrumento distinto por cada grupo de actores. Esta primera etapa de formulación del plan de trabajo comenzó el 08 de Marzo y culminó el 22 de Marzo con la validación de las guías de entrevista y de grupo focal por parte del equipo técnico de PREJAL²⁰

Etapla II. Levantamiento y procesamiento de la información: En esta etapa se aplicaron los instrumentos de recojo de información con los informantes designados, la cual se hizo efectiva mediante coordinación con el equipo de PREJAL-OIT en Lima. Asimismo se coordinó la ejecución de los tres grupos focales proyectados en el plan de trabajo.

El levantamiento de la información tuvo una duración de 11 días, desde el jueves 25 de marzo hasta el lunes 12 de abril y se efectuó en la Oficina Regional de la OIT en Lima.²¹ Estuvo a cargo del consultor Percy Bobadilla Díaz y su equipo, contando con el apoyo de los miembros de PREJAL quienes facilitaron al equipo evaluador con teléfonos en la oficina de la OIT para llevar a cabo las entrevistas telefónicas. Percy Bobadilla se encargó de ejecutar la mayor parte de las entrevistas presenciales con los integrantes de PREJAL y de la OIT en la Oficina Regional, mientras que su equipo se ocupó de levantar la información con los informantes en los demás países por medio de llamadas telefónicas. Asimismo, durante esta semana se coordinaron los grupos focales en Argentina, Chile y Perú, correspondiendo la ejecución de este último al equipo evaluador mientras que en Chile y Argentina se contrataron servicios de consultoría locales que llevaron a cabo los grupos focales. El producto de esta etapa fue un documento con la sistematización de la información levantada a través de los instrumentos, la cual se entregó completa el miércoles 21 de abril

²⁰ En el anexo III se consignan los instrumentos de recojo de información diseñados en esta primera etapa y aplicados en la siguiente.

²¹ El tiempo programado originalmente para el recojo de la información comprendía 10 días: del jueves 25 de marzo al martes 9 de Abril. Este tiempo se extendió finalmente un día más al programarse las dos últimas entrevistas para el día Lunes 12, con lo que en total el recojo de información se extendió por 11 días.

Etapas III. Redacción del informe: Corresponde a la redacción del presente informe, constituyendo la última etapa del proceso. Comenzó tras la entrega de la sistematización de la información el 19 de Abril, juntándose estos datos con las fuentes documentales. El informe final se entregó en dos versiones: una primera versión final borrador, a ser revisada y comentada por el equipo de PREJAL /OIT; y una segunda versión final y pulida del informe. Con la entrega de esta última versión se cierra la etapa, culminando efectivamente todo el proceso de evaluación.

Los beneficiarios o clientes principales de la evaluación final son los gobiernos, las organizaciones de Empleadores, Trabajadores, organizaciones juveniles y los 17.000 jóvenes que participaron de las experiencias de formación con las empresas, repartidos en seis de los ocho países donde se ejecutó PREJAL. También son beneficiarios los donantes, tanto el gobierno español a través del MITIN y AECID, como las empresas españolas agrupadas en la CEOE y sus filiales locales, quienes ejecutaron las experiencias de formación en los países involucrados; la Oficina Regional de la OIT en Lima, las oficinas subregionales y nacionales de la región, la Oficina de OIT en España, la sede central de la OIT en Ginebra y en general los miembros de OIT que participaron en el proyecto PREJAL, tanto del equipo técnico en la Oficina Regional como también aquellos funcionarios que se vieron involucrados en el proyecto en los países donde se ejecutó.

Cabe señalar finalmente, que la aprobación de los productos generados durante el proceso de evaluación estuvo a cargo del Director de la autoevaluación y de la Unidad de Programación Regional de la Oficina Regional de OIT en Lima.

3 Metodología de la autoevaluación

La metodología empleada en la evaluación final tuvo tres características: 1) fue cualitativa, de acuerdo a lo estipulado en los TDR y en respuesta a la naturaleza cualitativa de los indicadores presentes en el marco lógico del proyecto; 2) fue participativa, en tanto requirió la directa participación de los actores involucrados en el proyecto; y 3) fue reflexiva, en tanto se buscó que los actores fueran capaces de discernir y formular lecciones aprendidas tras su participación en el proyecto. El análisis efectuado al Proyecto PREJAL se realizó en función a las fuentes documentales del proyecto y las tendencias encontradas en las entrevistas con informantes clave. La estructura mediante la cual se presenta el análisis responde a los criterios clave de evaluación definidos en los TDR de la evaluación final²², que a su vez se corresponden con el capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica de la OIT.

²² Términos De Referencia de la evaluación final en Anexo I.

Estos criterios clave son cinco, los cuales se definen de la siguiente manera²³:

- **Pertinencia del proyecto y validez del diseño:** la pertinencia alude al grado en que los objetivos del proyecto responden a las necesidades de los beneficiarios y actores involucrados en el mismo. Por otro lado, la validez del diseño se refiere al nivel de coherencia y lógica que guarda el proyecto frente a la realidad en la que desea intervenir, en términos de la correspondencia que los objetivos, resultados y actividades tienen con la problemática concreta.
- **Resultados y eficacia del proyecto:** alude al grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto, de acuerdo a la importancia de cada uno
- **Eficiencia en el uso de los recursos y eficacia de los modos de gestión:** la eficiencia se refiere al grado en que los recursos tanto humanos como económicos del proyecto se han transformado en resultados, mientras que la eficacia alude al aporte del modelo de gestión del proyecto en el logro de esos resultados. Ambos criterios fueron trabajados cuantitativamente en la evaluación intermedia del proyecto, requiriéndose ahora un acercamiento cualitativo a los mismos, según se señala en los TDR.
- **Posible impacto y sostenibilidad del proyecto:** El posible impacto se refiere a aquellos cambios a largo plazo que pudieran haberse originado con el proyecto. Por otro lado, la sostenibilidad alude a cuan permanentes, mejorables y replicables evidencian ser estos resultados
- **Aplicación del enfoque de género:** Se refiere al grado en que se ha considerado la dimensión de género a lo largo del proyecto. Es un criterio transversal que se aborda en cada uno de los demás criterios señalados.

Aparte de las fuentes documentales se desarrolló también un recojo de información cualitativa entre un conjunto de informantes clave, consensuados entre el equipo del proyecto y el facilitador. De acuerdo a ello y en concordancia con los TDR de la evaluación se desarrollaron los siguientes métodos de recojo de información testimonial:

Entrevistas presenciales: Las entrevistas presenciales solo pudieron ejecutarse en Perú, desarrollándose casi íntegramente en la Oficina Regional de la OIT donde se encontraban los miembros del proyecto PREJAL y otros funcionarios de la Oficina Regional a ser entrevistados.

Entrevistas telefónicas: Generaron la mayor parte de la información proveniente de los testimonios. Fueron aplicadas a funcionarios de OIT y representantes de los mandantes en los demás países, fuera de Perú.

²³ Las definiciones aquí presentadas se extraen del capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica de la OIT versión 1, página 19. El criterio para la aplicación del enfoque de género se extrae de la Guía: Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos, Septiembre de 2007.

Grupos focales: Sesiones de grupo focal ejecutadas con jóvenes ex participantes de las experiencias de formación en el marco del objetivo 3 del proyecto. Para efectuar los grupos focales en Argentina y Chile, el equipo del proyecto PREJAL coordinó la contratación de dos consultores externos en estos países, a quienes se hizo llegar unas pautas de ejecución y la guía de grupo focal diseñada previamente por el equipo evaluador en Lima.²⁴ En el caso de Perú, el grupo focal fue ejecutado por el equipo evaluador con el apoyo logístico del equipo de PREJAL, quien ofreció una sala en la oficina de la OIT e insumos necesarios para el soporte de la sesión tales como refrigerio, regalos, etc. En Perú, el grupo focal se realizó con jóvenes que participaron en los programas de ADECCO y PROSEGUR. En Argentina incluyó jóvenes de EDESUR, Adecco y Fundación Real Madrid (Obra del Padre Mario); mientras que en Chile participaron ex beneficiarios de las experiencias impulsadas por CHILECTRA, CAM y Santander (Fundación Paréntesis).

Una vez cerrada la etapa de recojo de información la estrategia seguida para la sistematización de la misma contempló tres pasos:

1) Transcripción de las entrevistas: Se transcribieron las entrevistas recogidas descartándose las pausas y sobregiros lingüísticos en las respuestas de los actores para obtener directamente las ideas que transmitían.

2) Definición de ideas fuerza en las entrevistas según aspectos claves de la evaluación: Se seleccionaron aquellas afirmaciones, puntos de vista y observaciones que resumían la posición del actor frente a la pregunta (o grupo de preguntas), distinguiendo el aspecto de la evaluación al cual aludía su respuesta.

3) Inserción de las ideas fuerza por entrevistado y por grupo en la matriz de sistematización: Se insertaron las ideas fuerza en la matriz de acuerdo al indicador y objetivo al que aludían. En algunos casos, cuando la riqueza de la intervención lo ameritaba, ésta idea fuerza fue acompañada de una cita precisa y literal del actor.

La información generada mediante la aplicación de estos métodos constituyó la fuente primaria de información sobre la que descansa la presente evaluación final. No obstante, esta fuente primaria fue apoyada –y contrastada– con las fuentes documentales del proyecto, las cuales constituyen la fuente secundaria de información empleada.²⁵ Esto parte de reconocer las limitaciones que tiene

²⁴ En Argentina, el grupo focal fue ejecutado por María Eugenia Fazio el lunes 12 de abril, e incorporó a jóvenes capacitados por tres de las seis empresas y/o fundaciones que trabajaron con el Proyecto en Argentina: EDESUR, Adecco y la Obra del Padre Mario (Real Madrid). En este grupo focal participaron un total de catorce jóvenes entre 17 y 24 años de edad. Los resultados del mismo fueron recibidos por el equipo evaluador el viernes 16 de abril. En Chile el grupo focal fue ejecutado por el consultor Daniel Jofre, el lunes 22 de abril por medio de dos grupos: un primer grupo con jóvenes de las empresas CAM y CHILECTRA, que contó con la participación de ocho participantes de entre 16 a 19 años; y un segundo grupo con jóvenes de fundación Paréntesis de Santander, donde participaron ocho jóvenes entre 24 y 30 años. Se proyectó inicialmente un grupo focal conjunto con los participantes de las tres empresas, sin embargo, se suscitaron problemas de acceso con fundación paréntesis (de Santander) que imposibilitaron la presencia de los jóvenes el día programado originalmente (12 de Abril).

²⁵ Las principales fuentes documentales de la evaluación final fueron: el documento de proyecto revisado (PRODOC), los ocho informes de avance del proyecto, los tres informes a la comisión mixta, las actas de los comités de seguimiento, la evaluación intermedia del proyecto, la página Web de PREJAL y los documentos incluidos en ésta (entre los cuales se encuentran los informes de trabajo decente

toda aproximación cualitativa dependiente del solo testimonio de los actores: se debe corroborar las afirmaciones verbales del entrevistado con datos, hechos, sucesos concretos que pueden encontrarse en la literatura existente producida en el marco del proyecto. Así, en la presente evaluación final no se tomaron como “verdades absolutas” los datos obtenidos de las fuentes primarias, sino más bien, se abordaron como meros indicios que fueron contrastados con la documentación correspondiente para recién constituirse en afirmaciones.

Cabe añadir que a lo largo de las jornadas de recojo de información, durante algunas entrevistas efectuadas con funcionarios de la OIT específicamente con los directivos, se juzgó conveniente prescindir de la guía de entrevista. Esto se hizo con miras a formular preguntas más abiertas y panorámicas respecto al Proyecto. Esto solo se dio en casos especiales como en la entrevista a la directora adjunta de la Oficina Regional en Perú, Carmen Moreno, o en las entrevistas a Gianni Rosas y María Ángeles Fortuny de la oficina de OIT en Suiza. En todos los demás casos, en las entrevistas ejecutadas a empleadores, trabajadores y empresas, se aplicó la guía de entrevista correspondiente tal cual fue formulada.

4 Análisis de la pertinencia del proyecto y validez del diseño

En esta primera parte del análisis se revisa la pertinencia del proyecto PREJAL frente a la problemática abordada, las necesidades de los beneficiarios y el grado en que se consideró el género en el diseño del proyecto.

4.1. Problemática abordada

La problemática del empleo juvenil en América Latina frente a la cual surge el proyecto PREJAL constituye un fenómeno real de corte global, el cual se desagrega en problemas específicos como el desempleo juvenil y el trabajo precario de los jóvenes, vinculado a la informalidad. Así, el año 2008 los jóvenes desempleados sumaban 76 millones en todo el mundo²⁶; por otro lado, en América Latina *“el grupo de riesgo integrado por quienes no estudian ni trabajan es el 20% de los jóvenes y asciende a 18.4 millones”*²⁷.

En esta región la problemática del empleo juvenil tiene consecuencias visibles: de sus aproximadamente 550 millones de habitantes, 104 son jóvenes, es decir, cerca al 20% de la población total, una fracción considerable. Entre los jóvenes latinoamericanos abunda el subempleo y el desempleo²⁸, estimándose que la juventud desempleada constituye alrededor de

y las reseñas de eventos como los seminarios y jornadas técnicas), La Agenda Hemisférica para el Trabajo Decente 2006-2015 y datos sobre la programación y presupuesto de la OIT, proporcionados tanto por PREJAL como por la Oficina Regional.

²⁶ Tendencias mundiales del empleo, Enero del 2009, OIT. Página 29.

²⁷ Informe de Trabajo Decente 2010 (Avance Febrero 2010), OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Página 5.

²⁸ Según el Informe de Trabajo Decente 2010 (Avance Febrero 2010), OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe., los jóvenes siguen teniendo tasas de desempleo significativamente mayores que las de los adultos. Tomando como referencia las encuestas de

la mitad de los desempleados en la mayoría de países de la región²⁹. Asimismo, se considera que aproximadamente un 63% de los jóvenes que trabajan lo hacen en un empleo precario.³⁰ En suma, esta es una problemática reconocida, muy estudiada y de interés general para la OIT los mandantes y todo el sistema de Naciones Unidas; la misma que a nivel regional adquiere especial importancia debido a los perniciosos efectos del subempleo y la falta de trabajo en los jóvenes latinoamericanos y en las sociedades latinoamericanas en general.

- Frente a este panorama del empleo juvenil en la región, la información que se tiene respecto de la iniciativa ejecutada por PREJAL –consistente en visibilizar y posicionar el tema en las agendas públicas de los países latinoamericanos- indica que el proyecto fue pertinente con las acciones emprendidas por la OIT y válido a nivel de las estrategias fijadas en su diseño. La pertinencia resulta de su alto grado de coherencia con el trabajo que viene desempeñando la OIT en la región desde el 2005 en términos de visibilizar e impulsar la empleabilidad de los jóvenes, por lo que el proyecto no es una iniciativa aislada. PREJAL forma parte del Programa Global de Empleo de la OIT y es coherente con la agenda hemisférica 2006-2015 para las Américas, en línea con el objetivo de “promover una mayor y mejor inserción laboral de los jóvenes” para el 2015, fecha en la que se tiene como meta reducir a la mitad la proporción de jóvenes mayores de 15 años que no estudian ni trabajan³¹. También es coherente, entre otras, con la declaración de Sonsonate, firmada en Setiembre del 2008, en el marco del primer Foro Iberoamericano de Ministras y Ministros de Trabajo promovido por las oficinas de OIT en la región, donde se acordó la mejora de la calidad de la educación y formación laboral; así como la XVIII Cumbre Iberoamericana de El Salvador, celebrada en Octubre del 2008, donde se acordó la promoción de una agenda específica que impulse la capacitación técnica y profesional entre la juventud iberoamericana.³²
- En términos del marco estratégico de OIT, la pertinencia se refleja en que el proyecto se ubica en el segundo resultado de uno de los cuatro objetivos estratégicos de OIT: “Crear más oportunidades para que hombres y mujeres tengan un empleo digno y productivo”³³ El segundo resultado del objetivo apunta a que “el desarrollo de las competencias profesionales aumenta la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento”, figurando como un indicador primordial de este resultado para el bienio 2010-2011 el “Número de Estados Miembros

hogares en 18 países de América Latina, la tasa de desempleo juvenil ha llegado a ser el 13,4% de la PEA respectiva frente al 4,5% de los adultos.

²⁹ Independent Evaluation of the ILO'S Strategy to increase member States capacities to develop policies and programmes focused on youth employment-Anexo 3.Octubre 2009, OIT.

³⁰ Informe de Trabajo Decente y juventud en América Latina. 2007, OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

³¹ Agenda hemisférica para las Américas 2006-2015. Pag.53. OIT

³² 6to Informe de Avance PREJAL, 13 de Agosto del 2009

³³ www.ilo.org.

que, con el apoyo de la OIT, desarrollan y aplican políticas y programas integrados para promover el empleo productivo y el trabajo decente para mujeres y hombres jóvenes.”³⁴ Esto refleja un fuerte posicionamiento del tema en la agenda regional de OIT.

- Se ha encontrado que el proyecto fue coherente con la programación de la Oficina Regional para el bienio 2008-2009, vinculándose con el resultado RLA 152: “Fortalecida la capacidad de los estados miembros para desarrollar políticas o programas focalizados en empleo para jóvenes, con énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad”.³⁵ Asimismo, el programa y presupuesto para el bienio 2010-2011 de la OIT, aun en construcción a la fecha de redacción del presente informe, ha incorporado este indicador de empleo juvenil de manera primordial, fijando como meta preliminar para el área de las Américas un total de 16 países que logren el resultado.³⁶ En suma, la vinculación del proyecto con estos procesos, documentos y acuerdos propios del trabajo de la OIT en la región –que junto con otros eventos y acuerdos, se mencionan repetidas veces en varios documentos del proyecto- permite afirmar que ha existido un notable alineamiento con la Organización. Más aun, las metas esperadas para la región en torno a este tema, tal cual figuran en la programación, reflejan la enorme importancia que puede tener un proyecto como PREJAL que además es el primer proyecto específico sobre empleo juvenil que desarrolla la OIT en América Latina.
- Otra fuente de pertinencia y validez del proyecto es su naturaleza público-privada, habiendo articulado la preocupación y el interés del sector privado en el tema, representado por las seis empresas y/o fundaciones españolas donantes y a la vez participantes del proyecto en el objetivo 3. Esto viene a ser uno de los factores primordiales de porqué PREJAL constituye una experiencia piloto, estando en correspondencia con los esfuerzos de OIT por impulsar la participación del sector privado en temas vinculados al trabajo decente y ofreciendo mecanismos para entablar asociaciones público privadas orientadas a tal fin.³⁷ Se ha encontrado sustento entonces para afirmar que un diseño como el de PREJAL, el cual recoge la participación empresarial y le otorga la posibilidad de intervenir directamente en la realidad de la mano de OIT, resulta de suma validez.
- El proyecto resulta incluso más pertinente si se considera el impacto de la crisis económica del 2008 en el escenario laboral internacional, la cual habría incidido -entre otras cosas- en un aumento de la tasa global de desempleo juvenil que pasó de 12.1% el 2008 a 13.4% el 2009, afectando directamente el empleo de los jóvenes más que el de cualquier otro

³⁴ Programa y presupuesto para el bienio 2010-2011. OIT.

³⁵ Marco estratégico para el 2010-2011 y 2008-2009, OIT; 8tavo informe de avance PREJAL

³⁶ Outcome 2, Skills Development, Outcome based workplan, February 2010.

³⁷ Folleto sobre Asociaciones público-privadas para el trabajo decente.

grupo.³⁸ En ese sentido, un proyecto como PREJAL se vuelve doblemente pertinente como una fuente de información y propuestas ante el recrudecimiento de las condiciones laborales para muchos jóvenes latinoamericanos tras la crisis, estimulando además a que los gobiernos no desatiendan lo alcanzado en el tema y generen nuevas acciones.

- En el nivel de la lógica interna del proyecto, hay una sinergia entre los objetivos y la problemática concreta que se pretendía abordar³⁹. La estrategia del proyecto de acuerdo a sus objetivos se puede resumir en tres pasos, dos de los cuales son secuenciales: el primer objetivo implicó un trabajo de sensibilización a los mandantes de los países respecto del tema de empleo juvenil, lo cual se llevó a cabo mediante la producción de información y su difusión. Esto sentó el terreno para la ejecución del segundo objetivo: la formulación de recomendaciones de política, emitidas a los mandantes de forma tripartita, para lo cual se diseñó una estrategia de implementación de jornadas técnicas con los mandantes, la puesta en marcha de seminarios nacionales y la firma de un acuerdo o declaración de tipo tripartito⁴⁰. Un hecho a resaltar aquí es que los mencionados objetivos no son estrictamente de intervención, sino más bien de acercamiento e incidencia indirecta frente a los mandantes; siendo el objetivo 3 el que trabajó directamente con beneficiarios concretos. Este último fue un objetivo de ejecución, el cual buscó responder directamente a las demandas de formación y empleo por parte de los jóvenes siendo ejecutado en la práctica por las mismas empresas, y en el marco de PREJAL.

4.2. Las necesidades de los beneficiarios

Para observar la pertinencia entre los beneficiarios se debe distinguir primero entre los dos tipos de beneficiarios que contempló el proyecto. Como señala el PRODOC, un primer conjunto de beneficiarios lo constituyeron los mandantes en cada país: gobiernos, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores y organizaciones juveniles, así como otras organizaciones de la sociedad civil involucradas en el tema del empleo juvenil. Los dos primeros objetivos del proyecto apuntaron a estos beneficiarios. El otro conjunto de beneficiarios (directos) lo constituyeron los jóvenes de bajos recursos y en condición de vulnerabilidad, un total de 12.000 jóvenes de 15 a 24 años de edad entre hombres y mujeres, repartidos en seis de los ocho países donde participó el proyecto. Hacia ellos estuvo dirigido el objetivo 3 del proyecto.⁴¹

Analizando el diseño del proyecto en el nivel del primer conjunto de beneficiarios y en función a las realidades específicas donde se ejecutaron los objetivos 1 y 2, se ha encontrado que PREJAL

³⁸ Informe de Trabajo Decente 2010 (Avance Febrero 2010), OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

³⁹ Esto no quiere decir que existía incoherencia entre la formulación original del documento de proyecto y la realidad. Más bien, lo que había era una imposibilidad financiera y de gestión para cumplir los objetivos formulados inicialmente, cuestiones internas antes que externas. (esto consta en los informes de avance previos a la reformulación).

⁴⁰ Esta información se extrae del PRODOC.

⁴¹ PRODOC revisado. Pag.8.

tuvo varias dificultades de adaptación a los contextos locales en un principio, principalmente por la amplia cobertura geográfica del proyecto⁴². Sin embargo y en líneas generales, el proyecto ha demostrado un buen nivel de pertinencia respecto a la situación de los países en los cuales se decidió intervenir. Hacia el año 2005 la realidad de estos ocho países era heterogénea y disímil pero también caracterizada por una débil implementación práctica de la preocupación en torno al empleo juvenil en las agendas nacionales⁴³. En los países de intervención no existían políticas de juventud, sino a lo mucho programas orientados a los jóvenes como en el caso de Chile (Chile Joven)⁴⁴, el cual estimula una línea de programas de apoyo a la juventud que fue replicado durante la década de los 90 por otros países de la región⁴⁵; esfuerzos que no obstante, no se encontraban bien posicionados dentro de las prioridades de los ministerios de trabajo de cada país.⁴⁶ Adicionalmente, el proyecto empezó en un tiempo de transición política que vivían estos países, habiendo cambios de gobierno en algunos de ellos lo cual dificultaba en parte la intervención.⁴⁷ No obstante, existía un interés entre los mandantes por abordar el tema, habiendo esfuerzos –como el del gobierno de Argentina o Chile– orientados a generar iniciativas que trabajen sobre el mismo. Como se menciona desde Argentina y Chile:

“el proyecto fue muy bienvenido porque fue convergente con una prioridad política, y muy adecuado con el contexto socioeconómico y con una prioridad no sólo a nivel más global sino a nivel concreto de la política laboral. Cuando el proyecto PREJAL se pone en marcha se estaba preparando también la puesta en marcha de un gran programa nacional del Ministerio de Trabajo a través de la Secretaria de Empleo: “El programa de jóvenes con más y mejor trabajo” (Gobierno, Argentina. Fuente propia)

“En Chile no existe una política nacional de jóvenes porque no existe una política nacional de empleo, por lo que existen programas destinados a la mejora de la condición de los jóvenes: el de los “jóvenes bicentenario” [del 2006], el programa social para jóvenes en condición de vulnerabilidad, el programa de “Chile solidario” [del 2002]. También los programas de asistencia al empleo joven, por decir algunos. [...] PREJAL orientaba y comentaba acerca de la viabilidad de estos proyectos, dando orientaciones técnicas.” (Gobierno, Chile. Fuente propia)

A pesar de ello, seguía existiendo una baja sensibilización sobre el tema, de acuerdo a lo señalado en los primeros informes de avances del proyecto y diagnósticos de los países, presentes en la página Web. Un factor central en esto, también mencionado en la documentación del proyecto, es la ausencia de una adecuada capacidad técnica, especializada en empleo juvenil dentro de cada país; ni a nivel de gobierno ni de mandantes; algo que el proyecto se dedicó a fomentar durante su ejecución. De otro lado, para empleadores y trabajadores el tema también resultaba de interés

⁴² El primer informe a la comisión mixta señala esto, refiriendo que la “amplia cobertura de países y diversa naturaleza de los objetivos y actividades del Proyecto” significó una limitación de tipo operativa (pág. 4). Asimismo, el primer informe de avance reconoce una limitación en la “extensión del ámbito de actuación del proyecto (ocho países) y limitación de recursos para su gestión local en los mismos y para la satisfacción de los objetivos planteados” (pág. 10).

⁴³ Evolución del empleo juvenil en América Latina- Presentación de PREJAL.

⁴⁴ 1er informe de Avance de PREJAL

⁴⁵ Como el caso de PROJOVEN, en Perú.

⁴⁶ PPT sobre evolución del empleo juvenil –PREJAL, segundo informe de avance

⁴⁷ 1er informe de Avance de PREJAL

pero no existía un nivel técnico considerable para facilitar la formulación de propuestas durante los primeros años de ejecución del proyecto.⁴⁸ Incluso por parte de los sindicatos de trabajadores existía un nivel importante de crítica frente al proyecto, debido a la participación de las grandes empresas españolas en el mismo.⁴⁹ En suma, si bien existía en los países la necesidad de visibilizar el tema y un cierto interés por parte de los mandantes para llevar a cabo tal sensibilización, el grado de madurez institucional en el nivel de las políticas y de los propios actores fue incluso menor a lo que el proyecto se había planteado, algo que se reconoce ya en los primeros informes producidos por PREJAL.

Se observa que, efectivamente, hubo pertinencia frente a las necesidades de los beneficiarios, debido a la poca sensibilización de los actores en los países, así como a la falta de posicionamiento del tema en las agendas; no obstante, existió también este desfase entre lo que se había asumido como una cierta capacidad de los países –y los mandantes en cada uno de éstos- para asimilar el tema, y la capacidad real con la que el proyecto se encontró en cada coyuntura local. Ahora bien, es importante señalar que fue un factor que generó retraso y alteró en cierta manera la coherencia inicial entre el proyecto y las realidades que se pretendía afectar.

Otro de los factores que fortalece la pertinencia de PREJAL, viéndolo desde la perspectiva de los beneficiarios, fue su énfasis en el diálogo y la concertación tripartita –más adelante de tipo cuatripartito, al incluirse a los organismos públicos de juventud- para discutir el tema del empleo juvenil. Antes de PREJAL la situación del diálogo tripartito, la concertación y el propio conocimiento que tenían los mandantes –principalmente en el caso de empleadores y trabajadores- sobre la problemática del empleo juvenil era muy escasa en la mayoría de países⁵⁰. Incluso era mayor el desconocimiento y desarticulación entre estos actores y las organizaciones de jóvenes, con quienes el proyecto contempló trabajar en su diseño. Por todo esto, PREJAL abordó allí de manera pertinente un vacío real de conexión entre estos actores mediante su propuesta de trabajar el objetivo 2 de manera concertada, y no solamente con el gobierno. Esta situación previa se corrobora con lo mencionado por los informantes clave, existiendo una tendencia a valorar la pertinencia que tuvo el proyecto para estimular el diálogo entre los actores implicados, incluso a nivel cuatripartito.

“Nos conocimos en estos eventos (con los trabajadores), antes no había esa oportunidad. Antes habían espacios de diálogo más reducidos y exclusivos entre nosotros, porque no conocíamos a la gente específica que se dedicaba a las temáticas y que a raíz de los seminarios ya conocimos a las personas, entonces ya pudimos trabajar en conjunto, establecimos contacto.” (Organización de Empleadores, Argentina. Fuente propia)

“Una cosa que debo reconocer es que PREJAL fue la semilla de la construcción de algunas fuentes de diálogo sociales entre empresarios y la CUT, que no existían o tuvieron mucha distensión, de ahí se fue construyendo un espacio de confianza para llegar a dos convenios y acuerdos de carácter nacional que sirvieron mucho en su momento al país. Hay que

⁴⁸ 1er Informe de avance

⁴⁹ 1er y segundo informe de avance. Las principales reservas vinieron de parte del sector trabajador de Perú

⁵⁰ 1er y 2do informe de avance

reconocerlo en su magnitud porque es un tema diferente menos conflictivo como negociación colectiva o remuneración, sino el tema de cómo generar espacios para la incorporación de los jóvenes al mercado laboral.” (Organización de trabajadores, Chile. Fuente propia).

“El tema del empleo si bien se trabajaba desde varias instancias y una de ellas la OIT; con el proyecto PREJAL, específicamente dedicado al tema de la promoción del empleo juvenil, se construyeron y se constituyeron mejor estas mesas tripartitas que era algo que no teníamos antes y gracias a estas mesas es que se pudo construir políticas, inclusive dentro del lineamiento nacional de políticas de juventud y del plan nacional de políticas de juventud 2006-2010 (donde) hay un eje de empleo; y ha habido participación de organizaciones juveniles y participación empresarial, participación de gremios que no era usual tener antes en la construcción de políticas. Entonces yo siento que ha habido un avance, hemos sentido mucho más de cerca el proyecto PREJAL en su última etapa a raíz de los medios por donde empezaba a socializar su información.” (Organización juvenil, Perú. Fuente Propia).

Analizando la pertinencia en cuanto al segundo conjunto de beneficiarios contemplados por PREJAL, el balance es que en un principio existió un nivel de resistencia al modelo del proyecto, el cual fue afianzándose en el transcurso del mismo. Como ya se indicó líneas atrás, el diseño de PREJAL contempló beneficiar directamente a 12.000 jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad en el marco de objetivo 3. Para ello, cada empresa y / fundación a través de su filial local llevó a cabo la formulación de un plan de trabajo a ser aprobado por el proyecto, según lo acordado en el diseño del mismo. Sin embargo, existió en un inicio un cierto grado de desconexión entre estas propuestas de trabajo frente a la realidad local en la que buscaban intervenir⁵¹, lo cual requirió de un esfuerzo adicional por parte del equipo de trabajo de PREJAL para brindar asesoría técnica a las empresas, ocasionando esta situación un retraso en el inicio de las experiencias.⁵² Se debe recalcar no obstante, que más que el desconocimiento de la realidad local, las limitaciones de estos planes de trabajo tenían que ver con cuestiones técnicas y de resultados, debido a que para varias empresas y/o fundaciones era toda una novedad el tipo de trabajo público-privado en el cual debían enmarcarse.

Aun así, hacia el final del proyecto la adecuación de las estrategias de trabajo emprendidas por las empresas y los resultados obtenidos permiten observar una considerable sinergia entre las demandas locales y las líneas de trabajo que finalmente llevaron a cabo estas organizaciones. En un intento por agrupar estas líneas de trabajo se reconocieron cuatro “ámbitos” en los cuales se centró el trabajo con los jóvenes: la relación escuela –empresa, la transición de la escuela al trabajo, la inserción social y laboral.⁵³ Estos cuatro ámbitos responden a algunas de las problemáticas centrales existentes entre los jóvenes latinoamericanos, y presentes en los propios estudios de la OIT⁵⁴ como son las demandas de mejor educación, un empleo digno y la inclusión

⁵¹ 1er informe de avance

⁵² Ibídem, 2do informe de avance.

⁵³ Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe. (Página 122)

⁵⁴ Informe de Trabajo Decente y Juventud en América Latina

social de los jóvenes vulnerables. De otro lado, el enfoque emprendedurista bajo el cual algunas de estas empresas y/o fundaciones llevaron a cabo sus experiencias de formación con jóvenes se encuentra bastante difundido entre los jóvenes, y cala adecuadamente con sus expectativas de formación. Todo esto evidencia un creciente grado de pertinencia del objetivo 3 frente a la población beneficiaria circunscrita en el mismo.

4.3. Consideración del género en el diseño del proyecto

El análisis del PRODOC refleja que la dimensión de género se consideró en el diseño, aunque no sin ciertos desniveles.⁵⁵ Esta dimensión se centra principalmente en la delimitación de los beneficiarios del objetivo 3, indicándose que se busca la participación de 12.000 jóvenes “entre hombres y mujeres” en la experiencia de formación con las empresas. Adicionalmente, el documento estableció que en consideración al enfoque de género, se favorecería la participación igualitaria de mujeres y varones jóvenes, dando especial atención al primer grupo, para lo cual incluso se contemplaba generar información estadística desagregada por sexo respecto de las actividades del objetivo 3.

Los resultados esperados de la actuación de las empresas tal cual se consignan en el PRODOC, no cuantifican esta distinción de sexo, a pesar de hacer referencia a la misma. Es decir, las actividades e indicadores señalados no consignan un número aproximado de mujeres jóvenes o varones jóvenes a los cuales se dirija la experiencia de formación, siendo esto un aspecto ausente en la presentación de estos ámbitos.⁵⁶ Más bien se hace referencia a los jóvenes como un solo bloque, indicándose que se trata de “ambos sexos” pero no especificándose la cantidad total de esta división.

Sin embargo, existe evidencia de que el género sí llegó a incluirse hasta cierto punto en algunas propuestas de trabajo formuladas por las empresas, permitiendo distinguir a varones de mujeres entre los jóvenes beneficiarios. No obstante, esto no ocurrió en todos los casos. Por ejemplo, el plan de trabajo de Santander en Chile para el año 2010 establece un total de 40 beneficiarios entre los meses de Febrero y Mayo del 2010 de los cuales 50% (20) serían varones y 50% (20) mujeres.⁵⁷ Similar partición estableció Endesa en todos los países donde intervino, buscando que sus beneficiarios fueran 50% varones y 50% mujeres.⁵⁸

Esto permite afirmar que el proyecto, en el objetivo 3, tuvo mediana a poca pertinencia respecto a la consideración del género, en tanto algunas empresas habrían respetado lo dispuesto en el documento de proyecto, estableciendo cuotas de género entre sus beneficiarios. Sin embargo, se puede también observar que no hubo alineamientos de detalle en los mecanismos de monitoreo según género a nivel del mismo diseño. Así, ni los informes de progreso -mediante las cuales se diseñó el seguimiento a las actividades de las empresas- ni el formato de informe final de

⁵⁵ Si bien el género no se contempló explícitamente en el diseño de los objetivos 1 y 2, éste aspecto salió a flote en algunos países. Por ejemplo, en el acuerdo tripartito firmado en Chile hay un párrafo sobre género.

⁵⁶ Por ejemplo, ver páginas 15-16 del PRODOC sobre actividades de Santander en México y Brasil. Lo mismo ocurre con los resultados de Endesa, y también en el caso de Prosegur, Adecco y OPM, se expresa el beneficio a jóvenes “de ambos sexos” pero no se especifica a cuantos.

⁵⁷ Plan de Trabajo Santander Chile 2010 – PREJAL (Febrero del 2010)

⁵⁸ Documento interno de PREJAL: “Acciones de las empresas/fundaciones en el marco del objetivo 3- Resumen.”

experiencia de formación permiten distinguir entre jóvenes varones y jóvenes mujeres,⁵⁹ denotando esto un cierto desnivel entre los instrumentos diseñados para monitorear las actividades y lo establecido en el PRODOC cuando se menciona que se desagregarían estadísticas por género.

5 Análisis de los resultados y eficacia del proyecto

En este acápite se revisan los logros conseguidos por el proyecto hasta el inicio de la evaluación final, con miras a indicar la eficacia del mismo en el cumplimiento de sus tres objetivos y los posibles problemas que tuvo en el cumplimiento de sus resultados.

El análisis se realiza considerando: i) los mecanismos de sensibilización utilizados por el proyecto, ii) inserción del empleo juvenil en las agendas públicas y iii) las actividades implementadas bajo el objetivo 3 de PREJAL.

5.1. Los mecanismos de sensibilización

En el nivel de la **sensibilización** los logros de PREJAL han sido muy diversos, haciendo difícil medir la eficacia sin mirar de manera independiente cada uno de los mecanismos que estableció el proyecto para conseguir el objetivo. Básicamente, la estrategia de sensibilización del proyecto se manifestó en tres “mecanismos” de trabajo:

- La generación de información documental, emprendiendo el impulso y la realización de informes nacionales de Trabajo Decente y otros documentos que se presentaban en eventos regionales y nacionales. Se impulsó así el informe nacional de Trabajo Decente de Perú (2007)⁶⁰ y Argentina (2007)⁶¹, y se realizó el informe nacional de Chile (2007) y Brasil (2009)⁶², así como un segundo documento en Argentina⁶³. Estos documentos se presentaron en diversos eventos locales donde participaron especialistas de la Oficina Regional y de las Oficinas Subregionales y Nacionales de la OIT convocados por el proyecto PREJAL, así como empleadores, trabajadores y demás mandantes.⁶⁴

⁵⁹ Modelo de informe progreso, versión 2008; Modelo de informe final de proyecto, 2009

⁶⁰ Informe de Trabajo decente y juventud: Perú 2007. Este documento fue elaborado por la Oficina Subregional Andina (OSRA)

⁶¹ Informe de Trabajo decente y juventud: Argentina 2007. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe

⁶² Informe de Trabajo decente: Chile 2007. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. / Informe de Trabajo decente Brasil 2009. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

⁶³ Propuestas para una Política de Trabajo Decente y Productivo para la Juventud, Argentina 2008. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe

⁶⁴ Los documentos se presentaron fundamentalmente en los seminarios. No obstante, cabe señalar que PREJAL también participó en eventos organizados por la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ), la Internacional Youth Foundation, la Comunidad Andina, la Organización de Estados Americanos (OEA), y se participó en cursos del Instituto Latinoamericano para la Gerencia Organizacional (ILGO), en el Centro de Formación de Turín y otros. (TDR)

- La implementación de una plataforma virtual de información, que viene a ser fundamentalmente la página Web de PREJAL. Este soporte Web contiene información estadística, documental y programática sobre empleo juvenil a nivel de casi todos los países que participan en el proyecto. La página Web consignó la participación del proyecto en los diversos eventos sobre empleo juvenil en el nivel regional y local, siendo también el soporte para el establecimiento de una Red Interinstitucional de Empleo Juvenil, una de las metas del proyecto a nivel del primer objetivo específico. En el marco de esto último, la página Web de PREJAL junto con el soporte Web de EDUCARED, de Fundación Telefónica, permitió el desarrollo de dos foros virtuales sobre empleo juvenil, el primero en Septiembre del 2008 y el segundo en Julio del 2009⁶⁵. Desde el año 2009, la plataforma virtual de información también incluye las cuentas de Twitter y Facebook del proyecto; así como el boletín electrónico de PREJAL (Newsletter) y el canal de Youtube de PREJAL.
- La campaña de difusión y comunicación del proyecto. A partir de fines del 2007, la campaña fue ejecutada por la empresa Llorente y Cuenca, una consultora española en comunicaciones quien estuvo a cargo de la estrategia comunicacional hasta fines del 2008. Tras esta fecha, la campaña pasó a manos del propio proyecto PREJAL en Lima, siendo asumida por personal contratado especialmente para tal fin. Esta segunda parte de la campaña –que comenzó su desarrollo el año 2009– se asocia directamente con el fortalecimiento de la plataforma virtual de información, creándose las cuentas de Twitter, Youtube y Facebook así como el Newsletter.

En cuanto al **primer mecanismo**, la generación de documentación y participación en eventos, el proyecto apoyó la publicación del Informe Trabajo Decente y Juventud de América Latina (2007)⁶⁶, siendo también acreditado como apoyo en el informe nacional de Perú⁶⁷. Desde un inicio, se dio paso a investigaciones locales llevadas a cabo por los coordinadores nacionales para recopilar información que lleve a la formulación de un informe nacional de TD en los demás países, habiéndose producido logros importantes al respecto: en Chile y Brasil, los respectivos informes nacionales de TD fueron obra directa de PREJAL,⁶⁸ elaborándose también un informe propio de PREJAL para Argentina⁶⁹. También se consiguió redactar y terminar el informe de Honduras y República Dominicana, pero éstos no pudieron ser validados de manera tripartita debido a la crisis política del gobierno de Zelaya, en Honduras, y a limitaciones de tipo político en República Dominicana⁷⁰. Junto a los informes nacionales, se pueden considerar también como parte de la documentación las propuestas y recomendaciones socializadas en los seminarios nacionales, dentro de los países donde llegaron a realizarse.⁷¹

⁶⁵ Página Web del proyecto PREJAL. Para el desarrollo de estos foros se contó con el apoyo de EDUCARED de Fundación Telefónica.

⁶⁶ Informe Trabajo Decente y juventud en América Latina. 2007, OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe

⁶⁷ Informe Trabajo Decente y juventud: Perú, 2008. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

⁶⁸ Informe Trabajo Decente y juventud: Chile. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe / Informe Trabajo Decente y juventud: Brasil, 2009. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

⁶⁹ Este informe es distinto del Informe Nacional de Argentina elaborado por la Oficina Regional. El informe se titula: "Propuestas para una política de trabajo decente y productivo para la juventud"

⁷⁰ 8vo Informe de avance

⁷¹ Caso de Argentina, por ejemplo, con el documento: Propuestas para una Política de Trabajo Decente y Productivo para la Juventud – 2008. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe

En general, no parecen haber surgido dificultades dentro de esta línea de trabajo.⁷² Es importante resaltar que en términos de eficacia, el proyecto efectivamente logró sacar adelante los informes nacionales de Trabajo Decente que ya se mencionaron (Chile, Brasil, Argentina, los informes de Honduras y República Dominicana aunque no se validaron) e impulsar otros (Perú, Informe regional) pero no estableció un mecanismo específico para medir el grado en que los mandantes efectivamente accedían a estos informes y empleaban su información; así como el acceso al resto de la documentación. En ese sentido, la eficacia de la información documental en tanto mecanismo de sensibilización –y no sólo como un resultado en sí- es difícil de medir, y solo podría inferirse relativamente si consideramos que algunos informes se repartieron en los eventos del proyecto, como por ejemplo, en el seminario regional y los seminarios nacionales, donde se repartió el informe nacional respectivo⁷³.

Otra manera de inferir el impacto de la información documental es a través de las visitas a la página Web (soporte donde están colgados), las cuales sumarían un promedio de 150.000 visitas al mes⁷⁴. Sin embargo, no es posible saber si los visitantes a la Web acceden a ella directamente para buscar esta información. Al respecto, la tendencia encontrada en el recojo de información cualitativa, principalmente entre empleadores y trabajadores, refleja un conocimiento general de los documentos del proyecto. La gran mayoría de informantes señalaron estar al tanto de la literatura producida e impulsada por el PREJAL, accediendo a ella principalmente por la página Web:

“Bueno en la mayoría de los casos de las informaciones que hemos tenido nos sirven para sustentar propuestas, plantear posiciones y esas cosas, en ese caso el banco central tiene informaciones más eficientes porque dan un informe de mercado de trabajo cada mes y nos va marcando nos va dando una idea sin embargo a veces las publicaciones del banco central son unas publicaciones ya procesadas y hay algunas a las cuales uno no puede acceder a esa base de datos entonces uno recurre a otros datos como el de la OIT PREJAL o de otra fuentes.” (Organización de Trabajadores, República Dominicana. Fuente propia)

PREJAL en el momento que colaboró con nosotros justamente nos ayudó a desarrollar un informe, en donde claramente se mencionaron ciertas estadísticas que están elaboradas en Chile, y esa fue una estadística desarrollada de manera conjunta y bastante consecuente. [...] Estamos atentos de que esa fuente de información existe, que es una ayuda interesante y confiable. (Organización de Trabajadores, Chile. Fuente propia)

Una de las fuentes [que usamos] es de la que les estoy hablando ahora, OIT (PREJAL) y la otra fuente son los datos que yo consigo del gobierno brasileiro, que me dan insumos para trabajar sobre la actual situación del joven, su empleabilidad y la situación del joven hoy en el mercado de trabajo. [...] Yo he revisado algunos documentos del PREJAL que me han

72 los informes de avance del proyecto no mencionan que hayan surgido problemas respecto a la generación de informes de Trabajo Decente en los países.

73 Información/reseñas de los seminarios de Perú, Chile y Brasil. En Argentina se presentó el documento con recomendaciones de política. (Página Web PREJAL)

74 8vo informe de avance)

permitido informarme sobre lo que está sucediendo. (Organización de Trabajadores, Brasil. Fuente propia)

Desde que recibimos los resultados de las investigaciones que se hicieron también son una fuente de consulta, el manual celestino y el violeta que tienen los usamos mucho, para los marcos teóricos, charlas [...] Más aún, yo como libros tenía uno o dos nada más, así que he limpiado la página Web porque allí están los informes. (Organización de Empleadores, Argentina. Fuente propia)

El **segundo mecanismo** de sensibilización impulsado por el proyecto fue la propia página Web del PREJAL, la cual se concibió como una plataforma virtual de información sobre empleo juvenil, para utilidad de los mandantes y de todo visitante que quisiera informarse con respecto al tema. Esta plataforma almacena un cúmulo de datos estadísticos, documentales y mediáticos (noticias) que se centran en torno a la problemática del empleo juvenil, informando además sobre la naturaleza del proyecto PREJAL y sus objetivos. En líneas generales, se ha observado que la página Web constituye un logro destacado del proyecto.

Varios factores permiten realizar esta afirmación. En principio, la página es un producto de la asociación público-privada sobre la cual surge el PREJAL, en tanto su lanzamiento estuvo bajo la responsabilidad de una de las fundaciones participantes del proyecto -Fundación Telefónica-, siendo además el primer resultado de los seis fijados a nivel del objetivo 3.⁷⁵ La página fue concebida por consultores del proyecto PREJAL pero correspondió a Telefónica alojarla en su servidor en España, incorporando la documentación que se iba generando progresivamente e incorporando las estadísticas levantadas en cada país, labor que rindió frutos en poco menos de un año de iniciado el proyecto.⁷⁶

Otro aspecto a mencionar es el grado de visibilidad alcanzado por la página Web. En las entrevistas recogidas existe una valoración bastante positiva de la página aunque no se recogieron opiniones que consideren una amplia difusión de la misma, principalmente entre los entrevistados de OIT, o países donde se logró poca difusión, como República Dominicana.

“Accedemos a la página Web cada vez que necesitamos trabajar un tema de empleo juvenil.” (Organización de Empleadores, Perú. Fuente propia)

“Es una página que se ha creado con el inicio del proyecto y creo que está en proceso. Quizá en una segunda etapa podría tener resultados más claros pero en general, o sea páginas como CINTERFOR con información profesional, competencias laborales, distintos programas de empleo vinculado a competencias y empleo, son usadas. Casi todos los Ministerios de Trabajo o Ministerios de Educación recurren a estas páginas para justamente ver cuál es la evidencia previa que te sirva como insumo. En ese sentido creo que sí les va a ser útil. (OIT- Oficina Regional, Perú. Fuente propia)

⁷⁵ PRODOC, página 14.

⁷⁶ 1er-3er informe de avance. La página recién es lanzada en la segunda mitad del 2008 después de un trabajo previo realizado el 2007 y parte del 2008.

“la página Web la usamos muchísimo. [...] La mayoría información de estadísticas: ocupación, subocupación.” (Organización de Trabajadores, Argentina. Fuente propia)

“Es una buena página Web. Tal vez le falta ser más interactiva. Que la gente pueda dialogar con la página. Una especie de observatorio estadístico en un estilo juvenil donde pueda haber fluidez.” (OIT- Chile. Fuente propia)

No, no lo conozco [la página]. Por ello precisamente la información PREJAL en República Dominicana es bastante escasa. (Organización de Empleadores, República Dominicana)

Efectivamente, se afirma la utilidad de la información presente en la página, pero resulta complicado comprobar los alcances de la Web en la realidad cotidiana, es decir, el grado en que efectivamente logra “sensibilizar” al visitante por medio de la información presentada. Esto, a pesar de que se estima en alrededor de 150.000 visitas mensuales el tráfico que recibe la Web, según cálculo efectuado el 2010.⁷⁷ La cifra es considerable y puede reflejar que la página ha adquirido efectivamente una creciente visibilidad, habiendo más gente interesada en extraer información o noticias sobre el devenir de empleo juvenil en la región. Incluso de lo obtenido en las entrevistas, se puede inferir que estos actores podrían estar más vinculados a organizaciones de trabajadores, empleadores y organizaciones juveniles. Sin embargo, como ya se ha dicho, no es posible conocer o medir con exactitud el grado real en que la Web aporta a una verdadera sensibilización de los actores.

La página funcionó también como soporte para el establecimiento de la Red Interinstitucional de Empleo Juvenil, permitiendo el desarrollo de dos foros virtuales ejecutados para tal fin, cuyos contenidos y resultados también pueden consultarse en la Web. Esta red es un espacio creado en conjunto por el proyecto PREJAL y la Organización Iberoamericana de Juventud (OIJ) en el 2007, en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) y en el marco del “II Encuentro: “Empleo y nuevas oportunidades para los jóvenes de Iberoamérica”, organizado en esta ciudad. La Red se lanzó oficialmente durante el Encuentro Iberoamericano “Juventud y Promoción de Oportunidades para el Trabajo Decente”, celebrado en Cartagena de Indias (Colombia) en el mes de diciembre del 2008.⁷⁸

Los foros virtuales de la red se ejecutaron en Setiembre del 2008 y Julio del 2009, y contaron con la participación de organizaciones de trabajadores –la mayor parte de los participantes-, organizaciones de empleadores, gobierno, organizaciones de jóvenes, organismos internacionales, instituciones académicas y ONG. En general, la información generada por estos foros –la riqueza de las intervenciones principalmente- refleja un alto nivel de interés en el tema por parte de los participantes. Sin embargo, es de notar que la participación del sector empleador en estos foros –principalmente en el segundo, del cual se tiene un informe bien detallado- fue escasa, limitando el potencial sensibilizador del foro.⁷⁹ No obstante, considerando la calidad de las intervenciones por parte de los mandantes y organizaciones que sí participaron, el foro puede considerarse como un mecanismo bastante eficaz, y uno de los aspectos más notables de la plataforma de información impulsada por PREJAL.

⁷⁷ 8vo informe de avance

⁷⁸ Página Web del proyecto PREJAL

⁷⁹ Segundo Foro virtual de Empleo Juvenil – Informe Final. OIT-PREJAL

Otro aspecto a mencionar de la página Web es el desarrollo del boletín electrónico de PREJAL: el “Newsletter”, un instrumento informativo bastante eficaz en la difusión del empleo juvenil, el cual se encuentra alojado en el portal Web del proyecto. Su eficacia se sustenta en el nivel de lectoría asegurada: 4000 suscritos que desde mediados del 2009 estarían recibiendo mensualmente el boletín.⁸⁰ Es probable que esta cifra sea mayor incluso si se considera que la publicación forma parte de una red que involucra las cuentas de Twitter y Facebook del proyecto. Es decir, las personas asociadas a estas redes virtuales pueden enterarse si ya salió la nueva edición del Newsletter, o en general, enterarse de las novedades en la página de PREJAL. Esto permite un mayor alcance del boletín, aunque como ya se mencionó respecto de las visitas a la Web, no es posible saber con certeza el número real de personas que acceden a la publicación.

Finalmente, el **tercer mecanismo** respecto de la sensibilización es el correspondiente a la campaña de difusión del proyecto. Tras analizar la campaña se distinguen dos momentos en el desarrollo de la misma –como ya se mencionó anteriormente–: un primer momento en que la campaña estuvo en manos de la consultora Llorente & Cuenca, desde fines del 2007⁸¹ hasta fines del 2008; y un segundo momento en que pasó a manos del proyecto PREJAL en la Oficina Regional, en Lima. Lo encontrado aquí, también señalado por la evaluación intermedia y los informes de avance del proyecto, es que la primera etapa de la campaña presentó limitaciones importantes que afectaron el alcance y la calidad de la difusión, sin cumplirse las expectativas de difusión ni de las empresas ni de OIT/PREJAL.⁸² El problema recaería en que surgieron dificultades al coordinar con la empresa consultora debido a lo novedoso que el tema le resultó, al parecer, por una falta de experiencia en el trabajo con organismos internacionales⁸³. Asimismo, la información se orientó a dos fines: concientizar a la sociedad latinoamericana sobre el empleo juvenil y visibilizar a las empresas junto con sus actividades en el marco del objetivo 3⁸⁴, lo cual a la larga volvió lento el proceso de circulación de la información e incluso nulo en algunos países como Brasil. Esto es algo aceptado por el propio proyecto, considerándose posteriormente las ventajas de contar con un equipo propio de comunicación y no confiar la difusión a una empresa externa. La estrategia finalmente resultó más eficaz que en la primera etapa.

El sustento objetivo para afirmar la mayor eficacia de la renovada campaña de difusión radica en el número de impactos⁸⁵ logrados por el equipo del proyecto con la nueva estrategia comunicacional. Bajo la nueva estrategia centrada en la difusión virtual y con mayor énfasis en la promoción del empleo juvenil, a diferencia de la anterior donde se optó por la difusión en medios, los impactos obtenidos en radio, Web y prensa escrita sumaron cerca de 700⁸⁶, que comparados a los cerca de 72 impactos logrados en el 2007 y 73 en el 2008 (es decir, 145 en los dos años), demuestran un mayor grado de impacto –y por tanto eficacia– en la segunda parte respecto a la

⁸⁰ 8vo informe de avance

⁸¹ 2do informe de avance. Se ejecutaron reuniones con Llorente y Cuenca en Enero de ese año para revisar la estrategia comunicacional planteada por la consultora.

⁸² 7mo y 8vo informe de avance. V reunión del comité de seguimiento.

⁸³ 8vo informe de avance

⁸⁴ Las empresas buscaron desde un principio esta orientación en la campaña comunicacional, como queda claro en las actas de la segunda y tercera reunión del comité de seguimiento

⁸⁵ Número de veces que se emite una noticia o información sobre el proyecto en medios de comunicación externos.

⁸⁶ 8vo informe de avance. Según el informe, estos impactos se desagregan de la siguiente manera: 218 en Argentina, 134 en Chile, 33 en Colombia, 80 en Ecuador, 31 en Honduras, 32 en Paraguay, 41 en Perú y 34 en República Dominicana

primera. De estos impactos mediáticos, una fracción importante corresponde a las estrategias digitales desarrolladas por PREJAL: no solamente el Newsletter, sino las cuentas de Twitter, Facebook (con más de 700 contactos) y la publicación de videos en Youtube, creándose en el 2009 un canal de PREJAL en ésta página Web donde se publican videos y se establecen enlaces a otros videos de interés.

En palabras del equipo PREJAL y la OIT, la nueva estrategia descansó en un enfoque más integral de aquél que se siguió en la primera parte de la campaña y que recogió tantas críticas y observaciones por parte de los donantes⁸⁷. No obstante, este replanteamiento de la estrategia va acompañado de una observación a las expectativas comunicacionales de las empresas:

“Se trato de posicionar el empleo juvenil en las empresas si era posible más allá de los países de donde se estaba, entonces se optaron por medios más globales. Si bien la Web ya estaba hecha se trató de dar mayor presencia en la Web, en el Facebook, Youtube, Twitter y esas herramientas más globales, se hicieron campañas en prensa, por el día internacional de la juventud se hizo una campaña, se entrevistaron y salieron en prensa [los integrantes del proyecto], esto se trabajó de la mano con los medios de comunicación de Argentina o de Centroamérica, con Chile no logramos trabajar, y se hizo una campaña radial por el día de la Juventud.” (PREJAL, OIT. Fuente Propia)

“Nosotros la comunicación la podemos ver desde el punto de vista de la sensibilización del tema [del empleo juvenil], a lo mejor las empresas la pueden ver desde otro punto de vista. O sea, ellas a lo mejor consideran más que la sensibilización teórica sobre el tema del empleo juvenil, sobre el rol de ellas en este proyecto que son dos cosas distintas. [...] nosotros en el trabajo de sensibilización mucho de lo que hemos logrado ha sido gracias a la comunicación en un concepto mucho más amplio, mas político, mas teórico también a veces que el de sacar la noticia de tal y tal empresa. De hecho somos uno de los pocos proyectos que tiene su propia Web, que estamos alimentando permanentemente y eso es comunicación; y el Newsletter mensual es el único Newsletter mensual que hay en empleo juvenil y eso es comunicación, es decir [...] la comunicación creo que hay que entenderla en un concepto mucho más amplio que el de a lo mejor sacar dos o tres noticias puntuales en algún medio de comunicación sobre tal o tal empresa.” (PREJAL, OIT. Fuente propia)

Frente a esta tendencia, lo que se ha encontrado del lado de las empresas y demás organizaciones es una crítica de la difusión del proyecto, pero centrada principalmente en la campaña tal cual era antes del 2009. Es decir, varios de los informantes recuerdan todavía la campaña de difusión en un inicio y esto constituye su principal fuente de objeciones al proyecto, principalmente del lado de las empresas.

⁸⁷ Estas se ponen en evidencia en el acta de la V reunión del Comité de Seguimiento.

5.2. Inserción del tema Empleo Juvenil en las agendas públicas

De acuerdo con los informes de avance e información de la página Web, el reforzamiento o inserción del empleo juvenil en las agendas públicas⁸⁸ debe revisarse de manera independiente para cada uno de los países. Aún así, el análisis ha encontrado que si bien cada realidad nacional es distinta en su naturaleza, el proyecto tuvo una mayor eficacia en la inserción del empleo juvenil como prioridad en los países de Sudamérica –salvo Colombia- que en Centroamérica (Honduras y República Dominicana, podría incluirse México pero allí no se trabajó el objetivo 1 y 2). Este distinto nivel de incidencia según grupos de países –mayor en cuatro países de Sudamérica, menor en los dos países de Centroamérica- recaería principalmente en un factor: la ausencia de una directa coordinación nacional en los países de Centroamérica, aspecto vinculado a la gestión del proyecto.

Cabe señalar que ni en México ni en Colombia se trabajaron el objetivo 1 y 2. La razón de esto recaería en una dificultad inicial para dialogar con el gobierno y actores específicos en estos países por parte del Proyecto. En ambos casos estas limitaciones se advirtieron en los primeros informes de avance de PREJAL.

En los países en los cuales se desarrolló el objetivo 2, se ha observado que el clima político y la fortaleza de las instituciones –así como de las organizaciones de los mandantes y sus interlocutores- tuvieron un importante peso en la consecución de este objetivo, facilitando el diálogo y el interés en el tema. Así, en Argentina y Chile, países con instituciones fuertes y un clima político muy propicio al proyecto, se ha conseguido que empleadores, trabajadores y gobierno firmen acuerdos tripartitos sobre empleo juvenil.⁸⁹

Asimismo, en estos países y también en Brasil, se logró la asistencia de organizaciones de jóvenes a los seminarios nacionales tripartitos celebrados en cada uno de estos países, convirtiéndolos en seminarios cuatripartitos.⁹⁰ Perú fue un caso aparte: siendo el país donde se centró la ejecución del proyecto y donde las condiciones no eran tan óptimas a nivel institucional como en Chile y Argentina, se consiguió organizar jornadas técnicas (2006) así como un seminario nacional tripartito (2008). En estos países el factor clave fue una creciente voluntad política de insertar el empleo juvenil en la agenda, lo cual facilitó el trabajo del proyecto y permitió sacar adelante el Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil el año 2009.

Similar situación se pudo observar en Honduras y República Dominicana, países que cuentan con instituciones consolidadas –especialmente República Dominicana donde existe tradición política de diálogo social y concertación- e incluso programas de Trabajo Decente. Al momento de iniciar el proyecto se pudo constatar también un adecuado clima político y de hecho, PREJAL pudo realizar avances en ambas realidades nacionales gracias a esta coyuntura.

⁸⁸ El objetivo 2 del PREJAL buscó presentar y discutir recomendaciones para mejorar los programas y/o políticas sobre empleo juvenil ya existentes en los países de ejecución; es decir, se intentó incidir de manera indirecta en la inclusión del empleo juvenil dentro de la agenda laboral de los países.

⁸⁹ Resultados del proyecto PREJAL- presentación

⁹⁰ Reseña de los seminarios, página Web PREJAL

No obstante, la coordinación con estos dos países fue limitada. Las operaciones se realizaron a través de la Oficina de OIT para Centroamérica, ubicada en San José de Costa Rica, lo cual ya de por sí constituyó una limitación debido a la distancia geográfica entre Costa Rica, Honduras y República Dominicana. Adicionalmente, no se contrató un coordinador para ambos países, sino que se delegó el proyecto a funcionarios de la Oficina de San José, quienes debían trasladarse desde Costa Rica hacia los dos países mencionados. La designación de un experto asociado, a partir de noviembre de 2008, para apoyar la coordinación de las actividades en ambos países, desde la Oficina de San José permitió avances.

En Honduras se actualizó un documento elaborado a fines de 2007 y se avanzó en consultas con los mandantes durante el año 2009 (proceso que quedó interrumpido con el golpe de estado de 2009; en República Dominicana se llegaron a celebrar jornadas técnicas en Marzo del 2010 (se habían programado para el 2009). En ambos países, a abril del 2010 se dispone de “Lineamientos para el Plan de Acción para el Empleo Juvenil” que deberán ser aún consensuados y aprobados en instancias tripartitas.

En el siguiente cuadro se aprecia los logros del proyecto por país hasta la fecha, junto con apreciaciones provenientes del recojo de información cualitativa, tanto de especialistas como de otros actores que pueden ofrecer una mirada más de conjunto sobre las condiciones de cada país⁹¹:

⁹¹ La información del cuadro se extrae de las reseñas de seminarios y jornadas técnicas en la página Web de PREJAL, del PPT sobre resultados del proyecto y el 8vo informe de Avance.

Logros o Aportes de Proyecto PREJAL por país

PAIS	Logros o aportes de PREJAL para insertar el tema en agendas nacionales.
PERÚ	• Jornadas Técnicas con empleadores, trabajadores y gobierno (2006) • Seminario Nacional Tripartito (gobierno, empleadores y trabajadores) (2008) • Seminario Empresarial (2008) • Elaboración de un Plan de Acción impulsado por PREJAL en el 2008, que permite la aprobación del Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil el año 2009 • Seminario Regional Tripartito – cuatripartito (de corte regional pero realizado en Lima)
	Opinión de especialistas e implicados:
	<i>“Nos encargamos de socializar las mesas de diálogo para la constitución del Plan, invitamos a otras organizaciones juveniles de carácter nacional a que se sumen a estos métodos de diálogo que se realizaron inclusive en la misma OIT para que los jóvenes pudiéramos aportar al tema de la elaboración del Plan Sectorial, ahora ya promulgado e implantando por el Ministerio de Trabajo y todo”. (Organización juvenil, Perú. Fuente propia)</i>
	<i>“En lo que ha avanzado PREJAL es en incluir el tema de Empleo Juvenil en la agenda [pública]; ha acercado gente que trabaja el tema entre [los distintos] países, la cantidad de reuniones ha sido enorme. [...] La gente del MTPE, que trabaja con jóvenes, ha reconocido el tema en los ministerios; [...] el empleo juvenil en Perú es una prioridad pues está el Plan, está la Ventana de Fondos del Milenio. (Programa Conjunto Fondos para el desarrollo de los objetivos del Milenio) Entonces el tema está bien posicionado.” (Especialista OIT, Perú. Fuente propia)</i> <i>“Bueno, en Perú el Plan Sectorial de empleo juvenil es un plan que se debe fundamentalmente a la decisión del Ministerio de Trabajo. Pero si no hubiese sido por el aporte de la cooperación, del impulso político por parte del proyecto, difícilmente hubiera salido a la luz.” (Especialista OIT, Perú. Fuente propia)</i> <i>“De la experiencia con PREJAL hay cosas importantes, se logró una buena alianza con CONFIEP que fue parte de ese proceso, el papel de Luciana León como congresista fue un papel importante, la Secretaria de Juventud jugó un papel inexistente, nunca participaba a pesar que se la convocó y la única vez que participaron su aporte fue mínimo.” (Ex Consultor PREJAL, OIT)</i>

PAIS	Logros en cuanto a la inserción del tema en agendas nacionales
ARGENTINA	• Jornadas técnicas y asistencia del proyecto a Gobierno, actores sociales, jóvenes (2008) • Propuestas para una política de empleo decente y productivo para los jóvenes. (documento presentado en seminario tripartito) (2008) • Seminario Nacional cuatripartito (con presencia de jóvenes) (2008) • Seminario empresarial bipartito (2008) • Firma de Acuerdo tripartito (Ministerio de Trabajo, UIA, CGT y CTA) y Declaración Tripartita para la Promoción del Empleo Decente y Productivo para los Jóvenes.(2008)
	Opinión de especialistas e implicados: <i>“En Argentina hay una cultura mayor de diálogo social, de mayor concertación entre los interlocutores sociales y en muchos temas donde es más fácil ponerse de acuerdo en determinados temas referidos a la promoción del trabajo para los jóvenes.” (Especialista, OIT Perú. Fuente propia)</i> <i>“El gobierno anterior y el actual han promovido mucho el tema del trabajo decente no sólo a nivel de la juventud sino que este gobierno ha sido muy integrado desde que el ministro fue presidente del Concejo de Administración de la OIT, digamos ha tenido una activa participación, en Argentina puso el lema de crear trabajo decente en la Cumbre de las Américas en Mar del Plata en el año 2005 y ya en la Cumbre del Mar del Plata hay unos párrafos sobre el tema del empleo decente para los jóvenes , así que esto ha sido eje de una política fuerte en la Argentina y también es convergente con los países de la región.” (Gobierno, Argentina. Fuente propia)</i>
CHILE	• Jornadas Técnicas con empleadores, trabajadores, gobierno y jóvenes. (2007) • Seminario Nacional Tripartito-Cuatripartito (con presencia de organización de jóvenes)(2007) • Seminario Empresarial Tripartito 2008 • Firma de Acuerdo Tripartito (2008) • Informe de Trabajo Decente: Chile (2007)

PAIS	Logros en cuanto a la inserción del tema en agendas nacionales
CHILE	Opinión de especialistas e implicados: <i>“El caso chileno es el más sólido porque es un país acostumbrado desde hace 20 años sostenido de políticas con una orientación y Chile es el país que ha mejorado sus condiciones de vida en todo los sectores del ciclo de la vida. Medidas tan importantes como el subsidio del empleo juvenil en Chile es un aporte que no lo hizo PREJAL pero jugó ese espacio de concertación, hay poco espacio de diálogo entre los empresarios y los trabajadores [...] si tu revisas el diario debates del congreso chileno vas a encontrar algunas referencias a PREJAL como un centro de reflexión de encuentro y de propuesta” (Ex Consultor PREJAL, OIT)</i> <i>“Yo creo que se ha abierto un espacio, no sólo en materia de empleo juvenil sino en general de las que nos parecen más relevantes, como el tema de las mujeres, y también en otros temas producto de la crisis, son espacios para la búsqueda de consensos. [...]Creo que PREJAL tiene su cuota de aporte allí como otros programas que hemos tenido tripartitos, en el sentido que nos tienen que dar un bagaje de diálogo, de conversación que finalmente es bueno porque la voluntad y la confianza han estado un poco construidas y yo creo que podríamos decir que PREJAL ayudó a construir confianza.” (Organización de Empleadores, Chile. Fuente propia)</i>
BRASIL	• Informe de Trabajo Decente y Juventud (2009) • Jornadas técnicas con actores sociales (trabajadores y empleadores) y CONJUVE (2008) • Seminario Nacional Tripartito- Cuatripartito (con jóvenes) (2009) Opinión de especialistas e implicados: <i>“En el caso Brasileño hay una coincidencia porque Brasil entra al campo de las políticas de juventud con el gobierno de Lula en el año 2005 donde crean todas las instancias de juventud y de hecho las políticas de juventud en términos de Mayor cobertura las trae Brasil, entonces PREJAL ha jugado un papel importante” (Ex Consultor PREJAL, OIT)</i> <i>“En Brasil existe una agenda nacional de trabajo decente para la juventud [...] desde el 2006 y existe un plan nacional para el trabajo decente. [...] hay metas e indicadores que están en proceso pero la prioridad de resultados son aprobados el 4 de junio, el presidente de la república por mandato presidencial instituye un comité interministerial que debe llevar adelante el plan y en ese mismo decreto instituye el subcomité de trabajo decente de la juventud con el objetivo de elaborar una agenda nacional de trabajo decente para la juventud. Ése es un proceso muy importante que también ha resultado dentro del trabajo del proyecto en Brasil y la OIT es parte integrante del comité de desarrollo de la dirección técnica.” (OIT Brasil. Fuente propia).</i>

PAIS	Logros en cuanto a la inserción del tema en agenda nacionales
COLOMBIA	En Colombia no se trabajó el objetivo 2 pero se realizó un seminario empresarial en coordinación con la ANDI (Asociación de Empresarios de Colombia), el 30 de Setiembre del 2009. El seminario fue estrictamente empresarial (no tripartito)
	Opinión de especialistas e implicados: <i>“El caso de Colombia tiene que ver con un problema de institucionalidad en el país y de diálogo social ... en Colombia hay un muy serio conflicto de diálogo social no en el tema jóvenes en todos los temas, y hay un enfrentamiento muy grande entre las organizaciones de trabajadores y empleadores [...] Este tema sí que se ha trabajado a nivel individual no sensibilización si no buscando la concertación primero con el sector trabajador, con el sector empleador y con el sector gobierno” (Especialista OIT Regional. Fuente propia)</i>
HONDURAS	• Jornadas técnicas con trabajadores y empleadores (2009) • Lineamientos para el Plan de Acción de empleo juvenil validado por trabajadores y empleadores (2009)– falta validación y aprobación tripartita • Informe Juventud y Trabajo Decente (en espera de aprobación)
	Opinión de especialistas e implicados: <i>“En Honduras se trabajó bien [...] por la coyuntura ya va para un año donde no se ha podido trabajar con el gobierno, por un tema de carácter político.” (Oficina Regional OIT-Perú. Fuente propia)</i>
	<i>“Creo que Honduras no era uno de los países beneficiarios de todos los objetivos del proyecto PREJAL, yo creo que también eso explica el impacto mitigado; nosotros tuvimos dos eventos con ellos, el primero a nivel nacional, que fue una socialización y validación del empleo juvenil. En dicha ocasión se hicieron observaciones por parte del círculo empresarial y del círculo de agremiados, participaron integrantes de la comisión de jóvenes, empresarios, tanto de la cúpula como de otras organizaciones. El segundo evento ya fue a nivel regional, la reunión regional de promoción de trabajo dirigido para jóvenes.” (Organización de Empleadores, Honduras. Fuente propia)</i> <i>“Yo creo que la tarea del proyecto al comienzo era de gran importancia porque no teníamos ninguna experiencia concreta de elaborar un plan de acción de empleo juvenil, siguiendo una metodología para llevar este proceso de una manera ordenada, adecuada e involucrando los excipientes de la OIT en cada país. Ya había avances importantes en Perú, en Chile en Argentina cuando empezamos a trabajar eso en Honduras y en República Dominicana con el apoyo del proyecto.” (OIT, Oficina Subregional San José. Fuente Propia)</i>

PAIS	Logros en cuanto a la inserción del tema en agendas nacionales
REPUBLICA DOMINICANA	• Comité Multisectorial de Seguimiento (se hizo seguimiento) • Propuesta de Lineamientos de Política de empleo juvenil(2009) • Jornadas técnicas (2010) Opinión de especialistas e implicados: <i>“En República Dominicana, también tuvieron transiciones cambios de gobiernos la entrada de Fernández que hizo un cambio significativo, es el único país que tiene Ministerio de la Juventud, ahí se avanzó más a nivel de las políticas, cuando estuvieron aquí en octubre se avanzó un poco del programa juventud y empleo que se avanzó más operativamente que en términos globales” (Ex Consultor PREJAL, OIT. Fuente propia)</i> <i>“PREJAL, por supuesto, al incorporar a los jóvenes a las actividades en esta materia también ha fomentado el diálogo social y los mejores niveles de entendimiento. Claro, no todas las cosas son como queremos verdad, ni los resultados del diálogo nos dan todo lo que estamos esperando... [Hubo] problemas de seguimiento de los compromisos, pero sí podemos decir que se ha mejorado un poco.” (Organización de Trabajadores, República Dominicana. Fuente propia)</i> <i>“Hasta el momento se ha abordado el tema [de empleo juvenil] de una manera de concientización, de generar información, o de tratar de buscar una respuesta a lo que es el problema de la inserción de la juventud en el mercado laboral. [...] Algunas acciones se han podido identificar con algunas proyectos aislados que maneja el Ministerio de Trabajo, pero a nivel del sector empleador no se ha accionado, salvo con la participación en una que otra actividad promovida por el Ministerio. El proyecto PREJAL iba a generar un diagnóstico que le permitiera continuar abordando el tema de la juventud y el empleo pero el documento base para la formulación de políticas del empleo no fue satisfactorio y ahí se paralizó todo.” (Organización de Empleadores, República Dominicana. Fuente propia)</i>

El cuadro refleja la afirmación previamente formulada: En lo que respecta al segundo objetivo, el proyecto logró un alto grado de eficacia en los países de América del Sur (Perú, Argentina, Chile y Brasil), teniendo una eficacia menor en los países de Centroamérica (Honduras, República Dominicana). Las observaciones cualitativas ofrecen una mirada comprensiva de la situación de estos países, evidenciando el peso de la institucionalidad política presente en cada uno al momento de insertarse el proyecto, pero también el grado en que los varios actores sintieron la presencia de PREJAL en su país.

En los países de mayor incidencia la opinión de los actores refleja un conocimiento y valoración positiva del acompañamiento realizado por el proyecto mientras que en República Dominicana y Honduras, las opiniones reflejan más bien una sensación de lejanía respecto al proyecto.

La conclusión es que el proyecto demostró eficacia a nivel del segundo objetivo allí donde existió una adecuada coordinación y presencia del mismo, como sucedió en los países sudamericanos. A esto se suma la existencia de una coyuntura propicia para el proyecto: la preexistencia en el país de un terreno político-social ya previamente asentado para una adecuada recepción del empleo juvenil como prioridad política; algo que pudo verse en casi todos los países, incluyendo los de Centroamérica.

Esto lleva también a considerar la distancia temporal que hubo en la ejecución de este objetivo entre uno y otro país, considerando esta ejecución como la realización de jornadas técnicas, seminarios tripartitos y/o empresariales en cada realidad nacional.

El proyecto estuvo desde un principio centralizado en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (Lima, Perú) por lo que fue éste el primer país donde se comenzó a trabajar el segundo objetivo en el año 2006⁹². El segundo país donde se desarrolló el objetivo 2 fue Chile (2007), seguido de Argentina (2008) y Brasil (2008 -2009) casi en paralelo.

En el caso de Centroamérica, PREJAL brindó asistencia técnica para la formulación de los Lineamientos para Plan de Acción de Empleo Juvenil en Honduras, el año 2008, integrando la comisión Coordinadora de este Plan. Sin embargo, no realizó jornadas técnicas en este país hasta el año 2009, por lo que puede afirmarse que el objetivo 2 recién comenzó a trabajarse propiamente en Honduras ese año. Una situación similar se dio en el caso de República Dominicana, donde si bien el proyecto se involucró en la formulación de los Lineamientos del Plan de Acción de empleo juvenil el año 2009 (recuperando esfuerzos iniciales realizados a fines del 2007), las jornadas técnicas programadas para ese año recién se desarrollaron en Marzo del 2010, muy cerca al cierre del proyecto.

Visto en perspectiva, en aquellos países donde el proyecto empezó con mayor prontitud el desarrollo del objetivo 2 (2006-2008) gracias a una adecuada coordinación, se ha apreciado una mayor eficacia en la inserción del empleo juvenil; en comparación a aquellos países donde las limitaciones de coordinación hicieron que la “fórmula” de jornadas técnicas y seminarios se implementara tardíamente (2009-2010).

Finalmente, se ha encontrado una vinculación entre los logros conseguido por PREJAL en el nivel del objetivo 2 y los resultados para el bienio 2010-2011 en materia de Trabajo Decente para los jóvenes, tanto en los cuatro países que cuentan con Programas de Trabajo Decente (Argentina, Chile, Honduras y República Dominicana) como en Brasil y Perú. En el caso de Argentina y Chile, los acuerdos tripartitos firmados constituyen un compromiso por parte de los actores para llevar a cabo iniciativas vinculadas al empleo juvenil, tanto desde el sector privado como desde la

⁹² En Perú, en este año, se desarrollaron las primeras jornadas técnicas del proyecto. En general, los tres objetivos del proyecto se desarrollaron primero en Perú

generación de políticas, correspondiéndose con los Resultados ARG128⁹³ y CHL152⁹⁴ fijados en los resultados. De igual manera, los avances alcanzados en Honduras y República Dominicana estuvieron directamente en la línea de los resultados HND131⁹⁵ y DOM126⁹⁶, los cuales señalan la elaboración de Planes Nacionales de Empleo juvenil.

Como se ha visto líneas atrás, el proyecto aportó a la elaboración de Lineamientos de Planes de Acción para el Empleo juvenil en los dos países de Centroamérica, aunque por las contingencias políticas y de gestión ya señaladas éstos no se consolidaron, hasta el momento de cierre de esta evaluación. En líneas generales, se puede apreciar que el proyecto ha aportado a los programas de Trabajo Decente de estos países estando en la línea de lo programado por OIT en sus resultados esperados.

⁹³ Resultado ARG128: "Aumentan las capacidades específicas del gobierno y de los actores sociales para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas y programas destinados a promover el empleo juvenil." En: Resultados por país esperados en el bienio 2010-2011, vinculados con el trabajo decente para jóvenes – documento interno de OIT

⁹⁴ Resultado CHL 152: "Políticas y programas de empleo juvenil fortalecidos." En: Resultados por país esperados en el bienio 2010-2011, vinculados con el trabajo decente para jóvenes – documento interno de OIT

⁹⁵ Resultado HND 131: "Plan Nacional de Empleo Juvenil elaborado y puesto en marcha" En: Resultados por país esperados en el bienio 2010-2011, vinculados con el trabajo decente para jóvenes – documento interno de OIT

⁹⁶ Resultado DOM 126: "Plan Nacional de Empleo Juvenil adoptado tripartitamente y ejecutado satisfactoriamente." En: Resultados por país esperados en el bienio 2010-2011, vinculados con el trabajo decente para jóvenes – documento interno de OIT.

En el siguiente cuadro puede verse la relación entre los mencionados resultados vinculados al trabajo decente y los logros conseguidos por PREJAL en esta línea, según cada país:

Logros de PREJAL y resultados esperados vinculados al Trabajo Decente por país		
País	Resultados	Logros en el marco de PREJAL
Perú	PER126 - Plan de empleo juvenil implementado	Elaboración de un Plan de Acción impulsado por PREJAL en el 2008, que permite la aprobación del Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil el año 2009.
Argentina	ARG128 - Aumentan las capacidades específicas del gobierno y de los actores sociales para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas y programas destinados a promover el empleo juvenil.	Firma de Acuerdo tripartito (Ministerio de Trabajo, UIA, CGT y CTA) y Declaración Tripartita para la Promoción del Empleo Decente y Productivo para los Jóvenes.(2008)
Chile	CHL152 - Políticas y programas de empleo juvenil fortalecidos.	Firma de Acuerdo Tripartito (2008)
Brasil	BRA108 - Public Policies to Stimulate Employment and Income Opportunities for Youths are implemented.	
Honduras	HND131 - Plan Nacional de Empleo Juvenil elaborado y puesto en marcha.	Plan de Acción de Empleo Juvenil validado por trabajadores y empleadores (2009) – falta validación y aprobación tripartita que no se ha podido concretar.
República Dominicana	DOM126 - Plan Nacional de Empleo Juvenil adoptado tripartitamente y ejecutado satisfactoriamente.	Propuesta de Lineamientos de Política de Empleo Juvenil (2009).

5.3. Las actividades implementadas desde Objetivo 3 del Proyecto

Es preciso señalar que existen algunas limitaciones para el análisis de la eficacia a nivel del objetivo 3. La primera de estas limitaciones es que no puede evaluarse la totalidad de las experiencias de formación como un todo homogéneo, sino que por el contrario, es preciso revisar los logros y los efectos conseguidos por cada empresa mediante sus respectivas propuestas de trabajo, debido a lo diversas que resultaron entre sí.

Una segunda limitación es que en estas propuestas no existió un mecanismo de seguimiento expost de los jóvenes beneficiarios, a pesar del carácter de intervención que tuvo el objetivo 3.⁹⁷ Esto quiere decir que no es posible establecer de manera fehaciente cuanto se aumentó la

⁹⁷ 6to informe de avance.

empleabilidad de los jóvenes beneficiarios y qué tanto se favoreció su inserción laboral, aspectos que formaron parte de la redacción de este objetivo en el PRODOC pero que no pueden medirse con la información disponible. Tomando en cuenta estas limitaciones, la eficacia puede medirse en dos niveles:

- Cantidad de jóvenes beneficiados por las experiencias de formación (medida predominantemente cuantitativa de eficacia)
- Tipo de experiencias ejecutadas y su repercusión en el empleo juvenil (medida cualitativa de eficacia).

La eficacia medida en el primer nivel fue abordada por la evaluación intermedia para el periodo que va desde inicios del proyecto hasta Diciembre del 2008, empleándose para este fin una formula de eficacia física⁹⁸. Según esta forma de medición, la eficacia física habría superado el 100% posible al haber cumplido con una cifra de beneficiarios mayor que la programada por las empresas hasta la fecha, indicando que se cumplieron las metas fijadas por cada una de éstas en cuanto al número de beneficiarios proyectados.

Según la información registrada en mayo de 2010, es posible inferir que la eficacia física hacia el final de proyecto sería mayor que la observada a fines del 2008. Hacia Mayo del 2009, tomando en cuenta la información consignada en el documento “Jóvenes y empleo, experiencias innovadoras en el mundo empresarial”, se alcanzó una cifra total de 16.790 jóvenes beneficiarios, superándose ya para ésta fecha la proyección de 12.600 jóvenes que aparece en el PRODOC⁹⁹.

Finalmente, para Marzo del 2010 se registró una cifra aun mayor: 17.284 jóvenes beneficiados por las empresas, un 41,5% más que lo proyectado inicialmente.¹⁰⁰ Desagregando esta cifra según el número de beneficiarios proyectados y el número de beneficiarios obtenidos al final se constata efectivamente un importante nivel de eficacia “numérica o física” del objetivo 3 al término del proyecto:

⁹⁸ Donde la eficacia física es el resultado de los beneficiarios reales divididos entre los beneficiarios proyectados.

⁹⁹ Ésta es la cifra total que resulta de la suma del número de beneficiarios proyectados en cada uno de los 6 resultados que componen el tercer objetivo. Cada resultado refleja las proyecciones de acción de cada una de las empresas/fundaciones participantes, señalando el número total de jóvenes a quienes se beneficiaría, independientemente de país o sexo.

¹⁰⁰ 8vo informe de avance. Cabe señalar que en el tercer informe a la comisión mixta, fechado en Octubre del 2009, se consignaba un número mayor: 17696 beneficiarios.

Beneficiarios e Intervenciones realizadas en el marco del Objetivo 3 del Proyecto PREJAL

Empresas	Beneficiarios proyectados (PRODOC)	Beneficiarios reales	Intervenciones en capacitación
Endesa	400	393	
Adecco	1000	1820	
Fundación Real Madrid	2000	1854	
Fundación Telefónica	No definidos	1812	4138
Prosegur	1200	4003	
Santander	8000	7402	
TOTAL	12600	17824	19610

Fuente: Documento interno de PREJAL con resumen de las actividades de las empresas; octavo informe de avance

El cuadro refleja que algunas empresas alcanzaron o superaron lo proyectado, apreciándose a nivel numérico un elevado grado de cumplimiento por parte de todas. Destacan aquí Prosegur, que consiguió casi triplicar el número de beneficiarios planificados; y Adecco, que también casi duplica su respectiva proyección. Se sabe además que algunas empresas a través de sus filiales ejecutoras han continuado el proyecto más allá de su término, como Edesur (Endesa) en Argentina, que ha puesto sus propios recursos para implementar una nueva experiencia a fines del 2009.¹⁰¹

El caso de Fundación Telefónica debe considerarse de manera especial, ya que no proyectó un número determinado de beneficiarios como las demás empresas/fundaciones. Por ejemplo, en el caso de Colombia, el recuento de intervenciones se recogió en base a la cantidad de participaciones en actividades de formación y no sólo por número de beneficiarios.

Cabe señalar además que este total de beneficiarios no fue capacitado en una sola experiencia de formación, sino que las empresas desarrollaron hasta un total de 3 propuestas de trabajo por país en el transcurso de todo el proyecto (algunas desarrollaron 2 y las menos sólo una). De esta manera, el total de beneficiarios proyectados al inicio se repartió entre los países donde las empresas tenían filiales locales, y entre los cuatro años que duró el mismo.

Por ello, cada propuesta puede considerarse como una “etapa” de implementación de sus experiencias de formación, con miras a conseguir el total de beneficiarios. En la gran mayoría de casos, la primera serie de experiencias se desarrolló entre el 2006 y el 2007. Del 2007 al 2008 se desarrolló una segunda fase de propuestas y del 2008 al 2009 culminó el ciclo del proyecto con una tercera fase de implementación de propuestas. Hacia Noviembre del 2009 los recursos financieros destinados por las empresas para el proyecto se agotaron¹⁰², excepto en el caso Santander (Chile) que continúa una experiencia que finalizaría en mayo de 2010. Sin embargo,

¹⁰¹ Entrevista con Ricardo Piñeyro de EDESUR y equipo técnico del proyecto PREJAL. La experiencia es conocida internamente como el “prejalito”

¹⁰² 8vo informe de avance

algunas empresas como Edesur en Argentina han decidido continuar con el proyecto por su cuenta.

Ahora bien, la perspectiva de eficacia física puede cumplir con reflejar objetivamente el número de jóvenes con los que se trabajó y el cumplimiento real de la experiencia, pero presenta de todas formas una limitación importante: no permite visualizar los efectos concretos de la capacitación en la realidad del empleo de los jóvenes.

En la medida en que no es posible observar estos efectos directamente en los jóvenes beneficiarios, otra manera de visualizarlos es a través de la calidad de las experiencias de formación ejecutadas. Para observar este aspecto cualitativo se puede tomar en cuenta la clasificación propuesta como conclusión en el libro-memoria producido por PREJAL sobre las actividades de las empresas¹⁰³, donde se han identificado cuatro “modelos” de experiencias de formación las cuales constituyen una síntesis de las principales actividades desarrolladas por las empresas participantes.¹⁰⁴ Estos cuatro modelos son los siguientes:

1. Generación de una relación entre la empresa y escuelas o instituciones educativas: se trabajó con centros de educación para facilitar la formación técnica de los jóvenes. En algunos casos la empresa incluso participó del diseño de los currículos educativos.¹⁰⁵ Algunas empresas que trabajaron en esta línea son Edelnor en Perú, Chilectra en Chile, Santander en Brasil, y Fundación Telefónica también en Brasil.
2. Herramientas de formación para facilitar la transición de la escuela al trabajo: las empresas que trabajaron sobre esta línea desarrollaron actividades que empoderen a los jóvenes, y les permitan participar adecuada y estratégicamente en el mercado laboral. En ésta línea trabajaron Adecco en los tres países y Santander en Argentina
3. Iniciativas de inserción laboral en empleos formales: se buscó dotar a los jóvenes de habilidades técnicas básicas para luego emplearlos directamente. Fue el caso de la empresa Prosegur en todos los países donde trabajó.
4. Aportes para la construcción de modelos de inserción social en jóvenes vulnerables: constituyeron propuestas de formación no específicamente laboral, sino también personal y social orientadas a jóvenes en especial situación de vulnerabilidad y/o exclusión social. En ésta línea se tiene a Fundación Telefónica y a la Fundación Real Madrid en Argentina, a través de la Obra del Padre Mario (OPM) que actuó como ejecutora local formando a los jóvenes en oficios relacionados a la gastronomía, carpintería, computación, etc.

¹⁰³ Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

¹⁰⁴ No hay una forma única de clasificar las actividades del objetivo 3, debido a la heterogeneidad de las mismas. Así como existe el modelo propuesto como conclusión en el libro de las actividades empresariales existe otra clasificación identificada en el mismo texto y consignada en el octavo informe de avance, la cual identifica solos dos modelos según la perspectiva legal: el modelo de empresa y el modelo de fundación. El primer correspondería a las empresas (propia) participantes, las cuales desarrollaron actividades de trabajo con escuelas y posibilitaron emplear directamente a los jóvenes. El segundo caso correspondería a las fundaciones, como fundación Adecco, telefónica, etc.; quienes no buscaron emplear a los jóvenes sino formarlos laboral y personalmente.

¹⁰⁵ Documento interno de PREJAL: Acciones de las empresas/fundaciones en marco del objetivo 3 -resumen

En el siguiente cuadro se observa el tipo de propuesta desarrollada por cada empresa en los países donde intervino, de acuerdo a los modelos presentados:

Modelos de propuestas ejecutadas por las empresas según país de intervención						
Empresa País	Endesa	Fundación Adecco	Fundación Telefónica	Prosegur	Santander	Fundación Real Madrid
Perú	<i>(Edelnor) Relación escuela-empresa</i>	<i>Transición de la escuela al trabajo</i>		<i>Inserción laboral en empleos formales</i>		
Chile	<i>(Chilectra, Cam) Relación escuela-empresa</i>			<i>Inserción laboral en empleos formales</i>	<i>Relación escuela-empresa</i>	<i>Modelos de inserción social en jóvenes vulnerables</i>
Argentina	<i>(Edesur) Relación escuela-empresa</i>	<i>Transición de la escuela al trabajo</i>	<i>Modelos de inserción social en jóvenes vulnerables</i>	<i>Inserción laboral en empleos formales</i>	<i>Relación escuela-empresa</i>	<i>(Obra del Padre Mario) Modelos de inserción social en jóvenes vulnerables</i>
Brasil	<i>(Ampla) Relación escuela-empresa, (Coelce) Inserción laboral en empleos formales</i>		<i>Relación escuela-empresa</i>	<i>Inserción laboral en empleos formales</i>	<i>Relación escuela-empresa</i>	
Colombia	<i>(Codensa) Relación escuela-empresa</i>	<i>Transición de la escuela al trabajo</i>	<i>Relación escuela-empresa</i>			
México	<i>Relación escuela-empresa</i>				<i>Relación escuela-empresa</i>	

Como puede apreciarse, la heterogeneidad fue la norma en las propuestas de trabajo llevadas a cabo por las empresas. Endesa, en todos los países, ha trabajado casi exclusivamente mediante pasantías escolares generando alianzas estratégicas con colegios o incluso universidades, como es el caso de una de sus subsidiarias en Chile: Chilectra. En general, las actividades de Endesa a través de sus filiales, en la mayoría de países (con distinto nombre en cada país), han llevado a un fortalecimiento notable con el entorno principalmente con las instituciones educativas locales.

Esto se apoyó en el hecho de que varias de estas empresas, como Edesur en Argentina o Chilectra en Chile, tenían antecedentes de trabajo con jóvenes en lineamientos que sirvieron de base para su posterior trabajo con el PREJAL.¹⁰⁶ Al respecto, los informantes clave relacionados a algunas de estas empresas corroboran lo fructífera que resultó la experiencia de trabajo durante el proyecto:

“ [...] [al asociarnos con PREJAL] ya teníamos los contactos con los colegios, sabíamos también como trabajaban y en el fondo era mucho más factible fomentar mucho más los

¹⁰⁶ Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe. P. 45.

lazos que tuviéramos con ellos. Hay muchos niños que por ejemplo considerando su situación social, jamás pudieron pensar en estar en la universidad, [...] y nosotros tenemos chicos estudiando en la universidad y creo que fuimos como el empuje de alguna manera que les ayudó, no solo el haber estado acá, sino la relación que pudieron tener con sus tutores. (Representante de Chilectra (Endesa), Chile. Fuente propia)

“Tenemos dentro del marco de la responsabilidad empresarial un convenio con un colegio técnico industrial que imparte la carrera de electricidad, y de alguna manera los gerentes acá participan de las medias curriculares, en la construcción, modificación y actualización de las medias curriculares del colegio en esa carrera en particular; y también se le ofrece la oportunidad de prácticas a los chicos. (Representante de CAM (Endesa), Chile. Fuente propia)

“en la actualidad tenemos un programa similar, con menos participantes, pero con una orientación parecida al PREJAL. Esta iniciativa respondió a la demanda de los mismos colegios.” (Representante de Edesur (Endesa), Argentina. Fuente propia)

De otro lado, el tipo de intervención general del Banco Santander también fue por la vía de generar alianzas con instituciones educativas, enfocándose en la formación y orientación laboral de los jóvenes. No obstante, la estrategia de esta empresa fue sustancialmente distinta en cada uno de los cuatro países donde intervino: mientras que en Brasil y México se formó a los jóvenes orientándolos a los servicios bancarios, en Argentina se enfatizó la generación de habilidades para la obtención de un primer empleo.

En Chile se buscó desarrollar habilidades computacionales en jóvenes que además de provenir de sectores humildes, se encontraban en recuperación terapéutica. La informante de Santander en Chile ofrece a continuación la siguiente reflexión respecto de las lecciones aprendidas tras ésta experiencia:

“En términos de buenas prácticas yo diría que uno cierra un poco el círculo con los jóvenes, que no solamente es gente de escasos recursos y de sectores vulnerables; y que no sólo basta con capacitarlos sino también generarles las oportunidades. El tema de preocuparse de su empleabilidad es eso, es ir un paso más allá dentro de la preparación de estos jóvenes para que vuelvan a insertarse en el mundo laboral. Diría que fue un proceso más completo, eso fue una buena práctica aprendida.” (Representante de Santander en Chile. Fuente propia)

Adecco, por su parte, en los tres países donde intervino realizó exclusivamente talleres de formación personal para aumentar la empleabilidad del joven, explotando al máximo la noción de empoderamiento. De esta manera, la empresa trabajó en base a una misma propuesta homogénea para cada país donde se enfatizó el tema de la promoción personal: identificación de fortalezas, debilidades, intereses etc. También aquí resulta muy favorable la valoración de los informantes respecto a la experiencia vivida con PREJAL:

“...nosotros no íbamos a hacer 10 jóvenes ni mucho menos, sino que agarramos 500 personas después de hacer algunas evaluaciones y filtros de acuerdo a lo que estaba

normado en el proyecto [...] Les dimos lo que nunca se da -no sólo a los jóvenes de pocos recursos sino a nadie se les da- que son temas de empleabilidad, como manejarte en una entrevista de trabajo, como hacer el currículum y ese tipo de cosas. [...] logramos el objetivo en medio año de lo que teníamos que hacerlo en dos años, eso en el 2008. En el 2009 ya entramos relajados pues porque ya sabíamos que era fácil para nosotros hacerlo, inclusive superamos la meta” (Representante de Adecco en Perú. Fuente propia)

“Nos ha dado excelentes resultados [...], estamos trabajando con una población que es la tercera generación que recibe subsidios del estado y no conoce lo que es el valor del trabajo, por lo que hemos tratado de fortalecer en estos jóvenes que están estudiando en escuelas técnicas del país, en zonas muy vulneradas. Estamos tratando de trabajar los valores y la respuesta que nos dan los jóvenes es muy motivadora para continuar con el desarrollo del programa.” (Representante de Adecco en Argentina. Fuente Propia)

Prosegur (Argentina, Brasil, Chile, Perú) fue la única de las seis empresas que buscó exclusivamente emplear a los jóvenes beneficiarios ¹⁰⁷-aunque la experiencia de Coelce (Endesa) en Brasil también fue por ese lado-, enseñándoles como desempeñarse en la empresa y otorgándoles habilidades básicas (como el conteo de dinero, etc.) para insertarlos laboralmente.

Es además, junto con Adecco, una de las que ha superado notablemente la cifra de beneficiarios programados originalmente; refiriendo que ha conseguido emplear a la gran mayoría de éstos. Se puede decir que el trabajo de Prosegur -así como el de Adecco- fue uniforme en los cuatro países donde intervino empleándose una misma propuesta. Al respecto, el representante de la empresa en Perú opina que:

“Esto que aplicamos no fue una experiencia nueva para nosotros. Fue nuevo el proceso con un organismo internacional pero nuestros procesos mismos han mejorado no por el PREJAL sino por la propia dinámica de mejora de los procesos en la empresa. [...] fue un apoyo importante, nos compramos el concepto de PREJAL desde un comienzo, nos sentimos atraídos por esa iniciativa privada y de los trabajadores por crear ese programa y hasta ahí. Por eso participamos y lo aplaudimos.” (Representante de Prosegur en Perú. Fuente propia)

En el caso de la Fundación Real Madrid se trabajó sobre una propuesta de inserción social en los jóvenes en Chile y Argentina. En ambos países la estrategia fue la misma, salvo el operador que la llevó a cabo: en Chile, los ejecutores locales fueron la Corporación Municipal de Educación y Salud, así como la Corporación del Deporte de La Florida, desarrollando su trabajo a través de orientación laboral a los jóvenes beneficiarios.

¹⁰⁷ Otras empresas también incorporaron a algunos jóvenes capacitados, pero su fin no era darles trabajo en la organización. Prosegur en cambio, buscó dar a los jóvenes herramientas para incorporarlos directamente

En Argentina, la Fundación trabajó a través de la Obra del Padre Mario (OPM), desarrollando talleres de orientación en distintos oficios. Según un representante de OPM en Argentina, la oportunidad que supuso el PREJAL habría traído beneficios a la empresa:

“La experiencia nos ha permitido mejorar las prestaciones de actividades que ya teníamos, como la formación profesional que ya la teníamos. La aportación de PREJAL ha facilitado la mejora de esa actividad en distintas variables: contenidos de cursos, calidad de la propuesta. [...] También permitió otras dos cosas: integrar dos programas que eran la escuela socio-deportiva y el centro de formación profesional (casa de artes y oficios). PREJAL pudo unir ambos. También permitió introducirnos en una línea de trabajo que es buena con relación al mundo del empleo. Esto es mediante seminarios. Eso lo pudimos dar en colegios, con lo cual extendimos nuestra acción a cientos y cientos de chicos.”(Representante de OPM (Real Madrid) de Argentina. Fuente Propia)

Finalmente, Fundación Telefónica se centró en el modelo escuela-empresa al igual que Endesa, a nivel de Colombia y Brasil; pero dedicó además su interés al trabajo con jóvenes de los sectores más excluidos, principalmente en el caso de Argentina donde la intervención fue correspondiente al modelo de inserción social. Al respecto, se tienen dos testimonios, uno de Argentina y otro de Colombia que reflejan las diferencias entre una y otra a pesar de formar parte de una misma institución:

“Nuestro proyecto en Colombia tiene unas dimensiones muy diferentes a las demás [...] porque nosotros estamos hablando de miles de beneficiarios mientras que los demás proyectos [de otros países] trabajaron un proyecto muy específico que prepararon para implementar en el marco de PREJAL. [...] “Proniño está enfocado casi en su totalidad hacia el tema de atención a los niños y a sus familias [...] no teníamos muchos fondos para trabajar con los jóvenes si es que se trataba de incorporar los jóvenes a actividades que estaban ya en el marco de Proniño. Más que todo lo que logramos concretar [con PREJAL] fue pues apropiar unos fondos que nos permitieran continuar con el trabajo, por eso este año ya tenemos una certitud propia para empezar a trabajar con el tema de jóvenes.”(Representante de Telefónica en Colombia. Fuente propia)

“Hay aprendizaje en las líneas más estratégicas que definen las líneas de actuación de la fundación y hay aprendizajes más específicos de cómo generar formación para los jóvenes. Son lecciones distintas: en cuanto a líneas estratégicas para el trabajo, [...] la primera lección que nosotros aprendimos fue generar buenas alianzas con otros que ya tengan conocimiento y de ahí cogimos nuestro propio proyecto y aprendimos varias cosas. [...] [sobre lo segundo] es que los jóvenes no necesitan de una formación específica, entonces no es enseñar a los jóvenes a ser mecánico u operador de tele-marketing, sino más bien de trabajar con ellos con una visión más global, de ciudadanía, de mercado de trabajo, de derechos, de deberes...eso para nosotros fue el más grande aprendizaje. Los jóvenes no necesitan trabajar sobre una formación específica, sino que más bien necesitan trabajar sus valores. (Representante de Telefónica en Brasil. Fuente propia)

Vista esta variedad de iniciativas, no es posible señalar que unas experiencias hayan sido más eficaces que otras: todas ellas constituyen logros concretos del objetivo 3 los cuales van más allá

de lo estrictamente numérico habiendo generado procesos de cambio o reflexión cualitativa en la vida institucional de las ejecutoras locales, como se reflejan algunos de los testimonios. Esto ha estimulado en las empresas un impulso para continuar o replantear nuevas actividades de formación, contribuyendo positivamente a sus iniciativas de RSE e interconexión con la colectividad; así como a la sostenibilidad, dentro de la misma empresa, de las líneas de trabajo desarrolladas en el marco de PREJAL. No obstante, esto no quiere decir que las propuestas tengan probada trascendencia respecto del objetivo de contribuir al fortalecimiento de la empleabilidad. De hecho, los informes de avance reflejan que las empresas tuvieron en un inicio algunas dificultades técnicas y metodológicas para formular sus programas, lo cual retrasó en casi dos años la ejecución del objetivo 3¹⁰⁸ Estos aspectos se observarán con mayor detalle en la sección de sostenibilidad del presente informe, pero en todo caso, es importante tomar en cuenta que para las empresas el haber pasado por PREJAL ha resultado significativo; y si bien tuvieron dificultades en un principio, también es cierto que fueron mejorando sus propuestas a medida que el proyecto avanzaba.¹⁰⁹

Una cuestión adicional es que si bien todas las empresas orientaron sus experiencias de formación hacia los jóvenes provenientes de sectores desfavorecidos, tal cual lo estipuló el proyecto en su PRODOC, algunas trabajaron con jóvenes que venían de otros problemas además de la pobreza, como la drogadicción. Esto puede haber ocurrido de manera deliberada –algunas empresas tenían ya experiencia de trabajo con jóvenes en terapia- como también por las dificultades que tuvieron algunas empresas en identificar jóvenes con las características requeridas por el PREJAL. Por ejemplo, Codensa en Colombia y Edelnor en Perú refirieron haber tenido problemas en identificar los grupos objetivos de acuerdo a los requerimientos del proyecto.¹¹⁰ Más difícil aun resultó para todas las empresas cumplir con las cuotas de género que se formularon en sus planes de trabajo (habiendo establecido la mayoría un 50% de participación masculina y 50% femenina).

En suma, desde una dimensión cualitativa de la eficacia del objetivo 3 se obtiene una apreciación positiva del aporte de PREJAL, en tanto las experiencias de formación han conseguido dos cosas clave en nivel de las ejecutoras locales de las empresas: interés en el tema, puesto de manifiesto en los hallazgos y voluntad de continuar por la recta trazada, manifestado en la voluntad e incluso en acciones concretas de algunas empresas por continuar con las propuestas de trabajo incluso sin estar de la mano de PREJAL.

Es posible enriquecer aún más ésta mirada cualitativa de los logros del objetivo 3 considerando la situación de algunos de los jóvenes favorecidos por estas experiencias, cuyas apreciaciones se recogieron en tres grupos focales ejecutados en Argentina, Chile y Perú, donde se juntó a ex participantes de las experiencias de formación de las empresas para que compartieran sus reflexiones respecto de lo que significó la capacitación en sus vidas.

Evidentemente, este acercamiento cualitativo es bastante limitado en tanto los participantes no provinieron de una lista al azar sino que fueron elegidos por las propias empresas. En todo caso, puede considerarse a estos jóvenes como un sector representativo de aquellos beneficiarios

¹⁰⁸ Informes de avance, principalmente del primero al cuarto.

¹⁰⁹ 7mo informe de avance

¹¹⁰ Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

escogidos por las empresas y que efectivamente consiguieron trabajo en ésta o en otra entidad tras finalizar la capacitación.

Lo principal que se intentó saber fue la valoración otorgada por los jóvenes a los talleres de formación a los que asistieron. En general los jóvenes de los tres países valoraron positivamente la experiencia de capacitación como una fuente de destrezas y nuevos conocimientos; aunque éstas no estuvieron exentas de algunas críticas:

“Yo lo pude comentar con mis amigos, con mi hermano, la capacitación sobre todo de cómo armar un currículum. Eso me pareció muy útil.” (Participante de Argentina)

“A mí la capacitación que tuvimos [sirvió] para poder crecer más, y cuando haya un problema uso los términos adecuados, aprender a tratar con tal persona, que no es lo mismo porque es una persona distinta. (Participante de Chile)

“Lo bueno de Prosegur es que hemos podido ingresar sin experiencia. Con la capacitación que hemos tenido creo que ha sido suficiente para que nos vaya bien.” (Participante de Perú)

“Yo me acuerdo de las charlas, nos llevaron a Cam y nos capacitaron de algunas cosas que en verdad no tenían muy definidas de que iban hablar porque nosotros conocíamos a tres personas de que nos hicieron las charlas y no tenían nada que ver con la orientación al mundo laboral, que era la idea de que se trataba al principio, del trabajador y después que pasa eso, como se arma un poste, entonces quedamos en que no tiene que ver en nada de lo que estábamos hablando, entonces después íbamos por ir pero las charlas no tenían un contenido interesante.” (Participante de Chile)

“Yo fui a una charla pero por lo mismo no fui a la otra, después a las otras no quise ir porque prefería estar aprendiendo lo que estaba aprendiendo en un laboratorio a una charla que no me servía”. (Participante de Chile)

Fuera de las objeciones formuladas por algunos jóvenes, principalmente de Chile, los jóvenes participantes en los grupos focales de Perú y Argentina (y algunos en Chile) valoraron de manera bastante positiva las vivencias ejecutadas en el marco de PREJAL.

Adicionalmente, en todos los casos primó una sensación de empoderamiento gracias a haber desarrollado también una serie de habilidades personales e interpersonales:

“Cuando termine la capacitación allí te enseñan a verificar billetes falsos, adulterados... doble numeración, todo tipo de billete; y cuando empecé todo era lento, pero ahora la cuestión cambia. Simplemente no es uno, me pongo a ver el billete, y no que ya con el mismo tacto detecto a los billetes falsos “(Participante de Perú)

“...todo lo que es trabajo en grupo, porque el curso en sí está dividido en partes, y en un grupo no puede haber dos personas que diviertan a todos o dos personas aburridas, y

siempre tienen que dividirse en grupo, al juntarnos todos van cambiando los roles, y... todo lo que es trabajo en grupo, viene bien.”(Participante de Argentina)

Junto con estos aspectos, también se trató de indagar en los grupos focales respecto de la percepción de los jóvenes acerca de su propia empleabilidad y la facilidad que ahora tendrían para conseguir trabajo. Debido a que varios de los participantes en los tres países ya se encontraban trabajando, esta percepción es bastante limitada, aunque aún así se reflejó una percepción muy positiva de cómo perciben sus ventajas en el mercado laboral.

“Yo estuve en Recuento y después de un tiempo me pasaron a Despacho, y allí he aprendido cosas que quizás mis compañeros no saben, y esa ventaja que yo tengo vale, porque si voy a un banco, me presento, puedo decir que estuve trabajando- antes de salir- en el área de Despacho, recepcionando las salidas que ustedes recibían. Entonces tendré una mayor oportunidad de trabajar.” (Participante de Perú)

“Yo tengo amigos de 25 o de 30 años que me dicen cuanto ganas, le digo mi sueldo y me dicen que gano más que ellos, y claro los que trabajan o la gente que trabaja con los papás es diferente, es una competencia de 20 o 30 años.” (Participante de Chile)

“Yo creo que las ventajas que tenemos nosotros son mejores que las que tuvieron ellos [los mayores], ellos tienen ventaja pero con el tiempo en unos años más vamos a estar mucho mejor.” (Participante de Chile)

“Para algunos es un sacrificio levantarse a la mañana temprano, en invierno, cuando llueve pero, bueno, tienes que hacer sacrificios para después ver los frutos y te sentís re grato con lo que vos hiciste... después ves los frutos y eso esta bueno” (Participante de Argentina)

Se aprecia en las intervenciones la fuerza del discurso de empoderamiento. Los jóvenes emiten sus opiniones desde la premisa básica de que el sacrificio personal, la búsqueda individual de oportunidades es finalmente lo que cuenta. Asimismo, no se registraron en la mayoría de intervenciones quejas mayores respecto al clima laboral de las empresas donde hoy trabajan. Todo lo contrario, los comentarios de los jóvenes reflejan satisfacción con su lugar de trabajo:

Yo encuentro, estoy como regalón porque me tratan bien, entro a las 8:30 y a veces llego a las 8:15, y hay días que salgo a las 12:30, y a veces a las 2, lo más tarde que he salido a sido a las 2:30 y entro a las 4 y terminamos lo que hacemos y nos vamos para la casa. (Participante de Chile)

En ADECCO sí el clima es bueno, pero en otros lugares no. [...] La misma carga de trabajo y a veces las personas que venían a quejarse. Trabajaba en Yol... depende también de la edad, cuando había personas mayores renegaban. (Participante de Perú)

“Buen ambiente laboral.... El tema de compartir las cosas esta bueno. En mi caso yo no tengo ningún problema, puedo participar, opinar. Tienen en cuenta lo que digo y eso te hace mejor que la autoestima, se eleva, te tiene en cuenta. En la oficina somos pocos,

ocho, y soy la más joven, y lo tienen en cuenta, no hacen esa separación de que porque es mujer, es chica, poca experiencia, la verdad es que en ese sentido yo me siento cómoda.”
(Participante de Argentina)

Incorporando la totalidad de estas percepciones al análisis realizado previamente, se percibe que tanto del lado de las empresas como del lado de un segmento de los jóvenes participantes existiría un alto nivel de logro de las metas fijadas. Si bien es difícil saber a ciencia cierta si todos los jóvenes participantes en la totalidad de las experiencias de formación presentan las mismas posturas, los resultados de los grupos focales permiten observar que efectivamente ha existido un nivel de impacto directo en los jóvenes.

No es posible medirlo, mucho menos cuantificarlo, pero este impacto es real y se refleja en tendencias como las que se pudo encontrar en los grupos focales. Por ello, puede concluirse que el objetivo 3 ha tenido un nivel de trascendencia entre los beneficiarios directos, la misma que no puede medirse con los actuales mecanismos de seguimiento del objetivo 3 del proyecto, pero que tampoco puede negarse.

6 Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos y eficacia de los modos de gestión

En esta sección se hace una revisión general de los aspectos vinculados a la gestión interna del PREJAL. Se revisa su modelo de gestión, el funcionamiento de la coordinación y sus mecanismos de monitoreo y evaluación, estableciéndose los efectos de estos aspectos en el desempeño del proyecto.

6.1 Análisis del modelo de Gestión y distribución de recursos

La gestión se entiende como el manejo de una serie de recursos, tanto humanos como materiales, que se orientan a conseguir un determinado objetivo. De acuerdo al concepto original propuesto por Henry Fayol¹¹¹, este manejo se entiende como el acto de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que se cuenta, siempre con miras a obtener el objetivo deseado. Se considerarán estos cuatro aspectos para el análisis de la gestión de PREJAL tanto en términos de eficiencia como de eficacia. Los dos últimos aspectos –dirección y control, vinculados a la coordinación y el monitoreo respectivamente- se tocan independientemente en los dos acápites siguientes, por lo que en este acápite el análisis se concentrará en los aspectos de planificación y organización tanto de los recursos humanos como de los recursos físicos. Cabe señalar que el análisis pondrá énfasis en los aspectos más cualitativos encontrados en el nivel de la gestión, de acuerdo a los requerimientos de los TDR de la evaluación final.

¹¹¹ Fayol, Henry: “Administración Industrial y General”. Chile, 1971

Abordar la planificación supone analizar la relación entre los recursos –tanto financieros como humanos- con los que contó el proyecto y lo concebido originalmente por el mismo, así como frente a los resultados. Una primera reflexión que esto despierta es el alto grado de complejidad y novedad de la gestión del PREJAL al contar con fondos tanto públicos como privados, cuyo manejo no quedó del todo claro desde un principio, afectando principalmente a las actividades programadas en el objetivo 3.

Así, en un inicio existieron problemas en las firmas de los contratos por parte de las empresas debido a una falta de compatibilidad de éstas con la estructura legal de OIT¹¹², algo también reconocido en la evaluación intermedia. Esto dificultó dos cuestiones: la puesta en marcha de los programas de capacitación y una fluida circulación de los recursos financieros desde OIT hacia las empresas.¹¹³ En lo sucesivo, algunos procedimientos de la OIT experimentaron algunas adecuaciones orientadas a generar una estrategia particular de relación con las empresas.

Estas innovaciones administrativas han permitido hacia el final del proyecto superar muchos de los problemas que se tenían en un principio¹¹⁴, pero en líneas generales, el mecanismo resultó algo engorroso y no del todo satisfactorio para las empresas, específicamente las matrices quienes han calificado el esquema como “muy burocratizado”¹¹⁵. Esto no se ha manifestado entre todos los informantes de las empresas/ fundaciones locales durante el recojo de información cualitativa, aunque algunos efectivamente han llegado a señalar ciertas aristas problemáticas vinculadas al financiamiento:

“Yo diría que una limitación fue el tema de recibir los flujos de los aportes, porque las fundaciones tienen su “times”, los proyectos se ponen en marcha y a veces los “timing” propios de la fundación con los de los organismos generadores de proyectos no iban de la mano, por ahí yo diría que puede haber una oportunidad de mejora. Es decir si uno se compromete con cierta fecha, cumplir con esa fecha en términos de la entrega de los recursos a la fundación” (Representante de Santander, Chile. Fuente propia)

“En sí la limitación estuvo en el financiamiento. Nosotros presentamos una cantidad de beneficiarios finales de 1600 o 1800 beneficiarios finales de toda la propuesta, y la verdad es que el monto por beneficiarios es muy bajo por parte de PREJAL. Fue una limitación presupuestal. Pero igual, me das el mismo dinero y hago la misma actividad, de eso ninguna duda, pero tuvimos que ajustar horas, disponibilidad de viáticos para los que estaban a cargo, en fin tuvimos que restringirnos por una limitación presupuestal pero igualmente fue fantástico el resultado” (Representante de OPM (Fundación Real Madrid), Argentina. Fuente propia)

No obstante, es preciso señalar dos factores importantes respecto del manejo de los recursos financieros del proyecto. Primero, resaltar que las dificultades de orden administrativo se reflejaron más en la ejecución del objetivo 3 que en la de los objetivos 1 y 2.

¹¹² 1er y 2do informe de avance

¹¹³ V acta de reunión del comité de seguimiento.

¹¹⁴ 8vo informe de avance

¹¹⁵ V acta de reunión del comité de seguimiento.

En los informes de avance semestrales del proyecto no se señalan mayores problemas respecto de la circulación del presupuesto para estos dos primeros objetivos, salvo el problema de que los fondos comenzaron a verse reducidos hacia el año 2009 y se orientaron prioritariamente a actividades de carácter regional. Segundo, se debe destacar que las normativas que rigieron el manejo presupuestal siempre fueron externas a PREJAL. Es decir, las condiciones sobre las cuales el proyecto pudo administrar los fondos descansaron sobre la regulación específica que tiene la OIT respecto del manejo de fondos publico-privados.

Este fue el marco que permitió al PREJAL diseñar su esquema administrativo¹¹⁶ por lo que las soluciones implementadas para mejorar los aspectos de gestión que afectaban al proyecto, principalmente en el terreno administrativo, han contribuido a generar lecciones para la propia OIT sobre cómo manejar futuras iniciativas de asociatividad público privadas, algo que efectivamente parece haber ocurrido.¹¹⁷ Como aclara una integrante del equipo técnico de PREJAL:

“La razón de esta decisión [sobre el manejo de los fondos] la ha tomado la OIT cuando acuerda con la empresa privada cómo se va a trabajar, ahora hay una nueva directiva de las alianzas de colaboración pública privada [...], nuevas normas de alianzas de colaboración públicas y privadas que tiene la OIT. Todo lo que se ha hecho en este proyecto se ha movido de acuerdo a las normas de la OIT no de acuerdo a las normas de PREJAL” (PREJAL, OIT. Fuente propia)

A un segundo nivel de este análisis, observando ahora la organización del recurso humano, se ha encontrado que una característica definitoria de la gestión del proyecto PREJAL desde sus inicios y que varió solo por momentos hacia el final de su ejecución ha sido el reducido equipo con el que contó; el mismo que estuvo centralizado en Lima, en la Oficina Regional de OIT para América Latina y el Caribe.

El proyecto empezó con un equipo de tres personas, integrado por el Asesor Técnico Principal (ATP), una Asistente Administrativa y un Asistente Técnico, incorporando personal adicional en la marcha, principalmente consultores y coordinadores nacionales durante ciertos periodos de tiempo. Esto no constituiría una dificultad si el proyecto no tuviera la extensión geográfica que se proyectó. Dado este factor, la extensión del equipo refleja los limitados recursos humanos con los que el proyecto contó para su gestión con respecto al amplio ámbito de ejecución,¹¹⁸ observándose un desbalance real entre el reducido equipo de PREJAL y la extensión geográfica que debía manejar.¹¹⁹

El análisis de los documentos refleja que el equipo no se bastó desde un principio para los requerimientos de gestión de un proyecto tan amplio, principalmente a un nivel técnico, por lo que tuvo que invertir tiempo en conseguir los contactos necesarios con especialistas, consultores y coordinadores locales en los países de ejecución.

¹¹⁶ Documento interno de PREJAL sobre apreciaciones y recomendaciones relevantes de la evaluación intermedia.

¹¹⁷ 8vo informe de avance. Se indica que las limitaciones administrativas se han superado al cierre del proyecto

¹¹⁸ 1er informe de avance, 7mo informe de avance.

¹¹⁹ También se hace referencia a esto en el 3er informe de avance

Así, hacia Julio del 2006 todavía se estaba en proceso de conseguir los contactos necesarios con especialistas de empleo juvenil¹²⁰ y hasta Julio del 2007 todavía no se terminaba de definir el esquema de gestión del proyecto.¹²¹ Eventualmente el documento de proyecto se reformuló, los indicadores se afinaron, y se decidió contar con coordinadores nacionales, pero éstos aparecieron relativamente tarde, dos años después de iniciado el proyecto¹²².

Para el 2007, el proyecto había incorporado a estos coordinadores como parte del equipo, así como a un consultor externo.¹²³ A partir de ese año, el equipo aumentó con la incorporación de otros funcionarios y coordinadores nacionales, pero comenzó a experimentar una fluctuación en su personal: los coordinadores solo estuvieron por un tiempo limitado y la mayoría de integrantes eran consultores externos que se retiraban una vez cumplida su función.

Lo máximo que se llegó a tener, en cada país, fue un coordinador nacional, y el ATP tuvo que hacer numerosos viajes de coordinación para garantizar el adecuado avance del proyecto, siendo en la práctica el único interlocutor de PREJAL con los mandantes, al menos en los países de Sudamérica. Estos elementos indican que la amplitud geográfica del PREJAL constituyó un problema para el reducido equipo que lo manejó, algo que no se previó en el diseño, y que durante la ejecución se intentó modificar pero a expensas de la eficiencia total del proyecto.

Por lo expuesto, no se puede concluir que el proyecto haya actuado con absoluta eficiencia en el nivel de la gestión durante todo su lapso de ejecución, tomando esta eficiencia en un sentido panorámico; pero debe tomarse en cuenta que los problemas encontrados parten directamente de la naturaleza de PREJAL como una experiencia piloto, es decir, una aproximación innovadora para la cual la OIT no tenía un adecuado cúmulo de experiencias o “know how” y que evidentemente tampoco resultó del todo sencilla en términos procedimentales para las empresas.

Como ya se ha visto, hubieron varios replanteamientos y obstáculos que no permitieron una adecuada fluidez debido a lo novedoso que era este esquema tanto para la Oficina Regional de OIT como para las empresas, los cuales pudieron superarse poco a poco hacia finales del proyecto.¹²⁴ Estos problemas han generado ciertamente varias inquietudes en los donantes, como se refleja en la última reunión del comité de seguimiento efectuada en Noviembre del 2009¹²⁵.

Sin embargo, los sucesivos replanteamientos y ajustes del esquema administrativo efectuadas por la OIT permiten ver que las condiciones de la gestión al término del proyecto son mejores que las que se tenían en un inicio.¹²⁶ En ese sentido, es dificultoso juzgar la eficiencia de un proyecto como PREJAL cuyo modelo de gestión fue madurando con el tiempo; debiendo considerarse que para la OIT, el PREJAL ha sido una experiencia sin precedentes en la región, donde nunca se había gestionado un proyecto tan grande con fondos públicos y privados.

¹²⁰ *Ibidem*

¹²¹ 2do informe de avance

¹²² El primer país que contó con coordinador nacional fue Argentina, desde mediados del 2007.

¹²³ 3er informe de avance

¹²⁴ 8vo informe de avance

¹²⁵ Acta de la V reunión del comité de seguimiento.

¹²⁶ 8vo informe de avance

6.2 Análisis del esquema de coordinación

El sistema de coordinación implementado durante el proyecto PREJAL tuvo dos características principales.

Primero, estuvo fuertemente centralizado en la Oficina Regional de OIT en Lima, y específicamente en la figura del Asesor técnico Principal (ATP) del proyecto, sobre quien recaían las responsabilidades de representación del proyecto y de interlocución con los mandantes -como pudo observarse especialmente en el caso de Perú- así como con las empresas¹²⁷.

Si bien el manejo del proyecto fue responsabilidad de los coordinadores nacionales en aquellos países que contaron con uno, el ATP ha sido el encargado de orientar el trabajo de éstos viajando directamente a los países de ejecución para asegurar la estrecha coordinación.¹²⁸ El ATP también ha representado a PREJAL en los varios eventos en los que participó el proyecto, siendo además un integrante fundamental en las reuniones del comité de seguimiento.

La segunda característica del sistema de coordinación ha sido la limitada coordinación nacional en cada país donde se desarrolló el proyecto. Efectivamente, PREJAL contó con coordinadores nacionales que se hicieron cargo del desarrollo del proyecto fuera del Perú. Sin embargo, estos solo aparecieron en 3 de los ocho países participantes (Chile, Argentina y Brasil) y no se contrataron al inicio sino dos años después de iniciado el proyecto.

Los primeros países que contaron con coordinación nacional fueron Chile y Argentina en el 2007, por el lapso de un año en Chile (de Febrero del 2007 a Marzo del 2008); y de un año y tres meses en Argentina (de Julio del 2007 a Setiembre del 2008).¹²⁹

El tercer y último país que contó con coordinación nacional fue Brasil, desde el 2008 hasta mediados del 2009, es decir, prácticamente durante el último año del proyecto.¹³⁰ Esto revela una inestabilidad de la coordinación, la cual terminaba en unos países para luego empezar en otro, pero nunca se mantuvo de manera homogénea. Después de Brasil, PREJAL no implementó más coordinadores en los otros países de intervención del proyecto.

Aparte de estas dos características más resaltantes, la coordinación puede evaluarse hasta en tres niveles:

- A. Entre el proyecto con las oficinas de OIT, tanto la Oficina Regional como las Subregionales.
- B. Al interior mismo de PREJAL, con los consultores y coordinadores en los demás países de ejecución.
- C. Entre PREJAL y las empresas ejecutoras del objetivo 3.

¹²⁷ 3er informe de avance

¹²⁸ Del primer al tercer informe de avance se refleja esto. Principalmente en el 3er informe de avance donde se mencionan los viajes de coordinación del ATP a Chile y Argentina

¹²⁹ 3er informe de avance

¹³⁰ 7mo informe de avance

A. El vínculo más fuerte del proyecto en la coordinación en el primer nivel (Oficinas de OIT), por obvias razones se dio con la Oficina Regional de OIT para América Latina y el Caribe situada en Lima. Es desde aquí que se establecieron los contactos con las demás oficinas de OIT según las necesidades del proyecto en cada país.

La necesidad de establecer vínculos con otras oficinas surgió, entre otras razones, por la ausencia de coordinadores nacionales en los países de ejecución. Incluso cuando se consiguieron coordinadores nacionales en Chile o Argentina, se estimuló la generación de un contacto directo con las oficinas nacionales y subregionales de OIT encargadas de esas y las demás localidades de intervención del proyecto, aunque queda claro que los esfuerzos del proyecto fueron mayores allí donde fue imposible establecer coordinadores del proyecto.

Éste fue el caso de México donde se coordinó con la Oficina Nacional de OIT en México y también en Brasil antes de decidirse la contratación de un coordinador nacional en este país (antes del 2008). En Colombia la coordinación se realizó desde Perú, mientras que para los casos de Honduras y República Dominicana se trabajó con la Oficina Subregional para Centroamérica (Oficina de San José). En esta oficina, desde Noviembre del 2008, un experto asociado aseguró la presencia de PREJAL de manera permanente, permitiendo un adecuado trabajo del proyecto hasta Enero del 2009. En general, los informes de avance no señalan dificultades de coordinación con la mayoría de oficinas de OIT, indicando más bien un creciente y estrecho vínculo con estos funcionarios. Esto pudo constatarse por medio de las entrevistas a los funcionarios de OIT los países de intervención:

“La coordinación se hizo desde Lima. Yo creo que hubieron pequeñas dificultades pero estuvo bastante bien. Estuvo coordinando siempre con nosotros el ATP del proyecto.” (OIT Chile, Fuente propia)

“Yo tenía comunicación continua con Lima. Entiendo que hay un buen nivel de coordinación.” (OIT, Oficina de San José –Honduras y Republica Dominicana, Fuente propia)

“Teniendo en cuenta que fue un staff bastante pequeño, el sistema de coordinación con Lima no tuvo inconvenientes. La comunicación fue bastante fluida con el equipo central del proyecto.” (OIT, Oficina Nacional de Argentina. Fuente propia)

Sin embargo, la información cualitativa recogida indicaría que las mayores dificultades de coordinación se dieron con la Oficina Nacional de OIT en Brasil, con la cual, al parecer, el proyecto no habría conseguido el mismo grado de sinergia que en los demás países. Esto no pasaría de ser una simple percepción si no se hubiera recogido una información muy similar en la evaluación intermedia¹³¹, observándose que las dificultades descansarían en varios factores, siendo una de

¹³¹ Evaluación intermedia del proyecto PREJAL, informe final. Pág. 29

ellos la barrera idiomática. Esto constituye un aspecto importante a tomar en cuanto a nivel de la coordinación de las propias oficinas de OIT en la región:

“En general cuando se trata de un trabajo con estas características es muy importante tener una persona trabajando desde acá [en Brasil] porque en el caso de Brasil está el tema del idioma. Es decir, para poder desarrollar las actividades de un proyecto de cooperación técnica en Brasil, en ciertas circunstancias puedes trabajar, pero en otras no; en otras la posibilidad de comunicarse en portugués es importante. El segundo tema es la distancia, para ir desde Lima hasta Brasilia es casi un día entero de viaje y otro se trata de las exigencias de los constituyentes... o sea, aquí en Brasil en general hay grados altos de experiencia de los constituyentes con relación al comité, entonces es muy difícil desarrollar de manera adecuada el proyecto teniendo varias regiones. En el caso de PREJAL que vivía toda esa complejidad [...] era muy importante tener a una persona trabajando acá [...] por otro lado, la oficina no tiene las condiciones de destacar una persona para poder seguir todo el proceso, los recursos humanos son limitados” (OIT, Oficina Nacional de Brasil. Fuente propia)

Cabe señalar que además de las oficinas de OIT, PREJAL también desarrolló coordinaciones con otras instancias de OIT como CINTERFOR en Montevideo, entidad con la que el proyecto estableció una alianza estratégica desde el año 2006 para apoyar los esfuerzos de asistencia técnica en los países de intervención. El contacto con CINTERFOR perduró hasta finalizado el proyecto, y consta en los informes de avance la pertinencia de su apoyo.

B. El análisis de la coordinación en el segundo nivel, al interior mismo del proyecto, revela que precisamente en aquellos países donde PREJAL obtuvo mejores resultados fue donde se dio coordinación nacional, por mas esporádica que ésta haya sido. Estos países son Argentina, Chile, Brasil y Perú. Se considera también Perú ya que si bien no tuvo coordinador nacional, contó con la presencia constante del ATP y de todo el equipo del proyecto PREJAL permitiendo un fluido trabajo que consiguió resultados importantes, como ya se ha visto en el punto 5 de este informe.

Existen sin embargo ciertos factores a considerar frente a la ausencia de coordinación nacional en algunos de los ocho países, específicamente en el caso de México y Colombia. En estos dos países no se trabajaron los objetivos 1 y 2 del proyecto debido a cuestiones propias de la coyuntura local: En México, la estructura política del Estado mexicano y una percibida falta de voluntad política y social para tratar la temática del empleo juvenil impidieron generar condiciones adecuadas para la sensibilización e inserción del tema en agenda en el trabajo con PREJAL (los primeros dos objetivos).¹³² El proyecto tampoco encontró condiciones favorables en Colombia, al no haberse reflejado un interés por parte de representantes del gobierno.

El hecho de que no se trabajaran estos dos primeros objetivos en ambos países, los cuales exigían la presencia de una coordinación nacional más afianzada puede estar detrás de que no se hayan focalizado mayores esfuerzos en ambas realidades nacionales. No obstante, en ambos países sí se

¹³² 4to informe de avance. Se realizó una misión a México el año 2007 para observar las posibilidades de trabajar el tema de políticas en este país, pero no hubo resultados concretos.

trabajó el objetivo 3, por lo que la ausencia de un coordinador nacional ha de haber limitado el apoyo que sintieron las empresas locales involucradas con PREJAL.

En general, el mismo proyecto ha constatado en sus documentos que en aquellos países donde no se tuvo coordinación nacional, las acciones no tuvieron el mismo alcance y fluidez que en aquellos países donde sí hubo.¹³³ Esto permite valorar la importancia que tuvo la coordinación nacional durante el proyecto: el coordinador debía ser alguien con un conocimiento integral de la realidad del país así como un manejo amplio de una red de contactos que involucraran a actores claves del gobierno, empleadores y trabajadores. De allí que tuvo que ponerse sumo cuidado en la elección de personas con estas características para ejercer la coordinación nacional en cada país.

C. Finalmente, en el nivel de la relación entre PREJAL y las empresas también jugó la centralización de las acciones ya que toda coordinación con las entidades empresariales debía llegar hasta la Oficina Regional de OIT en Lima, ya sean los planes de trabajo, las coordinaciones de presupuesto o los informes de seguimiento de sus actividades. Los informes de avance del proyecto refieren que en un principio existieron problemas de coordinación en este nivel, principalmente por la lentitud que tuvieron las empresas al formular sus planes de trabajo.¹³⁴

Tomando en cuenta las opiniones de funcionarios de OIT que pudieron ser entrevistados en el marco de la evaluación final, se observa que estos problemas de coordinación surgidos a inicios del proyecto llevaron a posturas distintas por parte de OIT como de la empresa. Para los funcionarios de OIT y los integrantes del equipo PREJAL, la lentitud en las coordinaciones habría residido en problemas metodológicos y de contenido presentes en los planes de trabajo de las empresas, lo cual requería una revisión de los mismos y acompañamiento técnico para ajustarlos mejor a las realidades de intervención.¹³⁵

Para las empresas en cambio, el problema yacía en la excesiva burocratización de OIT, que hacía lentos los procesos de coordinación y la ejecución de las actividades.¹³⁶ Ahora bien, lo encontrado en el recojo de información cualitativa entre las empresas locales no refleja un alto grado de descontento con la coordinación en sí, tal cual lo harían pensar los documentos. Todo lo contrario, se aprecia una valoración favorable de la relación entablada con el proyecto y la OIT; y en última instancia, alguna crítica constructiva con respecto a aspectos puntuales de esta relación:

“...estábamos en contacto, digamos para todos los temas administrativos que indicaba en sí mismo el proyecto. Lo que sí quiero destacar, es que ellos nos ayudaron mucho cuando tuvimos que cambiar el proyecto del año del 2006 al 2007 por estos problemas que tuvimos como te comentaba de la jornada escolar acá. Entonces, la ayuda que nos prestaron, el apoyo, fue súper bueno porque la verdad estábamos bastante perdidos sobre cómo se tenía que hacer; entonces ellos nos fueron guiando por el camino y bueno,

¹³³ 8vo informe de avance

¹³⁴ 1er y segundo informe de avance. Las demoras se debieron a que las empresas no formulaban adecuadamente sus planes de trabajo, recibiendo observaciones del equipo Técnico de PREJAL para replantearlos u orientarlos mejor.

¹³⁵ 3er y cuarto informe de avance

¹³⁶ La percepción de las empresas queda clara en el acta de la V reunión del comité de seguimiento. También fue una tendencia encontrada en las intervenciones de los informantes clave a nivel de OIT que conocían la situación de las empresas.

obviamente mucha paciencia con respecto a las preguntas que nosotros teníamos en ese momento.” (Representante de Chilectra, Chile. Fuente propia)

“Realmente nosotros nos adecuamos al programa y nos dieron mucha libertad desde PREJAL, no fue difícil concertar lineamientos comunes entre ambos” (Representante de Adecco, Argentina. Fuente propia)

“[la adecuación a los procedimientos] fue total, ahí no hubo ningún inconveniente. Porque además, cuando estuvimos trabajando qué información solicitar, la OIT nos preguntó qué información tenemos para no pedirnos algo que fuera complicado solicitar. Entonces en un comienzo se trabajó muy bien eso. O sea los requerimientos de la OIT se adecuaron a lo que teníamos nosotros.” (Representante de Prosegur, Perú. Fuente propia)

“[la coordinación] Esta fue la parte más confusa y más ausente del proceso; nuestra relación con la OIT comenzó muy bien, no recuerdo ahora el nombre del responsable, era mujer, era una persona de la OIT de Brasil y tenía una oficina aquí, tenía una presencia importante al inicio, después fue perdiendo el contacto. Habían temas puntuales que tratar con la OIT de Brasil y temas puntuales que tratar con la OIT regional, pero llegó un momento en que había mucha más presencia de la OIT regional de Lima que la OIT de Brasil. Entonces el contacto con Lima era muy bueno, pero la relación con Brasil se fue perdiendo y llegó un momento en que no se sabía a quién reportar, a quien informar si al regional o al local.” (Representante de Telefónica, Brasil. Fuente propia)

“...ayudaría mucho tener una persona representando el proyecto en los países que se están implementando, para que articule las diferentes entidades que están aliadas, pero pues yo sé que es muy difícil por fondos y además yo sé que no es tan fácil contratar personal, pero eso hubiera podido ser una gran ayuda” (Representante de Telefónica en Colombia. Fuente propia)

En síntesis, habiendo analizado estos tres niveles queda claro que la principal dificultad para el proyecto en términos de coordinación fue la extensión de países y la imposibilidad o lentitud al momento de establecer coordinadores nacionales en cada uno de ellos. Se ha apreciado que allí donde existieron estos interlocutores de PREJAL, los objetivos avanzaron notablemente así como el aprecio de los mandantes y de las propias empresas.

Revisando los informes de avance, en ninguno de los tres países donde se establecieron coordinadores nacionales se han registrado quejas o problemas durante el periodo en que tales coordinadores permanecieron activos. Todo lo contrario, los documentos y la misma información cualitativa recogida evidencian que los coordinadores habrían permitido acelerar los procesos de interlocución entre el proyecto y los mandantes, incluyendo las empresas, haciendo mucho más fluido el trato entre una y otra parte.¹³⁷

¹³⁷ Esto es claro para el caso de Brasil, donde la presencia del coordinador de PREJAL elegido el año 2008 permitió que el 2009 se concretaran tanto el Informe Nacional de Trabajo Decente como la celebración del seminario cuatripartito con presencia de jóvenes.

6.3 Análisis del sistema de monitoreo y evaluación

El sistema de monitoreo implementado en el marco del PREJAL contempló tres tipos de mecanismos: primero, un conjunto de herramientas de seguimiento transversales a todo el proyecto (a los tres objetivos) establecidos por la OIT. Segundo, los mecanismos de seguimiento interno establecidos en el Marco Lógico del proyecto, y tercero, un subconjunto específico de herramientas de monitoreo orientadas al seguimiento del objetivo 3.

El primer conjunto de mecanismos está constituido por los mecanismos de seguimiento exigidos por la OIT a cualquier proyecto. Corresponden a este grupo los informes de avance y, en el caso de PREJAL, las reuniones del Comité de Seguimiento.

Los informes de avance, que al término del proyecto suman ya ocho, son documentos estandarizados de gestión requeridos semestralmente por la OIT, los cuales consignan el grado en que se han ido concretando las actividades del PREJAL, según cada uno de sus objetivos. Son documentos que permiten tanto un control interno por parte del equipo técnico (documentos de auto-control) como un control externo por parte de la OIT, enviándose cada seis meses a CODEV (Cooperación para el Desarrollo, OIT, Ginebra) para revisión general del grado de ejecución en el que se encontraba PREJAL. Estos informes de avances son enviados a los donantes para mantenerlos informados de la marcha del proyecto.

El Comité de Seguimiento es una instancia especial creada por el carácter público privado que tiene el proyecto e integrado, como se ha señalado por representantes de OIT en el nivel central, la Dirección Regional de la OIT para América Latina, el ATP del Proyecto y representantes de todos los donantes. Es coordinado por la CEOE. El producto de cada reunión del Comité de Seguimiento ha sido un acta de la reunión, habiéndose producido hacia el final del proyecto cinco documentos.

Estos mecanismos exigidos por la OIT fueron transversales en tanto abordaron la generalidad de los objetivos del proyecto. Esto es particularmente cierto en el caso de los informes de avance, donde se señala cada uno de los pasos llevados a cabo para cada objetivo, de acuerdo al marco lógico presentado en el PRODOC. En cambio, las reuniones del Comité trataron temas variados sobre la ejecución del proyecto, sin ceñirse a una revisión punto por punto de cada uno de los componentes sino a los aspectos que generaban preocupación o que resultaban de mayor interés inmediato para los presentes.

Respecto de estas reuniones del Comité, es preciso señalar una cuestión surgida del análisis de sus actas: la lectura de las actas no refleja un tratamiento equilibrado de los avances de los tres objetivos. Más bien se observa que los Comités priorizaban la discusión sobre aspectos que se vinculaban más con el objetivo 3 o que resultaban de mayor relevancia para el mismo. Así, las tres primeras actas revelan que la discusión se centró en la campaña de visibilización del proyecto, la misma que, como se acordó en estas mismas reuniones, se orientaría más en visibilizar las actividades de las empresas antes que difundir la problemática del empleo juvenil a un nivel teórico.¹³⁸

¹³⁸ 1ra, 2da y 3ra acta del comité de seguimiento

Los documentos revelan gran interés e involucramiento de las empresas en este nivel, pero no se observa un tratamiento e interés similar respecto a la inserción del tema en las agendas nacionales o los procesos en marcha en los países de ejecución con respecto al empleo juvenil. Esta parcialización puede comprenderse en tanto la mayor parte de los integrantes del comité eran representantes de los donantes, y entre éstos, la mayoría correspondía a representantes de las empresas y la CEOE. Sin embargo, lo que esto denota finalmente es que las reuniones podrían ser más productivas y enriquecedoras como mecanismo de control si estuvieran estructuradas o pautadas según cierto orden preestablecido.

El segundo grupo de mecanismos transversales de seguimiento corresponde a los mecanismos de control establecidos en el Marco Lógico del PREJAL, el cual se encuentra en el PRODOC. Aquí yacen una serie de indicadores para cada objetivo y sus respectivos resultados (indicadores de resultado) los cuales, en su mayoría, están formulados en términos de productos y carecen de metas concretas.

Se ha encontrado que el proyecto no ha tenido un buen sistema de seguimiento a este nivel debido a los problemas de formulación que residen en su marco lógico. La ausencia de metas y la poca relación entre los indicadores de resultado y los objetivos, lo cual no permite “medir” el cumplimiento real de éstos últimos ha afectado la posibilidad de llevar a cabo un buen control de los avances reales conseguidos por PREJAL en la sensibilización e inserción del tema en agenda, lo cual sólo se ha medido en términos del número o tipo de actividades ejecutadas pero no del grado de impacto efectivo de tales actividades.

Por ejemplo, la serie de indicadores propuestos para medir la realización de la campaña de comunicación y difusión del empleo juvenil, como parte del objetivo 1, son el “número de actividades de comunicación realizadas”, los “planes de campaña de comunicación y difusión por países” y la “evaluación final de la campaña”¹³⁹; los cuales, en términos de redacción, vienen a ser más actividades que indicadores, y en última instancia no permiten saber a ciencia cierta el grado en que se ha “difundido” efectivamente el tema del empleo juvenil en el país.

Limitaciones como éstas pueden encontrarse en varios puntos del marco lógico, lo cual denota la necesidad de reformularlo si es que decide implementarse una nueva etapa del proyecto. No obstante, las limitaciones del marco lógico no han significado que el proyecto no haya tenido logros o trascendencia –algo que ha sido reconocido por varios actores entrevistados como se ha venido observando, los cuales reconocen el aporte de PREJAL a la situación del empleo juvenil en sus países-, pero sí reflejan que PREJAL tuvo dificultades para medir el grado real en que tales actividades han contribuido finalmente a la promoción del empleo juvenil.

El tercer mecanismo de control corresponde a las herramientas diseñadas con miras a supervisar las actividades de las empresas en el marco del objetivo 3. Este mecanismo básicamente supuso el empleo de cuatro herramientas: i) Una Propuesta de Trabajo (PT), ii) un informe de progreso de la actividad, iii) un informe final de la actividad y iv) fichas para controlar la cantidad de jóvenes que iniciaban y terminaban la actividad.

¹³⁹ PRODOC, pág. 11 y 12.

La **primera** herramienta es un instrumento de planificación, donde se señala la justificación de la propuesta de trabajo, los objetivos, las características de los beneficiarios, las actividades a desarrollar, la estrategia de implementación así como el presupuesto destinado para el Plan de Trabajo

La **segunda** herramienta fue el formato de informe de progreso que las empresas debían llenar para dar cuenta al proyecto del avance de sus actividades dentro de un lapso intermedio de tiempo, el cual era previamente establecido y podía variar de empresa a empresa.

En el transcurso del proyecto ésta herramienta fue sujeta a modificaciones, pasando de un diseño algo complejo a inicios del proyecto, al formato actual que se describe a continuación. En síntesis, el documento requería el llenado de información básica sobre la experiencia ejecutada por la empresa tal como el título, el código de la propuesta, número de beneficiarios –sin desagregar sexo–, fecha de inicio y término, descripción de la actividad, etc. Se compelió también registrar los logros alcanzados por la actividad según los indicadores fijados en el plan de trabajo de la propuesta y se consignaba al final una ficha adicional donde debía ingresarse información sobre los gastos que implicó el desarrollo de la actividad.¹⁴⁰

La **tercera** herramienta fue un formato de informe final que debían completar al término de cada intervención (etapa) realizada. Este formato era básicamente el mismo del informe de progreso pero con un mayor nivel de detalle en la descripción de la experiencia y los logros, incluyéndose además una nueva ficha para registrar lecciones aprendidas y recomendaciones surgidas de la experiencia ejecutada, así como un mayor nivel de detalle en la ficha correspondiente al registro de los gastos. El formato completado con la información indicada era enviado al equipo de PREJAL en la Oficina Regional de OIT en Lima para su revisión y archivamiento.

Finalmente, la **cuarta** herramienta fue una ficha de control que las empresas debían llenar con información personal de los jóvenes al inicio y término de la experiencia de formación. En este formato se anotaba información concerniente a la situación civil, lugar de residencia, educación, nivel socioeconómico, experiencia laboral y otros aspectos de la situación de los jóvenes seleccionados. Esta ficha era recibida por el proyecto y archivada con miras a emplearla en el seguimiento ex post de los jóvenes, aunque esto nunca llegó a darse en la práctica. Debido a ello, una de las grandes limitaciones del PREJAL fue el no haber podido dar cuenta de la situación de los jóvenes beneficiarios una vez terminada la experiencia de formación, a pesar de que en un principio esto se contempló.

Como se ha señalado líneas atrás, este sistema de monitoreo del objetivo 3 no se implementó tal cual desde un inicio. Es más bien el resultado de una evolución y ajustes al esquema de monitoreo originalmente planteado por PREJAL en su PRODOC pero que tuvo una serie de problemas al ser presentado a las empresas.

El actual sistema de monitoreo del objetivo 3 se va delimitando tras la reformulación del PRODOC, y es posible decir que las empresas fueron tan partícipes como PREJAL en su diseño, en tanto el

¹⁴⁰ Modelo de informe de progreso de Plan de Trabajo, versión 2008.

proyecto se acomodó a sus requerimientos y comodidades.¹⁴¹ Como señala uno de los entrevistados:

“Al principio entiendo - creo que fue el 1er año- que ni los mismos funcionarios del PREJAL sabían de la envergadura de esto, no lo conocían muy bien, pidieron una información demasiado importante y era penoso el llenado de cuadros y fichas que nos enviaban de la OIT. Creo que al final, los últimos 2 años, fue una información mínima indispensable y que no tuvo mayor costo obtener esta información y entregarla” (Representante de PROSEGUR, Perú. Fuente propia).

En general, la utilidad de este sistema de monitoreo tal como se ha observado en la información documental se ha visto reflejada también en una tendencia encontrada en la información cualitativa: la generalidad de los informantes de las empresas refiere que el sistema de monitoreo fue adecuado y cómodo de manejar:

“[el sistema fue adecuado] Sí, porque no sentimos que fue una carga para nosotros elaborar los informes. Consideramos que fue adecuado y justo, a partir de nuestra dinámica.” (Representante de Edesur, Argentina. Fuente propia)

“La OIT nos enviaba un formato de cómo elaborar el informe, que incluía la metodología, el tiempo y los costos ahí se hablaban de ello y los invitábamos a los diferentes talleres [...] por eso es que ellos han estado contentos con nuestra ejecución, [...], ellos han visto que nosotros hemos hecho lo que nos habíamos comprometido y más.” (Representante de Adecco, Perú. Fuente propia)

“...diría que fue un proceso más completo, eso fue una buena práctica aprendida. También la sistematicidad de los informes al ser muy riguroso en su seguimiento y aplicación” (Representante de Santander, Chile. Fuente propia)

Sin embargo, a pesar de estas apreciaciones positivas y de la efectiva utilidad del sistema de monitoreo, el esquema general adolece de una pieza fundamental: no ha permitido medir el aumento de la empleabilidad de los jóvenes beneficiarios, ni qué tanto se facilitó su inserción laboral; aspectos esenciales en la redacción del objetivo 3.

Como se ha visto, la ficha de control de los jóvenes diseñada por PREJAL no pudo cumplir este fin, para el cual tampoco estaba propiamente diseñada. Fuera de esta iniciativa poco fructífera, ni el esquema de monitoreo de PREJAL ni los propios registros de las empresas manejaron información que permitiera hacer un seguimiento a los beneficiarios de las experiencias de formación una vez terminada ésta.

¹⁴¹ Esto aparece como lineamiento a seguir desde el 3er informe de avance, donde se establece la necesidad de contar con nuevos módulos de monitoreo orientados a las empresas.

La consecuencia de esto es que ahora no es posible saber a ciencia cierta cuantos jóvenes mejoraron efectivamente sus condiciones de empleabilidad respecto de las que tenían antes de la capacitación; algo que ha sido reconocido por el proyecto en sus últimos informes de avance¹⁴².

Este aspecto constituye el principal reto en el supuesto escenario de contar con segundo PREJAL que vuelva a ofrecer un objetivo similar a éste: asegurar algún tipo de instrumento o mecanismo que permita saber lo que sucedió con los jóvenes después de su participación. Las fichas ya diseñadas por el proyecto pueden servir de base para una propuesta de este tipo, por lo que tampoco se empezaría de cero.

7 Análisis del posible impacto y sostenibilidad del proyecto

En esta última sección del análisis se revisan las dimensiones de transferibilidad, sostenibilidad y replicabilidad de los logros obtenidos por el proyecto PREJAL. Adicionalmente, considerando el criterio de análisis del género, se analiza la posible contribución del proyecto a la igualdad de género una vez terminado éste.

7.1. Transferibilidad del proyecto

El análisis efectuado sobre los resultados del proyecto (punto 5 de la presente evaluación final) ha permitido constatar logros notable en los países de intervención, principalmente a nivel del objetivo 1 y 2 los cuales se habrían transferido adecuadamente a los mandantes en por lo menos cuatro países, esto es, la mitad de los países en los que se desarrolló el PREJAL.

Esto significa que en Perú, Chile, Argentina y Brasil existe hoy una preocupación activa respecto al empleo juvenil, tanto desde el Estado como desde empleadores, trabajadores y organizaciones de la sociedad civil, habiéndose transferido también esta concientización a las mismas organizaciones locales de jóvenes. De igual manera, se ha podido constatar tanto en los documentos como en las entrevistas realizadas un alto grado de apropiación de las experiencias de formación (objetivo 3) por parte de las empresas y fundaciones locales. Los documentos, principalmente el libro-memoria sobre las actividades de las empresas¹⁴³, han puesto en evidencia la contribución de estas actividades a las estrategias de RSE de las entidades empresariales participantes y a consolidar en éstas un compromiso institucional frente al empleo juvenil.

En lo que respecta al **primer objetivo** del proyecto, los resultados han permitido observar que la plataforma de información implementada por PREJAL cumple un papel importante en la difusión del empleo juvenil. Tanto a nivel cualitativo (la calidad y cantidad de la información) como

¹⁴² 8vo informe de avance

¹⁴³ Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

cuantitativo (el número de visitas mensuales que recibe la página Web y el número de contactos en las redes sociales en las que se encuentra el proyecto) se aprecia que este producto del PREJAL ha adquirido notoriedad y tiene el potencial para constituirse en una fuente importante de información especializada de OIT respecto al empleo juvenil, incluso después de terminado el proyecto.

La plataforma refleja sostenibilidad evidenciada en el número constante de visitas que recibe la página Web y el potencial informativo de la red de contactos de Facebook (donde PREJAL ya tiene 828 contactos, mayo 2009). Tomando en cuenta estos factores, la transferibilidad de este objetivo depende de que OIT o algún programa/proyecto dentro de la organización asuma esta plataforma de información y más bien amplíe su difusión. El análisis indica que hay un avance importante al respecto, habiéndose transferido la página Web desde el servidor de Telefónica (Telefónica Soluciones) en Madrid -donde se encontraba alojada originalmente- hacia la Oficina Regional de OIT en el año 2009.¹⁴⁴ Sin embargo, a la fecha todavía no se tiene claro cuál será el porvenir de la plataforma virtual. Como refiere una integrante del equipo técnico de PREJAL:

“El problema es que PREJAL desaparece y nadie va a alimentar la Web, nadie va a alimentar el Newsletter [...] el Newsletter muere porque PREJAL muere, [...] porque hay un especialista en comunicaciones de la Oficina Regional, pero él es el que alimenta la página de la OIT general, pero luego otros proyectos tienen sus propias páginas, cada proyecto se encarga de alimentar su propia página, difundir sus noticias, implementar su Newsletter [...] IPEC tiene Newsletter también; entonces claro que muere porque nadie va a haber para hacerlo”

Pasando a la transferibilidad del **segundo objetivo**, se ha visto que el proyecto pudo generar sinergias con procesos locales en por lo menos cuatro de los ocho países del proyecto: Argentina, Chile y Brasil, a los que puede sumarse Perú.¹⁴⁵ En Honduras y República Dominicana hubo avances notables en este proceso pero se vieron interrumpidos por externalidades de orden político, las cuales no han permitido una transferencia de los logros de PREJAL a los mandantes en éstos dos países.

La existencia de una apertura al tema y de voluntad política ha permitido que los esfuerzos de PREJAL encuentren un lugar en las agendas nacionales de los cuatro países mencionados, aunque no necesariamente ésta inserción se haya dado de la misma manera en todos los casos.

PREJAL no consiguió, en Perú, la firma de un acuerdo tripartito rubricado sobre empleo juvenil como sí lo obtuvo en el caso de Chile y Argentina, pero consiguió sacar adelante el Plan Sectorial de Empleo Juvenil. Cabe señalar que el grueso de los esfuerzos de PREJAL en Perú, desde que inició el proyecto el año 2005, estuvieron enfocados en sacar adelante este plan, lograr su

¹⁴⁴ 8vo informe de avance

¹⁴⁵ En Perú existía el programa Pro joven cuando se inició el proyecto; en la misma línea de países como Chile

aprobación y posterior implementación.¹⁴⁶ La adopción del Plan, directamente por el gobierno a través del MTPE, constituye una instancia notable de transferencia del proyecto al actor público.

Para el caso de Argentina y Chile la transferencia del proyecto queda de manifiesto en la firma de sus respectivos acuerdos tripartitos. En Argentina, este acuerdo dialoga con el Programa Nacional de Trabajo Decente (PTDP) que el país tiene desde el 2008¹⁴⁷, y se da en paralelo con otros programas específicos sobre empleo juvenil impulsados desde el gobierno, como es el programa “Jóvenes con Más y Mejor Trabajo” que para el 2009 se proyectaba ya tener alcance nacional.¹⁴⁸ De igual manera, en Chile también se tenía un PTDP desde el año 2008 y el año 2009 se aprobó, entre otras, una norma específicamente orientada a los trabajadores jóvenes: el Subsidio al Empleo Juvenil, iniciativa que nace de un acuerdo bipartito entre la CUT de Chile y el Gobierno.

Si bien estas iniciativas mencionadas no nacieron de PREJAL, se alinean totalmente con los acuerdos firmados para impulsar el empleo juvenil, permitiendo reafirmarlos. De otro lado, el caso de Brasil donde no se firmó un acuerdo tripartito podría a primera vista reflejar una baja transferibilidad del proyecto. Sin embargo la disposición encontrada en el país para el diálogo tripartito, manifestada en la redacción del Informe Nacional de Brasil y en la ejecución del seminario nacional indica una positiva recepción de los esfuerzos del proyecto. Esto además, va de la mano con procesos nacionales que reflejan una preocupación por el tema del empleo juvenil. Por ejemplo, a fines del 2009, se decide implementar un Subcomité referido a la Juventud al interior del Comité Ejecutivo para la elaboración del Plan Nacional de Trabajo Decente de Brasil. Este subcomité estaría integrado por representantes del Consejo Nacional de la Juventud de Brasil, entre otros, indicando que el tema en Brasil ha pasado de la discusión a la acción directa.¹⁴⁹

Cabe resaltar que Honduras y República Dominicana también tenían PTDP desde el año 2008. Ambos países, como ya se dijo, mostraron disposición al trabajo con PREJAL en un inicio, pero el impredecible factor político terminó afectando negativamente el impacto en estos países mas aun considerando que en ambos no se trabajó el objetivo 3.

El factor más resaltante a nivel del objetivo 2 lo constituye la modalidad de trabajo tripartito, muy enfatizada por la OIT y el proyecto. Resulta imposible medir con exactitud qué tanto se ha transferido esta modalidad de trabajo entre los mandantes, pero la aceptación del tripartismo por parte de éstos resulta implícita en la ejecución de las jornadas técnicas y los seminarios nacionales: los mandantes tuvieron que participar de un espacio compartido entre todos para estos eventos, sirviendo esto como referente para futuros acuerdos conjuntos¹⁵⁰.

Esto aparece también como tendencia en las entrevistas recogidas, habiendo varios informantes que consideran a PREJAL como el punto de partida de un espacio de diálogo entre actores que

¹⁴⁶ El aporte de PREJAL en éste logro nacional ha quedado claro tanto en artículos periodísticos como en las mismas noticias de la Web PREJAL, señalándose siempre que el plan contó con la asesoría de OIT y especialmente del proyecto Promoción de Empleo Juvenil en América Latina.

¹⁴⁷ 8vo informe de avance

¹⁴⁸ 7mo informe de avance

¹⁴⁹ 8vo informe de avance

¹⁵⁰ 8vo informe de avance

anteriormente no habían tratado concertadamente el tema del empleo juvenil. Sin embargo, es preciso destacar que la transferibilidad del tripartismo así como de la generalidad de los resultados del objetivo 2 depende en gran parte de la voluntad política presente en los países de ejecución.

Finalmente, se ha podido observar un elevado grado de transferencia de las actividades ejecutadas en el marco del **objetivo 3** hacia las filiales locales de las empresas y fundaciones en la mayor parte de los casos; resaltado éstas el valor positivo de la experiencia ejecutada con PREJAL en sus futura relación con el entorno social.¹⁵¹ Además, se ha registrado una disposición por parte de éstas para replicar la experiencia o tomarla como base para otras iniciativas vinculadas a sus políticas de RSE:

“Nos ha gustado mucho participar y estamos ansiosos de que continúe. [...] en algún momento a principios de año dijimos “bueno que hacemos este año, si es que no continuamos con PREJAL, este año qué vamos a hacer”; algo tenemos que hacer porque nos ha ido bien no sólo como imagen, sino que inclusive nosotros contratamos una persona, bueno más de una persona en algún momento y la idea era continuar. Entonces simplemente estamos a la espera de que se defina y continúe (Representante de Adecco en Perú. Fuente propia)

“Creemos que el proyecto fue muy significativo para La Fundación Telefónica, en cuanto dio la posibilidad de reunir el perfil de la empresa en cuanto a tecnología y la información de los jóvenes; a partir de lo que la empresa sabe hacer, que es trabajar con tecnología, se orientó a formar a los jóvenes para el mercado de trabajo y no sólo para el mercado de trabajo sino también para dar contenidos e informaciones que son ofrecidas como un todo. Entonces nosotros creemos que es un proyecto muy productivo, con resultados muy buenos.” (Representante de Telefónica en Brasil. Fuente propia)

“Es parte de nuestra gestión incorporar buenas prácticas y estar atento a lo que uno puede ir mejorando, forma parte de la manera de gestionar no solamente el proyecto sino nuestra gestión del día a día. [...] no es algo nuevo digamos, no es que a través de la OIT nos acercamos al mundo de la gente más vulnerable, yo diría que nos sirvió para profundizar la línea que veníamos trabajando” (Representante de Santander en Chile. Fuente propia)

“Hablo en general, antes y después de PREJAL. Creo que hemos enfocado esa necesidad de un sector de pocos recursos para poder tener un trabajo remunerado y con eso hemos logrado que jóvenes, muchachos y muchachas, puedan incorporarse a la PEA y desarrollar competencias y habilidades que por sí solos de repente no hubieran podido obtener. Que los pongas en una mejor posición para poder, en un futuro postular a otras empresas, dentro del segmento de lo que es caja por ejemplo, en las empresas bancarias.” (Representante de Prosegur en Perú. Fuente propia)

¹⁵¹ Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

“La evaluación que hace la compañía es altamente positiva. Pese a que fue un desafío incorporar a jóvenes en la compañía por un tema de generaciones. [...] No encuentro debilidades porque acá se trabajó muy finamente el proceso administrativo y se puso mucho énfasis en la relación con los directores de las escuelas para obtener su colaboración, especialmente en referencia a los tiempos que los chicos requerirían. [...] Ahora estamos haciendo un programa similar al PREJAL pero con recursos propios.”(Representante de Edesur (Endesa) en Argentina. Fuente propia)

“[la experiencia con PREJAL] Muy positiva porque nos ha permitido mejorar las prestaciones de actividades que ya teníamos como la formación profesional que ya la teníamos. La aportación de PREJAL ha facilitado la mejora de esa actividad. En distintas variables: contenidos de cursos, calidad de la propuesta [...]. También permitió otras dos cosas: integrar dos programas que era la escuela socio deportivo y el centro de formación profesional [...] También permitió introducirnos en una línea de trabajo que es buena con relación al mundo del empleo.” (Representante de Obra del Padre Mario (Fundación Real Madrid) en Argentina. Fuente propia)

La tendencia encontrada entre los informantes de las empresas refleja que la experiencia de PREJAL ha permitido extraer e incorporar lecciones concretas muy útiles para estas instituciones. En todos los casos, esto se condice con lo mencionado en el libro resumen de las experiencias empresariales cuando se menciona que el fin del objetivo 3 consiste principalmente en reforzar el rol de los empleadores en la promoción del empleo juvenil, antes que en pretender transformar directamente la situación de los jóvenes y el trabajo por medio de estas actividades, que en termino numéricos y estadísticos, son más bien reducidas.

En resumen, la postura de las empresas locales evidencia ser bastante favorable hacia el proyecto constatándose un grado importante de apropiación de las actividades desarrolladas en el objetivo 3. Incluso, como ya se mencionó, algunas estarían siguiendo con experiencias similares a las que llevaron a cabo con PREJAL.

7.2. Sostenibilidad de los logros

El tema de la sostenibilidad debe también revisarse en cada objetivo. Respecto del **primer objetivo** y recogiendo lo mencionado en el anterior acápite, es claro que la sostenibilidad de la plataforma de información de PREJAL depende de que la OIT defina quien asumirá la administración de la misma. De no ocurrir esto, la página Web, junto con el Newsletter de PREJAL, la información sobre los seminarios, la cuenta de Facebook etc. terminarán cuando finalice el proyecto, y junto con esto, se perderá del acceso público todo el cúmulo de información que se encuentra colgado en el internet.

Existe un gran espacio para la sostenibilidad futura de la plataforma en tanto se encuentra alojada en el servidor de la Oficina Regional en Lima, pero la decisión sobre su permanencia está finalmente en manos de la OIT.

En segundo lugar, pasando a los logros en materia de las recomendaciones de política (**objetivo 2**) se aprecia que lo conseguido por PREJAL tanto en los países donde se logró mayor incidencia como en aquellos donde no hubo mucha presencia del proyecto, está en realidad condicionado a los vaivenes de la política local.

No es posible asegurar que los resultados conseguidos puedan mantenerse absolutamente en el tiempo debido a la fluctuación de este factor. Para contrarrestar ello, la estrategia que debe optar el proyecto y la OIT implica reforzar el vínculo con los mandantes: a nivel del gobierno, con los ministerios de trabajo y las secretarías de juventud y con las organizaciones de empleadores, de trabajadores y también –algo innovador del proyecto- con las organizaciones de juventud. Para ello, como se ha señalado en líneas anteriores, es también crucial una adecuada coordinación nacional/ subregional que asegure una activa presencia del proyecto en el país.

Esto resulta aun más importante en las actuales condiciones de los países latinoamericanos, todavía golpeados por la crisis financiera del 2008. La posibilidad de que el empleo juvenil sea relegado de las prioridades de política laboral en varios de estos países es real debido al retraimiento económico sufrido en la región; correspondiendo a un organismo como OIT, imparcial y de prestigio, el rol de orientar a los países con miras a que estas condiciones no hagan perder de vista esta prioridad.

Si bien queda claro que varias de las iniciativas con respecto al tema no han sido obra de PREJAL - principalmente en países como Argentina, Chile y Brasil - es necesario señalar que el interés y preocupación existente -la misma que ha sido reforzada directa o indirectamente por el trabajo de PREJAL- no se deje de lado, sino que se consolide efectivamente a favor de los jóvenes.

En tercer lugar, la sostenibilidad del **objetivo 3** se aprecia en función al grado de permanencia de las lecciones aprendidas por parte de las empresas. Retomando la clasificación de las actividades de formación presentadas en el libro resumen de las buenas prácticas, se ha podido identificar que una gran mayoría de las actividades han girado en torno al modelo de relación-escuela empresa.

En el cuadro presentado a continuación se desagregan estas actividades según las empresas que las llevaron a cabo y la modalidad de intervención que se implementó en todos los países donde la empresa actuó, considerando que cada empresa, en cada país, ejecutó hasta tres propuestas entre el 2007 y el 2009 para llegar a cubrir la totalidad de los beneficiarios:

Número total de propuestas ejecutadas entre el 2007 y el 2009 según modalidad de intervención				
Empresas	Relación escuela-empresa	Transición de la escuela al trabajo	Inserción laboral en empleos formales	Modelos de inserción social en jóvenes vulnerables
Endesa	18	0	2	0
Adecco	0	4	0	0
Fundación Telefónica	4	0	0	1
Prosegur	0	0	12	0
Santander	11	0	0	0
Fundación Real Madrid	6	0	0	0
TOTAL POR TIPO	39	4	14	1

El cuadro refleja que las actividades se concentraron en dos modelos: primero, la relación escuela-empresa, un modelo que enfatizó la interconexión con instituciones educativas; y segundo, la inserción en empleos formales, cuyo fin fue capacitar a los jóvenes para insertarlos en la empresa.

No se dispone de pruebas fehacientes que permitan afirmar que las actividades ejecutadas en el objetivo 3 vayan a permanecer en el tiempo en el caso de todas las empresas. Lo que sí se ha encontrado es que las experiencias han reforzado las iniciativas de RSE de varias de las empresas participantes, generándose un aprendizaje duradero que puede ser replicado. Esto se extrae de la información recogida en las entrevistas, principalmente entre los informantes vinculados a las empresas eléctricas (de Endesa), habiendo varios informantes que señalan el impacto positivo y la “permanencia” de las experiencias de formación¹⁵²:

“quizás justamente el tema de PREJAL motivó a tomar la decisión de tener un convenio permanente con este colegio que es el “Vicente Pérez Gonzales, de manera de apalancar chicos que han salido bien académicamente y que tienen potencial para ser parte de una

¹⁵² Entre los demás informantes entrevistados se recoge una similar opinión con respecto al ejemplo que ha significado PREJAL para futuras experiencias de su empresa, aunque no se mencionan aspectos concretos que reflejen esto como en las citas seleccionadas.

empresa como esta; Y por otro lado, la posibilidad también de que no sólo quede en un solo colegio sino de abrirse más a la comunidad, aspecto que si bien no hemos empleado todavía pero lo tenemos muy presente para iniciarlo prontamente.” (Representante de CAM (Endesa) en Chile. Fuente propia)

“La compañía con las áreas, con sus representantes se han dado cuenta qué es lo que implica tener este tipo de alumnos dentro de ella, por lo tanto nos han comentado, y a mí me han preguntado ¿cuándo tenemos nuevos alumnos? ¿Cuándo los vamos a recibir? Porque tengo proyectitos que le pueden servir a ellos para que los vayan desarrollando, eso es por una parte, que ahora como te digo lo está haciendo la fundación. Por otro lado, nosotros hicimos algo relativamente parecido con una universidad que se llama el Proyecto de Educación Cooperativa, esto es como una especie de dual que en el fondo implica que alumnos de 4to año de la universidad, en este caso si del área de eléctrica, que estudian con nosotros algunos días a la semana y por lo tanto se les hacía un tratamiento parecido al que nosotros tuvimos con los alumnos del PREJAL, se les da una remuneración para temas de movilización; además se les da el tema de almuerzos y esta era la posibilidad de poner en práctica algunos proyectos que ellos tenían, eso se hizo durante el 4to año e implicaba eso, que teníamos alumnos ya inmersos en el mundo laboral, que ya conocían las áreas de la compañía, cosa que cuando llegaban a 5to año, tenían preferencia con nosotros para realizar su práctica profesional. Y luego, a la siguiente etapa, tenían la preferencia para realizar su memoria con nosotros. Y así de alguna manera, al ingresar a esta persona si se da un cupo de vacante para contratación ya indefinida con nosotros teníamos a una persona que estaba capacitado en la compañía, que conocía las áreas perfectamente, había hecho estudios con nosotros por lo tanto todo lo que es los costos del personal o para lo que es la inducción de una persona, eso ya estaba subsanado. Teníamos personal potencial que podíamos contratar. (Representante de Chilectra (Endesa) en Chile. Fuente propia)

“Aplicamos el mismo concepto de PREJAL con las personas con discapacidad y con algunos programas que tenemos. [Por ejemplo] Tenemos un programa que se llama Discapacidad y Habilidades, y dentro de la capacitación que se brinda a las personas, trabajamos puntualmente sobre los valores y sobre otras herramientas que se trabajaron en el programa [con PREJAL]. (Representante de Adecco en Argentina. Fuente propia)

“en la actualidad tenemos un programa similar, con menos pasantes, pero con una orientación parecida al PREJAL. Esta iniciativa respondió a la demanda de los mismos colegios.” (Representante de Edesur (Endesa) en Argentina. Fuente propia)

El hecho de que sean las empresas eléctricas las que reflejan una mayor permanencia de la experiencia con PREJAL, contrasta con la posición de la matriz española, Endesa, quien en la última acta del comité de seguimiento manifestó sus dudas con respecto a entrar a una segunda fase del proyecto debido a objeciones frente a la gestión del mismo.¹⁵³

¹⁵³ V acta del comité de seguimiento

Lo cierto es que a pesar de esta apreciación de la matriz –la cual descansa principalmente en el bajo nivel de logro de la campaña de visibilización-, sus filiales locales parecen apreciar muy positivamente lo conseguido con PREJAL, y estarían dispuestas a participar en una segunda etapa. Cabe añadir a esto que si bien no es factible saber si todas las empresas/fundaciones continuarán en los próximos años con actividades similares a las ejecutadas durante el proyecto, algunas de éstas tienen líneas de trabajo que invariablemente continuaran en la misma senda de actividades, haya o no haya un segundo PREJAL. Es el caso de la Fundación Real Madrid (Obra del Padre Mario) la cual se dedica normalmente a ejecutar proyectos con jóvenes.

El análisis de la sostenibilidad puede también apoyarse aunque muy tentativamente en la situación de los jóvenes beneficiarios con los que se pudo contactar. Como ya se ha dicho, los jóvenes de los tres grupos focales ejecutados para la evaluación final han valorado muy positivamente las experiencias de formación vividas con las empresas y reflejan un grado elevado de empoderamiento y seguridad en sí mismos.

Si bien estos jóvenes no constituyen una muestra de todos los beneficiarios, pueden representar adecuadamente a aquellos que sobresalieron y consiguieron un espacio dentro de la empresa que los capacitó, o alguna otra empresa afín. Lo cierto es que la mayoría de estos jóvenes han adquirido habilidades –de hecho, varios se encuentran todavía en un proceso de adquirir experiencia por medio de sus actuales trabajos- que en un futuro, puede permitirles mayores ventajas al momento de acceder al mercado laboral.¹⁵⁴

7.3. Replicabilidad de los logros

PREJAL constituye una experiencia pionera o primigenia desde varias perspectivas. Ha sido el primer gran proyecto en materia de empleo juvenil de la OIT en la región de América Latina. También ha constituido la primera experiencia regional de asociatividad público privada para el empleo juvenil, una modalidad nunca antes trabajada en Latinoamérica.

Asimismo, PREJAL ha sido el primer proyecto que contó con grandes empresas privadas como ejecutoras directas de actividades. Desde varias perspectivas entonces, PREJAL constituye una experiencia piloto innovadora y aleccionante no sólo para la OIT, sino también para los donantes y demás implicados. De allí que es posible observar un alto potencial de replicabilidad de varios de sus componentes, sirviendo como ejemplo para futuros proyectos de OIT enmarcados en esta modalidad de asociación público privada.

Primero, se ha observado que la información documental producida y difundida por PREJAL respecto del empleo juvenil es copiosa. No solamente los informes de Trabajo Decente almacenados en la Web del proyecto –algunos de los cuales no han sido producidos por PREJAL pero se encuentran con mayor facilidad en ésta página-, sino también las reseñas de las jornadas técnicas, de los seminarios nacionales y empresariales; los foros virtuales, etc.

¹⁵⁴ Conclusiones de los informes de grupo focal de Chile, Argentina y Perú.

Todos estos documentos constituyen una fuente de información de suma utilidad para la OIT y cualquier entidad que busque realizar intervenciones en el campo del empleo juvenil. Asimismo, presentan un mapeo muy fino de la situación del empleo juvenil en los ocho países de intervención, en un lapso de tiempo concreto: los cinco últimos años del primer decenio del siglo XXI; por lo que son una fuente de mucha utilidad para aquellos gestores públicos que busquen tomar decisiones sobre el trabajo de los jóvenes.

Sin embargo, un aspecto que puede limitar la utilidad de esta información para futuros proyectos o iniciativas es que los documentos son muy dispersos y no se encuentran sistematizados, existiendo documentación adicional o reseñas de eventos que se mencionan en los informes de avance pero que no están colgados en la Web.¹⁵⁵ Adicionalmente, si bien existen las reseñas de los seminarios y demás eventos junto con sus anexos, éstos no están adecuadamente estandarizados y presentados en un formato comprensivo, a manera de una breve memoria que permita generar reflexiones sobre lo conversado en el seminario.

En algunas reseñas este elemento es más visible que en otras¹⁵⁶, pero en general sólo se tiene el programa del seminario y no una reseña de los acontecimientos que efectivamente se desarrollaron en él. Esto refleja la necesidad de emprender una tarea de sistematización del PREJAL, accesible en términos de lenguaje y claridad para todos los actores involucrados en el mismo.

Con respecto al segundo objetivo, se ha observado que allí donde se ejecutó adecuadamente la “fórmula” establecida por el proyecto en materia de incidencia política, se obtuvieron buenos resultados. Esta fórmula se refiere al procedimiento seguido por PREJAL en cada país, el cual empezaba con la ejecución de jornadas técnicas con los mandantes por separado, incluyéndose a jóvenes en varias de éstas. Acto seguido se celebraba un seminario nacional tripartito el cual, en algunos casos, dio lugar a la firma de un acuerdo tripartito entre representantes del gobierno, de las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Se ha visto en el análisis de resultados y de transferibilidad que esta modalidad resultó bastante útil para movilizar a los mandantes y hacerlos tomar conciencia sobre la importancia del empleo juvenil como prioridad, lo cual ha sido corroborado en las entrevistas efectuadas. Por lo tanto, la estrategia evidencia un adecuado camino para fomentar el tripartismo e insertar el tema en agenda de manera gradual, algo que bien podría imitarse en otras realidades distintas a las de los países donde intervino el PREJAL.

Sin embargo, es preciso señalar que la estrategia requiere de un adecuado, muy fino conocimiento de las realidades locales lo cual exige un esfuerzo importante en la etapa de recojo de información. Es decir, se debe conocer la apertura del clima político en cada país así como la disposición de los mandantes a tratar el tema, algo que en la experiencia de PREJAL no se hizo

¹⁵⁵ Se ha constatado que en la página Web no existen reseñas de las jornadas técnicas celebradas en República Dominicana el año 2009.

¹⁵⁶ Por ejemplo, respecto al seminario celebrado en Argentina se consignan varios anexos que permiten profundizar en lo señalado por la agenda del seminario. En cambio, del seminario nacional de Chile solo se tiene el programa. (Página Web PREJAL)

adecuadamente al inicio, en parte por la falta de experiencia¹⁵⁷, pero que no puede ocurrir otra vez en una siguiente experiencia de este tipo.

Finalmente, el análisis de la replicabilidad en relación con el objetivo 3 revela un conjunto de factores que sirven de base para futuras experiencias de asociatividad público-privada donde las empresas adopten un rol de ejecución. Se ha contemplado aquí dos dimensiones de análisis:

- Las buenas prácticas incorporadas por las empresas
- El sistema de seguimiento y monitoreo

En la primera dimensión, se ha observado que el tercer componente del proyecto constituye una de las partes mejor documentadas del mismo, pero no necesariamente la mejor difundida. Efectivamente, no sólo se tienen los informes de avance, sino que el proyecto ha desarrollado un libro con las buenas prácticas identificadas en las empresas hasta el año 2009¹⁵⁸ por lo que hay información muy precisa sobre lo que éstas hicieron en el marco del proyecto.

La principal importancia de esta base documental es que puede servir de ejemplo para otras empresas (españolas o locales), despertando su interés y ganas de participar en una futura iniciativa similar al PREJAL vinculada al empleo juvenil. No obstante, la principal limitación de esta base documental no yace en sí misma, sino en los mecanismos de difusión con los que ha contado el proyecto para transmitirla.

Efectivamente, se recoge aquí el eco de las propias entidades empresariales, quienes en el recojo de información cualitativo han sido claros en señalar que no se demandó difusión con el fin de hacer figurar el logo de la empresa, sino por hacer de conocimiento de otras empresas o entidades principalmente locales, sobre lo novedoso e interesante que resulta una iniciativa como PREJAL y poder ampliar la red de organizaciones que participan de ésta:

“estoy hablando desde Chile, no es por un tema de difusión sino que es por un tema de compromiso con el país, entonces no es la difusión una de las cosas que esperamos, si queremos difusión muchas veces nosotros lo impulsamos también en conjunto con la fundación. [...] Yo diría que [la visibilización] busca una oportunidad de colaboración entre los organismos públicos con la empresa privada, eso es siempre bueno y al mismo tiempo invita a otras empresas a sumarse a iniciativas similares.” (Representante de Santander en Chile. Fuente propia)

“siempre he repetido la misma impresión: La participación que la OIT, los empresarios, los trabajadores que conforman la OIT, tuvieron cuando se creó este programa, fue que a la postre en los años sucesivos más empresas se integraran a este programa tan interesante y lo hicieran interesados por la información que la OIT les pudiera proporcionar respecto a los resultados de la misma. Lo que hemos observado en estos años que fueron 4, es que no

¹⁵⁷ Segundo informe de avance

¹⁵⁸ Se trata del texto: Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. 2009. OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

tanto en los últimos, sino en los primeros años, hubo una deficiente comunicación hacia afuera de lo que era PREJAL. Esto originó que la gente, los empresarios, no supieran la real dimensión, envergadura de este programa; y que puedan estar seducidos a participar en el mismo programa pero en otros años, reemplazando a las empresas que actualmente participamos. Entonces creo que el tema de comunicación ha sido un problema constante y a juicio nuestro no ha tenido una debida difusión” (Representante de Prosegur en Perú. Fuente propia).

“Lo que hacemos en la Argentina con estos programas de la OIT es difundir para que tengan mucha repercusión y que se tome como una buena práctica; y en este programa la difusión fue muy, muy pobre; y eso lo hablamos en varias reuniones con otros partners que están realizando el mismo programa [...] Nosotros no queremos un reconocimiento público por parte de las empresas, es importante que todas las acciones que se realizan de responsabilidad social sean divulgadas para que nuevas empresas se incorporen a los proyectos o tomen el ejemplo, y eso no sucedió. Nosotros no queremos ningún reconocimiento estamos trabajando para mejorar la sociedad. (Representante de Adecco en Argentina. Fuente propia)

Desde una perspectiva de replicabilidad, las observaciones formuladas por los representantes de las empresas tienen sentido: Si las actividades del objetivo 3 no se difunden otras entidades no se enterarían del proyecto, con lo cual sería difícil garantizar la presencia de más empresas que estén dispuestas a financiar y participar de una nueva experiencia como la de PREJAL. Sin embargo, las intervenciones también sugieren que la segunda etapa de la campaña de difusión fue adecuada, y mejor que la primera, por lo que un próximo PREJAL contaría ya con mecanismos convenientes que aseguren esta sinergia entre las actividades y la difusión, permitiendo despertar en otras empresas el interés por llevar a cabo estos programas.

En la segunda dimensión, vale decir, respecto del sistema de seguimiento de los planes de trabajo, se ha apreciado que el esquema administrativo modificado por OIT para adecuarse a las empresas constituye ya un “Know How” de la oficina regional. Esta experiencia ha servido para afinar las capacidades de OIT en el manejo de futuros proyectos que involucren capitales públicos y privados, habiendo estimulado la generación de mecanismos más adecuados a las necesidades de las empresas por parte de la Oficina Regional¹⁵⁹.

Asimismo, por el lado de PREJAL, el sistema de seguimiento elaborado en la marcha es un instrumento con amplias posibilidades de replicarse en otras experiencias similares de trabajo con empresas, y que también ha pasado por un proceso de reforzamiento y cambio respecto a su versión original.¹⁶⁰

Estos factores se reflejan en las tendencias encontradas en las entrevistas, en tanto el sistema de seguimiento goza de aprobación por parte de los representantes de las empresas. No obstante, como ya se mencionó en el punto 6.3, el sistema adolece –fuera de las fichas de seguimiento, que

¹⁵⁹ Acta de la V reunión del comité de seguimiento

¹⁶⁰ 3er informe de avance

no fueron efectivas para ello- de un mecanismo orientado a visibilizar la situación ex post de los jóvenes beneficiarios una vez culminadas las actividades. Es por ello que antes de ser replicado a otras experiencias, se debe establecer un mecanismo concreto y adecuado a este fin.

8 Conclusiones

De acuerdo a las líneas de análisis sobre las que descansa la presente evaluación final, se obtienen cinco conclusiones generales sobre el proyecto hacia su etapa de cierre:

1. El proyecto PREJAL ha sido fundamental en la visibilización del tema del empleo juvenil dentro de la región, siendo, durante el tiempo que ha durado su ejecución, el principal interlocutor de OIT al respecto. Más aún, se observa que un proyecto como éste cobra mayor importancia debido a la problemática derivada de la crisis del 2008.
2. Revisando de manera general los logros de PREJAL en sus tres objetivos, se puede concluir que entre el periodo de la evaluación intermedia hasta el periodo de inicio de la autoevaluación final, el proyecto ha incorporado la mayoría de las recomendaciones propuestas en la evaluación intermedia, varias de las cuales ya habían sido consideradas previamente por el equipo técnico según consta en los informes de avance del proyecto.

Entre éstas, destaca el fortalecimiento del vínculo con los organismos de juventud, supranacionales y nacionales (OIJ, Organización Iberoamericana de Juventud). Esto pudo apreciarse especialmente en la reunión regional “Promoción del Trabajo Decente para Jóvenes” del 2009, donde se hicieron presentes representantes de la OIJ y de organizaciones de jóvenes de la mayoría de países participantes.

También destaca la recomendación orientada al mantenimiento de la página Web, habiéndose migrado el portal al servidor de la Oficina Regional de OIT en Lima; así como la sugerencia de documentar las buenas prácticas de las empresas la cual dio pie a la publicación del libro: “Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial”, editado en el año 2009.

Por otro lado, el proyecto no pudo incorporar otras recomendaciones tales como el trabajo con organizaciones empresariales locales y la flexibilización de la estructura de mando para facilitar el trabajo en los demás países. Respecto a la estructura de mando, la coordinación nacional en los demás países no refleja haberse mejorado sustancialmente hacia el final del PREJAL, como ha podido constatar en el acápite 6.2 del presente informe.

3. A raíz de la actuación del PREJAL en los países de ejecución, se ha constatado un nivel elevado de incidencia en cuatro de los ocho países donde se llevó a cabo el mismo: Perú, Argentina, Brasil y Chile. Entre éstos, debe considerarse que tanto en Chile como en Argentina existen programas de Trabajo Decente ya implementados, por lo que los logros del proyecto en

ambos países –específicamente la firma de acuerdos tripartitos en ambos- pueden considerarse como una contribución a éstos.

En los cuatro países se ha constatado una elevada sensibilización sobre la problemática del empleo juvenil, así como mecanismos concretos a nivel político-institucional por los cuales el tema se ha insertado en sus respectivas agendas nacionales de empleo. En los otros cuatro países (México, Colombia, Honduras y República Dominicana) el proyecto tuvo dificultades vinculadas fundamentalmente al poco nivel de coordinación, y a cuestiones políticas (crisis política de Honduras, 2009).

En México y Colombia estas limitaciones se detectaron desde un principio, y llevaron a la temprana decisión de no trabajar el objetivo 1 y 2 en ambos países. No obstante en Honduras y República Dominicana –que cuentan además con Programas de Trabajo Decente- las dificultades tuvieron su origen en los problemas de gestión del proyecto, vinculados a la coordinación (no se contó con un coordinador local), lo cual afectó la eficacia de PREJAL en ambas realidades nacionales.

4. PREJAL presentó una gestión innovadora al ser la primera experiencia de trabajo con fondos públicos y privados en un tema como empleo juvenil en la región. Este modelo de gestión fue madurando desde su planteamiento inicial en el PRODOC y hacia el final del proyecto ha generado una modalidad administrativa y técnica que puede ser puesta en marcha con otras entidades empresariales de darse un nuevo proyecto como PREJAL.

Además de esto, el proyecto generó un sistema de monitoreo (nivel del objetivo 3) que hacia el fin del proyecto pudo adaptarse adecuadamente a las necesidades de las empresas participantes, el cual permitió supervisar sus actividades adecuadamente. Este instrumento también pasó por modificaciones, mejorándose en el transcurso del proyecto según los comentarios y observaciones de las empresas. No obstante, su mayor limitación fue la carencia de un efectivo mecanismo para realizar el seguimiento ex-post de los jóvenes beneficiarios de las experiencias, quedando esto como un reto para una futura experiencia de este tipo.

5. El tercer objetivo del proyecto ha generado y/o reforzado un conjunto de buenas prácticas en las empresas y fundaciones participantes, las cuales se encuentran documentadas debidamente. La trascendencia de sus actividades se ve reflejada en vínculos con la comunidad local y/o iniciativas para continuar con actividades similares sobre empleo juvenil en algunas de éstas. En varios casos, PREJAL estimuló en las entidades empresariales participantes una nueva perspectiva sobre el empleo juvenil como línea primordial de trabajo de sus políticas de RSE.

9 Lecciones aprendidas

Se consignan las siguientes lecciones aprendidas al término del proyecto:

- La estrategia de difusión del proyecto por medio del internet fue adecuada, lo cual llama a pensar en nuevas modalidades o estrategias con las cuales explotar mejor estos mecanismos virtuales de transmisión de información.
- Se necesita siempre contar con información actualizada, precisa y real de diagnóstico sobre la situación del empleo juvenil en los países participantes, lo cual requiere de una revisión exhaustiva de las bases de datos nacionales, las mismas a las que la OIT tiene acceso,¹⁶¹ y otras fuentes adicionales. Para ello se requiere también de personal en cada país que maneje un conocimiento base adecuado sobre el mismo, y especialmente sobre la situación del empleo juvenil.
- La apropiación de la temática de empleo juvenil en cada país y el adecuado nivel de institucionalidad han resultado favorables al proyecto: allí donde existían instituciones fuertes y gobiernos con interés político e incluso iniciativas vinculadas al empleo juvenil (Chile, Argentina y Brasil) el proyecto avanzó con fluidez.
- Al momento de obtener acuerdos en los países la presencia de todos los mandantes es fundamental, y de hecho, el énfasis en el tripartismo ha jugado a favor de la legitimación final que el proyecto PREJAL ha obtenido entre trabajadores y empleadores. La dinámica de trabajo no puede ser sólo con el gobierno, sino que es indispensable insertar a estos dos actores
- La presencia de los organismos de juventud en la toma de decisión tripartita (que con ellos pasa a ser cuatripartita) ha sido positiva para el desarrollo del PREJAL. El estrechamiento del vínculo con la OIJ ha sido un factor dinamizador y positivo en un proyecto que está enfocado hacia la juventud.
- La naturaleza público-privada del proyecto ha sido un factor que si bien constituyó un desafío en un principio, dio lugar a la generación de mecanismos administrativos que fueron adecuadamente apropiados por OIT y las empresas, contribuyendo a lograr una gestión oportuna y coordinación adecuada entre éstas.
- La heterogeneidad de las propuestas de formación no permite medir los resultados de las empresas como un sólo bloque. Todo lo contrario, cada empresa ha tenido una aproximación distinta al empleo de los jóvenes y una lectura diferente de cómo pueden contribuir al tema del empleo juvenil.

¹⁶¹ Hacia fines del 2009, se menciona estar trabajando con las bases de datos de SIALC/Panamá. (8vo informe de avance)

- PREJAL ha permitido visibilizar que en el sector privado existe una importante disposición e interés para participar en proyectos de cooperación técnica con la OIT. Esto permite contemplar la posibilidad de incluir a más empresas participantes en el marco del objetivo 3, tanto externas como locales, en una posible segunda etapa del proyecto.

10 Buenas Prácticas

Se consignan las siguientes buenas prácticas

- **Difusión de la información:** El empleo de las estrategias Web de difusión de información ha resultado estratégico y central para el trabajo del proyecto PREJAL. Además, es un mecanismo que permite ahorrar recursos tanto humanos como materiales.
- **Tripartismo:** En línea con la dinámica de trabajo de OIT, la apuesta por el tripartismo en el marco de PREJAL ha permitido sinergias notables con las demandas de los trabajadores y los empleadores. Además, el proyecto tiene el plus de haber añadido al tripartito la participación de las organizaciones de jóvenes quienes han contribuido al diálogo social con su propia lectura y demandas.
- **Buenas prácticas de las empresas:** Como se ya se mencionó en el punto 5.3 del presente informe, las empresas han generado hasta cuatro tipos distintos de intervenciones, que constituyen buenas prácticas:
 1. Establecimiento de una relación entre la empresa y escuelas o instituciones educativas: se trabajó con centros de educación para facilitar la formación técnica de los jóvenes. En algunos casos la empresa incluso participó del diseño de las currículas educativas.¹⁶²
 2. Herramientas de formación para facilitar la transición de la escuela al trabajo: las empresas que trabajaron sobre esta línea desarrollaron actividades que empoderen a los jóvenes, y les permitan participar adecuada y estratégicamente en el mercado laboral.
 3. Iniciativas de inserción laboral en empleos formales: se buscó dotar a los jóvenes de habilidades técnicas básicas para luego emplearlos directamente.

¹⁶² Documento interno de PREJAL: Acciones de las empresas/fundaciones en marco del objetivo 3 -resumen

4. Aportes para la construcción de modelos de inserción social en jóvenes vulnerables: constituyeron propuestas de formación no específicamente laboral, sino de formación personal y social orientadas a jóvenes en situación de vulnerabilidad y/o exclusión social.

Adicionalmente, cada empresa ha consignado un conjunto de buenas prácticas vinculadas a su ejecución y que ha presentado al proyecto en su debido tiempo. Estas lecciones en su mayor parte han sido incorporadas por las propias empresas en las sucesivas propuestas que ejecutaron durante el PREJAL (hasta tres propuestas en los cinco años que duró el proyecto).

11 Recomendaciones

- Bajo el supuesto de existir un segundo Proyecto PREJAL se debe diseñar el Marco Lógico, siguiendo el rigor metodológico necesario para la formulación de resultados (metas) a nivel de objetivos diferenciándolas de las que corresponden al nivel de las actividades, así como formular estrategias y actividades que tengan claramente definido el nivel de medición, no necesariamente cuantitativo.

El diseño de una futura propuesta debe diferenciar adecuadamente los fines de los medios para la definición de los objetivos, estrategias y acciones que espera alcanzar y/o ejecutar; debe incluir la formulación rigurosa de indicadores por cada nivel producto, efectos e impactos en correspondencia a la jerarquía de objetivos. Esto permitirá contar con las bases necesarias para el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación desde el inicio de la posible ejecución.

- Con relación a la plataforma virtual de información, se considera pertinente que el portal Web se mantenga activo y no desaparezca al finalizar el proyecto. Para ello, de no abrirse una nueva etapa del PREJAL, se recomienda que OIT asegure la permanencia de ésta plataforma virtual convirtiéndola en un portal especializado de empleo juvenil. Asimismo, se recomienda mantener actualizadas las estadísticas de empleo juvenil por país que se presentan en la página.
- Se recomienda sistematizar el proyecto para difundir mejor la experiencia en América Latina. La sistematización permitirá que se obtenga una mirada panorámica y replicable de todo el PREJAL y lo que significó en el marco de la cooperación técnica de OIT, pudiendo servir de referencia para futuras iniciativas sobre empleo juvenil en la región.
- En los países con políticas más fuertes y asentadas, como es el caso de Argentina y Chile, el proyecto debería focalizarse en la ejecución del objetivo 3 y limitarse a una labor de vigilancia respecto al mantenimiento de las políticas. De igual manera, los donantes deberían evaluar con detenimiento la pertinencia de trabajar el objetivo 3 en aquellos países con una institucionalidad débil posibilitando más bien que el proyecto enfoque sus esfuerzos a

conseguir algún tipo de sensibilización entre los mandantes de estos países, intentando generar en éstos condiciones adecuadas para la formulación de lineamientos o recomendaciones para las políticas referidas a empleo juvenil.

- En función a la recomendación anterior, se propone que el segundo objetivo se desagregue en dos: El primero tendría la misma naturaleza del objetivo 2 del PREJAL actual, es decir, generar recomendaciones de política que impliquen un trabajo en jornadas técnicas con los mandantes y la generación de seminarios nacionales. Este objetivo se orientaría a aquellos países donde todavía falta reforzar la inserción del tema en la agenda pública.

El segundo, es decir, el nuevo objetivo, tendría más bien un fin de seguimiento a los acuerdos tripartitos generados tras el término del proyecto PREJAL, sólo en aquellos países donde se consiguieron estos resultados.

- Respecto del objetivo 1 y 2, se recomiendan las siguientes líneas de acción tomando como referencia la situación resultante en cada país al término del proyecto PREJAL:
 - **Perú:** hacer seguimiento al Plan Sectorial de Empleo Juvenil, y establecer oportunos aportes de asistencia técnica en su implementación
 - **Chile y Argentina:** velar por el cumplimiento de los objetivos fijados en el acuerdo tripartito ofreciendo la asesoría técnica necesaria para ello. Articular apoyos con Oficina de países de la OIT para el Cono Sur de América Latina y vinculaciones con proyectos de cooperación técnica nacionales y / o subregionales y regionales.
 - **Brasil:** buscar la generación de un acuerdo y declaración tripartita entre gobierno, trabajadores y empleadores.
 - **Colombia:** Se encontró que ya existe un buen acercamiento con el sector empleador a través del contacto entre PREJAL y la ANDI (Asociación nacional de empresarios de Colombia), por lo que se recomienda establecer bases para un mayor diálogo y acercamiento con el gobierno y trabajadores, con los cuales el PREJAL tuvo escaso contacto. Se puede tener como meta generar un Informe de Trabajo Decente de Colombia.
 - **Honduras:** reanudar los esfuerzos una vez resuelta la coyuntura política en el país. Presentar el informe de Lineamientos de Política y trabajar con miras al seminario tripartito –cuatripartito nacional.
 - **República Dominicana:** al igual que en Honduras, presentar y aprobar el informe de Lineamientos de Política y trabajar con miras al seminario tripartito –cuatripartito nacional, cerrando el ciclo de PREJAL en el país.
 - **México:** Generar condiciones adecuadas para la sensibilización en el tema, focalizando el trabajo con gobierno, empleadores y trabajadores para persuadirlos de los beneficios del proyecto.

- El proyecto debería aprovechar el fortalecimiento institucional de las oficinas de OIT en el Sub Regional y Nacional, delegando funciones de coordinación a algunas de estas oficinas con el fin de ahorrar recursos, focalizando la contratación de coordinadores nacionales en aquellos países con menor presencia del empleo juvenil en agenda, o con mayores dificultades de articulación entre actores. De acuerdo a los hallazgos de la autoevaluación, esta delegación podría darse de la siguiente manera según los países donde PREJAL se desarrolló:
 - **Perú:** coordinación directa del ATP y el equipo de PREJAL con el apoyo de la Oficina Regional de OIT y la Oficina de Países para los países andinos(OSRA)
 - **Chile:** delegación a la Oficina Subregional para el Cono Sur.
 - **Argentina:** delegación a la Oficina Nacional de OIT para Argentina.
 - **Brasil:** contratación de un coordinador nacional, con el apoyo de la Oficina Nacional de Brasil.
 - **Colombia:** contratación de un coordinador nacional que cuente con el apoyo de la Oficina para los Países Andinos (OSRA)
 - **Honduras:** delegación del proyecto a la Oficina Sub Regional para Centroamérica (OSR-San José)
 - **Republica Dominicana:** delegación del proyecto a la Oficina Sub Regional para Centroamérica (OSR-San José)
 - **México:** contratación de un coordinador nacional, con el apoyo de la Oficina Nacional de OIT para México
- Se sugiere elaborar un documento interno de gestión de la OIT que consigne de manera clara y ordenada todo el proceso de relacionamiento con las empresas llevado a cabo durante la ejecución de PREJAL. Este documento debería incluir una descripción detallada de los procedimientos administrativos desarrollados en este marco así como los instrumentos de monitoreo desarrollados por PREJAL; incorporando/diseñando un mecanismo adicional y previamente definido que permita ofrecer un seguimiento a los jóvenes beneficiarios de las experiencias de formación en una posible segunda etapa del proyecto.
- En la línea del enfoque comunicacional implementado durante la segunda parte del proyecto, PREJAL podría desarrollar otras estrategias de promoción empleando los mecanismos que ofrece internet (por ejemplo, manejar vínculos a blogs especializados, explotar mejor la cuenta de Youtube,, etc.). Esto permitirá ahorrar recursos así como tiempo.
- Se debe aprovechar el vínculo con las organizaciones de empleadores en cada país haciéndolas participar directamente del PREJAL en la difusión de la información de las actividades del objetivo 3. Esto requiere el diseño de un mecanismo por el cual se aprovechen los contactos de las organizaciones de empleadores, obteniéndose información sobre eventos, encuentros, etc. donde afluyan los empresarios y donde PREJAL o las propias empresas tengan un espacio en el que puedan mostrar el avance de sus actividades.

ANEXO I: Términos De Referencia (TDR) de la autoevaluación



EVALUACION FINAL DEL PROYECTO PREJAL

FEBRERO 2010

CONTENIDO

I. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO INSTITUCIONAL

I.1 Contexto institucional

I. 2. Descripción del proyecto

I.3. Avances y resultados

II. JUSTIFICACION DE LA EVALUACIÓN

III. PROPOSITO, ALCANCE Y BENEFICIARIOS DE LA EVALUACION.

IV. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION

V. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

VI. GESTION Y PLAZOS DE LA EVALUACION

VII. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACION

ANEXOS

1. Principales recomendaciones de la evaluación intermedia

2. Perfil de facilitador/a

3. Preguntas clave de la evaluación

4. Términos de referencia del facilitador/a.



ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO

TERMINOS DE REFERENCIA

Autoevaluación Final del Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina- PREJAL”

Febrero 2010

Código de Proyecto:	RLA/05/04M/SPA (MTIN) RLA/05/05M/SPA (AECID)
Título del Proyecto:	Promoción del Empleo Juvenil en América Latina.
Duración:	noviembre 2005/ julio 2010
Donante:	Gobierno de España (MTIN y AECID).
Contribución del donante:	\$ 5.500.000 (1.5 millones MTIN, 4.0 millones AECID que incluye 2.5 millones aportados por las empresas participantes): Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Endesa Internacional, S.A; Prosegur, Compañía de Seguridad; Fundación ADECCO, Fundación Telefónica, Banco Santander y Fundación Real Madrid.
Cobertura Geográfica:	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Perú y República Dominicana.
Idiomas:	Español
Ejecutado por:	Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

I. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO INSTITUCIONAL

I.1 Contexto Institucional

El Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina-PREJAL” tiene sus orígenes en la Cumbre del Milenio, llevada a cabo en Septiembre del 2000, así como en la Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre la Promoción del Empleo Juvenil¹⁶³, de Diciembre del 2002 y se enmarca en uno de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, “crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres con el objeto de que dispongan de unos ingresos y de un empleo decente” y en los Objetivos Regionales para América Latina y el Caribe desde su inicio en el año 2005. En ellos, se indica que “se han puesto en marcha programas y estrategias nacionales tripartitas, así como iniciativas públicas y privadas con el fin de facilitar el acceso de las mujeres y los jóvenes al mercado de trabajo”.

Como resultado de la Cumbre del Milenio, las Naciones Unidas, el Banco Mundial y la OIT invitaron a líderes y expertos en el campo del empleo juvenil a formar parte de un Grupo de Alto Nivel, que trabajó un conjunto de recomendaciones de políticas que fueron debatidas en Ginebra, en julio del 2001 y luego fueron transmitidas a la Asamblea General de Naciones Unidas en septiembre del mismo año.

Las recomendaciones se estructuran alrededor de las cuatro prioridades globales de la estrategia relativa al trabajo decente para los jóvenes, a saber:

- Igualdad de oportunidades de género: dar a las jóvenes las mismas oportunidades que a los jóvenes.
- Empleabilidad: invertir en educación y formación continua para los jóvenes y mejorar el impacto de esas inversiones.
- Espíritu empresarial: facilitar la creación y gestión de empresas a fin de ofrecer más y mejores empleos para los jóvenes de ambos sexos, y
- Creación de empleo: situar la creación de empleo en el centro de la política macroeconómica.

Como consecuencia de ello se formaron cuatro grupos de trabajo sobre estos temas, que, en junio del 2003, presentaron las conclusiones al Secretario General en la segunda reunión del Panel de Alto Nivel de la Red de Empleo de Jóvenes. En España, la participación en el mencionado Grupo de Alto Nivel del Presidente de una empresa española de gran implantación en América Latina, fue el germen del cual partió el proceso de identificación de los socios empresariales del proyecto PREJAL por parte de la CEOE¹⁶⁴. A este proceso se sumó además la disposición política y financiera del Gobierno español para apoyar el diseño y ejecución de PREJAL por parte de la OIT.

El presente Proyecto se inscribe en las recomendaciones efectuadas por el antes citado Grupo de Expertos de Alto Nivel, y de las Recomendaciones y Resoluciones de la OIT y de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre la materia.

También forma parte del Programa Global de Empleo de la OIT. Este Programa es un componente fundamental de la estrategia de desarrollo del trabajo decente, la cual reposa sobre cuatro pilares: el empleo como eje central de las políticas económicas y sociales, los derechos laborales, la seguridad y la protección social, la representación y el diálogo social.

En este punto, cabe señalar que la OIT ha aprobado toda una serie de Convenios y Recomendaciones en materia de empleo juvenil, entre los cuales se podrían citar, a título de ejemplo, los siguientes: Convenio sobre Política de Empleo, 1964 (nº 122), Recomendación sobre Programas Especiales para Jóvenes, 1970 (nº 136), Convenio sobre Desarrollo de Recursos Humanos, 1975 (nº 142), Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación), 1958 (nº 111).

¹⁶³ Por medio de esta Resolución se anima a los Estados miembros a preparar estudios y planes de acción nacionales sobre empleo de los jóvenes. Estos ejemplares deberían ser enviados hasta marzo del 2004, como fecha límite.

¹⁶⁴ Confederación Española de Organizaciones Empresariales. La empresa española citada en este caso es Telefónica.

El Proyecto se inscribe, además, en el marco de los Objetivos Regionales para América Latina y el Caribe para el 2004/2005. En ellos específicamente se indica que “se han puesto en marcha programas y estrategias nacionales tripartitas, así como iniciativas públicas y privadas con el fin de facilitar el acceso de las mujeres y los jóvenes al mercado de trabajo”¹⁶⁵. Este marco se complementa de manera directa con la Agenda Hemisférica de las Américas 2006-2015, adoptada en la XVI Reunión Regional Americana de 2006, y en la que se recoge en materia de inclusión social el objetivo de “promover una mayor formación y una mejor inserción laboral de la juventud” y la meta de “reducir a la mitad, en un plazo de 10 años, la proporción de jóvenes mayores de 15 años que no estudian ni trabajan”.

Asimismo, el Proyecto pretende contribuir a reforzar la capacidad técnica de las instituciones vinculadas al mundo del empleo de los países beneficiarios, así como de las organizaciones de empleadores y trabajadores. Igualmente, trata de ser un mecanismo de apoyo directo a los países en la elaboración de los respectivos planes nacionales de acción sobre el empleo de los jóvenes y una plataforma de sensibilización y difusión del conocimiento en la materia.

La contribución de la capacidad creativa y experiencia de empresas privadas líderes y de las redes especializadas en el tema es imprescindible. La participación de empresas españolas en el Proyecto cabe perfectamente dentro de los lineamientos de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, que fue adoptada por el Consejo de Administración de la OIT en 1977 y revisada en el año 2000. Esta Declaración invita, entre otras cosas, a las empresas multinacionales a compartir su experiencia en el campo de la formación profesional con los Gobiernos y con las organizaciones de empleadores y trabajadores en los países en desarrollo donde hayan hecho inversiones. Además, es también indispensable la participación activa de representantes de organizaciones de empleadores y de trabajadores en el diseño de las políticas, programas y acciones, así como la de los representantes de los propios jóvenes. Todos ellos pueden contribuir decisivamente a identificar los principales problemas, a diseñar las políticas y a facilitar su puesta en marcha.

El Proyecto se inscribe dentro del marco de la REJ (Red de Empleo Juvenil) que conforman la Secretaría General de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y la OIT. El Proyecto es ejecutado por la OIT y se desarrolla bajo la supervisión de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, la cual recurre a los servicios técnicos de la Sede de la OIT y a los de ACT/EMP cuando es necesario. El Proyecto también cuenta con el apoyo de las demás Oficinas de la OIT en la región y con el CINTERFOR. La oficina de la OIT en Madrid tiene un papel de enlace entre el Proyecto y las partes interesadas en España.

Dentro de su marco institucional se contempló la creación de un Comité de Seguimiento integrado por el ATP, el Secretario de la REJ, el Director de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, el Director de ACT/EMP, el Director de CODEV, el Director de la Oficina de la OIT en Madrid, cuatro representantes del Gobierno español (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y Ministerio de Trabajo e Inmigración), dos representantes de la Confederación Española de Organizaciones empresariales (CEOE) y un representante de cada una de las empresas donantes. La coordinación del Comité de Seguimiento se lleva a cabo por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Este Comité, que tiene un papel de seguimiento, se reuniría al menos una vez por año¹⁶⁶, y tiene las siguientes funciones:

- Seguir la buena marcha del Proyecto.
- Informarse sobre la evolución del Proyecto, tanto desde el punto de vista de las actividades propiamente dichas, como desde el punto de vista financiero.
- Recomendar visitas a los lugares donde se está ejecutando el Proyecto, y, si éstas son procedentes, organizarlas en coordinación con OIT y el ATP.
- Designar participantes en las misiones de evaluación. Estas evaluaciones “intermedias” y “final” se deben desarrollar de acuerdo con el marco metodológico de la OIT.
- Aprobar y apoyar las campañas de visibilidad y comunicación del Proyecto.

¹⁶⁵ “Programa y presupuesto para 2004-2005”; OIT, 2003

¹⁶⁶ Se han realizado 5 reuniones del Comité de Seguimiento: julio 2006, octubre 2006, marzo 2007, julio 2007 y noviembre 2009.

I.2. Descripción del Proyecto

Este escenario institucional es respuesta a la preocupante situación que enfrentan los jóvenes de todo el mundo. Según cifras estimadas por la OIT, alrededor de 74 millones de hombres y mujeres jóvenes, en todo el mundo, están desempleados y muchos más subempleados, trabajando menos horas de las que desearían o en trabajos mal pagados, principalmente en la economía informal.

En América Latina y el Caribe, el desempleo y subempleo juvenil¹⁶⁷ asumen, al menos hasta antes de la última crisis (2008), proporciones aún más serias que en el mundo desarrollado. En esta región, los jóvenes constituyen una elevada proporción de la población activa- en comparación con los países desarrollados- y son una fracción más elevada del desempleo abierto y, sobre todo, del subempleo.

En los años 90, fue posible notar que mientras el empleo de los adultos creció a una tasa de 3.4 por ciento en promedio anual, el empleo de los jóvenes lo hizo a un ritmo de sólo 0,8 por ciento anual. Esta situación no ha sido superada, y aún se observan tasas de desempleo juvenil creciendo a un ritmo mayor que la de los adultos. Sin embargo, éste no es el problema más serio que enfrentan los jóvenes en América Latina. Más serio aún, en un continente caracterizado por los elevados niveles de informalidad en el mercado de trabajo, un hecho constatable es que la proporción de jóvenes ocupados en actividades informales supera a la de los jóvenes desempleados. Las ocupaciones informales para jóvenes crecieron desde un 42% del empleo juvenil (15 a 24 años) en 1990, hasta un 50% en el 2000.

Estudios realizados por la OIT, indican asimismo, la preocupante situación de más de 20 millones de jóvenes latinoamericanos que no estudian ni trabajan.

Otro problema que enfrentan los jóvenes, es la baja tasa de participación en los temas laborales y en el diálogo social. En el caso de las diferencias por sexo, si bien se observa que el crecimiento de los salarios reales fue mayor a lo largo de la década pasada entre las mujeres que entre los hombres, aún persisten las diferencias entre ambos grupos.

En este contexto, el **Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina”, PREJAL**, tiene como objetivo contribuir a la puesta en marcha del compromiso de “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo¹⁶⁸”.

El proyecto se ejecuta a través de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Oficina Internacional del Trabajo y es financiado con recursos del Gobierno de España, concretamente del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN) y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y de un grupo de empresas españolas¹⁶⁹.

El equipo ejecutor del proyecto ha estado constituido por un Asistente Técnico Principal (ATP), una asistente administrativa y un/a asistente técnico. Los tres funcionarios/as han tenido su sede en la Oficina Regional de OIT (Lima). En algunos países, se contó con el apoyo de personal técnico que operaron como “Coordinadores Nacionales”: En Argentina durante 6 meses de 2007 y durante todo el 2008. En Chile, durante el año 2008. En Brasil durante el año 2008 y 5 meses de 2009. En Perú, desde el comienzo del proyecto, 2006, y hasta diciembre de 2008.

Las actividades administrativas estuvieron centralizadas en la sede de la Oficina Regional (Lima).

En los países de ejecución se contó con la colaboración de las direcciones, especialistas de empleo y unidades de programación de las Oficinas Subregionales y nacionales y, de manera especial la Oficina Subregional con Sede en San José, fue el soporte técnico para el desarrollo de las actividades de los objetivos 1 y 2, debido a la ausencia de coordinadores nacionales en Honduras y República Dominicana.

¹⁶⁷ Es el grupo etario de 15 a 24 años de edad.

¹⁶⁸ Ver resolución 55/2 <http://www.un.org/millennium/declaration/areas552e.htm>.

¹⁶⁹ Fundación Telefónica, Fundación Adecco, Fundación del Real Madrid, Endesa Internacional, Santander y Prosegur.

A partir de fines de 2008 se integran al equipo dos expertos asociados, a quienes se les adjudican tareas de apoyo: en el caso del experto que se destina a América Central, la tarea de supervisión técnica de las actividades del proyecto en Honduras y República Dominicana y en el caso de la experta con sede en Lima, el manejo del área de comunicaciones, en el nivel regional, del proyecto.

PREJAL planteó como **objetivo general** contribuir a la puesta en marcha del compromiso alcanzado en la Declaración del Milenio, de “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo”.

Adicionalmente, el proyecto estableció tres **objetivos específicos**¹⁷⁰, a saber:

1. Sensibilizar a los países beneficiarios sobre la importancia del acceso de los jóvenes al empleo decente y productivo y propiciar la difusión de conocimientos para el debate en la materia, especialmente en el ámbito de Gobiernos, actores sociales y organizaciones juveniles.
2. Analizar las políticas y programas de creación de empleo y fomento de la empleabilidad para jóvenes en los países cubiertos por el Proyecto, así como formular las recomendaciones destinadas a mejorar su funcionamiento.
3. Desarrollar seis experiencias de formación basadas en la demanda dirigidas a 12.000 jóvenes de sectores desfavorecidos y conducidas por empresas de los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte, aumentando la empleabilidad de los jóvenes y favoreciendo su inserción laboral

Para lograr alcanzar sus resultados y metas, el proyecto propone un enfoque integrado y coordinado, que tiene como estrategia sensibilizar y comprometer la inclusión del objetivo empleo juvenil en las políticas públicas mediante la participación y el debate sobre recomendaciones y propuestas de política con los Gobiernos, organizaciones de empleadores, trabajadores y jóvenes. Dentro de las posibilidades y recursos del proyecto, en los países en los que se acredita voluntad política para un avance más ambicioso, el proyecto trata adicionalmente de impulsar planes nacionales de acción sobre empleo juvenil, así como otras iniciativas enmarcadas en la definición e implementación de políticas para el empleo de los jóvenes. Asimismo, el proyecto trata de visibilizar la participación del sector empresarial en la identificación de buenas prácticas sobre formación e inserción laboral de los jóvenes en el ámbito de las políticas de responsabilidad social y recursos humanos.

El proyecto se desarrolla en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Perú y República Dominicana y tiene como beneficiarios directos a los jóvenes, entre 15 a 24 años y especialmente los de la PEA desempleada y subempleada de estos países. También son beneficiarios directos el personal de las organizaciones empresariales y de trabajadores, instituciones gubernamentales, así como organizaciones juveniles. Las familias de los jóvenes, sus comunidades y las empresas, así como las organizaciones de empleadores y trabajadores son beneficiarios indirectos de esta intervención.

¹⁷⁰ De acuerdo con la revisión del PRODOC efectuada en septiembre-octubre de 2007.

I.3. Avances y Resultados:

El Proyecto, se encuentra en su fase final de ejecución. De acuerdo con los donantes, se produjeron dos extensiones de su fecha de término, la cual estaba prevista para octubre de 2009. La primera extensión se realizó hasta febrero de 2010 y, posteriormente, en noviembre de 2009, después de la última reunión del Comité de Seguimiento, se ha extendido hasta julio de 2010.

En diciembre de 2008 el proyecto fue objeto de una Evaluación Intermedia, a cargo de dos consultores externos, cuyos resultados y recomendaciones estuvieron disponibles en junio de 2009.

El tiempo de ejecución del proyecto ha sido, por lo tanto, de 44 meses. En febrero de 2009 se produjo un cambio en la dirección del Proyecto, que se ha mantenido hasta su fecha de finalización.

En relación a cada uno de los objetivos del proyecto, se pueden distinguir los siguientes resultados y metas:

Sobre el objetivo 1.

Este objetivo se planteó dos resultados:

Resultado 1: El empleo de los jóvenes insertado en el debate público y fomentados compromisos y acuerdos en la materia.

Resultado 2: Campaña de comunicación y difusión del empleo juvenil realizada.

En relación al marco lógico elaborado a partir de la reformulación del PRODOC (2007) y su correspondiente Plan de Trabajo, se esperaba alcanzar estos resultados a través del logro de cuatro productos:

1. *Mandantes y organizaciones juveniles sensibilizados sobre los desafíos que implica el empleo juvenil en América Latina.*

El Proyecto tuvo una amplia participación en eventos regionales y nacionales relacionados con el tema, convocados por la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ), la Internacional Youth Foundation, la Comunidad Andina, la Organización de Estados Americanos (OEA), así como una activa participación en cursos del Instituto Latinoamericano para la Gerencia Organizacional (ILGO), y en el Centro de Formación de Turín y en diversas convocatorias nacionales de Chile, Brasil, Argentina, Perú y países de América Central.

2. *Bases establecidas de una red de promoción de empleo juvenil regional.*

El Proyecto ha realizado dos foros virtuales de empleo juvenil. El primero, en septiembre de 2008, logró convocar a más de 150 participantes regionales. El segundo foro, en julio de 2009, tuvo más de 400 participantes.

Asimismo, en octubre de 2009 se realizó en Lima la Reunión Regional de Promoción del Trabajo Decente para los Jóvenes con el fin de intercambiar experiencias sobre la temática del empleo juvenil en los países de la región, impulsar la reflexión y el debate sobre las diferentes iniciativas en la materia así como conocer la situación de las políticas, programas y planes de acción existentes, entre otros. El evento contó con la participación de delegaciones de 12 países de la región y España.

Además se han editado 2 CD-ROM que recopilan información de interés sobre empleo juvenil. El primero se difundió en el taller organizado por la CSA "Estrategias de Afiliación Sindical de Personas Jóvenes Trabajadoras y las Políticas de Primer Empleo" de mayo de 2009 y el segundo en la "Reunión Regional de Promoción del Trabajo Decente para los Jóvenes" de octubre de 2009.

3. *Plataforma de información actualizada en funcionamiento.*

Plataforma virtual actualizada con información sobre programas de empleo juvenil que se ejecutan en la región, estadísticas nacionales y regionales sobre empleo juvenil (con índice de visitas en aumento), biblioteca virtual temática y por países y observatorio de buenas prácticas en constante actualización. La Página Web tiene registradas, además de las actividades y documentos realizados en el marco del PREJAL, una serie de Boletines regionales y nacionales sobre varios temas relacionados con el empleo juvenil en la región. En octubre de 2009 la página Web del proyecto ha sido trasladada del servidor de Telefónica en España al servidor de la OIT en Lima para asegurar la sostenibilidad de la misma y facilitar su actualización y mantenimiento.

4. *Campaña de difusión y comunicación del proyecto PREJAL implementada y sistematizada en la región.*

El proyecto a la fecha ha logrado más de 800 impactos en medios de comunicación en la región (prensa escrita, radial, televisiva y digital). Estas repercusiones mediáticas se han dado en 12 países de la región (Argentina 265, Brasil 61, Chile 213, Colombia 33, Costa Rica 2, Ecuador 80, Guatemala 3, Honduras 31, Nicaragua 2, Paraguay 32, Perú 75 y República Dominicana 34). Adicionalmente, desde abril de 2009 se han utilizado canales de comunicación 2.0 que potencian la difusión y comunicación del proyecto: cuentas en Facebook, Youtube, Twitter. Se está publicando desde abril de 2009 un Newsletter electrónico mensual sobre los avances del proyecto y noticias relacionadas con el empleo juvenil.

Adicionalmente se han elaborado piezas de comunicación como: afiches, tríptico, videos y cuñas radiales. Actualmente se encuentra en elaboración un DVD-ROM que recopilará toda la información producida y recogida por el Proyecto y un video.

Sobre el objetivo 2.

Este objetivo se planteó dos resultados:

Resultado 1: Las políticas y los programas de empleo juvenil analizados en los países beneficiarios.

Resultado 2: Propuestas de acciones a favor del fomento del empleo y la empleabilidad de los jóvenes elaboradas en los países beneficiarios.

En relación al marco lógico elaborado a partir de la reformulación del PRODOC (2007) y su correspondiente Plan de Trabajo, se esperaba alcanzar estos resultados a través del logro de cuatro productos:

1. *Base de datos elaborada sobre mejores prácticas e iniciativas para el fomento del empleo de jóvenes:*

Se han realizado inventarios de programas de empleo juvenil en todos los países de intervención del proyecto y en el nivel regional. Asimismo en los documentos publicados sobre Trabajo Decente y Juventud (Argentina, Brasil, Chile, Honduras, Perú) se han analizado los programas existentes en cada uno de los países. En la página Web se dispone del análisis de 22 modelos de buenas prácticas y se han registrado los datos relevantes de 240 programas de empleo juvenil desarrollados en los países de la región.

Asimismo se ha procedido a actualizar (según disponibilidad de los institutos de estadísticas) la información sobre la situación del mercado laboral en los países de incidencia del proyecto.

2. *Análisis nacionales y propuestas de iniciativas y programas que incorporan el fomento del empleo juvenil formulados y discutidos en los países seleccionados.*

Se han desarrollado investigaciones nacionales en Perú, Chile y Argentina, Brasil, Honduras y República

Dominicana. En Argentina¹⁷¹ y Chile¹⁷² se publicaron dos documentos, en Brasil se publicó, en el 2009 “Trabajo Decente y Juventud en Brasil” y en Honduras y República Dominicana “Los lineamientos para un Plan de Empleo Juvenil”. En Perú se asiste técnicamente a la elaboración del Plan Sectorial de Empleo Juvenil, actualmente en ejecución. En Argentina y Chile se firmaron acuerdos tripartitos (gobierno, trabajadores, empleadores) que establecen las prioridades consensuadas sobre las líneas de trabajo que deberían considerarse en la implementación de una política de empleo juvenil nacional. Adicionalmente, se producen, con la intención de contar con material de capacitación dirigido a jóvenes los Módulos de Derechos Laborales, y un estudio sobre la Tasa de retorno de la educación secundaria en Perú.

Como resultado del Seminario Regional (octubre 2009) se publican las conclusiones del mismo y tres estudios sobre los temas tratados.¹⁷³

3. *Jornadas y seminarios realizados con los mandantes, organizaciones juveniles y sociedad civil.*

En Perú (2006), Chile (2007), Argentina (2007/2008), Brasil (2008), Honduras y República Dominicana (2009) se realizan jornadas técnicas para discutir propuestas de empleo juvenil, con organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores, gobiernos (Ministerios de Trabajo y Organismos de Juventud) y con la participación de organismos de juventud.

A partir de las discusiones con cada uno de estos sectores en Chile, Perú, Argentina y Brasil, se realizan Seminarios Nacionales Tripartitos, que generan propuestas de trabajo en cada uno de los países (Acuerdos tripartitos en Argentina y Chile).

En octubre de 2009 se realiza, en Lima, el Seminario Regional Tripartito “Promoción del Trabajo Decente para los jóvenes” en el que participan además de los países involucrados en la ejecución del Prejal, representaciones de Paraguay, Costa Rica, Ecuador y Nicaragua. Participa, también de manera tripartita el país donante, España. Este Seminario previsto, inicialmente, como actividad de cierre del Proyecto, permite el intercambio de conocimientos y avances de lo que se está haciendo en los países de la región en los cuales OIT tiene el compromiso de desarrollar estrategias para la atención del tema del empleo juvenil¹⁷⁴.

4. *Asistencias técnicas realizadas en los países seleccionados a partir de los diagnósticos elaborados.*

Estas actividades complementaron los aportes de estudios y discusiones realizadas en el marco de las jornadas técnicas y Seminarios. Se lograron Acuerdos tripartitos en dos países (Argentina y Chile) y la elaboración de estudios solicitados por mandantes (caso Chile: “Trabajo Decente para jóvenes: Una Visión Tripartita”) y el estudio sobre Tasas de retorno en la educación (Perú), así como la elaboración de los Módulos de Derechos Laborales. En el caso de Perú, Honduras y República Dominicana, la asistencia técnica brindada permitió la elaboración del Plan Sectorial de Empleo Juvenil (Perú) y Los Lineamientos para la elaboración de un Plan de Empleo Juvenil (Honduras y República Dominicana).

Sobre el objetivo 3.

Este objetivo se planteó dos resultados:

¹⁷¹ Trabajo Decente y Juventud: Argentina – 2007; Propuestas para una Política de Trabajo Decente y Productivo para la Juventud - 2008

¹⁷² Trabajo Decente y Juventud: Chile – 2007; Documento de trabajo 212: Trabajo Decente para Jóvenes en Chile: Una Visión Tripartita - 2009

¹⁷³ Políticas, Planes y Programas de Empleo Juvenil en América Latina (2005 en adelante) – 2009; Consideraciones sobre la normatividad y las políticas públicas relacionadas con el trabajo de los y las jóvenes (documento Preliminar) – 2009; Conclusiones del II Foro Virtual de Empleo Juvenil – 2009.

¹⁷⁴ Conclusiones de la Reunión Regional: http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/Resumen_Reunion_Regional.pdf

Resultado 1: Plataforma virtual para PREJAL y acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad de jóvenes desfavorecidos a través de programas de capacitación realizados por la Fundación Telefónica.

Resultado 2: Acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad e inserción de 8000 jóvenes desfavorecidos, a través de diversas modalidades de capacitación acordes a demandas específicas realizadas por empresas y fundaciones españolas.

En relación al marco lógico elaborado a partir de la reformulación del PRODOC (2007) y su correspondiente Plan de Trabajo, se esperaba alcanzar estos resultados a través del logro de cuatro productos:

1. *Plataforma virtual para PREJAL.*

La Plataforma virtual fue diseñada y lanzada en el 2008 y desde entonces ha sido permanentemente actualizada¹⁷⁵.

2. *Acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad de jóvenes desfavorecidos, a través de diversas modalidades de capacitación y orientación laboral mediante empresas.*

Se han implementado acciones de formación/orientación laboral beneficiando a cerca de 18.000 jóvenes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, superando las expectativas iniciales de alcanzar la cifra de 12.000 beneficiarios.

3. *Se han celebrado seminarios empresariales donde se han discutido los alcances y resultados de las experiencias desarrolladas por PREJAL.*

Los seminarios fueron organizados en Chile (septiembre 2008), Perú (septiembre 2008), Argentina (septiembre 2008) y Colombia (septiembre de 2009).

4. *Se han recopilado las experiencias de las empresas en el ámbito del proyecto en el estudio “Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial”.*

Se han rescatado y recopilado en un estudio las experiencias de las empresas en el marco de PREJAL agrupándolas en una serie de ejes que dan cuenta de las lecciones aprendidas, de los aspectos más destacables detectados en su ejecución y de distintos tipos de modelos de intervención en el ámbito de la formación/orientación laboral de los jóvenes que fueran replicables a mayor escala.

II. JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El proyecto inició su ejecución en Noviembre del 2005 sobre la base de los objetivos planteados en el documento inicial de proyecto (PRODOC) y el respectivo Plan de Trabajo elaborado en relación a éste. Sin embargo, desde el inicio de sus actividades se percibió necesario realizar algunos ajustes que, se concretaron finalmente en una propuesta de reformulación del PRODOC. Esta revisión (2007) no hizo sino formalizar la necesidad que el documento de proyecto presentaba desde el inicio de su implementación para obtener un texto más acorde a las posibilidades reales de la temática y de los recursos del proyecto. Consecuentemente, el proyecto ha venido implementándose desde el inicio de acuerdo con la estrategia plasmada en la mencionada revisión, y no tanto de acuerdo al documento inicial.

En el documento de proyecto, en la sección 9, -Seguimiento, Evaluaciones e Informes, se contempla llevar a cabo una evaluación intermedia y una evaluación final, así como elaborar informes semestrales y anuales respectivamente.

¹⁷⁵ Ver Objetivo 1 punto 3

Dadas las normas de evaluación de la OIT y siendo éste un proyecto ejecutado por esta institución, corresponde llevar a cabo, al menos una evaluación de tipo “Independiente”¹⁷⁶. Es decir, un proceso donde el(os) evaluador(es) es (son) un consultor(es) externo(s) a la Organización. Para el caso particular de este proyecto, uno es seleccionado por la OIT y el otro por los donantes.

A fines de 2008 se llevó a cabo la Evaluación Intermedia que tuvo el carácter de evaluación independiente, el trabajo evaluativo lo realizaron dos consultores externos. Los resultados de esa evaluación fueron oficialmente entregados a PREJAL en junio de 2008.

Las principales recomendaciones de esa evaluación intermedia se presentan en el Anexo 1, en el cual se registran, aquellas ya implementadas a partir de la finalización de ese proceso evaluativo.

Al haberse realizado ya la evaluación independiente requerida, para el proceso de evaluación final, se opta por una autoevaluación gestionada por el personal del proyecto, que contará con el apoyo de un/a facilitador/a y que comenzará a ejecutarse en marzo de 2010, estimando que tendrá una duración total de 10 semanas.

III. PROPOSITO, ALCANCE Y BENEFICIARIOS DE LA EVALUACION.

El propósito de la autoevaluación es:

8. Proporcionar información a todos los actores clave (gobiernos, trabajadores, empleadores y donantes) sobre los resultados alcanzados por el proyecto desde su inicio conforme a sus objetivos establecidos, con énfasis en el período comprendido entre la evaluación intermedia y la fecha de finalización del proyecto (julio 2010)
9. Identificar la contribución del proyecto a los resultados de los Programas de Trabajo Decente por País, subregionales y regionales con los que está vinculado.
10. Identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de la ejecución del proyecto que puedan contribuir a una mejor apropiación de procedimientos y metodologías de trabajo en proyectos de cooperación técnica que cuentan con recursos públicos y privados para su ejecución.
11. Analizar la pertinencia y el grado de apropiación, por parte del proyecto, de las recomendaciones derivadas de la Evaluación Intermedia.
12. Verificar el aporte que el proyecto ha realizado para el posicionamiento y avance sobre el tema del empleo juvenil en gobiernos y actores sociales en el nivel regional (América Latina) y nacional (considerando países de intervención de PREJAL).
13. Apreciar la mejora en empleabilidad y / o en posibilidades de inserción laboral de los jóvenes beneficiados por las actividades empresariales del objetivo 3.
14. Formular recomendaciones en el nivel regional y nacional (países de intervención) para futuras intervenciones de OIT y de donantes públicos y privados en nuevas experiencias sobre dicha problemática.

¹⁷⁶ Los lineamientos de la política de evaluaciones expresa que, para proyectos con montos superiores a los US\$ 500.000, debe realizarse una “Evaluación Independiente” por lo menos una vez durante el proyecto.

La evaluación revisará el Proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados al momento de la evaluación. La evaluación hará especial énfasis en los cambios realizados en términos de resultados logrados y lecciones aprendidas.

El período de evaluación comprende desde el inicio de la ejecución del proyecto hasta Mayo del 2010. La cobertura geográfica de la evaluación abarca todos los países de la intervención.

Los beneficiarios de esta evaluación son los constituyentes de la OIT en los países donde se desarrolla el Proyecto, las Organizaciones de Trabajadores, Empleadores, el Gobierno y los donantes públicos y privados.

Asimismo serán beneficiarias las Oficinas de la OIT de la Región (Regional, subregionales y nacionales) en cuyo ámbito se hayan desarrollado acciones del proyecto. Los resultados de esta evaluación serán también de utilidad a las empresas participantes, tanto en el nivel central (España) como en las instancias ejecutoras locales de las experiencias en los países involucrados.

IV. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION

Teniendo en cuenta las pautas para evaluaciones de los programas y proyectos ejecutados por la OIT, la evaluación deberá revisar con detalle los **aspectos** relacionados con la **pertinencia**, el **diseño**, el **desempeño** del proyecto, y tratándose de una evaluación final deberá aportar claridad sobre los **efectos directos** logrados por el proyecto y la probabilidad de que éstos logren algún impacto en el mediano plazo en la situación inicial abordada por el proyecto.

La evaluación deberá revisar la **pertinencia** del proyecto, en relación a la temática abordada, a la adecuación a las estrategias de OIT en la región y a las necesidades de los grupos meta. La **validez del diseño del Proyecto** y la evaluabilidad de su marco lógico y los eventuales cambios introducidos a partir de la evaluación intermedia,

Respecto al **desempeño del Proyecto**, la evaluación dará especial relevancia a las dimensiones de **coherencia**, **sostenibilidad y transferibilidad**. Los aspectos de eficacia y eficiencia, fueron abordados en la evaluación intermedia y deberán atenderse a los fines de satisfacer dimensiones cualitativas, escasamente consideradas en la mencionada evaluación. También se retomará el tema de la **eficacia de los modos de gestión**, abordada en la evaluación intermedia.

En consideración a que está previsto un nuevo proyecto/ programa sobre la problemática del empleo juvenil en la región, será de especial relevancia la determinación de **las lecciones aprendidas** en esta experiencia, de forma que faciliten la toma de decisiones de la OIT, los países involucrados y los donantes públicos y privados.

Adicionalmente, debe considerarse que el proyecto PREJAL ha sido un “**proyecto piloto**”, no sólo porque se trata del primer proyecto sobre la temática en la región, sino porque es también la primera experiencia regional que, en términos de cooperación técnica, cuenta con recursos públicos y privados para su ejecución. En este punto, la evaluación deberá analizar la gestión del proyecto no solo desde el punto de vista interno, sino también en cuanto a las relaciones entre los diversos actores implicados en la iniciativa.

Adicionalmente, se abordará el criterio referente a la aplicación del enfoque de género en el proyecto, para lo cual se tomará en cuenta la Guía **Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos. Septiembre de 2007**

En todos los casos, y- tratándose de una evaluación final- el marco general de la evaluación tomará como referencia los objetivos e indicadores señalados en el marco lógico del proyecto.

Objetivos	Indicadores	Aspectos clave de la evaluación final
Objetivo general: Contribuir a la puesta en marcha del compromiso alcanzado en la Declaración del Milenio de “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo”	Valoraciones realizadas sobre el proyecto piloto PREJAL como modelo para el desarrollo de nuevos programas en América Latina Nivel de validación de estrategias para la promoción del empleo Juvenil en América Latina alcanzado	- Valoración del aporte del proyecto a la temática, por parte de Gobiernos, trabajadores, empleadores y organizaciones juveniles en los países involucrados. - Dimensionamiento de los aportes de PREJAL a los avances registrados en los países involucrados respecto al tema, en el marco de las prioridades de OIT en la Región, resultados de país, subregionales y regionales. - Valoración de las coordinaciones, los contactos y los trabajos en conjunto ejecutados por el proyecto en el nivel regional con otros organismos internacionales/regionales involucrados en la temática - Ventajas y limitaciones del financiamiento privado en proyectos de cooperación técnica.
Objetivo específico 1: Al final del proyecto se habrá sensibilizado a los países beneficiarios, y especialmente al ámbito de gobiernos, actores sociales y organizaciones juveniles, sobre la importancia de los jóvenes al empleo decente y productivo, y se habrán difundido y acumulado conocimientos para el debate en la materia	Nivel de actuaciones en materia de empleo juvenil, medido en función de los productos logrados por país	- Relevamiento de la información producida y difundida a través del proyecto en la región y en cada uno de los países de intervención. - Valoración de la utilidad y el uso de esa información por parte de actores clave: gobiernos, organizaciones de trabajadores, empleadores, organizaciones juveniles. - Oportunidad y acceso de la información producida: uso de páginas Web, asistencia a eventos, coordinaciones con otros organismos del Sistema de NNUU, Iberoamericanos y otros. - Aportes de PREJAL al conocimiento, difusión y sensibilización del tema del empleo juvenil en el marco de las prioridades de OIT en la región y en los países involucrados. - Capacidad de PREJAL para adecuarse a las nuevas propuestas y demandas de gobiernos, trabajadores y empleadores en el nivel regional y en los países de intervención. - Aportes de PREJAL al conocimiento y validación de experiencias de trabajo público/ privado en programas de cooperación técnica.
Objetivo específico 2: Al final del proyecto se habrán presentado y discutido recomendaciones	Nivel de apropiación de las recomendaciones en materia de empleo juvenil en los países, medido en función de los productos	- Relevamiento, oportunidad y calidad de los productos logrados en cada país (Jornadas técnicas, seminarios tripartitos, documentos producidos, acuerdos tripartitos, etc.) - Nivel y calidad de la participación tripartita en las

destinadas a la mejora de las políticas y programas de creación de empleo y fomento de la empleabilidad para jóvenes en los países de la región	logrados por país.	decisiones nacionales en países involucrados. - Incidencia de la acción de PREJAL (efectos directos o indirectos) en las decisiones de políticas públicas sobre empleo juvenil en los países involucrados.
Objetivo específico 3: Al final del proyecto se habrán llevado a cabo seis experiencias de formación basadas en la demanda dirigidas a jóvenes de sectores desfavorecidos y conducidas por empresas de los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, de la energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte, aumentando la empleabilidad de los jóvenes y facilitando su inserción laboral,	Número de buenas prácticas empresariales identificadas y establecidas como permanentes en las actividades de responsabilidad social y recursos humanos	- Nivel de cumplimiento de las metas establecidas en las buenas prácticas con las seis empresas/fundaciones españolas. - Alcances y limitaciones de la experiencia en términos de monitoreo, evaluación de resultados y de impacto. - Nivel de adecuación entre los procedimientos y ejecución de tareas entre las empresas y la normativa de OIT. - Calidad y oportunidad de los aportes de PREJAL a la visibilización del aporte de empresas privadas (seminarios empresariales, publicación, difusión, etc.) - Valoración, por parte de las empresas, de las ventajas y limitaciones de la experiencia ejecutada en el marco del proyecto PREJAL/OIT. - Posibilidad de permanencia y / o transferibilidad y / o expansión de la experiencia a la finalización del proyecto. - Verificación de cambios en la capacidad de empleabilidad y / o facilitación del acceso al mercado laboral de los jóvenes involucrados en las experiencias. Valoración del aporte de la participación empresarial privada en proyectos de cooperación técnica.

En Anexo 3, listado de principales preguntas para la evaluación.

V. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

- Considerando que se trata de un proceso de autoevaluación, el equipo del Proyecto realizará una primera tarea de recopilación, ordenación y catalogación de toda la información correspondiente a la documentación del proyecto. Tomará como base el PRODOC inicial, el PRODOC reformulado (2007) , los informes semestrales de avance, los informes y actas del Comité de Seguimiento del Proyecto, los informes solicitados por la Comisión Mixta (España), así como el registro de todos los productos logrados por el proyecto desde su inicio, y el Informe y consolidado de Recomendaciones de la Evaluación Intermedia.
- El equipo evaluador bajo las órdenes del Director/a de la Autoevaluación, definirá, en base a la aprobación de estos Términos de Referencia, el perfil y funciones de un/a “facilitador/a” externo/a, quien colaborará en los

aspectos metodológicos de esta evaluación (En Anexo 2 se adjuntan funciones y perfil de “facilitador/a”)

- Seleccionado/a el/la facilitador/a se procederá a la definición de los instrumentos que lograrán la obtención de la información que permita responder a los aspectos y preguntas señaladas para el proceso evaluativo.
- En consideración a la información proporcionada por la reciente evaluación intermedia y al carácter de esta autoevaluación, los instrumentos a definir deberán asegurar una información preponderantemente de tipo **cualitativo**, respecto a los resultados logrados por el proyecto.
- No se realizará un trabajo convencional de campo (visita in situ y en cada país), pero se recopilará información respecto a los donantes, equipo técnico de OIT, gobierno y actores sociales de los países de intervención, representantes de empresas involucradas en la ejecución y beneficiarios de las experiencias concretas del objetivo 3.
- Como resultado de la aplicación de los instrumentos establecidos y la recopilación de la información pertinente realizada, se procederá al análisis de la misma a la luz de los criterios y preguntas clave de la evaluación señalados en los presentes términos de referencia.
- Al final del proceso de recopilación de información y análisis de la misma, se elaborará un informe final de la autoevaluación conforme a lo establecido en la sección VII de estos términos de referencia, el cual se compartirá con los beneficiarios de la misma señalados en la sección III.
- Para esos fines se proponen las siguientes instancias:
 1. Reunión del Comité de Seguimiento del Proyecto. Esto permitirá, en base a una agenda de trabajo que contemple los aspectos a ser evaluados, recoger y ordenar las valoraciones de los representantes de HQ de OIT, representante de ACTEMP, representantes de AECID, MTIN, CEOE y de las centrales en España de las seis empresas/fundaciones donantes, así como de la Oficina Regional de la OIT y la Oficina de la OIT en España.
 2. Consultas, entrevistas y / videoconferencias con representantes de gobiernos, organizaciones de trabajadores y de empleadores y organismos juveniles de los países participantes en el proyecto. Se elaborarán, según el caso, guía de entrevistas o cuestionarios que recojan los aspectos a ser evaluados.
 3. Consultas y/ o entrevistas con directores subregionales y nacionales de OIT de países involucrados en el proyecto, especialistas regionales, oficiales de programación y coordinadores de otros proyectos de cooperación técnica. Se elaborará una guía de entrevistas o cuestionarios.
 4. Consultas y / o entrevistas a informantes clave: socios de OIT (OIJ, CEPAL), especialistas en el tema de empleo juvenil (consultores externos, académicos, investigadores). Se elaborará una guía de entrevistas.
 5. Consultas y/o entrevistas a los ejecutores, in situ, de las experiencias de mejora de la empleabilidad de los jóvenes (responsables locales, instructores, capacitadores de las filiales de empresas y fundaciones españolas en los países de la región).
 6. Establecimiento de grupos focales o entrevistas grupales a jóvenes beneficiarios de las actividades de mejora de empleabilidad del objetivo 3 del proyecto. Se espera que, a partir de la elaboración de la Guía, estos grupos puedan implementarse en Perú y en, al menos, otros dos países en los que trabajaron las empresas españolas adheridas al proyecto.

VI GESTIÓN Y PLAZOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se realizará bajo las pautas que fija la política de evaluación de la OIT. La evaluación a realizar será de tipo “autoevaluación”. Este tipo de evaluación se caracteriza porque está gestionada y realizada por miembros del personal de la OIT, incluidos la Dirección del Proyecto, los especialistas técnicos y los funcionarios de apoyo técnico.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

El marco analítico sugerido para la evaluación será el enfoque aplicado a las actividades de cooperación técnica siguiendo el análisis de: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia de proyecto como parte de las políticas de evaluación de la OIT.

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al consultor la utilización del capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica.

Para el proceso evaluativo se contará con el apoyo de un/a facilitador/a, cuyo perfil y términos de referencia serán elaborados por la Dirección del Proyecto y el concurso de la Unidad de Programación Regional de la OIT. (Ver Anexo 2)

En consideración a que se trata de un proyecto regional, la Unidad de Programación Regional será el punto focal de la OIT y apoyará y supervisará el proceso de evaluación.

Considerando que el proyecto finaliza sus actividades en julio de 2010 y que se estima un plazo de 10 semanas para el proceso evaluativo éste deberá comenzar en marzo de 2010, estimando los siguientes plazos para el logro de productos intermedios y finales:

1. Elaboración del Plan del Trabajo y diseño de instrumentos a utilizar: 8 de marzo - 15 de marzo
2. Aplicación de los instrumentos para la recolección de información: 15 de marzo – 8 de abril
3. Organización y sistematización de la información obtenida : 8 de abril – 19 de abril
4. Elaboración del Informe final (versión borrador) 19 de abril- 28 de abril
5. Consulta de Informe a donantes y OIT Ginebra: 28 de abril – 7 de mayo
6. Elaboración de Informe Final (incluye sugerencias) 7 de mayo- 14 de mayo

VII. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

El informe final de evaluación tendrá una extensión de aproximadamente 50 páginas, más anexos y se entregará al cabo de las 11 semanas de ejecución de la evaluación.

El informe seguirá, tentativamente, el siguiente esquema:

- Resumen Ejecutivo: máximo 3 a 5 hojas. Se focalizará en los principales hallazgos y recomendaciones.
- Breve descripción del Proyecto y su lógica de intervención. En esta sección se describirán los objetivos y su estrategia de intervención, también se tendrán en cuenta las revisiones que se hayan realizado y el estado de situación de su implementación.

- Evaluabilidad del proyecto, identificando los cambios realizados y los indicadores seleccionados para medir resultados.
- Propósito, alcance y beneficiarios de la evaluación: en esta sección se considerará el tipo de evaluación realizada. Se realizará una rápida descripción del propósito y alcance de la evaluación. Se añadirán los beneficiarios del estudio y se realizará un análisis de la evaluación.
- Metodología: se deberá describir brevemente la metodología empleada en la evaluación. Asimismo, se mencionarán las fuentes de información, incluyendo las limitaciones o vacíos de información encontrados. También deberán enfatizarse las limitaciones de la metodología y los problemas surgidos en la recopilación de la información, si éstos existieron.
- Revisión de la ejecución: en esta sección se sugiere describir de manera breve las principales fases de la ejecución del proyecto, señalando los hitos y retos encontrados.
- Identificación de cambios producidos respecto a la situación inicial y posibles efectos producidos por el proyecto en la situación del empleo juvenil en los países y en los beneficiarios directos.
- Principales resultados del proyecto. Valoración de los mismos por parte de gobiernos, actores sociales y otros beneficiarios.
- Presentación de hallazgos: se deberá basar en los criterios de evaluación considerados.
- Conclusiones
- Lecciones aprendidas.
- Recomendaciones a considerar en una eventual segunda parte o programa similar

ANEXO 1.1

Principales Recomendaciones de la Evaluación Intermedia

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO PREJAL (Diciembre 2008 – abril 2009)		
RECOMENDACIONES		
Recomendaciones	Recomendaciones ya incorporadas	Recomendaciones para incorporar en una nueva propuesta
“...institucionalice y facilite un mayor diálogo entre empresarios y sindicatos respecto a la problemática del empleo juvenil...”	PREJAL continuó con las convocatorias tripartitas (Brasil, julio 2009) y Reunión Regional (Lima, octubre 2009).	El proyecto debería contemplar un objetivo inmediato relacionado directamente con el fomento del tripartismo y del diálogo social sobre el tema de trabajo decente para la juventud/empleo juvenil.
“...una estrategia más focalizada geográficamente que replique y adapte las actividades realizadas por el Proyecto a una escala regional...”		Deberían establecerse criterios claros para la definición de países de intervención e impulsar acciones en ámbitos subregionales y regionales.
Garantizar la sostenibilidad del Portal de Empleo Juvenil desarrollado por el proyecto.	Página Web transferida al servidor de la Oficina Regional de OIT (octubre 2009)	
Propiciar la generación de indicadores estadísticos sobre Empleo Juvenil en los Institutos de Estadística	En ejecución la actualización de indicadores estadísticos para América Latina (circa 2008), en coordinación con SIALC[1]	Debería asegurar una línea de trabajo permanente, aprovechando al máximo la información estadística de SIALC
Garantizar una mayor participación de espacios dedicados a Juventud, tanto en las instancias públicas de juventud como en las organizaciones juveniles de la sociedad civil	Participación de OIJ, EIJ, y de la institucionalidad juvenil en Reunión Regional Tripartita (Lima, octubre 2009)	Continuar fortaleciendo los vínculos y coordinaciones con los organismos supranacionales de Juventud (OIJ), Espacio Iberoamericano de Juventud (EIJ) así como con las Organizaciones de Jóvenes más representativas a nivel nacional.
Trabajar no sólo con las cúpulas empresariales sino con las organizaciones empresariales sectoriales		En coordinación con ACTEMP posibilidad de desarrollar estrategias específicas con organizaciones sectoriales específicas dando prioridad al desarrollo de iniciativas conjuntas de Formación ocupacional e inserción laboral.

“...La involucración de empresas locales le dará mayor sostenibilidad a los esfuerzos del Proyecto de generar capacidades locales.”		Contemplar el desarrollo de Programas de Formación Ocupacional e inserción laboral con empresas locales a partir de las experiencias logradas con las Empresas españolas.
Es importante identificar, documentar, y publicitar las experiencias de formación laboral que fueron las más articuladas en función al objetivo supremo del Proyecto.	Publicación, presentación y difusión del Documento: “Jóvenes y Empleo: Experiencias innovadoras en el mundo empresarial” (setiembre 2009)	Los modelos, desarrollados a partir de la experiencia desarrollada por PREJAL monitoreados, sistematizados y evaluados, y puestos a disposición de los constituyentes y otros actores que puedan replicarlos a mayor escala o en otras localidades.
La estructura de mando en la toma de decisiones necesita ser flexibilizada. Se requiere generar mayores capacidades en las oficinas locales de la OIT que permitan una mejor sostenibilidad y transferibilidad de los productos y conocimientos generado por el Proyecto		Garantizar una coordinación permanente en ámbitos regional y subregionales.

ANEXO 1.2

Perfil del Facilitador/a

Funciones/responsabilidades	Perfil
- Revisar documentación del Proyecto. - Elaborar Plan de Trabajo de la Auto evaluación - Identificar y definir técnicas e instrumentos para la obtención de información - Elaborar y aplicar los instrumentos (cuestionarios, entrevistas, consultas, agendas) - Definir y aplicar dinámicas grupales - Facilitar la realización de talleres y reuniones (dinámicas grupales, registro de eventos, síntesis y conclusiones) - Registrar y ordenar la información producida para facilitar su análisis a la luz de los objetivos, criterios y preguntas clave de la auto evaluación - Elaborar un informe de evaluación según indicado y de acuerdo al Plan de Trabajo elaborado	- Experiencia en evaluación de al menos 3 proyectos sociales en los últimos 5 años, especialmente relacionados con apoyo de cooperación externa. - Conocimiento demostrado mediante participación en proyectos o instancias en el área de empleo juvenil a nivel nacional o regional - Experiencia de trabajo con organismos internacionales, especialmente del sistema de NN UU - Experiencia previa de análisis cualitativo de proyectos sociales y Manejo de técnicas de recopilación de información para tal fin. - Experiencia en el uso de dinámicas grupales tales como talleres, grupos focales u otras. - Buen manejo del idioma español hablado y escrito, capacidad de síntesis y redacción

ANEXO 1.3

Preguntas Clave de la Evaluación

Pertinencia y validez del diseño:

- ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente en la región?
- ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del proyecto respecto del contexto político, político y financiero de los países seleccionados?
- ¿Esas necesidades siguen siendo pertinentes y / o han surgido necesidades más pertinentes y que deberían abordarse en una acción futura?
- ¿Las partes interesadas (gobierno, trabajadores, empleadores, jóvenes, donantes) han asumido la pertinencia del tema y el enfoque del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el aporte, en valor agregado, de la participación de empresas y fundaciones en la ejecución del proyecto?
- ¿El aporte y la participación de los mandantes (gobiernos, trabajadores y empleadores) ha sido similar? ¿Cuáles mandantes se sintieron más comprometidos? ¿Porqué?
- Durante el desarrollo del proyecto ¿hubo cambios en cada uno de los mandantes respecto de la participación/ aprobación y ejecución del proyecto?
- ¿El proyecto estuvo adecuado y/ o apoyó estrategias regionales, nacionales sobre el tema? ¿el proyecto correspondió a prioridades temáticas de la OIT? ¿complementó acciones de otros proyectos?
- ¿La definición de objetivos, resultados y actividades establecida en el marco lógico del proyecto resultó la más propicia para el logro de las metas del mismo? ¿El conjunto de indicadores establecido para los mismos resultó el ideal para medir los avances del proyecto?

Resultados y eficacia del proyecto:

- ¿cuál fue el grado de cumplimiento del proyecto respecto de los objetivos y resultados planteados para el mismo? ¿Existieron diferencias en dicho grado de cumplimiento en función de países, género, instituciones, etc.?
- ¿qué nuevos conocimientos sobre el tema ha aportado el proyecto y quiénes fueron beneficiados por esa base de conocimientos generada?
- ¿cómo esta base de conocimientos ha sido utilizada por los agentes públicos y privados?
- ¿los mecanismos utilizados para sensibilizar (base de conocimientos, difusión) a los agentes públicos y privados (gobiernos, trabajadores, empleadores, organizaciones juveniles) fueron eficaces?
- ¿se reconoce una mejoría en la capacidad institucional pública y privada en los países de intervención del proyecto para asumir el tema del empleo juvenil?
- ¿qué cambios positivos se han manifestado en los agentes públicos y privados (países de intervención) que se relacionan con la temática y estrategia del proyecto?
- ¿Cuántas y cuáles iniciativas asumidas por organizaciones públicas y privadas para promover el empleo juvenil decente y productivo fueron implementadas en los países de intervención?
- ¿en qué medida es atribuible a la acción del proyecto avances respecto de las metas de la AHTD respecto del tema, en el nivel regional y en los países de intervención, examinada a la luz de los resultados estratégicos de país, subregiones y región ?
- ¿cómo ha colaborado el proyecto en las acciones que, sobre empleo juvenil, se han desarrollado en el marco de la OIT en la región y en los países de intervención?
- ¿cuál fue el papel de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en el logro de los resultados alcanzados por el proyecto? ¿de qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del

proyecto? ¿la participación de gobiernos, organizaciones de trabajadores y de empleadores ha contribuido al logro de los objetivos del proyecto?

- ¿se han generado, en la región, nuevas iniciativas sobre empleo juvenil desde los mandantes de OIT (trabajadores, empleadores) y desde el sector privado atribuibles o que han sido apoyadas por la acción del proyecto?
- ¿ha colaborado el proyecto en el fortalecimiento de capacidades sobre el tema de empleo juvenil, con otros organismos internacionales, con instancias regionales o iberoamericanas? ¿se obtuvieron efectos o logros positivos?
- ¿en qué medida la modalidad de gestión del proyecto ha incidido en la obtención de resultados? ¿el proyecto ha recibido el apoyo político, técnico y administrativo de socios y donantes? ¿los donantes y contrapartes han compartido la estrategia del proyecto? ¿en qué medida han contribuido al logro de los resultados?
- ¿Los beneficiarios directos de las actividades empresariales del objetivo 3, han reconocido los beneficios obtenidos a partir de su pertenencia a las actividades generadas por el proyecto?
- ¿El proyecto ha alcanzado el número esperado de beneficiarios
- ¿Los beneficiarios están satisfechos con la calidad y entrega de los servicios ofrecidos por el proyecto?

Eficiencia en el uso de los recursos y eficacia de los modos de gestión

- ¿La distribución de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo) entre objetivos, países, etc., fue la mejor para el logro de los objetivos y resultados del proyecto?
- ¿Los fondos y actividades del proyecto se entregaron y realizaron de modo oportuno?
- ¿La organización y modelo de gestión del proyecto (roles, relaciones, flujos de información, etc.) fue la mejor para la obtención de buenos resultados?
- ¿Cómo fluyó la comunicación y resultó la coordinación con los diferentes actores involucrados en el proyecto dentro y fuera de la OIT: especialistas, unidades, otros proyectos, mandantes, donantes, otras agencias?
- ¿Resultó eficaz el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto? ¿Se recopiló información que permitió dar seguimiento al progreso del mismo y realizar ajustes sobre la marcha para su mejor desempeño?

Posible impacto y sostenibilidad del proyecto

- ¿el proyecto se ha transferido a actores nacionales, a Oficina subregionales y nacionales de la OIT?
- ¿los socios nacionales y/o las Oficinas correspondientes de la OIT están en condiciones de consolidar, continuar o mantener las acciones del proyecto?
- ¿Se han establecido mecanismos para involucrar a los mandantes nacionales de los países de intervención en la sostenibilidad del proyecto?
- ¿existen condiciones en los países de intervención para continuar lo iniciado por el proyecto? De no ser así y existir una segunda fase del proyecto, ¿qué elementos deberían considerarse en esta para asegurar dicha sostenibilidad?
- ¿el proyecto ha promovido o fortalecido un entorno propicio en los países de intervención (leyes, políticas, actitud frente al tema del empleo juvenil, etc.)?
- ¿los resultados alcanzados por el proyecto en los países de intervención, podrían ser logrados en otros países de la región? ¿Se han sistematizado las intervenciones a fin de facilitar esta réplica?
- ¿Debería haber una segunda fase del proyecto para consolidar los logros?
- ¿Hasta qué punto las recomendaciones de la evaluación intermedia, serán útiles para emprender una segunda fase?
- ¿Hasta qué punto las experiencias realizadas con el aporte de empresas y fundaciones privadas pueden ser sostenibles una vez finalizado el proyecto?

Aplicación del enfoque de género

- ¿Se ha realizado un análisis de género en la etapa de diseño del proyecto?
- ¿Los beneficios del proyecto favorecen igual a hombres y mujeres?
- ¿Se ha promovido la plena incorporación de las mujeres en la implementación y gestión de las actividades?
- ¿Los productos y efectos directos logrados contribuyen a la igualdad de género?
- ¿Se han adaptado los materiales del proyecto con enfoque de género?
- ¿La información y los datos recopilados están desglosados por sexo y se analizan sistemáticamente con enfoque de género?
- ¿En qué medida se ha buscado los servicios de expertos/as en género en diferentes etapas del proyecto?
- ¿Qué debería haberse hecho para lograr una mayor incorporación del enfoque de género, tomando en cuenta el entorno y las condiciones del proyecto?

ANEXO 1.4

Términos de Referencia Para Contratos de Colaboración Externa Evaluación Final PREJAL Facilitador para Proceso de Autoevaluación

I. Antecedentes y justificación

El Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina-PREJAL” debe llevar a cabo una evaluación final de acuerdo a las políticas internas de evaluación de la OIT. Se ha acordado realizar una autoevaluación, gestionada por los miembros del personal de la OIT, pero que deberá contar con el apoyo de un profesional que tendrá la función de “facilitador” y que trabajará bajo la supervisión de la Dirección del equipo evaluador de OIT.

La evaluación del proyecto revisará el proyecto en su conjunto, es decir cada uno de los componentes ejecutados desde el inicio del proyecto y hasta la fecha de comienzo del proceso evaluativo. La evaluación hará especial énfasis en los cambios realizados en términos de resultados finales, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos similares.

La cobertura geográfica de la evaluación abarca todos los países de intervención y no está previsto trabajo directo de campo.

Los beneficiarios de esta evaluación son los constituyentes de la OIT en los países donde se desarrolla el Proyecto, las Organizaciones de Trabajadores, Empleadores y los gobiernos, así como los donantes involucrados en el proyecto.

Los aportes del facilitador/a serán especialmente de tipo metodológico e instrumental y se corresponden con los Términos de Referencia de la Autoevaluación Final, aprobados por la OIT.

II. Actividades a realizar

Etapas 1:

Producto 1: Plan de trabajo, cronograma de ejecución y diseño de instrumentos para obtención de información relevante

Actividades:

- 1.1. Revisión de documentos e informes del proyecto.
- 1.2. Identificación y apropiación de criterios, dimensiones y preguntas clave de la evaluación según los Términos de Referencia de la misma.
- 1.3. Definición de los diferentes grupos y actores clave para la obtención de la información requerida para el trabajo evaluativo.
- 1.4. Diseño y elaboración de los instrumentos de recolección de información, según el tipo de grupos e informantes definidos en los países de intervención del proyecto.

Etapas 2:

Producto 2: Información obtenida de grupos y actores clave organizada y sistematizada.

Actividades:

- 2.1. Aplicación de instrumentos. Trabajo directo con grupos y actores clave en Lima, coordinación de aplicación de instrumentos y técnicas en otros países,

- 2.2. Realización de entrevistas, reuniones, conferencias telefónicas según lo definido en el Producto 1. Documentación sobre reuniones y entrevistas.
- 2.3. Elaboración de un informe que contenga, de manera organizada por dimensión evaluada y tipo de actores e informantes, la información obtenida a través de la aplicación de instrumentos.

Etapas 3:

Producto 3: Elaboración del Informe Final de la evaluación, según lo definido, como contenido en el punto VII de los Términos de Referencia de la Evaluación Final de PREJAL ("Productos esperados de la evaluación")

Actividades:

- 3.1. Integración de la información procesada en gabinete y la obtenida en aplicación de instrumentos respetando los aspectos señalados como centrales para el Informe Final en el Punto VII de los Términos de Referencia de la Evaluación Final de PREJAL.
- 3.2. Elaborar un Informe Final borrador.
- 3.3. Integrar las recomendaciones de equipo autoevaluador y Oficina de OIT en el Informe Final.

III. Productos y fecha de entrega

Productos	Fecha de entrega
Plan de Trabajo.- Instrumento diseñados	15 de marzo 2010
Documento con información obtenida organizado y sistematizado	19 de abril 2010
Informe Final borrador	28 de abril 2010
Informe Final (incluye comentarios y observaciones OIT)	14 de mayo 2010

IV. Duración de la consultoría

La duración de la consultoría será de 10 semanas a partir del 8 de marzo de 2010.

V. Forma de Pago

El monto total de la consultoría será por un monto máximo de 15.000.00 dólares americanos, pagaderos de la siguiente forma:

Productos	Monto del pago
Plan de Trabajo.- Instrumento diseñados	20%
Documento con información obtenida organizado y sistematizado	20%
Informe Final borrador	30%
Informe Final (incluye comentarios y observaciones OIT)	30%

V. Supervisión de la consultoría

El trabajo del consultor /a y la aprobación de los productos estarán a cargo del Director de la autoevaluación y de la Unidad de Programación Regional de la OIT.

ANEXO II: Lista de documentos empleados en el informe

Documentos del proyecto:

1. TDR de la autoevaluación
2. PRODOC
3. Evaluación intermedia del proyecto
4. Informes de Avance del Proyecto PREJAL (8)
5. Actas del comité de seguimiento (5)
6. Informes a la comisión mixta (3)
7. Formato de informe de avance de actividades (empresas)
8. Formato de informe final de actividades (empresas)
9. Formato de ficha de monitoreo (empresas)
10. Documento “Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras desde el mundo empresarial”
11. Página Web de PREJAL¹⁷⁷
12. PPT sobre evolución del empleo juvenil –PREJAL
13. Documento interno de PREJAL: “Acciones de las empresas/fundaciones en el marco del objetivo 3- Resumen.”

Otros documentos:

14. Agenda Hemisférica para el Trabajo Decente 2006-2015
15. Programa y presupuesto para el bienio 2010-2011
16. Tendencias mundiales del empleo, Enero del 2009
17. informe de Trabajo decente y Juventud- avance a Febrero del 2010
18. Informe Trabajo Decente y Juventud: América Latina (2007)
19. Informe Trabajo Decente y juventud : Perú (2007)

¹⁷⁷ La cual incluye las reseñas de seminarios y jornadas técnicas.

20. Informe Trabajo Decente y juventud : Chile (2007)
21. Informe Trabajo Decente y juventud : Argentina (2007)
22. Informe: Propuestas para una política de trabajo decente y productivo para la juventud. Argentina (2008)
23. Informe Trabajo Decente y juventud :Brasil (2009)
24. Conclusiones del II Foro Virtual de Empleo Juvenil – 2009.
25. Manual de cooperación técnica de la OIT, capítulo 7
26. Independent Evaluation of the ILO'S Strategy to increase member States capacities to develop policies and programmes focused on youth employment (2009)
27. Outcome 2, Skills Development, Outcome based workplan. Febrero del 2010
28. Folleto sobre Asociaciones publico-privadas para el trabajo decente. OIT
29. Resultados por país esperados en el bienio 2010-2011, vinculados con el trabajo decente para jóvenes – documento interno de OIT

ANEXO III: Instrumentos de recojo de información

Se diseñaron seis instrumentos de recojo de información que se aplicaron con los informantes claves:

1. Guía de entrevista semi estructurada a equipo técnico de la O.I.T.
2. Guía de entrevista semi estructurada a ministerio de trabajo.
3. Guía de entrevista semi estructurada a Organización de trabajadores.
4. Guía de entrevista semi estructurada a Organización de empleadores.
5. Guía de entrevista semi estructurada a entidades empresariales.
6. Guía de grupo focal para los jóvenes.

1) Guía de entrevista semi estructurada a equipo técnico de la O.I.T.:

Evaluación final del proyecto PREJAL – OIT			
GUÍA DE ENTREVISTA A EQUIPO TÉCNICO OIT- PREJAL			
Nombre:			
Cargo en la OIT:		Tiempo en la OIT	
País donde se desempeña		Tiempo en el proyecto PREJAL	
Valoración integral del proyecto			
I.1 Reflexionando sobre lo conseguido por el proyecto PREJAL, ¿considera que éste ha respondido adecuadamente a las prioridades de la OIT en la región? <i>(a nivel subregional o nacional dependiendo del nivel)</i>	Sí <i>(indicar por qué)</i>	No <i>(indicar por qué)</i>	Respuesta no conclusiva (R.N.C) <i>(indicar por qué)</i>
I.2. ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del proyecto respecto al contexto político, económico y las necesidades o carencias en el tema de empleo juvenil dentro de los países seleccionados? <i>(preguntar por País/países donde se desempeña)</i>	contexto político	Contexto económico	Necesidades o carencias en Empleo Juvenil
I.3. ¿Resultó eficaz el sistema de coordinación : 1. ¿Al interior del proyecto PREJAL? 2. ¿Entre el proyecto y la OIT? 3. ¿Entre el proyecto con los donantes u otros organismos nacionales e internacionales insertos en el mismo?	Fue eficaz	No fue eficaz	R.N.C
	<i>interior</i>		
	<i>Proyec/ OIT</i>		
	<i>Proyec/ donantes</i>		
I.3.1. ¿Qué problemas y que ventajas se dieron respecto a la coordinación en todos estos años? <i>(desde su experiencia en el país/países donde se desempeña)</i>		Desventajas	Desventajas

I.4. ¿Cuáles fueron las ventajas de contar con financiamiento de empresas privadas en este proyecto? Asimismo, ¿Cuáles fueron las desventajas o problemas que acarreó el financiamiento de las empresas, a su juicio?	Ventajas		Desventajas
II. Logros en la sensibilización respecto del trabajo decente juvenil			
II.1. ¿Fue adecuada la selección de los beneficiarios y de la población objetivo a los cuales apuntó el proyecto PREJAL?	Fue adecuada (por qué)	No fue adecuada (por qué)	R.N.C (por qué)
II.2. ¿Las estrategias para difundir la información producida en los documentos, seminarios, jornadas técnicas y eventos fueron las adecuadas? (preguntar en términos de balance y no por cada uno)	Adecuadas (por qué)	No fueron adecuadas (por qué)	R.N.C (por qué)
II.3. ¿Qué limitaciones tuvo PREJAL al momento de difundir su información?	(Enlistar limitaciones)		
II.4. ¿Cómo valora el empleo de las herramientas Web – por ejemplo, el empleo del portal de empleo juvenil- durante la ejecución del proyecto?	(Registrar opinión abierta)		
	II.4.1. ¿Qué se podría mejorar al respecto?		

II.5. ¿Cómo valora la puesta en marcha de los seminarios, eventos, jornadas técnicas y demás actividades emprendidas durante la ejecución del proyecto?	(Registrar opinión abierta)	
	II.5.1. ¿Qué se podría mejorar al respecto?	
II. 6. ¿Cuáles son las nuevas demandas en términos de trabajo juvenil que están recogiendo desde el sector público, privado y social?; ¿y cuáles son, a su juicio, las demandas actuales no satisfechas?	<i>Nuevas demandas</i>	<i>Actuales demandas</i>
	II.6.1 ¿PREJAL está preparado para enfrentar estas demandas? ¿Qué debería cambiar o readecuarse?	(Registrar opinión abierta)
II. 7. ¿Cómo valora la experiencia de haber trabajado con organizaciones del sector privado? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas al respecto?	(Registrar opinión abierta)	

III. Incidencia del proyecto en políticas públicas y programas de empleo para jóvenes.			
III.1. ¿Qué efectos consideran haber conseguido tanto en los jóvenes beneficiarios como en las instituciones involucradas (Ministerios, Organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores) con la ejecución de las actividades, según su tipo?	¿Jornadas técnicas?	(Beneficiarios)	(Instituciones involucradas)
	¿Seminarios tripartitos?		
	¿Documentos?		
	III.1.1. ¿Considera que estos productos fueron pertinentes para promover el tema del trabajo decente para los jóvenes? ¿Qué otras iniciativas se pudieron haber realizado dada la realidad del país?	(Registrar opinión abierta y sugerencias)	
III. 2. ¿Cuáles son, a su juicio, las políticas, planes, avances institucionales, avances en legislación, etc., aprobados en materia juvenil en el país que no hubieran podido surgir sin la intervención del proyecto PREJAL - OIT?	(Registrar opinión abierta y enlistar políticas)		

IV. Experiencias de formación en jóvenes.				
IV. 1. Estando por culminar el proyecto, ¿cuáles son las buenas prácticas identificadas en cuanto a iniciativas relacionadas al empleo juvenil en las empresas españolas que participaron del proyecto?	(Registrar buenas prácticas)			
	IV.1.1. ¿Esto se condice con las metas fijadas al respecto?	(Registrar opinión abierta)		
IV.2. ¿Resultó eficaz el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto para el objetivo 3?	Si (Por qué)	No (Por qué)	R.N.C (Por qué)	
	IV.2.1. ¿Se recopiló información que permitió dar seguimiento al progreso del proyecto y realizar ajustes sobre la marcha para su mejor desempeño?	(Registrar opinión abierta)		
IV. 3. ¿Cuál fue el nivel de adecuación entre los procedimientos de las empresas y el funcionamiento así como la normativa de la OIT? <i>(Visibilizar la posible dificultad de concertar lineamientos comunes entre ambos)</i>	Muy adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado	R.N.C.
IV.4. ¿Los resultados del objetivo 3* permiten pensar en la posibilidad de expandirlos o más bien de repensarlos? *objetivo 3: Ejecutar experiencias de formación con jóvenes por parte de las empresas, para aumentar su empleabilidad y facilitar su inserción laboral	Expandirlos (Por qué)	Repensarlos (Por qué)	R.N.C (Por qué)	
	IV.4.1. ¿Los beneficios de la experiencia han favorecido por igual a hombres y mujeres?	Sí (Por qué)	No (Por qué)	R.N.C. (Por qué)

IV.5. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas por la OIT y el proyecto PREJAL tras el trabajo conjunto con empresas privadas?	<i>(Registrar opinión abierta)</i>	
	IV.5.1. ¿Cuáles fueron los aportes más notables que trajo consigo la participación de las empresas?	<i>(Registrar opinión abierta)</i>

2) Guía de entrevista semi estructurada a ministerio de trabajo.

Evaluación final del proyecto PREJAL - OIT			
GUÍA DE ENTREVISTA A MINISTERIO DEL TRABAJO			
Nombre:			
Posición/relación con el Ministerio		Tiempo en el cargo	
País donde se desempeña		Tiempo en el ministerio	
I. Valoración integral del proyecto			
I.1. ¿El estado ha desarrollado planes, políticas y/o programas en materia de empleo juvenil en los últimos años?	<i>(Enlistar planes desarrollados en el lapso establecido)</i>		
	I.1.1. ¿Cuál fue el apoyo recibido por la OIT – PREJAL al respecto? ¿fue útil? ¿pertinente?	<i>(Enlistar planes con utilidad pertinencia del apoyo recibido)</i>	
II. Logros en la sensibilización respecto al trabajo decente juvenil			
II.1. ¿La OIT ha producido información importante respecto al tema del empleo juvenil?	Sí <i>(Mencionar cual)</i>	No <i>(por qué)</i>	R.N.C <i>(no sabe/no opina)</i>
	II.1.1. ¿Cuál es la información más valiosa que ha producido la OIT – PREJAL sobre el tema?	<i>(Registrar opinión abierta)</i>	
II.2. ¿Tiene conocimiento de la Web PREJAL u otras iniciativas en internet de OIT- PREJAL?	Sí <i>(Mencionar otras también)</i>	No <i>(Por qué)</i>	
	II.2.1. ¿La emplean para obtener información útil y aplicable a las políticas públicas o no?	Sí <i>(Mencionar como)</i>	No <i>(Por qué)</i>

II.3. ¿El ministerio participó en seminarios, eventos, jornadas técnicas u otras actividades ejecutadas por el proyecto PREJAL-OIT? ¿Cómo valora la pertinencia y utilidad de éstos?	Sí se participó (¿Cómo valora la pertinencia y utilidad de los seminarios, jornadas, etc, donde participó?)		No (Por qué)
II.4. ¿Qué significa el trabajo decente aplicado a los jóvenes?	(Registrar opinión abierta)		
	III.4.1. ¿Forma parte de las políticas públicas en materia laboral implementadas por el Estado?	Sí (Mencionar como)	No (Por qué)
II.5. ¿Cuáles son los próximos lineamientos de política que se espera implementar en materia de juventud y de trabajo decente en su país?	(Registrar opinión abierta)		
II.6. En estos años ¿se sintió un involucramiento activo de la OIT – PREJAL a través de sus programas de apoyo al empleo juvenil?	Sí (Mencionar como)		No (Por qué)
II.7. ¿Qué experiencias o lecciones se obtuvieron del trabajo concertado entre el proyecto	(Registrar lecciones aprendidas)		

PREJAL OIT y el ministerio de trabajo en materia de empleo juvenil?			
III. Incidencia del proyecto en políticas públicas y programas de empleo para jóvenes.			
III.1. ¿Cuáles son las últimas políticas concertadas en materia de empleo – específicamente de empleo juvenil- que incorporaron la presencia de org. De trabajadores y de empleadores?	(enlistar políticas concertadas)		
	III.1.1. ¿Cuál fue el rol de las organizaciones multilaterales como la OIT en la facilitación de estos procesos de diálogo?	(registrar rol)	
III.2. ¿En el diseño de las recientes políticas públicas en materia de empleo juvenil se tomaron recomendaciones o información proveniente de la OIT - PREJAL? ¿De qué tipo fue esta información	Se tomaron (Mencionar de qué tipo)		No se tomaron (Por qué)
	III.3. ¿Qué acciones concretas se han tomado desde el sector público para encarar el tema del empleo juvenil? ¿De dónde vienen estas acciones? (indagar por si estas acciones tienen relación con el proyecto PREJAL – OIT)		
Enlistar acciones concretas y procedencia de las mismas (¿De dónde vienen estas acciones?)			

3) Guía de entrevista semi estructurada a Organización de trabajadores

Evaluación final del proyecto PREJAL - OIT				
GUÍA DE ENTREVISTA A ORGANIZACIÓN DE TRABAJADORES				
Nombre de la organización				
Nombre del entrevistado				
Cargo en la organización		Tiempo en el cargo		
País donde actúa		Tiempo en la organización		
I. Valoración integral del proyecto				
I.1. ¿Se ha percibido la activa participación de la OIT en materia de empleo juvenil?	<i>Sí</i> (de qué manera)	<i>No</i> (Por qué)	<i>R.N.C.</i> (Por qué)	
	I.1.1. ¿Cuáles son las condiciones del empleo juvenil hoy respecto a lo que eran hace unos años?	(Registrar condiciones)		
	I.1.2. ¿Qué acciones perciben ustedes que han incidido positivamente en la situación del empleo de los jóvenes en los últimos años?	(Registrar condiciones)		
	I.1.3. ¿Ha habido alguna acción concreta para mejorar la situación laboral de las mujeres en estos últimos años?	<i>Sí</i> (de qué manera y por qué)	<i>No</i> (Por qué)	<i>R.N.C.</i> (Por qué)

	I.1.4. ¿Ha aumentado la preocupación o, al menos el tratamiento del tema del empleo juvenil en los sindicatos de trabajadores?	Sí (¿A qué se debe?)	No (¿Por qué?)	
II. Logros en la sensibilización respecto al trabajo decente juvenil				
II.1. ¿Cuál es la principal fuente de consulta que usan para averiguar la situación del empleo juvenil?	<i>(Indicar fuente principal de consulta)</i>			
	II.1.1. ¿Qué otras entidades han producido información respecto al tema?	<i>(enlistar entidades)</i>		
	II.1.2. ¿Es pertinente la información producida por la OIT – PREJAL respecto al tema de trabajo decente juvenil?	Sí (Por qué)	No (Por qué)	R.N.C.
II.2. Respecto a la Web de PREJAL ¿Qué función o segmento de la página es la que mas consulta? Y con qué fines?	<i>(Registrar respuesta abierta)</i>			
II.3. En estos años ¿se participó en seminarios, eventos, jornadas técnicas o algún otro tipo de actividad ejecutada por el proyecto PREJAL-OIT? ¿Cómo valora la pertinencia y utilidad de éstos eventos?	Sí se participó (¿Cómo valora la pertinencia y utilidad de los seminarios donde participó?)		No (Por qué)	
II.4. ¿Qué significa el trabajo decente aplicado a los jóvenes?	<i>(Registrar respuesta abierta)</i>			
	II.4.1. ¿Forma parte de las demandas de mejora laboral implementadas desde la organización de trabajadores?	Sí (¿De dónde partió?)	No (¿Por qué?)	

II.5. ¿Qué nuevas demandas están generando desde su sindicato para mejorar las condiciones de los trabajadores?	<i>(Registrar respuesta abierta)</i>		
	II.5.1. ¿Se ha incorporado a la juventud en estas demandas laborales?	<i>Sí</i> <i>(¿Cómo?)</i>	<i>No</i> <i>(¿Por qué?)</i>
II.6. ¿Ha mejorado la participación de la organización en la toma de decisiones concertadas con el estado y los gremios empresariales en materia de empleo juvenil?	<i>Sí</i> <i>(¿Por qué y cómo?)</i>		<i>No</i> <i>(¿Por qué?)</i>
	II.6.1. ¿Cuál fue el rol de organismos multilaterales como la OIT en este proceso?	<i>(Registrar opinión abierta)</i>	

4) Guía de entrevista semi estructurada a Organización de empleadores

Evaluación final del proyecto PREJAL - OIT				
GUÍA DE ENTREVISTA A ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES				
Nombre de la organización				
Nombre				
Cargo en la organización		Tiempo en el cargo		
País donde actúa		Tiempo en la organización		
Valoración integral del proyecto				
I.1. ¿Se ha tomado conciencia desde el gremio empresarial sobre la problemática del empleo juvenil?	<i>(Registrar respuesta abierta)</i>			
	I.1.1. ¿Se han planteado alternativas desde el gremio para atender la problemática del empleo juvenil?	<i>Sí</i> <i>(¿Por qué?)</i>	<i>No</i> <i>(¿Por qué?)</i>	<i>R.N.C.</i> <i>(¿Por qué?)</i>
	I.1.2. ¿Se han desarrollado o presentado propuestas que faciliten la contratación de mujeres jóvenes?	<i>Sí</i> <i>(¿Por qué?)</i>		<i>No</i> <i>(¿Por qué?)</i>
Logros en la sensibilización respecto al trabajo decente juvenil				
II.1. ¿Consultan ustedes información sobre la situación del empleo juvenil?	<i>Sí</i> <i>(¿Por qué?)</i>		<i>No</i> <i>(¿Por qué?)</i>	
	II.1.1. ¿Cuál es su principal fuente de información respecto a esta temática?	<i>(Registrar respuesta abierta)</i>		

	II.1.2. Si han leído o tenido acceso a información producida por la OIT ¿esta información les resultó útil, relevante?	Sí (¿Por qué?)	No (¿Por qué?)	R.N.C (¿Por qué?)
II.2. ¿Tiene conocimiento de la Web PREJAL? ¿Para qué fines emplean la información que allí se presenta?	<i>(Registrar respuesta abierta sobre fines de la Web PREJAL)</i>			
	II.2.1. ¿Qué otras entidades han producido información respecto al tema?	<i>(Registrar respuesta abierta)</i>		
	II.2.2. ¿Es pertinente la información producida por la OIT respecto al tema de trabajo decente juvenil?	Sí (¿Por qué?)	No (¿Por qué?)	R.N.C (¿Por qué?)
II.3. En estos años ¿se participó en seminarios, eventos, jornadas técnicas y/o demás actividades ejecutadas por el proyecto PREJAL-OIT? ¿Cómo valora la pertinencia y utilidad de éstas?	Sí se participó (¿Cómo valora la pertinencia y utilidad de los seminarios donde participó?)		No (Por qué)	
II.4. ¿Qué significa el trabajo decente aplicado a los jóvenes?	<i>(Registrar respuesta abierta)</i>			
	II.4.1. ¿considera usted que las demandas del sector empresarial hacia los jóvenes incluyen estos aspectos ligados al trabajo decente?	Sí (¿Cómo?)	No (Por qué)	

II.5. ¿Qué expectativas tienen como gremio frente a las nuevas demandas laborales que van surgiendo en materia de trabajo decente para los jóvenes?	(Registrar respuesta abierta)	
	II.5.1. ¿Qué innovaciones se plantean desde la empresa para encarar el tema del empleo juvenil hacia la segunda década del siglo XXI?	(Registrar respuesta abierta)
II.6. ¿Se ha visto un incremento en la toma de decisiones concertadas con el estado y los sindicatos en materia de empleo juvenil?	Sí (¿A qué se debe?)	No (Por qué)
	II.6.1. ¿Cuál fue el rol de organismos multilaterales como la OIT en este proceso?	(Registrar respuesta abierta)

5) Guía de entrevista semi estructurada a empresas.

Evaluación final del proyecto PREJAL - OIT			
GUÍA DE ENTREVISTA A EMPRESAS SOBRE EXPERIENCIAS CON JÓVENES			
Nombre de la empresa			
NOMBRE			
Cargo en la empresa		Tiempo en el cargo	
País donde se desempeña		Tiempo total en la empresa	
I. Considerando los resultados cualitativos y cuantitativos de la experiencia llevada a cabo con los jóvenes en el marco del proyecto PREJAL, ¿Cómo valora la experiencia en general?	Positiva (¿Por qué?)	Deficiente (¿Por qué?)	R.N.C.
II. Cuáles son las lecciones aprendidas por la empresa/fundación tras su participación en el proyecto PREJAL en términos de las buenas prácticas desempeñadas con los jóvenes?	(Registrar respuesta abierta)		
III. ¿la supervisión de los avances del proyecto fue constante?	Sí (¿A qué se debe?)		No (¿A qué se debe?)
	III.1. ¿Existió un adecuado sistema de seguimiento de estos avances por parte de la OIT?	Sí (¿A qué se debe?)	No (¿A qué se debe?)
IV. ¿Cuál fue el nivel de adecuación entre los procedimientos de la	(Registrar respuesta abierta)		

OIT-PREJAL y los de la empresa?	IV.1. ¿Fue difícil concertar lineamientos comunes entre ambos?		
V. Tras la asistencia a los seminarios y las estrategias de difusión del proyecto PREJAL, ¿la empresa siente que la experiencia con los jóvenes se ha hecho pública?	<i>Sí</i> (¿Cómo así?)	<i>No</i> (Por qué)	
VI. ¿Qué ventajas y qué desventajas trae este reconocimiento público/visibilización de la experiencia de la empresa con los jóvenes?	<i>(Ventajas de ser publica)</i>	<i>(Ventajas de permanecer ocultas)</i>	
VII. Al portar de finalizar el proyecto PREJAL, ¿cuáles son las potencialidades y las limitaciones de la experiencia ejecutada en el marco de este proyecto?	<i>Potencialidades</i>	<i>Limitaciones</i>	
VIII. ¿La empresa ha implementado como algo permanente las buenas prácticas aprendidas tras el proyecto?	<i>Sí</i> (¿Cómo así?)	<i>No</i> (¿Por qué?)	<i>R.N.C.</i> (¿Por qué?)

6) Guía de grupo focal

Evaluación final del proyecto PREJAL – OIT			
GUÍA PARA EJECUCIÓN DE GRUPO FOCAL			
PAIS:			
TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL GRUPO FOCAL:			
Nombres de los participantes		Empresa donde labora/laboró el participante	
Pautas generales para la ejecución del grupo focal: La guía de grupo focal que se presenta a continuación forma parte del proceso de evaluación final del Proyecto: Promoción del Empleo Juvenil en América Latina-PREJAL, de la OIT. El fin de ésta herramienta es recoger información sobre los resultados del objetivo 3 del proyecto a nivel de los jóvenes con los cuales trabajaron las empresas; para así sacar aproximaciones respecto a la situación laboral actual de éstos. Concretamente, interesa saber si entre estos jóvenes ocurrió una mejora de su empleabilidad e inserción laboral con respecto al año 2005 (año de inicio del proyecto). Asimismo, esto permitirá un acercamiento a las buenas prácticas ejercidas por las empresas españolas desde el punto de vista de los propios jóvenes. La metodología es participativa en tanto se busca el intercambio de experiencias entre los participantes, contribuyendo a su sinceramiento y la diversidad de opiniones en torno a las preguntas presentadas. Las preguntas en si son solo ejes generales, de los cuales deben extraerse ideas fuerza según el devenir de la discusión. Estas ideas fuerza deben ser agrupadas por el moderador y presentadas con citas de la conversación –de más de uno de los participantes- que refuercen la misma y permitan realizar afirmaciones sobre los participantes. Objetivos del grupo focal: • Observar cual es el valor que dan los jóvenes a las experiencias de formación otorgadas por las empresas: • Ver si los jóvenes perciben haber aumentado su empleabilidad: • Ver si los jóvenes sienten mayor facilidad para insertarse en el mercado laboral:			
I. Valoración de las experiencias de formación			
I.1. ¿Cuál es la situación del trabajo para los jóvenes en este momento en su país? ¿Sienten que en estos últimos años las condiciones de empleo para jóvenes como ustedes han mejorado en su país? ¿A que creen que se debe esto?	(Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas) • - • - • - • -		

I.2. Aparte del trabajo ¿Qué otras cosas son importantes para jóvenes como ustedes? (estudios, recreación, conseguir una pareja, etc.)? ¿En su actual trabajo (o en estos años; si es que no trabajan) sienten que han tenido más tiempo para hacer estas cosas o es igual que antes?	<i>(Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • - • - • -
I.3. ¿Han apreciado mayor interés de los gobiernos, o de la sociedad para ocuparse del tema del empleo juvenil? ¿de qué maneras lo han sentido?	<i>(Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • - • - • -
II. Aumento de la empleabilidad	
II.1. ¿Sienten que hoy es más fácil para un joven como ustedes conseguir un empleo que lo que era antes ¿Qué habilidades sienten tener que les pueden ayudar a ser competitivos y que no ven en otros jóvenes como ustedes?	<i>(Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • -
II.2. ¿Creen que los talleres de capacitación a los que asistieron fueron útiles? ¿Para qué les ha servido en la práctica lo que aprendieron allí?	<i>(Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • - • -

II.3. ¿Hoy es más fácil para una joven conseguir un empleo decente que hace unos años?, ¿o es igual? ¿Sienten que los hombres siguen siendo más elegibles en los diversos trabajos? ¿A qué se debe esto?	<i>Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • - • -
III. Aumento de la inserción laboral	
III.1. ¿Están satisfechos con el clima laboral (<i>horario, trato en general</i>) que reciben en sus centros de trabajo? ¿Esto ha mejorado en estos últimos años o sigue igual que antes? PARA LAS MUJERES: ¿sienten que como mujeres, el trato en sus centros de trabajo es el adecuado?	<i>(Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • - • - • -
III.2. En el tiempo en que fueron capacitados y la actualidad, ¿cuántos empleos han tenido? ¿Les fue fácil pasar de un empleo a otro, conseguir otro empleo rápidamente? ¿A qué se debe que sí o que no? De los empleos que pudieron conseguir, ¿dirían que se trataba de trabajos justos y dignos, con buen clima laboral?	<i>Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • -
III.3. En líneas generales ¿A qué tipos de trabajos pudieron acceder en estos años, y a que tipos no pudieron acceder? ¿Los trabajos a los cuales se sienten con capacidad para acceder son los trabajos que les gusta hacer? ¿A qué trabajos les gustaría acceder pero todavía no se sienten con capacidad para ello?	<i>Definir ideas fuerza de la discusión e ingresarlos con sus respectivas citas)</i> • - • - • - • - •

ANEXO IV: Lista de personas contactadas para la autoevaluación

N°	PAIS	GRUPO	ACTORES	INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTADO POR	FECHA	ESTADO DE LA CITA	OBSERVACIONES
1	SUIZA	OIT	ED/EMP OIT	Mariangeles Fortuna	Equipo	Miércoles 7 8am hora Perú y 3pm hora Suiza	Ejecutada	
2			ED/EMP OIT	Gianni Rosas	Equipo	Viernes 9 de abril a las 11am Hora Perú y 6pm hora Suiza	Ejecutada	Se realizó una entrevista abierta solo para recoger sus impresiones generales ya que refirió a la Sra. Fortuny como la persona con mayor información para responder la ficha de entrevista.
			ED/EMP OIT	Sergio Iriarte Quezada	Percy Bobadilla			Manifestó que la persona idónea para dar la entrevista es la Sra. Mariangeles Fortuny
	ESPAÑA	OIT	Director OIT España	Juan Felipe Hunt Ortiz			Canceladas	
		Donantes	Gobierno MITIN	Belén López				
			Gobierno AECID	Irene García				
		Empresas	CEOE	Esperanza Rivera				
			ADECCO	Francisco Mesonero				
			ENDESA	Emilio López Ordobas				
			Fundación Telefónica	Chabela Dragoevich				
			Banco Santander	Yelitza Sarabia				
			Fundación Real Madrid	María Gracia Juste Ortega				
3	PERU	OIT	Directora Adjunta	Carmen Moreno	Percy Bobadilla	Lunes 29 marzo 5:15pm	Ejecutada	
4			ATP PREJAL	Javier Márquez	Percy Bobadilla	Lunes 29 marzo 3pm	Ejecutada	
5			Ex ATP PREJAL	Luis González	Equipo	Viernes 26 marzo 11:15 am	Ejecutada	
6			Especialista en Políticas de Empleo	Francisco Verderra	Percy Bobadilla	Miércoles 31 marzo 12:30 am	Ejecutada	
7			Asesora Técnica PREJAL	María Elena Pipa	Percy Bobadilla	Lunes 12 abril 11:15am	Ejecutada	
8			Experta Asociada PREJAL	María Ángeles Palmi	Percy Bobadilla	Lunes 12 abril 10am	Ejecutada	

N°	PAIS	GRUPO	ACTORES	INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTADO POR	FECHA	ESTADO DE LA CITA	OBSERVACIONES
9			Consultor Comunicaciones	Martín Sotelo	Equipo	Martes 30 marzo 9am	Ejecutada	
10			Especialista en Trabajo Infantil y Empleo Juvenil	Guillermo Dema	Equipo	Viernes 26 marzo 10 am	Ejecutada	
11			Jefe Programación Regional	Florencio Gudiño	Percy Bobadilla	Lunes 29 marzo 5:15pm	Ejecutada	
12			Asistente Técnica Programación	Milagros Alvarado	Equipo	Lunes 29 marzo 11:15am	Ejecutada	
13			Ex Asistente PREJAL	Luli Gamarra	Equipo	Lunes 29 marzo 8:00 am	Ejecutada	
14			Consultor Externo	Federico Tong	Equipo	Martes 6 abril a las 5:50pm	Ejecutada	Se realizo en las instalaciones de la OIT
15		Jóvenes	JUVENTUDES	Karina Cisneros	Equipo	Miércoles 7 abril 1pm	Ejecutada	
		Gobierno	Director Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional	Tomás Flores	Percy Bobadilla	No se logro hacer contacto telefónico ni vía correo electrónico.		Se descartó ya que Javier Barreda confirmó la entrevista.
16		Trabajadores	Soc. Civil CUT	Sully Grimaldo	Equipo	Miércoles 7 de Abril 4pm	Ejecutada	
17		Empleadores	Soc. Civil CONFIEP	José Luis Altamiza	Equipo	Lunes 29 de Marzo 12:00	Ejecutada	
18		Empresas	ADECCO	Carlos San Román	Percy Bobadilla	Miércoles 07 abril 12m	Ejecutada	
19			PROSEGUR	Pedro Caravedo	Equipo	Lunes 29 de Marzo 5:00 p.m.	Ejecutada	Llamar el miércoles 7 a las 4pm para ver coordinaciones para el grupo focal
		Jóvenes	Jóvenes Beneficiarios	Se hará un grupo focal local	Juan La Cruz/ Edith Anampa (moderadores)	Viernes 9 de Abril 3:00 p.m.	Ejecutada	Prosegur y Adecco han confirmado su participación y se encargarán de convocar a los jóvenes para la fecha acordada
20	BRASIL	OIT	Directora Nacional	Lais Abramo	Equipo	Lunes 5 abril a las 2:30pm hora Perú y 4:30pm hora Brasil	Ejecutada	
			Programación	Jeanine Berg	Percy Bobadilla	Delegó la entrevista a Lais Abramo.		
		Gobierno	Ministerio Trabajo	Alisson Araujo				Ya no trabaja en el Ministerio y no se logra comunicación.

N°	PAIS	GRUPO	ACTORES	INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTADO POR	FECHA	ESTADO DE LA CITA	OBSERVACIONES
21		Trabajadores	CUT	Vinicius Sartorato	Equipo	Miércoles 7 abril 10am	Ejecutada	
22			Secretario Nacional de Juventud Força Sindical	Jefferson Tiego Da Silva	Equipo	Lunes 5 de abril a las 10am hora Perú y 12m hora Brasil	Ejecutada	Se realizó la entrevista con la ayuda de Rosana Cedano de la OIT quien maneja el portugués.
23			Confederación Nacional de la Industria	Emerson Casali			Ejecutada	Respondió por correo, porque no se le ubicó telefónicamente.
24			Fundación Telefónica	Joao Mendes Carla Santos		Jueves 8, 9am	Ejecutada	El ya no trabaja en Telefónica y nos indican que otra persona tan conocedora del proyecto como él es Carla Santos Tlf: (5511) 30351967.
25	ARGENTINA	OIT	Oficial de Programación	Alejandra Pángaro	Percy Bobadilla	Lunes 05 de abril 9:00am	Ejecutada	
			Director Regional	Javier González Olaechea				Se encuentra de viaje hasta el 15 de abril. En esa fecha se intentara establecer contacto.
26			Ex Coordinadora PREJAL	Edith Byk	Equipo	Miércoles 31 de marzo 9:00 am	Ejecutada	
27		Gobierno	Ministerio Trabajo	Beatriz Capeletti	Equipo	Lunes 5 de Abril 9:00 a.m.	Ejecutada	
28		Trabajadores	CTA	Pablo Reiner	Equipo	Lunes 29 de Marzo 9:00 a.m. (Hora Perú)	Ejecutada	
29		Empleadores	UIA	Victoria Giullietti	Equipo	Miércoles 7 1:00 p.m. (3:00 hora de argentina)	Ejecutada	
30		Empresas	EDESUR	Ricardo Piñeyro	Equipo	Viernes 9 abril a las 10 am Hora Perú y 12m hora Argentina	Ejecutada	
31			Fundación Padre Mario - Real Madrid	Gabriel Laurino	Equipo	Lunes 29 de marzo 2pm	Ejecutada	
32			Adecco	Esther Parietti	Equipo	Martes 30 de marzo 9:00 am (Hora peruana)	Ejecutada	

N°	PAIS	GRUPO	ACTORES	INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTADO POR	FECHA	ESTADO DE LA CITA	OBSERVACIONES
		Jóvenes	Jóvenes Beneficiarios	Se hará un grupo focal local	Apoyo externo			
33	CHILE	OIT	Director	Guillermo Miranda	Equipo	Viernes 9 abril (10:30am hora Perú y 12:30 hora Chile)	Ejecutada	
34			Especialista Empleo	Gerhard Reinecke	Equipo	Martes 6 8am hora Perú. 10am hora Chile	Ejecutada	
35			Consultor Especialista	Ernesto Abdala	Equipo		Ejecutada	
36		Gobierno	Ministerio del Trabajo y Previsión Social Jefa Departamento de Estudios	Alicia Díaz	Equipo	Se completo la entrevista, lunes 5 abril a las 8am hora Perú	Ejecutada	
37		Trabajadores	CUT	José Manuel Díaz Zavala	Equipo	Miércoles 7 3pm hora Perú	Ejecutada	
38		Empleadores	CPC	Pablo Bobic	Equipo	Lunes 05 abril 10:30 am	Ejecutada	
39		Empresas	Chilectra	Karina Morales	Equipo	Jueves 25 de Marzo 10:00 a.m.	Ejecutada	
40			CAM	Jeannette Ruiz	Equipo		Ejecutada	
41			Santander	Cristina Marcet	Equipo	Martes 30 de Marzo 2:30 pm (Hora Perú)	Ejecutada	
		Jóvenes	Jóvenes Beneficiarios	Se hará un grupo focal local	Apoyo externo			
42	HONDURAS	OIT	Director	Virgilio Levaggi	Percy Bobadilla	Miércoles 31 de marzo 11:30 m.	Ejecutada	
43			Director Adjunto	Leonardo Ferreira	Percy Bobadilla	Lunes 05 de Abril 11:00 am (Hora peruana)	Ejecutada	
44			Experto Asociado PREJAL	Rafael Muela	Equipo	Jueves 08 de Abril 10:00 a.m (9:00 a.m. R.D.)	Ejecutada	Brindó nuevo número de contacto: (506) 83235408
45		Trabajadores	CUTH	José López Mendoza	Equipo	Jueves 26 de Marzo 1:00 p.m	Ejecutada	
46		Empleadores	COHEP	Gilda Amanda Mejía	Equipo	Martes 6 abril 9am hora Perú, y 10am hora San José	Ejecutada	

N°	PAIS	GRUPO	ACTORES	INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTADO POR	FECHA	ESTADO DE LA CITA	OBSERVACIONES
	REPUBLICA DOMINICANA	OIT	Director	Virgilio Levaggi				Son los mismos que responden para el caso de Honduras. La entrevista debe contemplar respuestas que involucren a los dos países
			Director Adjunto	Leonardo Ferreira				
			Experto Asociado PREJAL	Rafael Muela				
47		Gobierno	Secretaria de Estado del Trabajo	José Manuel Robles	Recibimos entrevista llena por correo electrónico.	Martes 6 de abril 2pm	Ejecutada	Se llamo al teléfono señalado y no ingresaba la llamada. Finalmente se le contacto al celular, después de varios intentos y se agradeció el envío de ficha remitida.
48	REPUBLICA DOMINICANA	Trabajadores	Unidad Sindical	Maribel Batista	Equipo	Miércoles 31 11:00am	Ejecutada	
49		Empleadores	COPARDOM	Pedro Rodríguez	Equipo	Lunes 05 abril 4pm	Ejecutada	
50		Empleadores	ANDI	Jenny Galviz	Equipo	Martes 6 abril 4pm (hora peruana)	Ejecutada	
51	COLOMBIA	Empresas	Telefónica	Amy Raibeck	Equipo	Jueves 8 abril a las 4pm	Ejecutada	Número de contacto (57-3) 3187341824