



# OIT - Evaluación

- **Título del proyecto:** Fortalecimiento de sistemas integrados de formación, orientación e inserción laboral
- **TC/SYMBOL:** RLA/09/07/SPA
- **Tipo de la evaluación:** Intermedia independiente
- **País(es):** Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana
- **Fecha de la evaluación:** Junio – Agosto 2012
- **Nombre del consultor(a):** Javier Varela
- **Gestión de la evaluación:** Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación, Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- **Oficina Administrativa (OIT):** ETD y Oficina de Países para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana
- **Oficina Técnica (OIT):** EMPLEO
- **Fin del proyecto (fecha):** Junio 2014
- **Donante: país y monto en US\$** España US \$ 4,200,000
- **Palabras Claves:** Servicios de empleo, formación profesional

**NOTA:**

Para que la lectura de este material resulte más sencilla, se ha evitado usar simultáneamente el género masculino y el femenino en aquellos términos que admiten ambas posibilidades. En consecuencia, cuando se menciona ministro, director, funcionario, etc. se entiende que nos referimos a las personas de ambos sexos.

## 2. TABLA DE CONTENIDOS Y LISTAS

2. Tabla de contenidos y listas.....	i
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>iv</b>
3. Lista de acrónimos.....	v
4. Resumen Ejecutivo .....	1
4.1 Antecedentes y contexto .....	1
4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura .....	1
4.1.2 Situación actual de la asignación .....	1
4.1.3 Propósito, alcance y clientes de la evaluación.....	1
4.1.4. Metodología de evaluación .....	2
4.2. Principales hallazgos y conclusiones .....	3
4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	4
Principales recomendaciones .....	4
Lecciones aprendidas.....	6
Buenas prácticas .....	6
5. Informe de evaluación.....	8
5.1. Antecedentes de la asignación .....	8
5.2. Antecedentes de la evaluación.....	11
5.3. Metodología de la evaluación .....	12
5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico .....	13
5.4.1. Pertinencia y aptitud estratégica.....	13
5.4.1.1. Pertinencia respecto a las necesidades y prioridades nacionales.....	13
5.4.1.2. Pertinencia respecto a las prioridades nacionales y regionales de la OIT.....	14
5.4.2. Validez del diseño.....	15
5.4.2.1. Factibilidad y realismo de los resultados .....	15
5.4.2.2. El sistema de monitoreo y evaluación .....	16
5.4.2.3. Incorporación de la perspectiva de género en el diseño .....	18
5.4.3. Avance y eficacia .....	19
5.4.3.1. Objetivo Inmediato 1 .....	20
Avances en la conformación de un sistema sociolaboral regional integrado.....	20
<b>Resultado 1.1:</b> Consolidados y ampliados los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional. .....	20
El Consejo de Ministros de Trabajo .....	20
Foro de Directoras y Directores de Empleo.....	20
Red de Institutos de Formación Profesional.....	22
<b>Resultado 1.2:</b> Servicios de Empleo subregionales y nacionales fortalecidos.....	23

<i>Servicio de Empleo y Seguimiento de las Migraciones Laborales a nivel de la subregión</i> .....	23
Sistema de Información y Orientación para el Empleo y el Autoempleo a nivel de la subregión. ....	24
Unidades de apoyo al emprendedurismo en las instituciones sociolaborales nacionales. ....	24
Procesos/modelos de territorialización de los servicios de empleo.....	24
5.4.3.2. Avance en el Objetivo Inmediato 2 .....	26
Resultado 2.1. Instrumentos de formación ocupacional armonizados regionalmente y con enfoque de género .....	27
Generación de nuevas normas y diseños curriculares armonizados regionalmente .....	27
Banco regional normas técnicas de competencia laboral, diseños curriculares y certificación. ....	28
Centros de excelencia regional certificados .....	28
Capacitación a funcionarios en certificación de competencias laborales .....	29
Resultado 2.2. Sistema de intercambio de información entre los países de la región. ....	30
Adaptación de <i>clasificaciones de ocupaciones a nivel nacional e implementación de una clasificación regional de ocupaciones</i> .....	30
Cooperación horizontal y triangular entre instituciones laborales de la región.....	30
Herramienta web que sustente el Sistema Regional de Empleo y Migraciones Laborales (Portal Web de Inserción Laboral) .....	31
Resultados en la promoción de la igualdad de género .....	32
5.4.4. Eficiencia en el uso de los recursos .....	32
5.4.5. Eficacia de la estructura de gestión.....	33
Coordinación y comunicación interna .....	33
Coordinación con los socios ejecutores nacionales .....	34
5.4.6. Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad .....	34
5.4.6.1. Objetivo Inmediato 1 .....	34
<b>Resultado 1.1:</b> Consolidados y ampliados los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional. ....	34
<b>Resultado 1.2:</b> Servicios de Empleo subregionales y nacionales fortalecidos.....	35
Planes de fortalecimiento de los servicios de empleo.....	35
Formación de gestores de empleo .....	36
5.4.6.2. Objetivo Inmediato 2 .....	36
Resultado 2.1. Instrumentos de formación ocupacional armonizados regionalmente y con enfoque de género .....	36
Homologación de normas técnicas de competencia laboral.....	36
Banco regional normas técnicas de competencia laboral, diseños curriculares y certificación. ....	37
Centros de excelencia regional certificados .....	37
Capacitación a funcionarios en competencias laborales.....	37
Resultado 2.2. Sistema de intercambio de información entre los países de la región. ....	37
Herramienta web que sustente el Sistema Regional de Empleo y Migraciones Laborales .....	37

6. Conclusiones.....	38
6.1 Conclusiones.....	38
6.1.1 Pertinencia, aptitud estratégica y validez del diseño.....	38
6.1.2. Avances, eficacia y perspectiva de sostenibilidad.....	38
6.1.3. Estructura de gestión .....	40
6.1.4. CONCLUSIONES TRANSVERSALES.....	41
6.2. Lecciones aprendidas .....	42
6.3. Buenas prácticas.....	42
6.4. Recomendaciones .....	43
7. Anexos .....	46
Anexo 1. Marco lógico del proyecto.....	46
Anexo 1. Marco lógico del proyecto.....	47
Anexo 2. Términos de Referencia de la evaluación.....	52
Anexo 3. Lista de personas entrevistadas .....	63
Anexo 4. Listado de documentación consultada.....	66
Anexo 5. Matriz de evaluación .....	69

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del Marco lógico del Proyecto .....	9
Tabla 3. Vínculos del FOIL con los objetivos globales, regionales nacionales de la OIT .....	14
Tabla 4. Análisis de los indicadores del proyecto .....	16
Tabla 5. principales contenidos en igualdad de género en el marco logico .....	18
Tabla 6. variables utilizadas para el análisis de eficacia .....	19
Tabla 7. Actividades de cooperación horizontal apoyadas por foil .....	31

### 3. LISTA DE ACRÓNIMOS

ACTEMP	Oficina de Actividades con Empleadores, OIT
ACTRAV	Oficina de Actividades con Trabajadores, OIT
AECID	Agencia Española de Cooperación internacional para el Desarrollo
AMSPE	Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo
ATP	Asistente Técnico Principal
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CARICOM	Comunidad del Caribe
CECC	Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana
CENPROMYPE	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica
CIDFORT	Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo, México
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
COMMCA	Consejo de Ministras de la Mujer de Centro América
CSUCA	Consejo Superior Universitario de Centroamérica
ETD-OP	Equipo de Trabajo Decente y Oficina de País
IMESUN	Programa "Inicie y Mejore Su Negocio"
INADEH	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano, Panamá
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico del poder Ciudadano, Nicaragua
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional, Honduras
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, República Dominicana
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, El Salvador
ISUN	Programa "Inicie Su Negocio"
MITRADEL	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, Panamá
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OLACD	Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
REDIF	Red de Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana
SENAE	Servicio Nacional de Empleo, Republica Dominicana
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
STSS	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, Honduras
IFP	Instituto de Formación Profesional

# 4. RESUMEN EJECUTIVO

---

## 4.1 ANTECEDENTES Y CONTEXTO

### 4.1.1. RESUMEN DEL OBJETIVO DE LA ASIGNACIÓN, LÓGICA Y ESTRUCTURA

El "Fortalecimiento de Sistemas Integrados de Formación, Orientación e Inserción Laboral" (FOIL) tiene los siguientes objetivos inmediatos:

*Objetivo inmediato 1: Al finalizar el proyecto, se contará con un sistema sociolaboral centroamericano integrado, basado en instituciones con capacidad de programar y ejecutar políticas públicas de calidad con equidad y sostenibles.*

*Objetivo inmediato 2: Al final del proyecto, se habrán mejorado los instrumentos de intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial de las administraciones públicas laborales de la región, para su coordinación regional y para asegurar la inclusión de género y equidad social.*

La estrategia del proyecto se orienta hacia dos resultados. El primero persigue el fortalecimiento de tres espacios interinstitucionales: el Consejo Centroamericano de Ministros de Trabajo, el Foro de Directoras y Directores de Empleo, y la Red de Institutos de Formación Profesional. El segundo resultado va dirigido al fortalecimiento de los servicios de empleo a nivel regional y nacional. La estrategia para el segundo objetivo inmediato consta igualmente de dos resultados. El primero comprende la armonización regional de una serie de instrumentos considerados fundamentales para los sistemas de formación ocupacional. El segundo resultado se enfoca en el establecimiento de sistemas de intercambio de información entre los países de la subregión.

El FOIL está siendo ejecutado por un equipo técnico bajo la gestión administrativa del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (ETD-OP San José) y abarca siete países de la subregión: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, Panamá, República Dominicana. Es financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) con € 2,800,000 (aproximadamente \$ 4,200,000). Comenzó en junio de 2010 y tiene un plazo de ejecución de 48 meses. El Proyecto tiene sus antecedentes en el "Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral" (FOIL 1) que se implementó de 2005 a 2009.

### 4.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASIGNACIÓN

El proyecto se encuentra a aproximadamente a la mitad de su ejecución. El equipo del proyecto está operando en el ETD-OP San José. El proyecto está siendo implementado en todos los países y los mecanismos de coordinación y ejecución previstos están operativos.

### 4.1.3 PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación abarcó el período comprendido entre junio de 2010, fecha de comienzo del proyecto, y julio de 2012. Incluyó la totalidad de los componentes y los siete países cubiertos por el proyecto, con los siguientes objetivos interrelacionados:

- Valoración de la pertinencia de los objetivos y resultados establecidos en el proyecto.
- Estimación del progreso que el proyecto está logrando en el cumplimiento de sus objetivos.
- Análisis de la eficiencia y eficacia de la ejecución.
- Valoración de las perspectivas de sostenibilidad de los logros.



Además, al tratarse de una evaluación de medio período, se puso particular atención en extraer aprendizaje en forma de lecciones aprendidas y buenas prácticas que sirvan para reforzar aquellos aspectos en los que el proyecto está siendo exitoso o ayuden a resolver las debilidades encontradas.

La evaluación tuvo como clientes externos al SICA, el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana, los Ministerios de Trabajo (y en particular los directores de empleo), los Institutos de Formación Profesional y su Red de Institutos de Formación Profesional y la AECID. Los clientes internos fueron el ETD-OP de la OIT para América Central, la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y las unidades de EMPLEO, ACTRAV, ACTEMP, PARDEV y EVAL en la sede de OIT.

La evaluación fue realizada por el consultor Javier Varela, como evaluador independiente. La dirección de la evaluación estuvo a cargo del Sr. Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, con el apoyo logístico del Sr. Walter Romero, Punto Focal de Monitoreo y Evaluación en el ETD-OP San José.

#### **4.1.4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

La evaluación abarcó los seis criterios evaluativos siguientes:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica del proyecto
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia del proyecto en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

La metodología adoptada adoptó el enfoque de Evaluación Basada en Resultados. La teoría del programa se construyó a partir de su expresión formal en documentos programáticos (PRODOC y marco lógico del proyecto), complementándola con información sobre la implementación del proyecto. Se utilizó un método mixto cualitativo y cuantitativo, si bien con un gran peso de los métodos cualitativos. Los instrumentos principales para la recogida y análisis de información fueron la revisión documental y las entrevistas a informantes clave. La validez y confiabilidad de la información y de los resultados de la evaluación se aseguró mediante la triangulación de fuentes. Las principales limitaciones metodológicas encontradas fueron el tiempo limitado para recoger la información primaria en los países, y las asociadas a la falta de validez externa de los métodos cualitativos.

La evaluación fomentó la participación de las partes interesadas por varias vías. En primer lugar, los intereses y expectativas de los actores se recogieron durante las entrevistas. Por otro lado, la información proporcionada por las partes interesadas fue uno de los pilares fundamentales para la identificación de los hallazgos, la extracción de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Finalmente, el informe final tuvo en cuenta las observaciones realizadas por las partes interesadas.

En todo el proceso de la evaluación se tuvieron en cuenta los Estándares de Evaluación de Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas<sup>1</sup>; la Guía para la Inclusión de las Consideraciones de Género en el Seguimiento y Evaluación de Proyectos<sup>2</sup> y los Lineamientos de Política de la OIT para la Evaluación Basada en Resultados<sup>3</sup> de OIT.

La evaluación constó de tres fases. La primera estuvo dedicada a la revisión de la documentación del proyecto (ver el

---

<sup>1</sup> [http://www.uneval.org/documentdownload?doc\\_id=22&file\\_id=129](http://www.uneval.org/documentdownload?doc_id=22&file_id=129)

<sup>2</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/instructionalmaterial/wcms\\_118221.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/instructionalmaterial/wcms_118221.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_mas/--eval/documents/publication/wcms\\_168289.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_mas/--eval/documents/publication/wcms_168289.pdf)

Anexo 4. Listado de documentación consultada). La segunda etapa estuvo dedicada a la recogida de información primaria de los informantes clave. Para ello se realizó una misión a Costa Rica, Honduras y República Dominicana del 6 al 17 de agosto. Los informantes de los países restantes fueron entrevistados por vía telefónica y Skype. La última etapa estuvo dedicada a la redacción del informe de evaluación. Un primer borrador fue entregado a la Dirección de la Evaluación para observaciones. La versión final del informe de evaluación tuvo en cuenta las observaciones recibidas.

## 4.2. PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El diseño del proyecto fue adecuadamente flexible sobre el contenido de las actividades para lograr cada resultado aunque el conjunto de resultados presenta algunas debilidades relevantes en cuanto a especificidad y factibilidad. El diseño del proyecto tiene una alta incorporación de la perspectiva de género. Asimismo un adecuado encaje con las prioridades de la AECID en la región, así como con las prioridades nacionales y regionales de la OIT.

En su primera mitad el proyecto ha tenido un nivel de avance relativamente desigual por componentes. En general los avances más significativo los está teniendo en la elaboración de herramientas y programas formativos para los servicios de empleo y los institutos de formación profesional, mientras en lo relativo a la creación de instancias sociolaborales integradas a nivel regional los avances son limitados, debido a que en la práctica la conformación de un sistema sociolaboral centroamericano en el ámbito del SICA no cuenta con un contexto y condiciones políticas favorables, ni está en las prioridades de la oficina subregional de la OIT. La falta de esta pieza medular de la estrategia del proyecto, que pudiera haber sido previsto en el proyecto con un diagnóstico más en profundidad, ha limitado significativamente los avances en el objetivo inmediato 1.

En lo relativo a dicho objetivo, el replanteamiento de su estrategia hacia la promoción de agendas regionales mediante la consolidación de redes y plataformas de intercambio y colaboración a través del Foro de Directora y Directores de Empleo y la Red de Institutos de Formación Profesional es pertinente, pero el proyecto tiene el reto de poder dejarlas consolidadas en la segunda mitad de su ejecución.

En cuanto al fortalecimiento de los espacios regionales (resultado 1.1) el proyecto está teniendo una contribución relevante en el funcionamiento del Foro y de la Red, y sin avance en cuanto al Consejo de Ministros de Trabajo. La sostenibilidad del foro es un importante reto. La Red tiene una agenda creciente de temas propios que pueden tener un importante potencial. El proyecto ha tenido una contribución en esta progresiva consolidación. En relación al resultado 1.2. los productos implementados por el proyecto han variado sustancialmente sobre las metas iniciales, si bien en su conjunto son pertinentes para lograr el resultado. El proyecto está enfocándose en la creación de una red regional de servicios públicos de empleo. Respecto a la creación de unidades de apoyo al emprendedurismo el nivel de avance de este producto es bajo. En el producto de apoyo a modelos de territorialización de los servicios de empleo también el proyecto ha modificado su contenido reorientándolo a productos más realistas y pertinentes, apostando por planes nacionales de fortalecimiento de los servicios de empleo que son muy promisorios en cuanto a potencial de resultados, que junto con el paquete formativo para gestores de empleo sobre intermediación están generando una gran expectativa entre los ministerios de trabajo.

En el objetivo 2, de naturaleza mucho más técnica que el objetivo inmediato 1, se ha encontrado un mayor nivel de avance.

Respecto al resultado 2.1., el proyecto está logrando un nivel de avance significativo en la generación de normas y diseños curriculares homologados regionalmente. El producto relativo a la certificación

regional de centros de excelencia se ha reenfocado en la creación de un modelo de medición de la gestión. El sistema de indicadores de gestión creado tiene una alta calidad técnica pero necesario continuar con un acompañamiento intenso del proyecto pues todavía su aplicación es incipiente y desigual por los institutos de formación profesional. En cuanto a la capacitación de funcionarios en certificación de competencias laborales se dio un paso importante con la formación y certificación de un grupo de evaluadores y certificadores de competencias que ha tenido significativo impacto interno en los institutos. En el resultado 2.2 el avance más significativo es el relacionado a hacer de Portal de Inserción Laboral. El portal aloja ya numerosos contenidos y servicios de apoyo al Foro y la Red. Constituye un excelente repositorio de información pero todavía no es un espacio de trabajo en red, pues su uso por parte de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional es muy limitado. En lo que respecta a la eficiencia, el proyecto está teniendo unos ratios aceptables para el tipo de actividades que realiza. La combinación de acciones presenciales y virtuales está permitiendo una buena relación entre costos y actividades. La subejecución financiera que tiene el proyecto implica para la necesidad de imprimir mayor celeridad a la ejecución.

El proyecto tiene una estructura de personal relativamente pequeña para las dimensiones del proyecto. La coordinación con las unidades de la OIT es adecuada aunque sería deseable una mayor coordinación con el proyecto de Observatorio Laboral para una mejor articulación de los Observatorios con los Servicios públicos de empleo.

La coordinación con los socios nacionales aprovecha oportunamente los espacios del Foro y la Red así como la comunicación directa con las instituciones, en un modelo muy eficiente y eficaz. Respecto a la coordinación con la AECID, sería conveniente buscar algún mecanismo más simplificado, sin perjuicio de los existentes, y una comunicación más estructurada con las OTCs.

En cuanto a la sostenibilidad, en general es todavía pronto para que los procesos muestren signos evidentes de ser sostenibles a largo plazo, pues muchos de ellos están en fases iniciales de construcción. El FOIL es consciente de los retos para la sostenibilidad, sin embargo hasta ahora se han concentrado más en la generación de productos. Hay algunos procesos que están dando pasos de consolidación, pero en la mayoría de los resultados, se plantean importantes interrogantes sobre la sostenibilidad institucional y financiera a la que el proyecto tendrá que prestar particular atención.

El proyecto ha abierto en su primera mitad de ejecución una gran diversidad de línea de acción. Hasta ahora esta diversidad ha sido manejable razonablemente pero en su segunda mitad el proyecto podrá tener dificultades para dar acompañamiento.

Por otro lado, los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de herramientas que está poniendo en marcha en el marco del Foro y de la Red van a requerir que el proyecto defina agendas de trabajo a nivel nacional.

En cuanto a los avances en igualdad de género, el proyecto está teniendo avances relevantes y está incursionando en temas de gran impacto potencial como es el desarrollo de política de igualdad en los institutos de formación profesional, y abriendo un interés y demanda emergente en los socios del proyecto sobre promoción de la igualdad con buenas perspectiva de impactos en esta materia.

### 4.3. RECOMENDACIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

#### **PRINCIPALES RECOMENDACIONES**

1. Al ETD/OP San José, FOIL y Especialista de Formación Profesional: Realizar consultas con los socios del proyecto, incluyendo ministerios de trabajo, institutos de formación profesional y el SICA para

- revisar la pertinencia de la creación de una instancia subregional de integración sociolaboral, y de ser así cual sería la modalidad, y el apoyo del proyecto.
2. A FOIL: Llevar a cabo una revisión sistemática de los indicadores del proyecto para formular un conjunto de indicadores SMART y sensibles a género para los niveles de objetivos inmediatos y resultados.
  3. A FOIL: Revisar la formulación del marco lógico del proyecto en el nivel de resultados para hacerlo corresponder con los resultados reales que el proyecto está implementando.
  4. A FOIL y especialista de Formación Profesional y Desarrollo Empresarial del ETD/OP San José: Realizar una priorización de las líneas de trabajo regionales del proyecto, eliminando productos poco viables o de bajo impacto, y concentrando la acción en las acciones más estratégicas. Se recomienda que el Proyecto incluya estrategias de apoyo a la implantación nacional de las actividades regionales.
  5. Al ETD/OP San José y FOIL: Se recomienda hacer una revisión conjunta de los planes de fortalecimiento de los servicios públicos de empleo de cada país para identificar las actividades de apoyo a cada país por parte del FOIL y de cada especialista.
  6. A FOIL, Direcciones de Empleo e Institutos de Formación Profesional: Elaborar con los socios del proyecto una estrategia de transferencia del Portal Regional que asegure su sostenibilidad a la finalización del proyecto.
  7. A FOIL y las Direcciones de Empleo: Analizar con las Direcciones de Empleo las alternativas para la sostenibilidad del Foro de Directoras y Directores de Empleo a largo plazo, y trazar conjuntamente una estrategia de transferencia que establezca acciones, responsables e hitos.
  8. A los institutos de formación profesional: se recomienda que los institutos de formación profesional designen enlaces técnicos permanentes, coordinados por los responsables de cooperación técnica, para dar seguimiento a la agenda técnica de la Red.
  9. A FOIL y Especialista de género del ETD/OP San José: se recomienda dar una formación específica sobre género al núcleo de técnicos y metodólogos que han estado a cargo en cada instituto de formación profesional de la elaboración de las normas y diseños curriculares.
  10. A la Especialista de Género, Especialista de Formación Profesional y Desarrollo Empresarial y especialista de Empleo del ETD/OP San José: se recomienda dar un seguimiento coordinado a los temas emergentes de inclusión de la igualdad de género en los Institutos de Formación Profesional.
  11. A FOIL: Se recomienda reforzar la estructura de personal con un/a oficial técnico/a o más contrataciones externas según sea viable y pertinente para áreas que tendrán una fuerte carga de trabajo en la segunda mitad de ejecución.
  12. A FOIL: Se recomienda al proyecto realizar actividades regulares de divulgación del Portal Regional entre los socios de proyecto, y utilizar preferentemente este medio para la comunicación y realización de actividades.

13. Al ETD/OP San José: Se recomienda que durante el diseño de futuros proyectos se lleven a cabo diagnósticos de contexto exhaustivos que examinen la viabilidad de las principales hipótesis de la teoría del programa y de las precondiciones de implementación, incluyendo un análisis de riesgos.

#### **LECCIONES APRENDIDAS**

1. Para dar una respuesta adecuada y encajar el proyecto ante el cambio de contexto desfavorable a la creación de una instancia sociolaboral centroamericana en el ámbito político del SICA, ha sido fundamental el manejo adaptativo de la estrategia del proyecto para identificar resultados y productos en consulta con los socios que resulten relevantes y redimensionar las metas de manera más realista.
2. Contar entre los beneficiarios del proyecto con un grupo de países con un amplio conjunto de denominadores comunes en cuanto a los servicios de empleo y la formación profesional hace pertinente que la estrategia del proyecto se enfoque en apoyar prioridades comunes consensuadas en el marco del Foro de Directoras y Directores de Empleo y la Red de Institutos de Formación Profesional.
3. Es crucial iniciar el diálogo amplio con los tomadores de decisiones políticos lo más pronto posible en un proyecto que apunte a fortalecimiento de instancias de integración regional.
4. La creación de espacios de intercambio y coordinación entre pares de instituciones de los países de la región es altamente funcional para promover agendas regionales en base a la identificación de intereses comunes.
5. La conformación de espacios regionales conformados únicamente por niveles técnicos, limita su incidencia en los niveles de toma de decisiones de la institución.
6. Para fomentar el uso de las tecnologías de la información para el trabajo en red, es necesaria una intensa labor de divulgación de dichas herramientas y dotar de incentivos a las personas para que las utilicen.
7. Los institutos de formación profesional están en mucha mayor capacidad técnica y financiera de poder sostener espacios de integración que las Direcciones de Empleo, con menor presupuesto e incidencia en los niveles de toma de decisiones de los Ministerios de Trabajo.
8. En un proyecto regional que también incluya desarrollo de capacidades de las instituciones nacionales, es importante que la estrategia combine asistencia técnica tanto para el nivel regional, como para los niveles nacionales.
9. Cuando los temas de equidad de género son introducidos en el trabajo técnico con las Instituciones de Formación Profesional, aunque no haya una demanda sentida por parte de éstas, se puede tener incidencia para que sean incorporados en la agenda.

#### **BUENAS PRÁCTICAS**

1. Participación de la Especialista de género del ETD/OP San José en la fase de diseño para asegurar la incorporación de un sólido enfoque de género.

2. El procedimiento de trabajo conjunto entre todos los institutos de formación profesional para la elaboración de normas técnicas, diseños curriculares y guías de gestión es muy eficaz y aprovecha las fortalezas comparativas de cada instituto.
3. El aprovechamiento de los espacios regionales de integración de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional para realizar actividades de formación y de contacto con otras organizaciones.
4. La combinación de actividades presenciales y virtuales en el trabajo colaborativo para la obtención de los productos y favorecer su sostenibilidad ha sido muy eficiente.
5. El desarrollo de paquetes formativos adaptados a la realidad común de los países de la región y aplicados con un enfoque de formación de formadores.
6. El desarrollo de un sistema de indicadores de gestión de la formación profesional validado con las instituciones y orientado a la identificación de centros de referencia.

# 5. INFORME DE EVALUACIÓN

## 5.1. ANTECEDENTES DE LA ASIGNACIÓN

---

El Proyecto "Fortalecimiento de Sistemas Integrados de Formación, Orientación e Inserción Laboral" (FOIL) está siendo ejecutado por un equipo técnico bajo la gestión administrativa de la Oficina Sub-regional de la OIT para Centroamérica, Panamá, Haití y República Dominicana (ETD-OP San José) y abarca siete países de la subregión: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana. Es financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) con € 2,800,000 (aproximadamente \$ 4,200,000). Comenzó en junio de 2010 y tiene un plazo de ejecución de 48 meses.

El Proyecto tiene sus antecedentes en el "Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral" (FOIL 1) que se implementó de 2005 a 2009. Dicho proyecto constaba de un componente regional dirigido a apoyar la integración regional en materia de empleo y formación profesional, junto con componentes nacionales dirigidos a promover la inserción sociolaboral de colectivos vulnerables, con énfasis en jóvenes y mujeres, en cada uno de los siete países.

La estructura de ejecución del FOIL 1 estuvo instalada en la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) para el componente regional. Mediante un convenio de co-ejecución con la CECC-SICA, la OIT co-ejecutó algunos de sus componentes regionales, tales como el Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (OLACD), el Portal Regional de Inserción Laboral de Centroamérica y República Dominicana, el Foro de Directores de Empleo y la oferta curricular regional de formación profesional.

A la finalización del FOIL 1, la OIT y la AECID coincidieron en la conveniencia de consolidar los logros mediante un nuevo proceso de colaboración, y de esta manera la AECID otorgó apoyo financiero a la OIT para una segunda fase del FOIL enfocada fundamentalmente en el plano regional.

Los beneficiarios directos del proyecto son las instituciones de formación ocupacional y las Direcciones de Empleo de los Ministerios de Trabajo de los siete países. En el plano subregional el proyecto tiene como beneficiarios a la Red de Institutos de Formación Profesional (de aquí en adelante, la Red) y el Foro de Directoras y Directores de Empleo (de aquí en adelante, el Foro). Asimismo el proyecto contemplaba como socios al SICA y al Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana, pero la relación con estos no ha sido relevante, como se examina más adelante.

### **Objetivos y estructura lógica del proyecto**

El FOIL tiene el siguiente objetivo de desarrollo:

*Contribuir al fortalecimiento institucional de las administraciones públicas laborales de la región, de manera que sean capaces de facilitar la atención integral en materia de inserción sociolaboral a personas y colectivos vulnerables en Centroamérica y República Dominicana, potenciando y maximizando los procesos de integración regional iniciados a través del Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral.*

Para alcanzar dicho objetivo de desarrollo el FOIL plantea dos objetivos inmediatos, el primero de naturaleza más política, dirigido a la consolidación de los sistemas de integración centroamericana en el área de formación profesional y empleo, y el segundo de carácter más técnico orientado a la producción de herramientas y su uso coordinado en el ámbito subregional:

Objetivo inmediato 1: Al finalizar el proyecto, se contará con un sistema sociolaboral centroamericano integrado, basado en instituciones con capacidad de programar y ejecutar políticas públicas de calidad con equidad y sostenibles.

Objetivo inmediato 2: Al final del proyecto, se habrán mejorado los instrumentos de intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial de las administraciones públicas laborales de la región, para su coordinación regional y para asegurar la inclusión de género y equidad social.

Para lograr el primer objetivo inmediato, la estrategia del proyecto se orienta hacia dos resultados. El primero es el fortalecimiento de tres espacios interinstitucionales: el Consejo Centroamericano de Ministros de Trabajo, el Foro de Directoras y Directores de Empleo, y la Red de Institutos de Formación Profesional. Se trata de tres espacios a los que se apoyó en la primera etapa del FOIL. El segundo resultado va dirigido al fortalecimiento de los servicios de empleo a nivel regional y nacional, fundamentalmente mejorando la respuesta de los servicios de empleo a las migraciones laborales, los sistemas de información y orientación laboral, la territorialización de los servicios de empleo, y la formación de los funcionarios de los servicios de empleo.

La estrategia para el segundo objetivo inmediato consta igualmente de dos resultados. El primero comprende la armonización regional de una serie de instrumentos considerados fundamentales para los sistemas de formación ocupacional, como la creación un banco regional de normas técnicas de competencia laboral, y la formación de centros de excelencia en cada país. El segundo resultado se enfoca en el establecimiento de sistemas de intercambio de información entre los países de la subregión. Este resultado comprende la elaboración de una clasificación regional de ocupaciones con perspectiva de género, la promoción de la cooperación horizontal entre países, la creación de espacios virtuales de intercambio y cooperación, la capacitación de funcionarios de los servicios de empleo y la prueba piloto de un sistema integrado de gestión de empleo. La Tabla 1 muestra una síntesis del marco lógico del proyecto. En el *Anexo 1. Marco lógico del proyecto* se puede ver el marco lógico completo.

**Tabla 1. Resumen del Marco lógico del Proyecto**

<b>Elemento del Marco Lógico</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Objetivo de desarrollo</b></p> <p>Contribuir al fortalecimiento institucional de las administraciones públicas laborales de la región, de manera que sean capaces de facilitar atención integral en materia de inserción laboral en trabajo decente a personas y colectivos vulnerables en Centroamérica y República Dominicana, potenciando y maximizando los procesos de integración regional.</p>	<p>1. Las políticas de formación ocupacional y de inserción laboral en Centroamérica y República Dominicana se insertan en 1 sistema sociolaboral regional que permita mejores resultados en las políticas de empleo y la integración regional</p>
<p><b>Objetivo inmediato 1.</b></p> <p>Al finalizar el proyecto, se contará con un sistema sociolaboral centroamericano integrado, basado en instituciones con capacidad de programar y ejecutar políticas públicas de calidad con equidad y sostenibles.</p>	<p>2. Correspondencia entre estrategias nacionales e indicaciones emanadas de las instancias regionales de coordinación, relativas a formación profesional y empresarial, orientación ocupacional y empleo de calidad.</p> <p>3. Modelo de gestión de calidad con equidad para la acción laboral adoptado de manera regional</p>
<p><b>Resultado 1.1.</b></p> <p>Consolidados y ampliados los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional.</p>	<p>4. Periodicidad y sistematicidad de las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo y del Foro de Directoras y Directores de Empleo</p>
<p><b>Resultado 1.2.</b></p> <p>Servicios de Empleo subregionales y nacionales fortalecidos, con mayor capacidad de coordinación y para proporcionar información y asistencia para el conjunto de la población, incluyendo migrantes, que incorpore la perspectiva de género y cumpla funciones de coordinación y armonización de programas.</p>	<p>5. En funcionamiento un Servicio de Empleo y Seguimiento de las Migraciones Laborales a nivel de la subregión.</p> <p>6. En funcionamiento un Sistema de Información y Orientación para el Empleo y el Autoempleo a nivel de la subregión.</p> <p>7. Al menos en una de las instituciones sociolaborales de cada país existe una unidad de apoyo al emprendedurismo que facilite información y orientación sobre condiciones laborales y protección social para el sector informal.</p>



	<p>8. <i>Al menos en dos países se implementa un proceso de territorialización de los servicios de empleo, orientado al desarrollo económico local.</i></p> <p>9. <i>Capacitados al menos a 60 funcionarios de la región en: gestión de las migraciones laborales; información y orientación para el empleo y autoempleo; fomento del emprendedurismo y mejora de las condiciones laborales y de protección social de los trabajadores informales; servicios de empleo, procesos de desconcentración/descentralización y desarrollo económico local.</i></p>
<p><b>Objetivo inmediato 2</b></p> <p>Al final del proyecto, se habrán mejorado los instrumentos de intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial de las administraciones públicas laborales de la región, para su coordinación regional y para asegurar la inclusión de género y equidad social.</p>	<p>10. <i>Se generan anualmente 10 nuevas normas y diseños curriculares armonizados regionalmente.</i></p> <p>11. <i>Valoración de las propias administraciones laborales y de los interlocutores sociales sobre el nivel de avance en la implementación de instrumentos regionales para la mejora de la formación ocupacional.</i></p>
<p><b>Resultado 2.1</b></p> <p>Instrumentos de formación ocupacional armonizados regionalmente y con enfoque de género: normas técnicas de competencia laboral, diseños curriculares y certificación.</p>	<p>12. <i>Un banco regional de Normas Técnicas de Competencia Laboral</i></p> <p>13. <i>Siete centros de excelencia regional certificados a través de la red de institutos de formación profesional (uno en cada país)</i></p> <p>14. <i>30 funcionarios de la región capacitados en certificación de competencias laborales.</i></p>
<p><b>Resultado 2.2.</b></p> <p>Establecido un sistema de intercambio de información entre los países de la región en el ámbito de la inserción laboral y la formación profesional y empresarial y de la promoción del enfoque de equidad de género, a partir de la construcción participativa de nuevos instrumentos y mejora de los existentes.</p>	<p>15. <i>Las 7 clasificaciones de ocupaciones a nivel nacional se adaptan a la CIUO-08.</i></p> <p>16. <i>Clasificación Regional de Ocupaciones elaborada y en uso, basada en las CON y la CIUO-08.</i></p> <p>17. <i>Anualmente se realizan al menos 2 acciones de cooperación horizontal entre países.</i></p> <p>18. <i>Portal contiene información actualizada sobre condiciones de vida y trabajo en cada país.</i></p> <p>19. <i>Al menos 10 funcionarios de los servicios de empleo de cada país son capacitados en el uso de guías e itinerarios de orientación para el empleo y autoempleo.</i></p> <p>20. <i>Se desarrolla propuesta de sistema integrado de gestión de las acciones de empleo y se hace un pilotaje en al menos un país.</i></p>

En el momento de la evaluación, El FOIL se encuentra aproximadamente la mitad de su implementación. El primer desembolso del donante fue aprobado en diciembre 2009, y los siguientes desembolsos, hasta completar el total del presupuesto comprometido por el donante fueron incluidos en las Comisiones Mixtas AECID-OIT de 2010 y 2011. En la Comisión Mixta de 2011 se incluyó un proyecto de actividades complementarias por 300.000 euros, que no modificó el presupuesto total del proyecto, mediante el que se incluyó un componente sobre empleos verdes.

## 5.2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

---

La evaluación abarcó el período comprendido entre junio de 2010, fecha de comienzo del proyecto, y julio de 2012. Incluyó la totalidad de los componentes y los siete países cubiertos por el proyecto, con los siguientes objetivos interrelacionados:

- Valoración de la pertinencia de los objetivos y resultados establecidos en el proyecto.
- Estimación del progreso que el proyecto está logrando en el cumplimiento de sus objetivos.
- Análisis de la eficiencia y eficacia de la ejecución.
- Valoración de las perspectivas de sostenibilidad de los logros.

Además, al tratarse de una evaluación de medio período, se puso particular atención en extraer aprendizaje en forma de lecciones aprendidas y buenas prácticas que sirvan para reforzar aquellos aspectos en los que el proyecto está siendo exitoso o ayuden a resolver las debilidades encontradas.

La evaluación tuvo como clientes externos al SICA, el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana, los Ministerios de Trabajo (y en particular las direcciones de empleo), los Institutos de Formación Profesional y su Red de Institutos de Formación Profesional y la AECID. Los clientes internos fueron el ETD-OP de la OIT para América Central, la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y las unidades de EMPLEO, ACTRAV, ACTEMP, PARDEV y EVAL en la sede de OIT.

La evaluación constó de tres fases. La primera estuvo dedicada a la revisión de la documentación del proyecto (ver

Anexo 4. Listado de documentación consultada). La segunda etapa estuvo dedicada a la recogida de información primaria de los informantes clave. Para ello se realizó una misión a Costa Rica, Honduras y República Dominicana del 6 al 17 de agosto. Los informantes de los países restantes fueron entrevistados por vía telefónica y Skype. La última etapa estuvo dedicada a la redacción del informe de evaluación. Un primer borrador fue entregado a la Dirección de la Evaluación para observaciones. La versión final del informe de evaluación tuvo en cuenta las observaciones recibidas.

La evaluación fue realizada por el consultor Javier Varela, como evaluador independiente. La dirección de la evaluación estuvo a cargo del Sr. Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, con el apoyo logístico del Sr. Walter Romero, Punto Focal de Monitoreo y Evaluación en el ETD-OP San José.

## 5.3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

---

La evaluación abarcó los seis criterios evaluativos siguientes:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica del proyecto
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia del proyecto en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

Se utilizó un conjunto de 25 interrogantes, elaborados a partir de los TORs. En el *Anexo 5. Matriz de evaluación* se puede consultar los interrogantes de evaluación, junto con los indicadores y variables utilizados.

La evaluación prestó particular atención en la integración de la perspectiva de género, que fue integrada incluyendo análisis específicos de género en la metodología general, incluyendo variables e indicadores específicos para capturar los efectos diferenciados del proyecto en hombres y mujeres, y mediante secciones específicas sobre los hallazgos, buenas prácticas y recomendaciones relativas a la igualdad de género.

La metodología adoptada adoptó el enfoque de Evaluación Basada en Resultados, tomando como punto de partida en la teoría del programa sobre la que opera el proyecto. La teoría del programa se construyó a partir de su expresión formal en documentos programáticos (PRODOC y marco lógico del proyecto), complementándola con información sobre la implementación del proyecto. Dada la naturaleza altamente cualitativa de los objetivos del proyecto, se utilizó un método mixto cualitativo y cuantitativo, si bien con un gran peso de los métodos cualitativos. Los métodos cuantitativos fueron utilizados principalmente para el análisis de la eficiencia.

Los instrumentos principales para la recogida y análisis de información fueron la revisión documental y las entrevistas a informantes clave. Se utilizaron entrevistas semi-estructuradas individuales y grupales (ver *Anexo 3. Lista de personas entrevistadas*) La validez y confiabilidad de la información y de los resultados de la evaluación se aseguró mediante la triangulación de fuentes documentales e informantes clave.

Las principales limitaciones metodológicas encontradas fueron el tiempo limitado para recoger la información primaria en los países, y las asociadas a la falta de validez externa de los métodos cualitativos. En algunos casos no fue posible recoger información directa de los participantes en las actividades, si bien este vacío fue suplido por la revisión documental y no se considera que haya introducido sesgos significativos.

La evaluación fomentó la participación de las partes interesadas por varias vías. Los intereses y expectativas que los actores expresaron durante las entrevistas orientados sobre los criterios e interrogantes requerían mayor análisis. Por otro lado, la información proporcionada por las partes interesadas fue uno de los pilares fundamentales para la identificación de los hallazgos, la extracción de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Finalmente, el informe final tuvo en cuenta las observaciones realizadas por las partes interesadas.

En todo el proceso de la evaluación se tuvieron en cuenta los Estándares de Evaluación de Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas<sup>4</sup>; la Guía para la Inclusión de las Consideraciones de Género en el Seguimiento y Evaluación de Proyectos<sup>5</sup> y los Lineamientos de Política de la OIT para la Evaluación Basada en Resultados<sup>6</sup> de OIT.

---

<sup>4</sup> [http://www.uneval.org/documentdownload?doc\\_id=22&file\\_id=129](http://www.uneval.org/documentdownload?doc_id=22&file_id=129)

<sup>5</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/instructionalmaterial/wcms\\_118221.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/instructionalmaterial/wcms_118221.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_mas/--eval/documents/publication/wcms\\_168289.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_mas/--eval/documents/publication/wcms_168289.pdf)

## 5.4. PRINCIPALES HALLAZGOS ORDENADOS CONFORME A LOS 6 CRITERIOS DEL MARCO ANALÍTICO

---

### 5.4.1. PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA

#### 5.4.1.1. PERTINENCIA RESPECTO A LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES NACIONALES

A efectos del análisis de pertinencia, cabe distinguir dos grandes niveles a los que actúa el proyecto: el fortalecimiento de la institucionalidad regional (fundamentalmente abordado en el objetivo 1) y el desarrollo de instrumentos para el fortalecimiento de los servicios de empleo y los institutos de formación profesional (abordados principalmente en el objetivo 2 y el resultado 1.2).

Respecto al fortalecimiento de la institucionalidad regional, hay un consenso amplio entre los socios del proyecto sobre la necesidad de una mayor integración subregional de los sistemas sociolaborales para que la región afronte los retos de inserción laboral en el trabajo decente a su población, y en particular la más vulnerable. La integración regional es vista por muchos de los actores entrevistados como un imperativo para abordar exitosamente cuestiones que están ya teniendo un gran impacto en el mercado de trabajo de los países y cuyo abordaje trasciende las capacidades nacionales y requieren un abordaje regional, como son los intensos fenómenos de migración laboral intra e inter regional.

El proyecto responde a esta preocupación, compartida por la AECID y la OIT, dando un fuerte peso en su estrategia al apoyo a la creación de una institucionalidad socio-laboral como vía para impulsar los procesos de integración, tomando como base la continuación de los procesos de integración regional iniciados a través del FOIL 1.

Sin embargo, la evaluación ha encontrado que, si bien hay consenso sobre su necesidad, no hay coincidencia entre las partes interesadas sobre la forma de abordar la integración del sistema sociolaboral.

Sobre al papel del SICA como espacio de integración, la evaluación no ha encontrado signos firmes de que por el momento haya un interés decidido entre los socios del proyecto en hacer converger hacia el SICA los espacios creados. En general hay una percepción ampliamente compartida de que el SICA tiene una institucionalidad todavía muy débil y no reúne las fortalezas necesarias para sostener viablemente un sistema sociolaboral. En el caso particular de los institutos de formación profesional, la evaluación ha encontrado una resistencia importante de estas instituciones a integrarse en espacios regionales que supongan desde su punto de vista una pérdida de autonomía. Por otro lado, la evaluación no ha encontrado que el ETD/OP San José esté dando pasos decididos para que el FOIL tenga un acercamiento al SICA para explorar vías sobre cómo aprovechar su institucionalidad para impulsar conformación de un sistema sociolaboral, o para generar dicha demanda entre los socios del proyecto y los constituyentes.

Sobre el desarrollo de instrumentos para el fortalecimiento de los servicios de empleo y la formación profesional, en general, hay una alta coincidencia sobre la adecuación del diseño del proyecto a las necesidades y prioridades nacionales en materia de servicios de empleo y formación profesional, como se desprende de lo manifestado tanto por los representantes de los servicios de empleo de los ministerios de trabajo como de los institutos de formación profesional.

Si bien un examen más detallado de cada país evidencia que hay diferencias de capacidades y necesidades particulares –así como fortalezas- en cada uno de ellos, el conjunto de los países que abarca el proyecto tiene un amplio conjunto de denominadores comunes con los que se adecúa la estrategia del proyecto.

Tanto los ministerios de trabajo como los institutos de formación profesional coinciden en que la asistencia técnica del FOIL responde a los intereses y prioridades comunes identificadas en el Foro y la Red, respectivamente. Igualmente hay un consenso amplio respecto a que el proyecto está siendo respetuoso de estas prioridades y no ha forzado agendas. Si bien hay temas de interés de países individuales que no han sido atendidos, como por ejemplo los marcos nacionales de capacitación, se trata de cuestiones que no obtuvieron el consenso común.

Respecto a la pertinencia del proyecto con las estrategias de la AECID en la región, se trata de un proyecto que da continuidad a una línea de trabajo regional iniciada con el FOIL 1, a cuya finalización tanto la AECID como los ministerios de trabajo y los institutos de formación profesional de la subregión consideraron importante proseguir a partir de los avances logrados y los retos pendientes. Además, el aporte del tripartismo que implica la participación de la OIT es un valor añadido significativo para el donante.

El diseño del proyecto tomó como referencia los principales instrumentos programáticos de la Cooperación Española, en particular el Plan Director de la Cooperación Española (2009-2012), indicando su contribución al eje 6 "Crecimiento económico para la reducción de la pobreza". Asimismo, el diseño toma en cuenta la "Estrategia de Género en Desarrollo" de la cooperación española. No obstante hubiera sido deseable que el diseño aportase información más precisa sobre cuáles serán los vínculos específicos del proyecto con dichos instrumentos.

#### 5.4.1.2. PERTINENCIA RESPECTO A LAS PRIORIDADES NACIONALES Y REGIONALES DE LA OIT

El diseño del proyecto tuvo en cuenta he hizo referencia al marco global más amplio de acción de la OIT, y en particular a la Agenda Hemisférica de Trabajo Decente de la OIT, adoptada en la XVI Reunión Regional Americana de la OIT, la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, adoptada en 2008, y el Pacto Mundial para el Empleo, de 2009.

El proyecto tiene un encaje adecuado con la planificación de la OIT para la subregión. Todos los resultados y actividades del proyecto están integrados en la planificación de el ETD/OP San José y los resultados nacionales, regionales y globales de la OIT a los que contribuyen están identificados. Las principales contribución del FOIL a las prioridades de la región están relacionadas con la mejora de las oportunidades de formación vocacional y la inserción laboral, seguidas del fomento de la empleabilidad de personas jóvenes y el emprendedurismo, y el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de empleadores. La **Tabla 2** muestra las principales contribuciones del FOIL a las prioridades de la OIT en la región.

**Tabla 2. Vínculos del FOIL con los objetivos globales, regionales nacionales de la OIT**

<b>Contribución a prioridades regionales y globales</b>
PRIORIDAD REGIONAL: Crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres a fin de que dispongan de un ingreso y de un empleo decente
RESULTADO GLOBAL El desarrollo de las competencias profesionales aumenta la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento
<b>Contribución a resultados nacionales</b>
<b>El Salvador</b>
El país, con el apoyo de la OIT, mejora las oportunidades de formación vocacional y de inserción laboral de la población juvenil, incorporando las necesidades específicas de mujeres.
El país, con el apoyo de la OIT, fomenta la creación de empleo productivo y trabajo decente, con enfoque de género, a través del reforzamiento de sus políticas de mercado de trabajo, el apoyo a las "empresas sostenibles", en particular MIPYMES, y la generación de intensiva de empleo en las inversiones públicas, en particular aquellas orientadas a reducir la vulnerabilidad ambiental.

<b>Costa Rica</b>
El país, con el apoyo de la OIT, ejecuta una política pública para que las personas jóvenes tengan mayores oportunidades para la vinculación laboral, la empleabilidad y la empresariedad, tomando en cuenta la perspectiva de género
El país toma medidas para el desarrollo de la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y el medio ambiente, como parte de sus estrategia para la generación de empleo y la reducción de la pobreza, tomando en cuenta la perspectiva de género
<b>Guatemala</b>
El país, con el apoyo de la OIT, mejora el sistema de educación y formación para el trabajo orientado a la demanda de competencias profesionales, con especial referencia a la población joven. Revisa concepto de educación, incluir los y las indígenas, aclarar rango de edad de "población joven" (JdIP)
<b>Honduras</b>
El país, con el apoyo de la OIT, implementa programas de promoción de la empleabilidad, inserción laboral y emprendedurismo para jóvenes desfavorecidos, con énfasis en el Plan de Acción de Empleo Juvenil
El país adopta, con el apoyo de la OIT, medidas para la generación de empleo productivo que contribuyan a la reducción del subempleo y la informalidad, especialmente en el ámbito rural y en la reducción de la vulnerabilidad ambiental.
<b>Nicaragua</b>
El país, con el apoyo de la OIT, implementa programas de promoción de la empleabilidad, inserción laboral y emprendedurismo para jóvenes desfavorecidos, con énfasis en el Plan de Acción de Empleo Juvenil
El país adopta, con el apoyo de la OIT, medidas para la generación de empleo productivo que contribuyan a la reducción del subempleo y la informalidad, especialmente en el ámbito rural y en la reducción de la vulnerabilidad ambiental
<b>Panamá</b>
Sistema de formación profesional toma medidas que asegura que la oferta formativa y los servicios son pertinentes a las necesidades del mercado de trabajo, en especial a los requerimientos de la transformación hacia una economía más verde
<b>República Dominicana</b>
Sistema de formación profesional toma medidas que aseguran que la oferta formativa y los servicios son pertinentes a las necesidades del mercado de trabajo, en especial a los requerimientos de la transformación hacia una economía más verde
El país toma medidas para promover el empleo productivo y trabajo decente y el aumento de la productividad en empresas de sectores prioritarios para el empleo
<b>Para todos los países</b>
Fortalecida la capacidad institucional de las organizaciones de empleadores
Fortalecida la capacidad institucional de las organizaciones de trabajadores

## 5.4.2. VALIDEZ DEL DISEÑO

### 5.4.2.1. FACTIBILIDAD Y REALISMO DE LOS RESULTADOS

El diseño del proyecto contiene un análisis razonablemente exhaustivo de la situación de partida y de la problemática pertinente a la integración y fortalecimiento de los sistemas sociolaborales en la región, aprovechado el conocimiento adquirido en el FOIL 1.

Sin embargo, el diseño del proyecto tiene un importante desbalance en cuanto a la factibilidad entre los dos objetivos inmediatos. Como se ha analizado en la sección 5.4.1. *Pertinencia y aptitud estratégica*, la insuficiencia de condiciones para que el proyecto pueda alcanzar logros significativos en la creación de instancias sociolaborales regionales, hace que el objetivo 1 sea poco realista, como muestra la experiencia práctica en la primera mitad del proyecto.

Parece que esta falta de realismo del objetivo 1 pudiera haber sido más adecuadamente prevista durante el diseño del proyecto, pues las condiciones del contexto en cuanto a debilidad institucional regional o el lento avance en la agenda de integración sociolaboral eran poco diferentes entonces de las que se han evidenciado durante la evaluación.

El diseño del proyecto maneja un conjunto reducido de resultados<sup>7</sup>, dos por cada objetivo. Si bien esto simplifica el marco lógico del proyecto, la claridad de la estrategia se debilita porque varios de los resultados no califican como tales<sup>8</sup>, sino más bien están en la categoría de objetivos, pues se refieren a cambios en los destinatarios que el proyecto no puede producir por sí mismo dado que dependen de factores institucionales y políticos que están bajo la competencia de los socios. Tal es el caso de la consolidación y ampliación de los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional (resultado 1.1), y el establecimiento de un sistema de intercambio de información entre los países de la región (resultado 2.2.).

Por otra parte, los resultados están formulados de manera muy general sin especificar claramente cuáles son los productos concretos que el proyecto pretende lograr. Posiblemente se decidió dejar los resultados con esta formulación general para precisar su contenido mediante los indicadores, flexibilidad que puede ser aceptable e incluso ha sido una fortaleza que el proyecto ha aprovechado. Finalmente, las metas que el diseño del proyecto fijó para los resultados (ver **Tabla 3**) son sumamente ambiciosas para los medios del proyecto, incluso teniendo en cuenta que muchos de los procesos fueron ya puestos en marcha por el FOIL 1.

#### 5.4.2.2. EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El diseño del proyecto incluyó un amplio conjunto de indicadores para el objetivo general, los objetivos de desarrollo y los resultados, como se muestra en la Tabla 3. El marco lógico combina indicadores cualitativos y cuantitativos lo cual es muy pertinente para la naturaleza altamente cualitativa de los objetivos y resultados.

El exhaustivo conjunto de indicadores, sobre todo para los niveles de resultados, sirve para otorgar un alto grado de precisión a los resultados, clarificando con mayor precisión los productos que el proyecto persigue. De hecho, es al nivel de los indicadores, más que al nivel de actividades, donde el contenido del proyecto adquiere mayor concreción.

**Tabla 3. Análisis de los indicadores del proyecto**

Item (redacción simplificada)	Indicadores	Comentarios
<b>Objetivo general</b>	1. Las políticas de formación ocupacional y de inserción laboral en Centroamérica y República Dominicana se insertan en 1 sistema sociolaboral regional que permita mejores resultados en las políticas de empleo y la integración regional	El indicador está formulado como un objetivo e Incluye diferentes categorías: 1) inserción de políticas en un sistema sociolaboral, 2) mejora de los resultados de las políticas de empleo, 3) mejora de la integración regional. Es poco específico sobre el cambio concreto que se persigue en cada una de ellas
<b>Objetivo inmediato 1</b> sistema sociolaboral centroamericano integrado	2. Correspondencia entre estrategias nacionales e indicaciones emanadas de las instancias regionales de coordinación, relativas a formación profesional y empresarial, orientación ocupacional y empleo de calidad. 3. Modelo de gestión de calidad con equidad para la acción laboral adoptado de manera regional	El indicador 2 es pertinente sobre la efectividad de la integración, pero poco específico y sin metas. El indicador 3 se refiere a la adopción de un modelo de equidad, pero no es específico respecto al objetivo
<b>Resultado 1.1</b> Consolidados y ampliados los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional.	4. Periodicidad y sistematicidad de las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo y del Foro de Directoras y Directores de Empleo	El indicador es pertinente, pero sería recomendable complementar con otros indicadores sobre sostenibilidad institucional
<b>Resultado 1.2</b> Servicios de Empleo subregionales y nacionales fortalecidos	5. En funcionamiento un Servicio de Empleo y Seguimiento de las Migraciones Laborales a nivel de la subregión. 6. En funcionamiento un Sistema de Información y Orientación para el Empleo y el Autoempleo a nivel de la subregión. 7. Al menos en una de las instituciones sociolaborales de cada país existe una unidad de apoyo al emprendedurismo que facilite información y orientación sobre condiciones laborales y protección social para el sector informal.	Los indicadores 5 y 6 son resultados, y no tienen metas definidas. El 9 es un indicador de actividades (la capacitación es un medio para lograr los otros indicadores 5 a 8).

<sup>7</sup> Nota: El PRODOC utiliza el término "resultado" para lo que en la terminología de la cooperación técnica de OIT se denomina "producto" (output en inglés). No obstante, para mantener la consistencia con el PRODOC y otra documentación del proyecto, el informe de evaluación mantiene el uso del término "resultado".

<sup>8</sup> Fuente: Manual de Cooperación Técnica de la OIT, PARDEV/OIT 2008



	<p>8. Al menos en dos países se implementa un proceso de territorialización de los servicios de empleo, orientado al desarrollo económico local.</p> <p>9. Capacitados al menos a 60 funcionarios de la región en: gestión de las migraciones laborales; información y orientación para el empleo y autoempleo; fomento del emprendedurismo y mejora de las condiciones laborales y de protección social de los trabajadores informales; servicios de empleo, procesos de desconcentración/descentralización y desarrollo económico local.</p>	
<p><b>Objetivo inmediato 2</b> mejorado los instrumentos de intermediación laboral y orientación vocacional</p>	<p>10. Se generan anualmente 10 nuevas normas y diseños curriculares armonizados regionalmente.</p> <p>11. Valoración de las propias administraciones laborales y de los interlocutores sociales sobre el nivel de avance en la implementación de instrumentos regionales para la mejora de la formación ocupacional.</p>	<p>El 10 indicador es insuficiente como variable para medir el logro del objetivo Para que la cifra absoluta mida el cambio debe ponerse en relación con el total de normas técnicas existentes o una base similar. El indicador 11 es aceptable, aunque da una medición indirecta (proxy) del objetivo. Carece de meta</p>
<p><b>Resultado 2.1</b> <b>Instrumentos</b> de formación ocupacional armonizados</p>	<p>12. Un banco regional de Normas Técnicas de Competencia Laboral</p> <p>13. Siete centros de excelencia regional certificados a través de la red de institutos de formación profesional (uno en cada país)</p> <p>14. 30 funcionarios de la región capacitados en certificación de competencias laborales.</p>	<p>El indicador 12 es un producto. Se sugiere que el indicador mida el uso (número de consultas) y mantenimiento (grado de actualización) del banco por parte de los institutos de formación profesional. El indicador 13 no refleja la estrategia real del proyecto. Se sugiere modificarlo para que mida la adopción del sistema de indicadores de gestión por los institutos de formación profesional (porcentaje de indicadores que se están midiendo, desagregando para indicadores equidad) y el rol de cada instituto de formación profesional como centro de referencia (número/tipo de acciones en las que cada instituto de formación profesional actúa como centro de referencia). De acuerdo a la estrategia del proyecto, el indicador 14 es de actividades. Se sugiere que el indicador se refiera a la creación, validación y transferencia del paquete formativo</p>
<p><b>Resultado 2.2</b> Establecido un sistema de intercambio de información entre los países</p>	<p>15. Las 7 clasificaciones de ocupaciones a nivel nacional se adaptan a la CIUO-08.</p> <p>16. Clasificación Regional de Ocupaciones elaborada y en uso, basada en las CON y la CIUO-08.</p> <p>17. Anualmente se realizan al menos 2 acciones de cooperación horizontal entre países.</p> <p>18. Portal contiene información actualizada sobre condiciones de vida y trabajo en cada país.</p> <p>19. Al menos 10 funcionarios de los servicios de empleo de cada país son capacitados en el uso de guías e itinerarios de orientación para el empleo y autoempleo.</p> <p>20. Se desarrolla propuesta de sistema integrado de gestión de las acciones de empleo y se hace un pilotaje en al menos un país.</p>	<p>Los indicadores 15 y 16 son SMART. En todo caso, se recomienda revisarlos a la luz de la reformulación del marco lógico recomendada (ver sección de Recomendaciones) Indicadores 17 y 18 son SMART. El indicador 19 es de actividades.</p>

Sin embargo el conjunto de indicadores tiene algunas debilidades en cuanto a cumplimiento de los requisitos SMART<sup>9</sup> lo que limita su uso para ser utilizados para el monitoreo y evaluación del proyecto.

En primer lugar, el conjunto de indicadores de ambos objetivos inmediatos es inadecuado para medir los cambios de alto nivel del proyecto. En su mayoría, los indicadores de los objetivos más bien se refieren a productos y resultados. Con la excepción del indicador 2, todos los indicadores de los objetivos carecen de especificidad, es decir, su medición no refleja un cambio en el objetivo inmediato, sino una variable diferente. Por ejemplo, la generación de 10 nuevas normas diseños curriculares armonizados regionalmente (indicador 10) indica el progreso en la obtención de instrumentos de formación ocupacionales, pero no la mejora real de los instrumentos de formación vocacional.

<sup>9</sup> Específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada. Fuente: Manual de Cooperación Técnica de la OIT, PARDEV/OIT 2008

Por otro lado, muchos de los indicadores –especialmente los cualitativos- tiene problemas de especificidad, pues son en realidad resultados o productos, cuya observación requeriría que a su vez de otros indicadores, que no están incluidos en el marco lógico, lo que hace difícil su medición. Por ejemplo, " En funcionamiento un Servicio de Empleo y Seguimiento de las Migraciones Laborales a nivel de la subregión" (indicador 5) necesitaría indicadores que evidenciaran si efectivamente dicho servicio está en funcionamiento. Dichos indicadores podrían referirse a su instalación (marco jurídico e institucional, personal, recursos, etc.) o a los servicios efectivos que produce (generación de información, servicios de intermediación y orientación, etc.). El riesgo de tomar productos por indicadores, además de la dificultad de medir los resultados, es que el proyecto tiende a centrarse en la realización de los productos –para cumplir los indicadores- desviando su atención del logro de los resultados y objetivos, que es el propósito principal.

### 5.4.2.3. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL DISEÑO

El documento del proyecto muestra una incorporación muy relevante de la perspectiva de género en el diseño. En primer lugar, el análisis de problemas dedica una sección específica a examinar los factores principales que marcan la fuerte segregación entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo. En la justificación de la intervención, el documento hace referencia a las estrategias regionales en materia de autonomía económica de la mujer, y en particular al Plan Estratégico del Consejo de Ministras de la Mujer (COMMCA) 2009-2013 y a la Estrategia de “Género en Desarrollo de la AECID.

Más importante aún, el proyecto incorpora ampliamente la perspectiva de género en su estrategia, en la que prácticamente todos los objetivos, resultados y actividades relevantes incluyen elementos de promoción de la igualdad de género, como se muestra en la **Tabla 4.**

**Tabla 4. principales contenidos en igualdad de género en el marco logico**

Elemento del Marco Lógico	Comentarios
<b>Objetivo de desarrollo</b> Contribuir al fortalecimiento institucional de las administraciones públicas laborales de la región, de manera que sean capaces de facilitar atención integral en materia de inserción laboral en trabajo decente a personas y colectivos vulnerables en Centroamérica y República Dominicana, potenciando y maximizando los procesos de integración regional.	El objetivo de desarrollo no menciona explícitamente la perspectiva de género, pero menciona colectivos vulnerables en materia de inserción laboral en trabajo decente entre los que se encuentra la mujer
<b>Objetivo inmediato 1.</b> Al finalizar el proyecto, se contará con un sistema sociolaboral centroamericano integrado, basado en instituciones con capacidad de programar y ejecutar políticas públicas de calidad con equidad y sostenibles.	El objetivo inmediato menciona explícitamente la equidad en las políticas públicas. Uno de los indicadores del objetivo mide la adopción regional de modelos de promoción de la equidad
<b>Resultado 1.1.</b> Consolidados y ampliados los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional.	
<b>Resultado 1.2.</b> Servicios de Empleo subregionales y nacionales fortalecidos, con mayor capacidad de coordinación y para proporcionar información y asistencia para el conjunto de la población, incluyendo migrantes, que incorpore la perspectiva de género y cumpla funciones de coordinación y armonización de programas.	El resultado incluye la incorporación de la perspectiva de género en el fortalecimiento de los servicios de empleo.
<b>Objetivo inmediato 2</b> Al final del proyecto, se habrán mejorado los instrumentos de intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial de las administraciones públicas laborales de la región, para su coordinación regional y para asegurar la inclusión de género y equidad social.	El objetivo incorpora la inclusión de género y equidad social como propósito de la mejora de los instrumentos
<b>Resultado 2.1</b> Instrumentos de formación ocupacional armonizados regionalmente y con enfoque de género: normas técnicas de competencia laboral, diseños curriculares y certificación.	El resultado incluye la incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo de instrumentos de formación ocupacional.

<p><b>Resultado 2.2.</b> Establecido un sistema de intercambio de información entre los países de la región en el ámbito de la inserción laboral y la formación profesional y empresarial y de la promoción del enfoque de equidad de género, a partir de la construcción participativa de nuevos instrumentos y mejora de los existentes.</p>	<p>El resultado incluye la incorporación de la perspectiva de género como parte del sistema de intercambio de información regional.</p>
--	---

Para varios de los resultados del marco lógico el proyecto prevé actividades específicas sobre promoción de la igualdad de género, lo que dota de contenido operativo en materia de género a los resultados y objetivos. Además la acción en materia de género del proyecto está articulada con el Programa de Calidad con Equidad en las Instituciones sociolaborales, que es la estrategia que impulsa la OIT en la subregión en materia de género

El aspecto en el que el diseño podría reforzarse en materia de género es en el que se refiere a los indicadores. Si bien algunos indicadores incluyen la variable de género, en su mayoría son "neutrales al género", es decir, no son sensibles a cómo los resultados y objetivos impactan en materia de igualdad de género.

### 5.4.3. AVANCE Y EFICACIA

El análisis de la eficacia se ha llevado a cabo tomando como referencia los productos definidos para cada resultado, en lugar de utilizar los indicadores del marco lógico, que sería lo deseable, debido a las debilidades que estos últimos presentan. La **Tabla 5** muestra el marco de evaluación de la eficacia que se ha utilizado

**Tabla 5. variables utilizadas para el análisis de eficacia**

Item	Productos utilizados para el análisis de la eficacia
<b>Objetivo general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas de formación ocupacional y de inserción laboral en Centroamérica y República Dominicana se insertan en 1 sistema sociolaboral regional que permita mejores resultados en las políticas de empleo y la integración regional</li> </ul>
<b>Objetivo inmediato 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance en la conformación de un sistema sociolaboral centroamericano integrado</li> <li>- Avances en la correspondencia entre estrategias nacionales e indicaciones emanadas de las instancias regionales de coordinación, relativas a formación profesional y empresarial, orientación ocupacional y empleo de calidad.</li> </ul>
<b>Resultado 1.1</b>	<p>Avances en la consolidación de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consejo de Ministros de Trabajo</li> <li>- Foro de Directoras y Directores de Empleo.</li> <li>- Red de Institutos de Formación Profesional.</li> </ul>
<b>Resultado 1.2</b>	<p>Avances en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal Regional de Empleo</li> <li>- Planes de fortalecimiento de los servicios públicos de empleo</li> <li>- Trasmisión de herramientas de fomento del emprendedurismo</li> <li>- Capacitación de los servicios de intermediación</li> <li>- En funcionamiento un Servicio de Empleo y Seguimiento de las Migraciones Laborales a nivel de la subregión.</li> <li>- En funcionamiento un Sistema de Información y Orientación para el Empleo y el Autoempleo a nivel de la subregión.</li> </ul>
<b>Objetivo inmediato 2</b>	<p>Avances en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hace el análisis en función del avance en los resultados, pues los indicadores del marco lógico no son relevantes para medir el objetivo</li> </ul>
<b>Resultado 2.1</b>	<p>Avances en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un banco regional de Normas Técnicas de Competencia Laboral</li> <li>- Siete centros de excelencia regional certificados a través de la red de institutos de formación profesional (uno en cada país)</li> <li>- Se generan anualmente 10 nuevas normas y diseños curriculares armonizados</li> </ul>

	<p>regionalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotación de metodologías y herramientas formativas para la formación de evaluadores y certificadores de competencias laborales</li> </ul>
<b>Resultado 2.2.</b>	<p>Avances en:</p> <p>Las 7 clasificaciones de ocupaciones a nivel nacional se adaptan a la CIUO-08. Y clasificación Regional de Ocupaciones elaborada y en uso, basada en las CON y la CIUO-08.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anualmente se realizan al menos 2 acciones de cooperación horizontal entre países.</li> <li>- Al menos 10 funcionarios de los servicios de empleo de cada país son capacitados en el uso de guías e itinerarios de orientación para el empleo y autoempleo.</li> <li>- Se desarrolla propuesta de sistema integrado de gestión de las acciones de empleo y se hace un pilotaje en al menos un país.</li> </ul>

### 5.4.3.1. OBJETIVO INMEDIATO 1

#### **AVANCES EN LA CONFORMACIÓN DE UN SISTEMA SOCIOLABORAL REGIONAL INTEGRADO**

Como se ha analizado en la sección 5.4.1. *Pertinencia y aptitud estratégica* las insuficientes condiciones institucionales y de respaldo político a nivel regional el proyecto está logrando muy escaso avance en la creación de un sistema sociolaboral integrado, más allá de fortalecer los espacios del Foro y la Red (que se analizan como resultados). Dado que se trata de factores sobre los que el proyecto tiene poca influencia en el contexto actual, y salvo que haya cambios sustantivos, es muy poco probable que el proyecto alcance este objetivo.

Ante esta situación, el proyecto ha reenfocado su estrategia hacia un nivel más bajo pero dentro de su alcance, y que pretende seguir siendo coherente con el propósito último de contribuir a los procesos de integración regional iniciados por el FOIL 1. Dicha estrategia apunta a la promoción de agendas regionales a través del Foro y la Red para el fortalecimiento y la consolidación de redes de trabajo y dejando una plataforma de comunicación, intercambio y colaboración que pueda quedar operando de manera sostenible y que cree las bases técnicas (y estimule la demanda) de un futuro sistema sociolaboral integrado.

Hay un consenso amplio entre los socios del proyecto de que este enfoque se adecúa bien al contexto subregional y a los intereses y capacidades de los destinatarios, lo que es una fuerte evidencia de mayor viabilidad, y en todo caso no es incompatible, sin más bien reforzaría, la eventual conformación de un sistema sociolaboral regional integrado.

En todo caso, el tiempo invertido por el proyecto en tratar de abordar el objetivo inmediato en su contenido inicial y posteriormente definir una estrategia alternativa ha afectado al nivel de avance del proyecto en su conjunto

#### **RESULTADO 1.1: CONSOLIDADOS Y AMPLIADOS LOS ESPACIOS DE ENCUENTRO INTERINSTITUCIONAL A NIVEL REGIONAL.**

##### **EL CONSEJO DE MINISTROS DE TRABAJO**

Este resultado ha estado sin avances prácticamente desde el inicio del proyecto. Si bien un Consejo de Ministros de Trabajo es todavía más una aspiración que una realidad, y todavía los países de la región distan de tener consenso sobre su creación y eventual encaje en el SICA, el FOIL no ha tenido ninguna actividad a nivel de Ministros de Trabajo para impulsar su conformación, salvo el apoyo puntual a una reunión de ministros de trabajo en 2010. La actitud poco favorable de la Oficina de la OIT a la creación de este Consejo parece ser también un factor de peso en la falta de avance.

##### **FORO DE DIRECTORAS Y DIRECTORES DE EMPLEO.**

El Foro de Directores y Directoras de Empleo fue creado con el apoyo del FOIL 1 y es un espacio todavía sin institucionalizar, que reúne a las Direcciones de Empleo de los siete países que abarca el proyecto. Con el apoyo del FOIL se han celebrado las tres últimas reuniones anuales (VIII Reunión del Foro en octubre 2010, IX Reunión en abril de 2011, y X Reunión en febrero 2012).

El Foro funciona como un espacio de encuentro de los Directores y Directoras para discutir e identificar necesidades y prioridades comunes a todos los países de la región. Asimismo está siendo también un espacio para la capacitación sobre diversos temas vigentes en la agenda sociolaboral de los países, como por ejemplo la regulación de las agencias de empleo privadas, o la formación profesional para el empleo. El grueso de su agenda está relacionada con el FOIL: en su seno se identifican las prioridades comunes a todos los países de la región sobre las que el FOIL construye su plan de trabajo y se da seguimiento a los avances. En este sentido, el Foro actúa como una suerte comité de directivo entre los Direcciones de empleo y el FOIL para la toma de decisiones y el seguimiento conjunto de componente de empleo del proyecto. Esto da una vía de participación muy relevante de las Direcciones de Empleo en el proyecto, garantizando que las líneas de trabajo del proyecto responden adecuadamente a las necesidades de los ministerios, lo que explica en buena parte la alta apropiación de los resultados del proyecto por parte de los ministerios que ha constatado la evaluación.

Si bien el Foro es por el momento altamente dependiente del apoyo de la OIT, y del FOIL en particular, el proyecto ha estimulado diversas acciones complementarias para tratar de que el Foro avance en su consolidación como un espacio con una institucionalidad propia. En este sentido el Foro ha adoptado algunas decisiones relevantes.

En primer lugar destaca la decisión adoptada en la IX reunión del Foro en la que los directores y directoras decidieron solicitar apoyo a FOIL para la conformación de una red de servicios públicos de empleo. Por otro lado, FOIL ha propiciado el fortalecimiento de las relaciones entre las Direcciones de Empleo y la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (AMSPE). En la X reunión del Foro celebrada en 2012 participaron varios delegados de la AMSPE, y se analizaron vías de colaboración. En particular el FOIL está coordinando con AMSPE las acciones que planea para apoyar la conformación de la red de servicios públicos de empleo.

Otra decisión significativa en la dirección de la institucionalización es la adoptada en la X reunión del Foro de 2012, donde los Directores y Directoras de Empleo analizaron la creación de una Secretaría Laboral en el marco del SICA, y acordaron trasladar a sus respectivos ministros los resultados de un estudio sobre las opciones de un sistema sociolaboral integrado, elaborado por el FOIL 1. Igualmente son relevantes para el fomento de la apropiación las decisiones para dotar de espacios web para el trabajo colaborativo a distancia, la creación de un centro de documentación para el intercambio de información sociolaboral relevante.

Sin embargo estos pasos hacia dotar al Foro de una institucionalidad más consolidada como instancia de integración regional son todavía muy incipientes. Quizás uno de las principales debilidades del Foro para dar el salto hacia una instancia de integración subregional es su limitada incidencia en los niveles políticos y de toma de decisiones de los ministerios, que queda circunscrita a las Direcciones de Empleo.

Las direcciones de empleo valoran el Foro como espacio para el contacto e intercambio de aprendizajes y buenas prácticas entre los ministerios de la región, provechoso porque los países tienen características y retos similares entre sí.

El foro se ha dotado de una estructura técnica incipiente, pero todavía es un espacio que funciona, en palabras de un funcionario entrevistado "por evento". No tiene mucha actividad entre reuniones, y si bien las mayoría de las direcciones de empleo han designado una persona de seguimiento para compromisos puntuales (esencialmente subir la información de su país al Portal Regional) en general llevan escaso seguimiento de la agenda del Foro entre reuniones. Por otro lado, su estructura es todavía muy laxa e informal. Por ejemplo, algunas direcciones no saben cuál es el mecanismo de asignación y rotación de la presidencia.

Se da la circunstancia de que algunas direcciones proponen establecer eventos virtuales regulares de seguimiento (teleconferencias, foros) cuando por otro lado el proyecto ya ha creado algunos que no tienen mucho uso, lo cual probablemente tenga también que ver con la falta de experiencia en estas modalidades. En todo caso esto muestra que la estrategia del FOIL es coincidente con la perspectiva de los ministerios.

### **RED DE INSTITUTOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL.**

La red de institutos de formación profesional es una red subregional integrada por los siete institutos de formación profesional de la subregión<sup>10</sup>. Consta de dos espacios: la llamada Red Plena de Institutos de Formación Profesional, tripartita, que agrupa a los representantes en las juntas directiva del gobierno, organizaciones de empleadores y de trabajadores; y la Red de Directores, formada por los directores ejecutivos y gerentes de los institutos de formación profesional. La Red-institutos de formación profesional fue creada en 2003 y ha contado desde entonces con un intenso apoyo de OIT, que ha operado hasta hace poco como una suerte de secretaría técnica de la red. El FOIL ha continuado con el enfoque del FOIL 1 y tiene a la Red como socio y destinatario principal con vistas a la creación de una instancia subregional de formación profesional. La Red es además el espacio en el que el FOIL consensua con los institutos de formación profesional las acciones y productos del proyecto en el componente de formación profesional.

La red ha mantenido su frecuencia de reuniones con el apoyo del FOIL. En el transcurso del proyecto, se han celebrado dos reuniones de la Red Plena y tres reuniones de Directores de las IFPs. En este sentido FOIL está actuando como un dinamizador activo de la Red.

#### **Reuniones de la Red de Institutos de Formación Profesional, de Centroamérica, Panamá y República Dominicana**

##### **Reuniones de la Red Plena**

- XV Reunión. septiembre 2010, Panamá
- XVI Reunión, Mayo 2011, Roatán Honduras

##### **Reuniones de Directores de las IFPs**

- Septiembre 2011
- Octubre 2011
- Junio 2012

La agenda de la Red de institutos de formación profesional está todavía muy dominada por el FOIL. La gran mayoría de los temas de la agenda de la Red están directa o indirectamente relacionados con FOIL. La red está funcionando como un espacio activo a través del cual el FOIL está coordinando todas las actividades del proyecto. FOIL está logrando a través de este espacio una alineación con las prioridades de los institutos de formación profesional muy valorada por éstas. Para los institutos de formación profesional es fundamental que el proyecto haya definido e implementado con ellas una agenda enfocada en acciones que responden al interés común de todas las instituciones, y reconocen que esto ha sido fruto del diálogo del FOIL con las instituciones en el diseño e implementación del proyecto. De esta manera se está logrando que los resultados logrados sean considerados muy relevantes para los institutos de formación profesional

Actualmente la Red tiene una agenda progresivamente creciente de iniciativas propias adicionales a las apoyadas por el proyecto, que pueden tener un alto potencial si cristalizan. Tal es el caso de una iniciativa de presentación de una propuesta de proyecto al BID que está siendo impulsada por la red<sup>11</sup>. Sin embargo los propios integrantes de la red reconocen que la red, como dijo uno de los entrevistados "todavía obedece a coyunturas, y las coyunturas sirven para impulsar, pero no para sostener".

<sup>10</sup> INA de Costa Rica, INSAFORP de El Salvador, INTECAP de Guatemala, INFOP de Honduras, INATEC de Nicaragua, INADEH de Panamá e INFOTEP de República Dominicana

<sup>11</sup> Se trata de una propuesta dentro de los fondos para "Proyectos de Bienes Públicos Institucionales" en materia de Formación Técnica para la Construcción de Ciudades Verdes.

El trabajo conjunto a través la red está aportando un importante valor añadido para los institutos de formación profesional, que unánimemente coinciden en señalar que el trabajo a través de la Red ha facilitado que todas los institutos de formación profesional colaboren juntas en procesos complejos y en las que algunas no tenían experiencia previa, logrando resultados importante. El liderazgo de los institutos de formación profesional con más capacidades, como INSAFORP, INFOTEP e INTECAP en el proceso formación de evaluadores y certificadores de competencias, así como el INA en la coordinación de la elaboración de las normas técnicas de competencia laboral según las fortalezas temáticas de cada instituto de formación profesional, son dos buenos ejemplos de los resultados de este trabajo en red.

Además, El FOIL está dando buenos pasos para formar redes técnicas, formadas por funcionarios de los institutos de formación profesional que trabajan conjuntamente en la elaboración de los distintos productos técnicos, como por ejemplo con el grupo técnico creado para la elaboración de normas técnicas de competencia laboral y los diseños curriculares, y el grupo de responsables de planificación. Este tipo de redes técnicas tienen un interesante potencial como base técnica de la Red, aunque todavía son más bien redes "ad-hoc" para la obtención de productos específicos y carecen de una estructura o inserción formal con la Red.

Otro de los logros significativos para los institutos de formación profesional que está produciendo el FOIL con el apoyo a la Red es la obtención de productos armonizados a nivel regional. En este sentido todos los institutos de formación profesional coinciden en señalar que muy difícilmente habría sido posible progresar tan rápido en productos como la elaboración de normas técnicas y diseños curriculares armonizados regionalmente si no se hubiera trabajado a través de la red.

Hasta finales 2011 la red funcionó sin una estructura formal o forma institucional específica, simplemente bajo lo que un entrevistado definió como "un acuerdo de voluntades". En la Reunión de Directores de Panamá de octubre de 2011 se dio lo que puede un hito promisorio en la institucionalización de la Red: los directores firmaron un Acuerdo para el Fortalecimiento de la Red, incluyendo la designación de un coordinador de la red con funciones de secretaría. La firma de este acuerdo es un signo de interés por una mayor institucionalización de este espacio que en general vista como necesaria para dar estabilidad a una agenda regional.

La adopción del acuerdo puede atribuirse en gran medida a la labor de incidencia del FOIL, pero también ha estado influido por y del giro que la OIT ha imprimido a su relación con la Red, pasando de un involucramiento muy alto en el que prácticamente fungía como la secretaría técnica de la Red a una relación de acompañamiento sin involucramiento directo, que ha estimulado a los institutos de formación profesional tomar mayor protagonismo en su dirección.

## **RESULTADO 1.2: SERVICIOS DE EMPLEO SUBREGIONALES Y NACIONALES FORTALECIDOS.**

### ***SERVICIO DE EMPLEO Y SEGUIMIENTO DE LAS MIGRACIONES LABORALES A NIVEL DE LA SUBREGIÓN***

La estrategia del proyecto proyectaba la constitución de este servicio sobre la base de una institucionalidad sociolaboral regional. Sin embargo, el estancamiento que en cuanto a la conformación de una instancia de esta naturaleza ha dejado al proyecto con escasas condiciones institucionales y de respaldo político de los ministerios para desarrollar un servicio de empleo a nivel subregional. Ello explica que el FOIL no está logrando un avance significativo en este producto, y al momento de la evaluación los ministerios de trabajo de la región no habían tomado ninguna medida relevante para la creación de un servicio de empleo a nivel subregional.

Como estrategia de respuesta ante la falta de viabilidad de esta meta, el proyecto se ha reorientado hacia la creación de redes de servicios de empleo, esto es, la creación de espacios de colaboración y comunicación entre los servicios de empleo a nivel regional. En este sentido, la acción más relevante ha sido el acuerdo tomado por las Direcciones de Empleo en la IX reunión del Foro para solicitar apoyo a la OIT a través para la conformación de una Red de Servicios Públicos de Empleo. FOIL está coordinando con la AMSPE, y de aquí podría derivarse un buena línea de trabajo para la

segunda mitad del proyecto, si bien sería necesario imprimirla más velocidad para que pueda dar frutos concretos en los dos años que restan.

### **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN PARA EL EMPLEO Y EL AUTOEMPLEO A NIVEL DE LA SUBREGIÓN.**

Al igual que con el producto anterior, el proyecto se ha reorientado al trabajo en red y a la creación de las condiciones técnicas y tecnológicas para que los servicios de empleo tengan una red de cooperación y trabajo colaborativo.

Para ello el principal producto por el que se apuesta es el [Portal Regional de Inserción Laboral](#), que se analiza en el resultado 2.2. donde está ubicado según el marco lógico.

### **UNIDADES DE APOYO AL EMPRENDEDURISMO EN LAS INSTITUCIONES SOCIOLABORALES NACIONALES.**

Con este producto el FOIL tiene como objetivo el fortalecimiento de los servicios de apoyo al autoempleo y el emprendedurismo de los ministerios de trabajo, mejorando su articulación con los servicios de fomento del emprendedurismo que tienen otras instituciones, como los ministerios de economía y los propios institutos de formación profesional.

El proyecto se ha centrado en divulgar y estimular la aplicación del conjunto de metodologías de que dispone la OIT a los ministerios de trabajo, institutos de formación y organizaciones de empleadores y de trabajadores y ministerios de economía.

La actividad más relevante ha sido la co-organización de un *Taller tripartito regional sobre metodologías de la OIT sobre cadenas de valor y emprendedurismo* en marzo de 2011. Esta actividad incluyó la elaboración planes de acción por cada sector (gobierno, empleadores y trabajadores). Posteriormente, y en seguimiento a dicho taller FOIL estuvo coordinando con CENPROMYPE para generar una estrategia centroamericana para la generación/desarrollo de empresas, que no prosperó finalmente.

Guatemala ha sido el único país en el que por interés del Ministerio de Economía, se están desarrollando iniciativas sobre el tema, se han implementado actividades posteriores de formación basadas en las metodologías divulgadas en el taller. Respecto a los planes de acción, su implementación ha sido muy limitada. En su conjunto, estos avances son de poca entidad y el proyecto está muy lejos todavía de poder lograr el resultado

A pesar de los escasos avances es de reconocer el esfuerzo del proyecto en incursionar en el fortalecimiento de los servicios de apoyo al emprendedurismo, cuestión relevante pero que quizás no estaba entre las prioridades de los ministerios, con excepción de Nicaragua. Además se reconoce que para lograr impacto, requiere de la implementación de una estrategia de largo plazo y un alto nivel de apoyo político e institucional que el proyecto por sí mismo no puede garantizar.

### **PROCESOS/MODELOS DE TERRITORIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EMPLEO.**

En este producto, al igual que en el caso de varios en este resultado, la estrategia implementada por el proyecto difiere sustancialmente de la diseñada. El FOIL se ha enfocado en dos líneas de trabajo de fortalecimiento de los servicios de empleo en el desarrollo de modelos de territorialización de los servicios de empleo, aunque sí podrían tener un efecto indirecto en la mejora territorial de los servicios de empleo. Estas dos líneas de trabajo son la elaboración de planes nacionales de fortalecimiento de los servicios de empleo y la capacitación de los servicios de intermediación y orientación laboral.



## PLANES DE FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO

Esta línea de trabajo fue introducida por el proyecto como estrategia alternativa y paralela ante la dificultad de avanzar en la conformación de un servicio de empleo subregional. Como respuesta, el proyecto decidió concentrarse en el fortalecimiento de los servicios nacionales de empleo.

En el marco del Foro, el FOIL verificó la pertinencia de dichos planes y consensó con los ministerios de trabajo las líneas maestras en cuanto a contenidos, proceso de elaboración y asistencia técnica para su implementación. En el momento de la evaluación estaban finalizados los diagnósticos y planes de acción para Honduras y República Dominicana, y se encontraban en elaboración los de Costa Rica y Nicaragua. En El Salvador, Guatemala y Panamá los planes están todavía en una etapa incipiente.

En general, los ministerios muestran una alta valoración sobre el proceso seguido, la calidad técnica de la asesoría dada por FOIL y del contenido de la propuesta de los planes. Manifiestan su satisfacción por que las opiniones técnicas de los ministerios fueron tenidas en cuenta y la propuesta se elaboró de manera dialogada, teniendo también en cuenta los puntos de vista de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y de los usuarios y usuarias, lo que parece haber sido clave para que las propuestas estén basadas en un buen análisis de las necesidades y prioridades que tienen los ministerios en las áreas de servicios de empleo<sup>12</sup>. Los ministerios que ya cuentan con planes o borradores muy avanzados, en general expresan una alta voluntad de asumir las recomendaciones del plan, lo que abre expectativas optimistas para su implementación, aunque el principal factor limitante que ven los servicios de empleo sea el de disponibilidad de recursos técnicos y económicos.

El proyecto tiene una estrategia en dos vías para apoyar la implementación de los planes. En primer lugar, dará asistencia directa por un monto aproximado de 15.000 USD por país, priorizando los países con más debilidades, y complementariamente apoyará para que el plan sea elaborado de tal manera que pueda ser llevado a mesas de donantes o mecanismos similares para apoyarles en la captación de recursos que complementen los aportes nacionales.

El proyecto ha hecho un esfuerzo para introducir la perspectiva de género en los Planes. Como resultado, en algunos de ellos, como el de Honduras, se incluyen actividades específicas.

Si bien la asistencia técnica para la elaboración de los planes se ha realizado de una manera muy ejecutiva y en plazos relativamente cortos, el proceso en su conjunto para la elaboración de los planes ha consumido un largo tiempo (se prevé que en octubre de 2012 estarán finalizados todos los planes) debido a las dificultades que tuvo el FOIL para encontrar consultores especializados en servicios públicos de empleo y con conocimiento de la región. Si bien el manejo del contexto regional de los expertos ha sido decisivo para la calidad de los planes, quedará un margen relativamente corto para que el proyecto pueda dar un acompañamiento sostenido para su implementación.

En todo caso, la evaluación constató una alta expectativa por parte de los ministerios de recibir apoyo de la OIT para la implementación de los planes, lo cual plantea un reto importante al proyecto para hacer lo más eficiente posible su asistencia técnica con los fondos disponibles, teniendo en cuenta que solo le permitirán atender una fracción de las necesidades.

## CAPACITACIÓN A GESTORES DE EMPLEO SOBRE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y ORIENTACIÓN

La mejora de las capacidades de los servicios de orientación e intermediación laboral de los países de la región, mediante la elaboración, validación, implementación y transferencia de un programa formativo para los gestores de empleo es la otra gran apuesta de asistencia técnica que el proyecto ha implementado en esta primera mitad de su ejecución. Este producto tiene su origen en la solicitud que las Direcciones de Trabajo hicieron a FOIL en diciembre de 2010. Responde por tanto adecuadamente a una necesidad expresada por los ministerios de trabajo de la subregión.

<sup>12</sup> Las áreas en las que podría concentrarse el apoyo del FOIL todavía están por concretarse, pero preliminarmente serían el reforzamiento de la Dirección de Empleo y del Servicio Nacional de Empleo (SENAE) en Dominicana; el fortalecimiento de la intermediación de empleo y su articulación con el programa gubernamental de empleo juvenil EMPLEATE en Costa Rica; y la regulación de las agencias de empleo privadas y el fortalecimiento de la red de servicios de empleo en Honduras

La estrategia del FOIL se basa en las lecciones aprendidas del FOIL 1 que mostraron que, en la mayoría de los países de la región, la capacitación como una acción aislada pierde rápidamente su impacto debido a la alta rotación de personal. Además la experiencia puso de manifiesto la necesidad de contar con paquetes formativos adaptados al perfil académico de los gestores de empleo, típicamente medio o medio-bajo.

Por esto el FOIL ha apostado por desarrollar una herramienta formativa fácilmente accesible y de bajo coste que pueda ser utilizada por los ministerios para formar de manera continua al personal. Para ello han elegido crear un curso formativo para ser utilizado en modalidad presencial o virtual. La modalidad virtual estará alojada en el Portal Regional. La expectativa del proyecto es que queden en los servicios de intermediación de los ministerios un cuerpo de funcionarios formados en intermediación, y sobre todo, una herramienta formativa accesible virtualmente.

A la fecha de la evaluación, el proyecto tiene avanzada una asistencia técnica preparatoria para la elaboración de un paquete formativo en formato presencial y virtual que está siendo elaborada por CINTERFOR. Una vez validado el paquete formativo el proyecto realizará el curso virtual y los cursos presenciales específicos para cada país, según las necesidades, apoyándose en los funcionarios que fueron capacitados por FOIL1.

Hay una coincidencia plena de las Direcciones de Empleo sobre la pertinencia del enfoque de formación de formadores que plantea el proyecto. Los ministerios expresaron una alta demanda de este tipo de herramientas, y para la mayoría de los Servicios de Empleo la mejora de las competencias de los gestores es esencial para mejorar el servicio. Además, el modelo de paquete regional tiene buena lógica para los ministerios porque los sistemas y proceso de intermediación laboral son similares en los países de la región. En algunos países los ministerios están mostrando alto interés para replicar internamente las capacitaciones una vez se disponga del paquete formativo. Esto abre buenas perspectivas de utilización de este producto, que puede tener alto impacto en países como El Salvador, donde el ministerio ha incorporado cerca de 100 nuevos gestores de empleo.

El proyecto ha sido proactivo para que el paquete formativo incorpore en sus contenidos la perspectiva de género, y que este tema sea transversal. Esto puede aportar un importante valor añadido ante la realidad de fuerte segregación por género del mercado de trabajo en la subregión

El proyecto ha invertido una cantidad importante de tiempo en la preparación del paquete de formación. Parece que ello ha sido debido a las dificultades de preparar un paquete adaptado al perfil promedio de los gestores y a la complejidad de la coordinación técnica e interinstitucional que ha implicado largos tiempos de respuesta. Si bien el modelo de trabajo ha servido para que las Direcciones de Empleo estén altamente apropiadas del proceso, la consecuencia es que el proyecto va a contar con menos tiempo para implementar la formación, y deberá tomar medidas para acelerar las actividades formativas, a la vez que mantiene la coordinación interinstitucional, si quiere lograr resultados significativos y satisfacer las altas expectativas que manifiestan las Direcciones de Empleo.

#### 5.4.3.2. AVANCE EN EL OBJETIVO INMEDIATO 2

Este segundo objetivo se concentra fundamentalmente en el desarrollo de capacidades técnicas para los ministerios de trabajo e institutos de formación profesional. Tiene en consecuencia una naturaleza mucho menos dependiente de los factores políticos e institucionales que han limitado la incidencia en la consolidación y ampliación de los espacios de integración regional que persigue el objetivo 1. Esto ha facilitado que el proyecto tenga mayor control sobre las variables del objetivo, permitiendo un grado de avance mayor en términos generales.

A continuación se hace un análisis de acuerdo a los distintos resultados y productos que comprende el objetivo.

## RESULTADO 2.1. INSTRUMENTOS DE FORMACIÓN OCUPACIONAL ARMONIZADOS REGIONALMENTE Y CON ENFOQUE DE GÉNERO

### **GENERACIÓN DE NUEVAS NORMAS Y DISEÑOS CURRICULARES ARMONIZADOS REGIONALMENTE<sup>13</sup>**

El proyecto ha dado continuidad a una línea de trabajo del FOIL 1 con el que ya se había desarrollado y validado regionalmente una metodología para la elaboración de normas de competencias laborales y diseños curriculares con la que se habían elaborado 27 normas y diseños curriculares homologadas para toda la región.

El FOIL ha tenido un buen avance en la generación de nuevas normas y diseños curriculares armonizados regionalmente. Con el apoyo directo del FOIL, al momento de la evaluación se han producido 5 normas técnicas con sus correspondientes diseños curriculares en diversas ocupaciones del área de empleos verdes<sup>14</sup> más dos módulos transversales<sup>15</sup>.

El FOIL ha puesto en marcha un proceso muy eficiente para la elaboración y homologación regional de normas técnicas. El proceso de homologación de las normas técnicas y módulos transversales ha seguido un ciclo de trabajo muy ágil y eficiente que mediante la combinación de trabajo presencial y virtual ha permitido la elaboración de un paquete de normas en un tiempo razonablemente breve teniendo en cuenta que exigió una intensa coordinación de los institutos de formación profesional de la región. La metodología basada en el liderazgo técnico de los institutos de formación profesional (basada en subgrupos técnicos para cada norma y diseño curricular) ha permitido incorporar las mejores prácticas de aquellos países más avanzados de la región y enriquecer las normas con el aporte de los especialistas de países de fuera de la red. Este modelo de trabajo colaborativo ha sido altamente valorado por los institutos de formación profesional y parece haber sido clave para la apropiación y utilización de las normas.

El área temática seleccionada ha sido la de empleos verdes. Se corresponde adecuadamente a las prioridades de los institutos de formación profesional, tal como fue acordada en la XV Reunión Plena Tripartita de la Red en Panamá 2010, en común acuerdo con FOIL. La evaluación encontró un consenso amplio entre los institutos de formación profesional respecto a la pertinencia de esas normas ante la creciente relevancia que el área de empleos verdes está teniendo y que exige a los institutos de formación profesional prepararse para la responder a la demanda formativa. En particular destacaron el valor de los módulos transversales sobre responsabilidad ambiental y producción limpia, que incluso algunos institutos de formación profesional consideran que debiera tener más peso.

Para los institutos de formación profesional el valor de esta metodología y las normas producidas con ella es doble. Por un lado les han dotado de herramientas y criterios unificados para el diseño de las normas de competencia laboral, plantear su oferta formativa y llevar a cabo la evaluación y certificación en nuevas áreas con demanda creciente. Por otro les han proporcionado una metodología sistemática común para todos los países y la capacidad para aplicarla en el desarrollo de nuevas normas armonizadas regionalmente, lo que para ellos es valioso de cara a una mejor integración regional de los sistemas de formación profesional.

En general los institutos de formación profesional están dando uso, en la medida en que son relativamente recientes, a las normas y diseños curriculares producidos. Las normas técnicas de competencias laborales desarrolladas, están sirviendo de base para el diseño de las normas de cada país, de acuerdo con las prioridades propias. Por ejemplo, el INA está utilizando las normas de productor orgánico, silvicultor, gestor de cuentas y otras, e INADEH aplicando la norma de silvicultor en la formación de docentes. Si se tiene en cuenta que las metodologías y normas ya elaboradas con FOIL 1 están siendo ampliamente utilizadas por los institutos de formación profesional, es bastante razonable esperar que las nuevas normas, producidas sobre las mismas bases, sean igualmente empleadas.

<sup>13</sup> Este producto figura en el marco lógico como un indicador del objetivo 2. Sin embargo, se trata de un producto que contribuye al conjunto de instrumentos de formación ocupacional armonizados regionalmente, por lo que se analiza bajo el resultado 2.1.

<sup>14</sup> Recuperador(a) de materiales aprovechables, silvicultor(a), operador(a) para el tratamiento de aguas (potables/residuales), gestor(a) de riesgo ambiental y gestor(a) de cuencas.

<sup>15</sup> responsabilidad ambiental y producción limpia

La evaluación encontró una opinión extendida entre los institutos de formación profesional respecto a que el proceso de elaboración de normas técnicas se considera en cierta forma culminado. Los buenos resultados en homologación de las normas de competencia laboral está creando para los institutos de formación profesional las condiciones y la demanda para la homologación regional de la certificación, que para que una mayoría de institutos de formación profesional es el principal reto actual para la red –y su potencial valor agregado- de cara a abordar los flujos migratorios que tiene la región. Parece haber un consenso razonable en los institutos de formación profesional–pero quizás todavía reticencias por asimetrías- sobre la necesidad de avanzar en este tema, que plantea grandes desafíos, entre ellos la cuestión de un ente certificador regional. En todo caso, hay una opinión extendida respecto a que el FOIL podría apoyar a la red a tener un diagnóstico y trazar una hoja de ruta.

### **BANCO REGIONAL NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL, DISEÑOS CURRICULARES Y CERTIFICACIÓN.**

Este producto ha sido completado por el proyecto. El FOIL ha compilado las normas técnicas elaboradas utilizando las metodologías regionales existentes en cada una de los institutos de formación profesional de la región, y las puso a disposición de los institutos de formación profesional en la web de la Red ([www.redifp.net](http://www.redifp.net)). La evaluación encontró que los institutos de formación profesional están haciendo un uso todavía escaso de este banco regional, si bien contiene un material de consulta que es considerado muy valioso por los institutos de formación profesional. La falta de acceso público (se requiere de usuario y clave de acceso) y la poca divulgación realizada del Portal Regional parecen ser los factores principales del bajo acceso al banco regional.

### **CENTROS DE EXCELENCIA REGIONAL CERTIFICADOS**

La estrategia inicial del proyecto perseguía que cada instituto de formación profesional de la región estuviera certificado como centro de referencia en sus áreas fuertes respectivas, siguiendo el modelo de la formación profesional de referencia española. Inicialmente los institutos de formación profesional mostraron interés en este modelo, pero posteriormente lo descartaron por requerir un esquema –por ejemplo, la existencia de una autoridad certificadora- que no consideraron aplicable a la región.

En respuesta, el FOIL ha adaptado progresivamente la estrategia en este componente hacia un modelo más flexible de "centros de referencia", en el que cada instituto de formación profesional lidere los procesos regionales, como la creación de normas técnicas y diseños curriculares y para la certificación de competencias, en las áreas en las que tiene mayor capacidad (Por ejemplo, INADEH sería el centro de referencia regional para construcción, INA lo sería en energías renovables y empleos verdes, INFOP en agricultura, etc.).

El principal producto que el proyecto ha elaborado ha sido un sistema de indicadores de gestión. Se trata de una herramienta cuya finalidad se ha ido adaptando al giro en la estrategia. Inicialmente se planteó como una herramienta para monitorear el alineamiento del trabajo de los institutos de formación profesional hacia sus objetivos institucionales y facilitar la comparación regional de cara a la certificación, pero la reticencia de los institutos de formación profesional a este enfoque ha orientado esta herramienta para uso interno.

El sistema fue elaborado, al igual que los otros productos, mediante un proceso colaborativo entre FOIL y los institutos de formación profesional mediante una eficiente combinación de trabajo presencial y virtual, con la contratación de CINTERFOR para facilitación y la elaboración del producto. Bajo la premisa de diseñar un sistema sencillo y de aplicación ágil, se ha obtenido un catálogo compuesto por 28 indicadores que abarcan seis áreas clave<sup>16</sup>. El proceso técnico es en general muy bien valorado por los institutos de formación profesional, que destacaron la calidad del aporte de CINTERFOR.

---

<sup>16</sup> El sistema de indicadores abarca las áreas de Eficacia, Efectividad, Cobertura, Equidad, Calidad y Pertinencia, y Satisfacción e Impacto. Fuente: Catálogo de indicadores de gestión para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana

La disponibilidad de un conjunto de indicadores aplicables por todos los institutos de formación profesional de la región es considerado por la mayoría de los institutos de formación profesional un buen valor añadido, pues da un marco de medición de la gestión común para todas las instituciones, a la vez que permite ser adaptado a las características nacionales. Como señaló el Director Ejecutivo de una de los institutos de formación profesional "proporciona un lenguaje común para todas las instituciones respecto a su desempeño y puede servir para definir las áreas de mejora y las necesidades de la región".

La evaluación encontró que el sistema de indicadores está ya siendo utilizado por varios institutos de formación profesional, como el INA, INFOTEP e INTECAP con algunas adaptaciones en cada caso de acuerdo a sus prioridades y capacidades, lo que constituye una evidencia de su utilidad y valor añadido. En algunos casos, como el INFOTEP, han realizado divulgaciones internas del sistema de indicadores y tienen ya establecida una planificación para su medición. El principal reto que tienen los institutos de formación profesional es el relacionado con las limitaciones tecnológicas y la cobertura de sus sistemas de monitoreo. Ello explica también que el sistema esté teniendo mayor implantación en las instituciones con más capacidades en esta área.

Sin embargo la aplicación del sistema de indicadores por parte de los institutos de formación profesional todavía es muy incipiente y desigual entre ellas. Ello parece obedecer a que los institutos de formación profesional se han resistido a la propuesta del FOIL para que adoptasen un compromiso regional en el marco de la Red para aplicar el catálogo de indicadores. Las razones principales parecen ser los recelos de las instituciones a divulgar información interna que consideran sensible y establecer un esquema regional comparativo de los institutos de formación profesional. El proyecto ha cambiado su enfoque para centrarse en la validación de la metodología de medición de la gestión en lugar de en los resultados, pero el proceso de negociación ha consumido tiempo y parece haber enfriado el interés de algún instituto de formación profesional en el sistema de indicadores.

### **CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS EN CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

El FOIL da continuidad a los procesos de formación de evaluadores y certificadores de competencias laborales que se se dejó planificado con el FOIL 1. El programa de formación parece responder al interés de la Red, que en su XV Reunión Plena acordó un plan de capacitación de funcionarios de los institutos de formación profesional, cuya primera actividad a desarrollar era esta formación.

El principal avance en este resultado es la realización de un proceso de *"Formación, evaluación y certificación de profesionales como evaluadores y certificadores por competencias laborales"* en el que se certificaron 26 funcionarios y funcionarias de las instituciones de formación profesional (4 por país, salvo en Panamá en donde 2 no finalizaron). Como continuación de este proceso, está en curso una consultoría para dejar instalado un curso en la plataforma virtual sobre competencias en el Portal de la Red con el objetivo de que los institutos de formación profesional puedan replicarlo nacionalmente.

El proceso de diseño e implementación del curso involucró un grupo de técnicos de los institutos de formación profesional coordinado por INSAFORP y se impartió combinando las modalidades presencial y virtual, como otras capacitaciones desarrolladas por el FOIL. Los tutores fueron funcionarios de INSAFORP, INTEAP e INFOTEP previamente certificados por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo (CIDFORT) de México. La formación ha sido valorada muy positivamente, destacando su alta calidad y el aprovechamiento de las fortalezas regionales, en particular de la experiencia en evaluación y certificación de algunos institutos de formación profesional, y de la capacidad tecnológica del INTECAP, que proporcionó la plataforma formativa online. El proceso tomó un tiempo relativamente largo, aproximadamente un año desde el diseño hasta la realización, pero debe considerarse una duración razonable teniendo en cuenta la complejidad de coordinarse entre los 7 institutos, con la complicación añadida de que la falta de acceso a internet del INATEC alargó la capacitación para esta institución.

La evaluación ha encontrado abundante evidencia de una amplia utilización de las capacidades adquiridas por los institutos de formación profesional en el curso regional. La aplicación se está dando en diversas áreas del ámbito de trabajo de la evaluación y certificación. La primera de ellas es en la evaluación y certificación de formadores de las instituciones. Por ejemplo, en INTECAP se han evaluado 50 instructores como facilitadores de formación, en INFOTEP se han formado 22 evaluadores y 16 verificadores. Los institutos de formación profesional también están utilizando los conocimientos adquiridos en la mejora de los procesos y herramientas de evaluación y certificación, como en el caso de INFOP e INFOTEP. En muchas de ellas se están aplicando procesos mejorados de evaluación y certificación de competencias a trabajadores de diversos sectores, como por ejemplo el INA en el sector de la industria piñera, o el INFOP en el sector del transporte pesado. Merece mencionarse el caso del INATEC, en el que sus funcionarias coinciden en valorar esta formación como instrumental para el desarrollo de capacidades del recientemente creado Departamento de Evaluación y Certificación.

Algunos institutos de formación profesional están poniendo en marcha o tienen planes para implementar procesos de formación de evaluadores y certificadores, como es el caso del INFOTEP, INATEC, INADEH o el INA. Sin embargo la réplica de la formación a lo interno de los institutos de formación profesional es todavía a pequeña escala, tanto por cuestiones de programación o por falta de recursos, si bien se constató un gran interés en poder contar con el paquete formativo para replicarlo a nivel nacional.

## RESULTADO 2.2. SISTEMA DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN.

### **ADAPTACIÓN DE CLASIFICACIONES DE OCUPACIONES A NIVEL NACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DE UNA CLASIFICACIÓN REGIONAL DE OCUPACIONES**

Estas dos acciones consisten en la adaptación de las clasificaciones nacionales de ocupaciones a la CIUO-8 en los siete países, para posteriormente y con base en ello diseñar e implementar una clasificación regional de ocupaciones. El propósito es la interconexión de las bases de datos de los servicios de empleo y la generación de estadísticas homogéneas para toda la región, mejorando las bases para el desarrollo de un servicio de empleo regional.

En la VIII reunión del Foro se decidió "iniciar adaptando las clasificaciones nacionales de ocupaciones a la CIUO-08, mediante la solicitud institucional de asistencias técnicas al Ministerio de Trabajo e Inmigración de España, para luego avanzar hacia la Clasificación Regional". Sin embargo, no se han dado pasos significativos ni desde los ministerios de trabajo de la región ni desde el FOIL. La evaluación no ha encontrado una demanda de los ministerios al proyecto en este sentido. En la situación actual, parece poco probable que se logre algún resultado relevante en lo que resta del proyecto.

### **COOPERACIÓN HORIZONTAL Y TRIANGULAR ENTRE INSTITUCIONES LABORALES DE LA REGIÓN**

El fomento de la cooperación horizontal es para el FOIL tanto un medio como un fin. Es un modelo de trabajo fomentado por el proyecto para la obtención y apropiación de los distintos resultados a la vez un objetivo de integración regional.

Si bien el proyecto ha sido muy activo en el apoyo a los espacios regionales del Foro y la Red, y en incentivar el trabajo colaborativo entre los institutos de formación profesional, en el fomento de la cooperación horizontal ha funcionado más bien por reacción a la demanda. Al momento de la evaluación se habían apoyado tres acciones de cooperación horizontal, esencialmente financiando la participación de funcionarios de los países. Aunque las actividades de cooperación horizontal apoyadas han sido pertinentes y útiles para los beneficiarios, se ha tratado de acciones puntuales. No obstante, en general los institutos de formación profesional reconocen que todavía la cooperación horizontal no forma parte nuclear de su cultura, a pesar de que podría tener un gran valor añadido.

**Tabla 6. Actividades de cooperación horizontal apoyadas por foil**

2011: INADEH. Formación de curriculistas con apoyo del INFOTEP de República Dominicana
- 2011 INADEH. Fortalecimiento de la Secretaría Técnica de Competencia Laboral, mediante apoyo del INTECAP de Guatemala.
-2011. Participación representantes Guatemala y R. Dominicana en "Taller interregional sobre servicios públicos de empleo descentralizados y su vinculación con el mundo empresarial" México.

### **HERRAMIENTA WEB QUE SUSTENTE EL SISTEMA REGIONAL DE EMPLEO Y MIGRACIONES LABORALES (PORTAL WEB DE INSERCIÓN LABORAL)**

En el diseño del FOIL, se concibió la creación de un portal en internet como la plataforma sobre la que los servicios de empleo y formación profesional estuvieran interconectados y operasen una red de servicios online, tales como el servicio regional de empleo y seguimiento de las migraciones laborales o el sistema regional de información y orientación para el empleo y el autoempleo previstos en el resultado 1.2. La estrategia original contemplaba que el portal fuese operado por la instancia sociolaboral regional a ser constituida.

Con la reorientación de la estrategia del proyecto comentada en la sección 5.4.3.1. *Objetivo Inmediato 1*, ante la poca factibilidad de crear servicios de empleo a nivel subregional, la estrategia del proyecto se ha reorientado a hacer del portal una herramienta que facilite el intercambio de información y el trabajo en red de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional, y que proporcione una base tecnológica para una futura red sobre la que se puedan conectar los servicios de empleo. Este reenfoque del propósito de portal es adecuado al contexto en el que se está implementando el proyecto.

El proyecto ha dado continuidad a la operación del [Portal Regional de Inserción Laboral de Centroamérica y República Dominicana](#)<sup>17</sup>, creado con el FOIL 1. El Portal tiene ya un nivel de avance significativo. Se ha construido un [Centro de Documentación](#) que aloja entre otros el banco de normas técnicas (éste en la web de la Red) y diversos documentos y estudios producidos por el proyecto. Se ha creado una sección sobre [Condiciones de Vida y Trabajo](#) con información de interés para trabajadores migrantes y los departamentos de empleo. También está operativo un enlace al espacio virtual de la [Red instituto de formación profesional](#). En cuanto a los recursos de formación, el portal contiene un [espacio de formación online](#) en el que estarán disponibles los paquetes formativos que está desarrollando el proyecto, como el curso para gestores de empleo o el curso de formación de evaluadores y certificadores de competencia laborales. Además, el Portal contiene un enlace al [Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana](#) (OLACD), lo cual facilita acceder desde un solo punto a los recursos online sobre servicios de empleo, mercado laboral y formación profesional.

Si bien el Portal tiene ya un buen nivel de desarrollo y aloja contenidos y herramientas muy relevantes para los servicios de empleo, los institutos de formación profesional y el propio Foro y la Red, su uso por parte de los usuarios potenciales es todavía muy bajo, y el portal está todavía lejos de ser la plataforma que apoye una red de servicios online en la que se puedan conectar los servicios de empleo y formación profesional. La evaluación ha encontrado que son muy pocos los funcionarios de los ministerios de trabajo o de los institutos de formación profesional que utilizan el Portal. Esto parece obedecer a que el Portal no ha sido divulgado suficientemente entre el público meta (una gran mayoría dijo no conocerlo), a lo que probablemente se suma una baja cultura de uso de las tecnologías de información en las instituciones.

A pesar del poco uso, una amplia mayoría de los entrevistados considera que una plataforma online sería una buena herramienta para socializar las herramientas que produce cada país, y reforzaría la dinámica de intercambio y colaboración que el proyecto ha ayudado a impulsar (uno de los mayores valores agregados de la red para muchos entrevistados), por lo que es razonable esperar que si el FOIL da mayor divulgación del Portal y apoya a los institutos de formación profesional para su uso, el portal pueda convertirse en una plataforma más activamente utilizada. El proyecto ha sido proactivo para reforzar el componente de comunicación. Asignó una persona por un año que solo estuvo 3 meses. La reciente incorporación de una oficial de comunicación al equipo del proyecto puede imprimir

<sup>17</sup> <http://www.empleo-foil.oit.or.cr/>

mayor ritmo, pero sería conveniente reforzar el equipo de comunicación para intensificar la labor del proyecto en esta dirección.

## RESULTADOS EN LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

El proyecto está teniendo avances relevantes tanto por los productos específicamente dirigidos a promover la igualdad de género, como por la introducción del tema de igualdad de género en la agenda de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional.

Los principales productos específicos en materia de género obtenidos con la contribución del FOIL son apoyo a la formulación de una política de género en el INA (en finalización), la elaboración de manuales de formación en género para los servicios públicos de empleo, y la realización de un taller regional en Honduras para gestores de empleo sobre no discriminación, co-organizado con la AECID.

En su conjunto se tiene un buen nivel de avance y hay buenas perspectivas de impacto. La política de género del INA está en sus últimas etapas de elaboración. Se trata de una iniciativa pionera en la subregión, fruto del trabajo conjunto entre la institución, el FOIL y la especialista de género de OIT. La evaluación encontró un alto grado de compromiso de la gerencia del INA con la aplicación de esta política, lo que abre buenas perspectivas de apropiación e implementación. En lo que respecta al taller regional sobre no discriminación en la intermediación laboral, varios ministerios de trabajo, como los de Honduras y Nicaragua han replicado internamente capacitaciones, lo que es un buen signo de su valor añadido.

Pero quizás lo más relevante a largo plazo es que, el proyecto está siendo pionero en la generación una demanda sobre un tema que todavía no está muy presente en las prioridades principales de los países. Por ejemplo el INSAFORP está interesado en elaborar una política de género, y el Ministerio de Trabajo de Honduras ha incluido el tema de no discriminación en su Plan de Fortalecimiento de los Servicios de Empleo.

En el caso de la política de género del INA, La estrategia adoptada de concentrarse en obtener un producto para posteriormente divulgarlo entre las restantes instituciones de la región está resultando exitosa, y ha contribuido a abrir una línea de trabajo para incorporar en la formación profesional la igualdad de género, tema que forma parte nuclear de mandato de la OIT.

## 5.4.4. EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS

A junio de 2012, el proyecto tiene un grado de ejecución presupuestaria total (gasto ejecutado sobre presupuesto total) de un 31%<sup>18</sup>, lo que significa una subejecución financiera de cierta envergadura. Si bien en parte esto es reflejo de que en algunos componentes el proyecto ha estado en una etapa de tipo más preparatoria, elaborando paquete formativos y formulando planes de acción que serán implementado en la segunda mitad, y el proyecto tiene margen de maniobra suficiente, las cifras implican no obstante un claro llamado a que el proyecto extreme la eficiencia durante la segunda mitad de su ejecución.

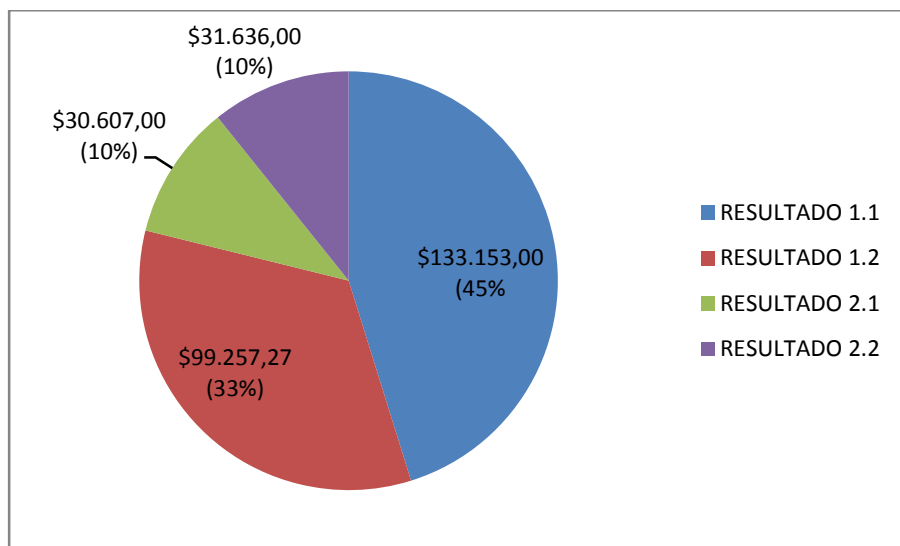
El análisis de la distribución de los fondos ejecutados, se muestra en el **Gráfico 1**, muestra asimismo algunos hallazgos relevantes sobre la eficiencia del proyecto.

---

<sup>18</sup> Todas las cifras de esta sección son cálculos propios a partir de los datos proporcionados por el FOIL y la Unidad de Programación del ETD/OP San José. Se ha utilizado la tasa de cambio dólar/euro que utiliza la OIT en la documentación del proyecto de 1,5.



**Gráfico 1. Distribución de fondos ejecutados por resultado**



El mayor gasto, cercano a la mitad del total invertido en actividades, se ha realizado en el resultado 1.1. fundamentalmente en la realización de las reuniones del Foro de Directoras y Directores de Empleo y de la Red de Institutos de Formación Profesional. Esto evidencia que la sostenibilidad económica de estos espacios es un reto para las capacidades de las instituciones, y particularmente para los ministerios de trabajo por su mayor debilidad financiera, y es un poderoso argumento para que operen en mayor grado bajo formatos virtuales de mucho menor coste.

Del total de actividades realizadas en el resultado 1.2, el segundo en inversión, el 56% corresponde al Taller tripartito regional sobre metodologías de la OIT sobre cadenas de valor y emprendedurismo. Si se pone en relación el costo frente a los resultados alcanzados (ver sección 5.4.3.1. Objetivo Inmediato 1) esta cifra indica que por un lado que en el caso del taller el proyecto incurrió en un alto gasto para una sola actividad que tuvo poco impacto, y por otro que la combinación de sesiones presenciales y virtuales utilizada para los otros productos (planes de servicios públicos, paquete de formación de gestores en intermediación) fue altamente eficiente en el uso de los recursos.

## 5.4.5. EFICACIA DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN

### COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

La estructura de personal del proyecto (una CTA, dos oficiales de proyectos, y una asistente administrativa a medio tiempo) es relativamente pequeño para a las dimensiones y alcance del mismo. El aporte de una experta asociada en comunicación hasta junio de 2012 y de una Joven Cooperante por seis meses hasta junio de 2012, han supuesto un refuerzo importante.

El proyecto tiene una fluida comunicación con los especialistas del ETD-OP de Costa Rica, y en particular con el Especialista de Formación Profesional y Desarrollo Empresarial, el Especialista de Empleo y la Especialista de Género, y aprovecha adecuadamente las capacidades técnicas instaladas de la OIT en la región.

Con respecto a la coordinación con otros proyectos de OIT, merece especial mención la relación con el proyecto de Observatorio Laboral, por tratarse de proyecto que deriva del FOIL 1 que está dirigido a un objetivo, el análisis y

divulgación de información sobre el mercado laboral, estrechamente vinculado con la mejora de los servicios de empleo y formación profesional. Ambos proyectos comparten planes de trabajo y están mutuamente informados de las actividades respectivas, pero existe un potencial de mayor sinergias entre ambos dado que además se ha constatado demanda por parte de muchos ministerios de trabajo de mayor articulación entre los servicios de empleo y la red de observatorios laborales.

## COORDINACIÓN CON LOS SOCIOS EJECUTORES NACIONALES

La coordinación y comunicación con los socios nacionales, tanto por vía del Foro y la Red como por la comunicación directa es calificada muy positivamente por todas las partes interesadas. La planificación se hace conjuntamente, las direcciones de empleo e institutos de formación profesional destacan que son ellos quienes conducen técnicamente las actividades y el FOIL mantiene un adecuado papel de acompañamiento técnico pero sin imponer criterio.

Si bien forma parte de su plan de trabajo y del propio valor añadido de la OIT como gestora del proyecto, el FOIL todavía no ha desarrollado plenamente el potencial del tripartismo en el proyecto. Por el momento la participación de las organizaciones de trabajadores y de empleadores ha sido más de tipo formal que sustantiva, fundamentalmente en el marco de las reuniones de la Red Plena o en algunas actividades regionales

La AECID expresó la conveniencia de simplificar los canales de comunicación con OIT respecto al proyecto. Los canales de comunicación entre la AECID y la OIT tienen a juicio de aquella demasiado niveles (Oficina Subregional, Oficina Regional, la Sede y la Oficina de OIT en Madrid) lo que genera largos tiempos de respuesta y dificulta el seguimiento del proyecto. Por su parte si bien las Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC) de AECID valoran positivamente la disposición del FOIL a mantenerles informadas, en particular aquellas que están dando continuidad a los componentes nacionales del FOIL 1, desearían un mecanismo de comunicación más formalizado entre FOIL y las OTC.

Las publicaciones, brochures y documentos divulgativos que produce el proyecto ubican en un lugar visible a la Cooperación Española. Las contrapartes bien están al tanto de que el proyecto es financiado por la Cooperación Española, aunque lo asocian más directamente con la OIT, lo que parece lógico dado que es la organización que ejecuta el proyecto, y de por sí tiene fuertes vínculos con los ministerios de trabajo y las institutos de formación profesional.

## 5.4.6. ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD

### 5.4.6.1. OBJETIVO INMEDIATO 1

**RESULTADO 1.1: CONSOLIDADOS Y AMPLIADOS LOS ESPACIOS DE ENCUENTRO INTERINSTITUCIONAL A NIVEL REGIONAL.**

#### **Red de institutos de formación profesional**

Los pasos dados en la consolidación de la red, y particularmente la firma del Acuerdo de Colaboración y la instalación de su Secretaría, son avances prometedores de cara a la sostenibilidad de la red, y son una muestra de que está en la agenda de los institutos de formación profesional. Sin embargo, los tropiezos iniciales para implementarlo (por ejemplo, la Junta Directiva de INTECAP todavía no había ratificado el convenio, y el cambio de director del INADEH retrasó varios meses la instalación de la secretaría) muestran que se trata todavía de un espacio frágil, y son varios los retos que han de resolverse.

En primer lugar, la evaluación ha encontrado marcadas diferencias en la perspectiva de los institutos de formación profesional respecto a si se debiera (y en qué forma) avanzar en institucionalizar la Red. Pareciera que entre las

instituciones más proclives a la institucionalización están INA, INFOTEP e INADEH, mientras que otras como INSAFORP e INTECAP se encuentran más cómodas bajo una red más flexible que se mantenga como un acuerdo de voluntades.

Por otro lado, las asimetrías entre los miembros de la red en cuanto a capacidades institucionales, medios, e intereses plantea dificultades en encontrar una fórmula que satisfaga a todos. Incluso en caso de lograrse una fórmula que suscite el acuerdo, la Red tiene una debilidad intrínseca por la falta de capacidad de los directores ejecutivos para lograr acuerdos vinculantes en sus instituciones, como ha mostrado el caso de INTECAP.

Además, hay una preocupación unánime entre los niveles directivos y técnicos de los institutos de formación profesional sobre que componente político y en particular la alta rotación de puestos directivos<sup>19</sup> son importantes factores de riesgo para la sostenibilidad de la Red, y en general para la sostenibilidad de las estrategias institucionales. Por ello se considera importante que la red cuente con una estructura técnica que funcione "independientemente" para que la Red sea sostenible más allá de los cambios políticos.

Si bien los retos anteriores son importantes, en el caso de los institutos de formación profesional cuentan con la fortaleza de que disponen de una fortaleza técnica y económica notable comparada con otras instituciones del sector público, lo que no ocurre en el caso del Foro.

En este contexto, los institutos de formación profesional consideran en general pertinente el apoyo del FOIL para proponer posibles modelos similares en la región que sirvan de referencia para la estructuración de la red, como son por ejemplo el Consejo Superior Universitario de Centroamérica (CSUCA) o la Red de institutos de formación profesional que tienen los países de la Comunidad del Caribe (CARICOM). En este sentido, los institutos de formación profesional aprecian la posición del FOIL de actuar respetando la agenda propia de la Red.

### **Foro de Directoras y Directores de Empleo**

El apoyo financiero y técnico del FOIL es todavía considerado crucial para su funcionamiento y para sacar adelante su agenda. En general las Direcciones de Empleo dudan sobre que los ministerios tengan la capacidad de sostenerlo económicamente en su formato actual de reuniones presenciales. Por esta razón coinciden con el FOIL en hacer del Foro un espacio más virtual que presencial. Pero además de la sostenibilidad financiera, parece que el reto para la sostenibilidad es más una cuestión de apropiación del Foro por parte de las Direcciones, pues hasta ahora el motor fundamental del foro es FOIL.

## **RESULTADO 1.2: SERVICIOS DE EMPLEO SUBREGIONALES Y NACIONALES FORTALECIDOS.**

### **PLANES DE FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EMPLEO**

Los planes de fortalecimiento de los servicios públicos están muy recientemente finalizando o todavía en elaboración, según los países, por lo que todavía es pronto para poder emitir una valoración concluyente sobre su impacto o sostenibilidad a largo plazo. Lo que sí ha podido constatar la evaluación es la sostenibilidad dependerá fuertemente de cómo evolucionen una serie de factores clave, algunos de los cuales ya comienzan a materializarse.

Uno de los que los ministerios visualizan para la sostenibilidad de los planes es la disponibilidad de recursos técnicos, humanos y económicos para implementar sus acciones. La asistencia técnica del FOIL solo cubrirá algunas de las acciones prioritarias. Las posibilidades de obtener apoyo de otros organismos de cooperación podrá atraer recursos complementarios, y seguramente el apoyo del FOIL a los países para movilizar recursos será estratégico, pero es improbable que pueda abarcar las necesidades de todos los países, si se toma como referencia el volumen de cooperación que actualmente reciben los servicios de empleo de la región.

---

<sup>19</sup> Para ilustrar este hecho sirva de ejemplo que al momento de la evaluación los Directores Ejecutivos de INADEH e INTECAP llevan menos de un año en el cargo; mientras se realizaba la evaluación el Director Ejecutivo de INSAFORP presentó su renuncia y hubo cambio de gobierno en República Dominicana lo que podría conducir al reemplazo del Director General de INFOTEP.

Otro factor relacionado con el anterior es que las Direcciones de Empleo logren el necesario apoyo de las autoridades de sus ministerios para que los planes sean priorizados adecuadamente y se les otorguen los medios requeridos para su implementación. Hay signos promisorios de que esto pueda suceder en algunos países, como por ejemplo en Honduras donde la dirección de empleo está gestionando la incorporación del Plan dentro de la planificación estratégica del ministerio, lo que garantizaría una asignación regular de medios y potenciaría la sostenibilidad, pero lograrlo para toda la región requerirá de un acompañamiento intenso por parte de la OIT, si se tiene en cuenta además la inestabilidad de la agendas políticas de los ministerios de trabajo<sup>20</sup>.

### **FORMACIÓN DE GESTORES DE EMPLEO**

Dado que todavía está finalizando la validación del programa de formación y no se ha impartido ninguna capacitación, todavía es pronto para valorar el impacto que puede tener el programa de formación de gestores de empleo. El interés mostrado por las Direcciones de Empleo sugiere que las capacitaciones puede tener un buen impacto a corto plazo en la mejora de los servicios de intermediación. En todo caso, y bajo la premisa de que el propósito último del FOIL es dejar instalado el programa de formación en una plataforma virtual para que sea replicado por las Direcciones de Empleo para formar de manera continua a los gestores de empleo, los factores críticos serán las capacidades de los servicios de empleo para contar con recursos para capacitación, cuestión en la que prácticamente todos tienen dificultad de distinto orden, y la sostenibilidad de la propia plataforma online que está impulsando. Al igual que en el caso de los planes de fortalecimiento de los servicios públicos, el acompañamiento de la OIT será fundamental, así como planificar con antelación la estrategia de transferencia del Portal Regional a los socios.

## **5.4.6.2. OBJETIVO INMEDIATO 2**

### **RESULTADO 2.1. INSTRUMENTOS DE FORMACIÓN OCUPACIONAL ARMONIZADOS REGIONALMENTE Y CON ENFOQUE DE GÉNERO**

#### **HOMOLOGACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

Las institutos de formación profesional se han dotado de un amplio conjunto<sup>21</sup> de normas técnicas de competencias laborales y diseños curriculares homologados que están siendo activamente utilizados en los procesos de normalización, formación, evaluación y certificación.

A través de la participación directa en la elaboración de las normas, los institutos de formación profesional han adquirido una sólida experiencia en el manejo de la metodología y en el trabajo en equipo lo que permite ser optimista respecto a sus capacidades técnicas para dar sostenibilidad. Por otro lado, la evaluación ha constatado un alto interés tanto en los niveles técnicos como en los directivos en continuar con la producción de normas homologadas regionalmente con las capacidades que ya tienen instaladas los institutos de formación profesional

Pero, si bien los institutos de formación profesional consideran que el trabajo realizado por la Red con FOIL para la elaboración de las normas técnicas y diseños curriculares ha producido resultados importantes que está siendo altamente apropiados, es amplia la percepción de que todavía el proceso no sería sostenible sin el apoyo técnico y financiero del FOIL. Como señaló una de las personas entrevistadas "sin FOIL ahí moriría el proceso".

Entre los principales retos para la sostenibilidad se señalan los recursos económicos (por ejemplo para costear las reuniones regionales) y, sobre todo, la preocupación compartida entre todos los institutos de formación profesional respecto a las dificultades de mantener agendas de largo plazo por la rotación de los directores y gerentes de los institutos de formación profesional.

<sup>20</sup> Por ejemplo en República Dominicana la Dirección de Empleo está a la espera de las decisiones que adopte al respecto la nueva ministra de trabajo, nombrada por el nuevo Gobierno que tomó posesión el 16 de agosto de 2012

<sup>21</sup> Sumando las elaboradas con el FOIL 1, se han producido 22 normas técnicas con sus diseños curriculares y 2 transversales

La estrategia de sostenibilidad de FOIL trata de responder adecuadamente a algunos de estos retos. La implantación efectiva de una plataforma de trabajo online a través del Portal Regional, puede ser la herramienta que permita a los institutos de formación profesional continuar con el trabajo colaborativo a bajo costo. Respecto a las variables de tipo política, será clave el acompañamiento de la OIT a largo plazo.

#### **BANCO REGIONAL NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL, DISEÑOS CURRICULARES Y CERTIFICACIÓN.**

La sostenibilidad dependerá fundamentalmente de su actualización y facilidad de acceso.

#### **CENTROS DE EXCELENCIA REGIONAL CERTIFICADOS**

Si bien ya son varias los institutos de formación profesional que están empezando a medir los indicadores de gestión, todavía es pronto para constatar cómo será utilizada esta información para la toma de decisiones y cuál será su impacto, cuestión que estará muy influida por la apropiación del sistema por parte de los niveles directivos. La validación del sistema de indicadores prevista por el FOIL será clave. La evaluación constató que existe una alta expectativa en los institutos de formación profesional, sobre todo de aquellos más avanzados en su aplicación, de que la validación del sistema sirva para compartir experiencias y buenas prácticas entre los países para mejorar aplicación de los indicadores.

#### **CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS EN COMPETENCIAS LABORALES**

Los institutos de formación profesional están haciendo un uso intenso de las capacidades adquiridas mediante la formación. Esto es un buen signo de sostenibilidad, aunque para que le extraigan todo el potencial a las herramientas sería conveniente un acompañamiento del FOIL, por ejemplo apoyando la sistematización e intercambio de buenas prácticas y la cooperación horizontal.

Respecto a la réplica de las capacitaciones a nivel nacional, si bien el FOIL entregará un producto formativo muy demandado por los institutos de formación profesional, y el soporte virtual del mismo facilitará su aplicación a bajo coste, su aplicación de manera regular por parte de los institutos de formación profesional plantea algunas cuestiones que se deberían abordar en el curso del proyecto.

La primera de ella es la relativa a la plataforma virtual formativa en la que instalarlo. La existencia varias opciones, como la plataforma de INTECAP, ya utilizada, o las de otros institutos de formación profesional hace resoluble este punto. El otro reto, y quizás más determinante, es el relativo a asegurar que la formación se incorpora al plan de trabajo y presupuesto de los institutos de formación profesional. Si bien esto queda fuera de la influencia directa del proyecto, sería conveniente una labor de incidencia por parte del FOIL.

### **RESULTADO 2.2. SISTEMA DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN.**

#### **HERRAMIENTA WEB QUE SUSTENTE EL SISTEMA REGIONAL DE EMPLEO Y MIGRACIONES LABORALES**

La sostenibilidad del Portal es crítica para que se mantenga el trabajo en red y el intercambio de información entre los servicios de empleo y los institutos de formación profesional y se continúen utilizando los paquetes formativos desarrollados por el proyecto. A largo plazo, un Portal Regional sostenible puede suponer la base técnica de un servicio de empleo integrado a nivel regional.

El FOIL es hasta el momento quien gestiona y mantiene directamente el Portal. Si bien el proyecto no cuenta con una estrategia definida de sostenibilidad del Portal, hay elementos positivos para poder construirla. Los costos de mantenimiento del Portal no son demasiado altos, y en varios países hay instituciones (particularmente los institutos de formación profesional) que tienen capacidad técnica, como INTECAP, INA o el Ministerio de Trabajo de República Dominicana y algunos han dado muestras de disposición a alojarla. En todo caso, la OIT debe ser consciente de que, dado el tiempo que requieren los procesos de institucionalización, es probable que siga siendo necesario su soporte técnico y/o financiero por un tiempo tras la finalización del proyecto.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

---

#### 6.1.1 PERTINENCIA, APTITUD ESTRATÉGICA Y VALIDEZ DEL DISEÑO

Como proyecto que busca consolidar líneas de trabajo iniciadas con el FOIL 1, ha aprovechado adecuadamente la experiencia y lecciones aprendidas en el FOIL1 para formular su estrategia. De esta manera la estrategia general del proyecto es pertinente respecto a los vacíos más significativos que tienen los servicios de empleo y formación profesional de la región, y abarca todos los socios relevantes.

Sin embargo, no se están dando en la práctica el contexto y condiciones favorables para la conformación de un sistema sociolaboral regional que el proyecto preveía, al menos en la forma esperada. En consecuencia, no se está cumpliendo uno de los pilares de la teoría del proyecto, que basaba gran parte de su estrategia en que la creación de un instancia laboral anclada en SICA que crearía las condiciones institucionales y de respaldo político para la creación sistemas sostenibles de coordinación regional en formación profesional y empleo. La falta de esta pieza medular de la estrategia del proyecto, ha limitado significativamente los avances en cuanto a la creación de un sistema sociolaboral integrado. La falta de realismo del objetivo 1 pudiera haber sido prevista durante el diseño dado que las condiciones del contexto eran similares a las que se ha encontrado la evaluación.

Respecto a todo el componente de creación de capacidades institucionales, la evaluación ha encontrado que la estrategia del proyecto aborda necesidades y prioridades comunes de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional. Además el proyecto está teniendo un enfoque flexible para adaptar los distintos productos a las necesidades de las instituciones. La alta pertinencia está siendo un factor muy positivo en cuanto a la utilización y apropiación de las diversas herramientas elaboradas hasta el momento.

El proyecto tiene también un adecuado encaje con las prioridades de la AECID en la región, así como con las prioridades nacionales y regionales de la OIT.

El diseño del proyecto fue adecuadamente flexible sobre el contenido de las actividades para lograr cada resultado, dejando un buen margen de maniobra para que el proyecto pueda adaptarse a las prioridades y necesidades dinámicas de los ministerios de trabajo. Sin embargo, el conjunto de resultados presenta algunas debilidades relevantes en cuanto a especificidad y factibilidad.

El sistema de indicadores es exhaustivo y tienen una buena combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos, pero en su mayoría tienen debilidades de formulación y no cumplen todos los criterios SMART, por lo que son poco efectivos para sostener el sistema de seguimiento y evaluación.

El diseño del proyecto tiene una alta incorporación de la perspectiva de género, que incluye tanto resultados y productos específicos dirigidos a promover la igualdad en las políticas, estrategias y herramientas de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional, como en la incorporación del enfoque de género en las actividades y la estrategia en general.

#### 6.1.2. AVANCES, EFICACIA Y PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD

En su primera mitad el proyecto ha tenido un nivel de avance relativamente desigual por componentes. En general los avances más significativo los está teniendo en la elaboración de herramientas y programas formativos para los servicios de empleo y los institutos de formación profesional, mientras en lo relativo a la creación de instancias sociolaborales integradas a nivel regional los avances son limitados.

En cuanto a la sostenibilidad, en general es todavía pronto para que los procesos muestren signos evidentes de ser sostenibles a largo plazo, pues muchos de ellos están en fases iniciales de construcción. El FOIL es consciente de los retos para la sostenibilidad, sin embargo hasta ahora se han concentrado más en la generación de productos. Hay algunos procesos que están dando pasos de consolidación, pero en la mayoría de los resultados, se plantean importantes interrogantes sobre la sostenibilidad institucional y financiera a la que el proyecto tendrá que prestar particular atención.

### **Avance en el Objetivo Inmediato 1**

En lo relativo al objetivo inmediato 1, el proyecto se ha encontrado con un contexto institucional y sobre todo político poco favorable para la conformación de un sistema sociolaboral integrado. El replanteamiento de su estrategia hacia la promoción de agendas regionales a través del Foro y la Red fortaleciendo la consolidando redes plataformas de intercambio y colaboración es adecuada, pero el proyecto tiene el reto de poder dejarlas consolidadas en la segunda mitad de su ejecución.

En cuanto al fortalecimiento de los espacios regionales (resultado 1.1) el proyecto está teniendo una contribución relevante en el funcionamiento del Foro y de la Red, y sin avance en cuanto al Consejo de Ministros de Trabajo. El Foro esta siendo una instancia activa y muy bien valorada por las Directoras y Directores de Empleo aunque todavía poco consolidada y muy ligada a la agenda del FOIL y totalmente dependiente del proyecto para su funcionamiento. Ha dado algunos pasos para su consolidación, pero todavía son muy incipientes. Su sostenibilidad es por el momento un importante reto, sobre todo teniendo en cuenta las capacidades de los ministerios de la región, lo que da buen potencial al uso de modalidades virtuales. La Red está igualmente siendo una participante activa en proyecto. Si bien el grueso de su agenda pivota en torno al FOIL, la Red tiene una agenda creciente de temas adicionales a lo apoyados por el proyecto que pueden tener un importante potencial, y ha dado ya algunos pasos para institucionalizarse, dotándose de una Secretaría. El proyecto ha tenido una contribución en esta progresiva consolidación, también influida por el cambio perfil de la OIT, que de ejercer de secretaría *de facto* de la Red ha pasado a un papel de acompañamiento. No obstante la Red todavía tiene retos importantes por cubrir para alcanzar una consolidación y sostenibilidad que asegure su funcionamiento a largo plazo, entre ellos el de conciliar puntos de vista al respecto diferentes entre sus miembros y encontrar un modelo de organización y funcionamiento sostenible.

En relación al resultado 1.2. se trata de otro de los componentes en los que los productos implementados por el proyecto han variado sustancialmente sobre las metas iniciales. En lo relativo a la creación de un servicio de empleo y seguimiento de las migraciones laborales a nivel de la subregión y de creación de un sistema de información y orientación para el empleo y el autoempleo, el proyecto ha rebajado sustancialmente sus metas, enfocándose en la creación de redes de servicios de empleo. Aunque las acciones en ese sentido pueden tener un interesante potencial, por la posible coordinación con AMSPE, son todavía muy incipientes y requerirán una intensa acción sostenida del proyecto. Respecto a la creación de unidades de apoyo al emprendedurismo por el momento los avances del proyecto se han centrado en la divulgación de metodologías de desarrollo de emprendimientos de OIT y en el apoyo puntual a las instituciones que han solicitado la formación de formadores, como es el caso de Guatemala. El nivel de avance de este producto es bajo y las perspectivas de que el proyecto logre resultados sustantivos no son muy firmes, y en todo caso su inclusión en el proyecto es relativamente cuestionable, pues no guarda relación directa con los servicios de empleo. En el producto de apoyo a modelos de territorialización de los servicios de empleo también el proyecto ha modificado su contenido reorientándolo a productos más realistas y pertinentes. La apuesta por los planes de fortalecimiento de los servicios de empleo es una de las más promisorias en cuanto a potencial de resultados y han generado una alta valoración por parte de los ministerios de trabajo. La incorporación de la perspectiva de género aporta un valor añadido adicional. El reto que tiene el proyecto para su segunda mitad es poder proporcionar un acompañamiento técnico a los planes que permita lograr impactos estratégicos y que deje las condiciones para su implementación a largo plazo, para lo que deberá abordarse la sostenibilidad económica e institucional de los planes. El paquete formativo para gestores de empleo sobre intermediación es otro producto que está generando una gran

expectativa entre los ministerios de trabajo. Destaca asimismo por la incorporación de la perspectiva de género. Al igual que con los planes de servicios públicos de empleo, el proceso ha llevado bastante tiempo, lo que deja un margen más estrecho para su implementación e impacto.

## **Avance en el Objetivo Inmediato 2**

En este objetivo, de naturaleza mucho más técnica que el objetivo inmediato 1, se ha encontrado un mayor nivel de avance. Algunos productos, como el banco regional de normas técnicas de competencia laboral, diseños curriculares y certificación está ya finalizado y puesto a disposición de los socios.

Respecto al resultado 2.1. En cuanto a la generación de normas y diseños curriculares homologados regionalmente, el proyecto está logrando un nivel de avance significativo. El proyecto ha sabido aprovechar con eficacia la metodología desarrollada y aplicado durante el FOIL 1, y que los institutos de formación profesional conocen bien, para producir mediante un proceso colaborativo muy eficiente un paquete de 8 normas técnicas y diseños curriculares en un área que tiene un gran potencial y una demanda creciente, como es el sector de empleos verdes. El uso que los institutos de formación están ya haciendo de dichas normas es una buena muestra de su valor añadido y utilidad. En cierta medida, los institutos de formación profesional empiezan a considerar la elaboración de normas como un proceso culminado y están señalando otras prioridades, en particular la homologación de la certificación, en la que el FOIL podría apoyar. El producto relativo a la certificación regional de centros de excelencia es otro de los que se ha reorientado para adecuarlo al contexto y prioridades de los socios, enfocándolo en la creación de un modelo de medición de la gestión y que sirva de base tanto para la mejora interna de los institutos de formación profesional como para la identificación de centros de referencia según las fortalezas de cada uno. El sistema de indicadores de gestión creado tiene una alta calidad técnica altamente valorada y aporta el aspecto novedoso de incorporar la equidad como otra variable de medición de gestión. Será necesario un acompañamiento intenso del proyecto para que el sistema de indicadores sea adoptado e incorporado a la gestión de los institutos pues todavía su aplicación es incipiente y existen por parte algunos institutos de formación profesional cierta reticencia a compartir la información que produzca. En cuanto a la capacitación de funcionarios en certificación de competencias laborales se dio un paso importante con la formación y certificación de un grupo de evaluadores y certificadores de competencias que ha tenido significativo impacto interno en los institutos. En la segunda mitad del proyecto el reto estará en lograr que los institutos apliquen el paquete formativo a nivel nacional.

En el resultado 2.1 el avance más significativo es el relacionado a hacer de Portal de Inserción Laboral una plataforma que una red regional de los servicios de empleo y de formación profesional. El portal aloja ya numerosos contenidos y servicios de apoyo al Foro y la Red. Constituye un excelente repositorio de información pero todavía no es un espacio de trabajo en red. Todavía su uso por parte de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional es muy limitado. El proyecto tiene por delante el reto de extender su uso y de diseñar una estrategia de transferencia de su operación y mantenimiento a los institutos de formación profesional que garantice la sostenibilidad a largo plazo.

En lo que respecta a la eficiencia, el proyecto está teniendo unos ratios aceptables para el tipo de actividades que realiza, muchas de ellas subregionales y por tanto con costos unitarios mayores. La combinación de acciones presenciales y virtuales está permitiendo una gran eficiencia para obtener productos de gran calidad técnica y producidos en coordinación con los países. La subejecución financiera que tiene el proyecto implica para el proyecto la necesidad de imprimir mayor celeridad a la ejecución.

### **6.1.3. ESTRUCTURA DE GESTIÓN**

El proyecto tiene una estructura de personal relativamente pequeña para las dimensiones del proyecto. La coordinación con las unidades de la OIT es adecuada aunque sería deseable una mayor coordinación con el proyecto de Observatorio Laboral, pues existe una demanda en los países para una mayor coordinación de los Observatorios con los Servicios públicos de empleo.



La coordinación con los socios nacionales aprovecha oportunamente los espacios del Foro y la Red así como la comunicación directa con las instituciones, en un modelo muy eficiente y eficaz. Respecto a la coordinación con la AECID, sería conveniente buscar algún mecanismo más simplificado, sin perjuicio de los existentes, y una comunicación más estructurada con las OTCs.

#### 6.1.4. CONCLUSIONES TRANSVERSALES

El proyecto ha abierto en su primera mitad de ejecución una gran diversidad de líneas de acción, muchas de las cuales, como por ejemplo los planes de mejora de los servicios públicos de empleo, son de largo alcance. Hasta ahora esta diversidad ha sido manejable razonablemente por el proyecto dado que se ha estado en una fase de elaboración de productos. Sin embargo la segunda mitad del proyecto el proyecto tenga dificultades para dar un acompañamiento adecuado a los países cuando la implementación de los productos comience a multiplicar las actividades y la demanda al proyecto, lo que previsiblemente obligue a un ejercicio de priorización y refuerzo de su estructura de personal o más contrataciones externas, por ejemplo en el área de comunicación u otras que tendrán una fuerte carga de trabajo.

Si bien el proyecto tiene una naturaleza regional y no está no está concebido para dar apoyo intenso a procesos nacionales, los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de herramientas que está poniendo en marcha en el marco del Foro y de la Red son de aplicación nacional. Si se quiere lograr que esto productos tenga utilidad e impacto es necesario que el proyecto defina agendas de trabajo a nivel nacional en cada uno de los países, enfocadas en las prioridades y proporcionadas a los medios del proyecto.

En cuanto a los avances en igualdad de género, El proyecto está teniendo avances relevantes y está incursionando en temas de gran impacto potencial como es el desarrollo de política de igualdad en los institutos de formación profesional, y abriendo un interés y demanda emergente en los socios del proyecto sobre promoción de la igualdad con buenas perspectiva de impactos en esta materia.

## 6.2. LECCIONES APRENDIDAS

---

1. Para dar una respuesta adecuada y encajar el proyecto ante el cambio de contexto desfavorable a la creación de una instancia sociolaboral regional, ha sido fundamental el manejo adaptativo de la estrategia del proyecto para identificar resultados y productos en consulta con los socios que resulten relevantes y redimensionar las metas de manera más realista.
2. Contar entre los beneficiarios del proyecto con un grupo de países con un amplio conjunto de denominadores comunes en cuanto a los servicios de empleo y la formación profesional hace pertinente que la estrategia del proyecto se enfoque en apoyar prioridades comunes consensuadas en el marco del Foro de Directoras y Directores de Empleo y la Red de Institutos de Formación Profesional.
3. Es crucial iniciar el diálogo amplio con los tomadores de decisiones políticos lo más pronto posible en un proyecto que apunte a fortalecimiento de instancias de integración regional.
4. La creación de espacios de intercambio y coordinación entre pares de instituciones de los países de la región es altamente funcional para promover agendas regionales en base a la identificación de intereses comunes
5. La conformación de espacios regionales conformados únicamente por niveles técnicos, limita su incidencia en los niveles de toma de decisiones de la institución.
6. Para fomentar el uso de las tecnologías de la información para el trabajo en red, es necesaria una intensa labor de divulgación de dichas herramientas y dotar de incentivos a las personas para que las utilicen.
7. Los institutos de formación profesional están en mucha mayor capacidad técnica y financiera de poder sostener espacios de integración que las Direcciones de Empleo, con menor presupuesto e incidencia en los niveles de toma de decisiones de los Ministerios de Trabajo.
8. En un proyecto regional que también incluya desarrollo de capacidades de las instituciones nacionales, es importante que la estrategia combine tanto asistencia técnica tanto para el nivel regional, como para los niveles nacionales.
9. Cuando los temas de equidad de género son introducidos en el trabajo técnico con las Instituciones de Formación Profesional, aunque no haya una demanda sentida por parte de éstas, se puede tener incidencia para que sean incorporados en la agenda.

## 6.3. Buenas prácticas

1. Participación de la especialista de género de OIT en la fase de diseño para asegurar la incorporación de un sólido enfoque de género.
2. El procedimiento de trabajo conjunto entre todos los institutos de formación profesional para la elaboración de normas técnicas y diseños curriculares es muy eficaz y aprovecha las fortalezas comparativas de cada instituto
3. El aprovechamiento de los espacios regionales de integración de los servicios de empleo y de los institutos de formación profesional para realizar actividades de formación y de contacto con otras organizaciones.
4. La combinación de actividades presenciales y virtuales en el trabajo colaborativo para la obtención de los productos ha sido muy eficiente.
5. El desarrollo de paquetes formativos adaptados a la realidad común de los países de la región y aplicados con un enfoque de formación de formadores
6. El desarrollo de un sistema de indicadores de gestión de la formación profesional validado con las instituciones y orientado a la identificación de centros de referencia

## 6.4. RECOMENDACIONES

---

1. **AI ETD/OP San José, FOIL y Especialista de Formación Profesional: Realizar consultas con los socios del proyecto, incluyendo ministerios de trabajo, institutos de formación profesional y el SICA para revisar la pertinencia de la creación de una instancia subregional de integración sociolaboral, y de ser así cual sería la modalidad, y el apoyo del proyecto.**

Se recomienda que estas consultas se lleven a cabo al más corto plazo posible, bajo la forma de una reunión subregional u otra modalidad adecuada. El resultado de esta reunión debería permitir reenfocar la estrategia del proyecto en el objetivo inmediato 1 y enfocar el proyecto bajo una estrategia consensuada y pertinente que permita una meta realista.

2. **A FOIL: Llevar a cabo una revisión sistemática de los indicadores del proyecto para formular un conjunto de indicadores SMART y sensibles a género para los niveles de objetivos inmediatos y resultados.**

Se recomienda que esa revisión sea hecha en conjunto con la revisión de la estrategia del objetivo inmediato 1 (ver recomendación 1) y de los resultados (ver recomendación 3). Puede utilizarse como apoyo en la revisión la **Tabla 3. Análisis de los indicadores del proyecto** en la sección 4.1.2 de este informe. Se recomienda que una vez revisado el conjunto de indicadores se haga un plan de monitoreo del proyecto que contenga un calendario de obtención de metas intermedias para cada indicador y que sirva, junto con el plan de trabajo, para un monitoreo periódico del avance del proyecto.

3. **A FOIL: Revisar la formulación del marco lógico del proyecto en el nivel de resultados para hacerlo corresponder con los resultados reales que el proyecto está implementando.**

En especial se recomienda revisar los resultados 1.2, 2.1. y 2.2. reformulando los resultados de acuerdo a la estrategia que está implementando el proyecto (por ejemplo con el enfoque en creación de redes), y eliminar aquellos resultados cuya factibilidad o impacto se prevé baja, como el de creación de unidades de apoyo al emprendedurismo. Asimismo se recomienda separar en resultados diferentes cada uno de los productos que está elaborando el proyecto (por ejemplo, creando un resultado para "planes de fortalecimiento de los servicios de empleo diseñados y adoptados por los ministerios de trabajo), para facilitar la planificación y el monitoreo.

4. **A FOIL y especialista de Formación Profesional y Desarrollo Empresarial: Realizar una priorización de las líneas de trabajo regionales del proyecto, eliminando productos poco viables o de bajo impacto, y concentrando la acción en las acciones más estratégicas. Se recomienda que el Proyecto incluya estrategias de apoyo a la implantación nacional de las actividades regionales.**

La acción del proyecto podría concentrarse en las líneas que tiene más peso estratégico, como el fortalecimiento y sostenibilidad del Foro y la Red, la implementación de los planes de fortalecimiento de los servicios públicos de empleo o la consolidación y transferencia del Porta Regional. El apoyo a las agendas nacionales estaría dirigido a crear las capacidades para que los productos se pudiesen implementar y fuesen sostenibles a nivel nacional.

5. **AI ETD/OP San José, FOIL y Especialista de Empleo: Se recomienda hacer una revisión conjunta de los planes de fortalecimiento de los servicios públicos de empleo de cada país para identificar las actividades de apoyo a cada país por parte del FOIL y de cada especialista.**

Con la finalidad de que la OIT en su conjunto pueda dar un acompañamiento lo más efectivo posible a la implementación de los planes de fortalecimiento de los servicios públicos, y teniendo en cuenta que los recursos del proyecto son limitados, se recomienda que el FOIL, junto con los especialistas relevantes analicen para cada

uno de los países las medidas de acompañamiento a la implementación de los planes, tomando como base las áreas que preliminarmente se han identificado en algunos países, como el reforzamiento de la Dirección de Empleo y del SENA en República Dominicana, el fortalecimiento de la intermediación de empleo y su articulación con el programa gubernamental de empleo juvenil EMPLEATE en Costa Rica, o la regulación de las agencias de empleo privadas y el fortalecimiento de la red de servicios de empleo en Honduras. Se recomienda que el acompañamiento del ETD/OP se enfoque especialmente en la sostenibilidad de los planes, apoyando a las Direcciones de Empleo en medidas clave como la incorporación de los planes dentro de la planificación de los ministerios, como se está haciendo en Honduras. Se recomienda asimismo que este plan de trabajo defina las acciones tanto del FOIL como de los especialistas, y contemple especialmente la continuidad del apoyo del ETD/OP San José tras la finalización del proyecto.

**6. A FOIL, Direcciones de Empleo e Institutos de Formación Profesional: Elaborar con los socios del proyecto una estrategia de transferencia del Portal Regional que asegure su sostenibilidad a la finalización del proyecto.**

Esta estrategia de transferencia debería partir de una evaluación de las posibles alternativas (por ejemplo alojado en alguna de las instituciones con más fortalezas tecnológicas, como INTECAP o INA; en una instancia externa, etc.) que tenga en cuenta los costos y los requerimientos de gestión. Con base en ello se recomienda elaborar un plan conjunto de trabajo entre el FOIL, los ministerios de trabajo y los institutos de formación profesional para hacer un plan de transferencia que indique las acciones, los responsables, los plazos, los recursos (técnicos, humanos, económicos) y las fuentes.

**7. A FOIL y las Direcciones de Empleo: Analizar con las Direcciones de Empleo las alternativas para la sostenibilidad del Foro a largo plazo, y trazar conjuntamente una estrategia de transferencia que establezca acciones, responsables e hitos.**

Se recomienda asimismo al FOIL que de cara a la sostenibilidad se dé prioridad a las reuniones virtuales, dejando la reunión presencial a una anual, sin que obste para que se puedan organizar reuniones "ad hoc" en el marco de otras actividades regionales. Asimismo se recomienda que las direcciones de empleo designen en cada país una persona para llevar el seguimiento de la agenda técnica del foro con vistas a ir consolidando una secretaría técnica.

**8. A los institutos de formación profesional: se recomienda que los institutos de formación profesional designen enlaces técnicos permanentes, coordinados por los responsables de cooperación técnica, para dar seguimiento a la agenda técnica de la Red.**

Estos enlaces técnicos deberían ser funcionarios que han participado en los procesos y con un nivel alto en el organigrama. Su función sería tanto dar continuidad al trabajo colaborativo regional (elaboración y homologación de normas técnicas, formación de evaluadores y certificadores, etc.) como favorecer la estabilidad de la agenda de la Red frente a los cambios en las direcciones ejecutivas.

**9. A FOIL y Especialista de género: se recomienda dar una formación específica sobre género al núcleo de técnicos y metodólogos que han estado a cargo en cada institutos de formación profesional de la elaboración de las normas y diseños curriculares.**

Como parte de la revisión de la metodología de elaboración de normas y diseños curriculares para incorporar las dimensiones de enfoque de género y salud ocupacional, se recomienda dar una formación específica sobre género al núcleo de técnicos y metodólogos que han estado a cargo en cada institutos de formación profesional de la elaboración de las normas y diseños curriculares, con la finalidad de reforzar las capacidades institucionales para el manejo de ambas dimensiones en la elaboración o revisión de normas técnicas en el futuro.

**10. A la Especialista de Género, Especialista de Formación Profesional y Desarrollo Empresarial y especialista de Empleo del ETD/OP San José: se recomienda dar un seguimiento coordinado a los temas emergentes de inclusión de la igualdad de género en los Institutos de Formación Profesional.**

Se recomienda que se continúe dando seguimiento a las iniciativas en marcha y potencial que están teniendo los Institutos de Formación Profesional en la incorporación de la igualdad género en sus agendas, tales como la política de género del INA y el interés del INSAFORP en la elaboración de una política de género o la inclusión de la no discriminación en el plan de Plan de Fortalecimiento de los Servicios de Empleo de Honduras

- 11. A FOIL: Se recomienda reforzar la estructura de personal con un/a oficial técnico/a o más contrataciones externas según sea viable y pertinente para áreas que tendrán una fuerte carga de trabajo en la segunda mitad de ejecución.**

Para imprimir un ritmo adecuado de ejecución que asegure la obtención de resultados y permita la implementación de una estrategia de sostenibilidad adecuada, será necesario reforzar el reducido equipo actual complementándolo con personal, por ejemplo en el área de comunicación u otras que tendrán una fuerte carga de trabajo.

- 12. A FOIL: Se recomienda al proyecto realizar actividades regulares de divulgación del Portal Regional entre los socios de proyecto, y utilizar preferentemente este medio para la comunicación y realización de actividades.**

Las actividades de divulgación pueden comprender la producción de un boletín electrónico periódico, alertas de novedades, y sesiones de presentación del Portal, entre otras. Para fomentar el uso del portal se recomienda que la comunicación con los socios se haga a través del Portal (creando grupos de trabajo temáticos, foros, etc.) como ya se hizo en algunas de las actividades formativas.

- 13. Al ETD/OP San José: Se recomienda que durante el diseño de futuros proyectos se lleven a cabo diagnósticos del contexto exhaustivos que examinen la viabilidad de las principales hipótesis de la teoría del programa y de las precondiciones de implementación, incluyendo un análisis de riesgos.**

Los diagnósticos previos deberían abarcar cuestiones tales como la viabilidad de que se den las condiciones institucionales, políticas, técnicas y económicas para que se puedan alcanzar los objetivos del proyecto. Se recomienda que estos diagnósticos sean elaborados con junto con los especialistas del ETD/OP San José concernidos e incluyan la participación tripartita y de otras partes interesadas según sea relevante. Los resultados del diagnóstico deberían utilizarse para formular los objetivos y las vías más idóneas para lograrlos, identificar factores de riesgo y definir medidas preventivas, y establecer estrategias de salida.

## **7. ANEXOS**

---

Anexo 1. Marco lógico del proyecto

Anexo 2. Términos de Referencia de la evaluación

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

Anexo 4. Listado de documentación consultada

Anexo 5. Matriz de evaluación

## ANEXO 1. MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

<b>Grupo(s) meta:</b> Instituciones de formación ocupacional y servicios de empleo de Centroamérica y República Dominicana, que reciben apoyo para la mejora de sus gestiones.			
Título del proyecto: Programa Regional FOIL		Duración del proyecto: 48 meses	
<b>Objetivo general</b> Contribuir al fortalecimiento institucional de las administraciones públicas laborales de la región, de manera que sean capaces de facilitar atención integral en materia de inserción laboral en trabajo decente a personas y colectivos vulnerables en Centroamérica y República Dominicana, potenciando y maximizando los procesos de integración regional iniciados a través del Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral 2005-2009.			
<b>Indicador</b> Las políticas de formación ocupacional y de inserción laboral en Centroamérica y República Dominicana se insertan en 1 sistema sociolaboral regional que permita mejores resultados en las políticas de empleo y la integración regional			
<b>Medios de Verificación</b> Actas constitutivas Reglamentos			
<b>Supuestos</b> Se cuenta con el apoyo del SPEE español, por medio de asistencias técnicas.			
<b>Componente 1</b> <b>Fortalecimiento de la institucionalidad sociolaboral de la región</b>			
<b>Lógica del proyecto</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo inmediato 1</b> Al finalizar el proyecto, se contará con un sistema sociolaboral centroamericano integrado, basado en instituciones con capacidad de programar y ejecutar políticas públicas de calidad y sostenibles, en materia de formación profesional y empresarial, orientación ocupacional y empleo de calidad con equidad y sostenible, en un contexto de diálogo social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correspondencia entre estrategias nacionales e indicaciones emanadas de las instancias regionales de coordinación, relativas a formación profesional y empresarial, orientación ocupacional y empleo de calidad.</li> <li>Modelo de gestión de calidad con equidad para la acción laboral adoptado de manera regional</li> </ul>	Análisis cualitativo de estrategias nacionales, a ser realizado a la finalización del proyecto, para verificar incorporación de indicaciones regionales y del modelo de gestión con calidad.	Se mantiene el apoyo al proceso de integración regional por parte de todos los países participantes.
<b>Resultado 1.1</b> Consolidados y ampliados los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodicidad y sistematicidad de las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo y del Foro de Directoras y Directores de Empleo</li> </ul>	Actas de reuniones, modelo de gestión y cuadro de mando	Los procesos políticos y sociales en cada uno de los países no interfieren con la institucionalidad laboral de nivel subregional.
<b>ACTIVIDADES</b> 1.1.1 Apoyar técnica y administrativamente las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo 1.1.2 Apoyar técnica y administrativamente el Foro de Directoras y Directores de Empleo. 1.1.3 Apoyar reuniones de la Red de Institutos de Formación Profesional.			Se cuenta con el apoyo del SPEE español, por medio de asistencias técnicas.  Las reuniones de



<p>1.1.4 Promover, en el marco de la institucionalidad del SICA, las competencias necesarias para la continuidad y seguimiento de las redes y sistemas regionales en materia laboral.</p> <p>1.1.5. Promover una reunión conjunta del COMMCA y el Consejo de Ministros de trabajo y la Red de Institutos de Formación profesional para lanzar el programa de calidad con equidad y reuniones anuales de seguimiento entre los técnicos de las instituciones.</p>		<p>ministros y a nivel de directores/as se mantienen programadas como en años anteriores.</p>
<p><b>Resultado 1.2</b>          Servicios de Empleo subregionales y nacionales fortalecidos, con mayor capacidad de coordinación y para proporcionar información y asistencia para el conjunto de la población, incluyendo migrantes, que incorpore la perspectiva de género y cumpla funciones de coordinación y armonización de programas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En funcionamiento un Servicio de Empleo y Seguimiento de las Migraciones Laborales a nivel de la subregión.</li> <li>• En funcionamiento un Sistema de Información y Orientación para el Empleo y el Autoempleo a nivel de la subregión.</li> <li>• Al menos en una de las instituciones sociolaborales de cada país existe una unidad de apoyo al emprendedurismo que facilite información y orientación sobre condiciones laborales y protección social para el sector informal.</li> <li>• Al menos en dos países se implementa un proceso de territorialización de los servicios de empleo, orientado al desarrollo económico local.</li> <li>• Capacitados al menos a 60 funcionarios de la región en: gestión de las migraciones laborales; información y orientación para el empleo y autoempleo; fomento del emprendedurismo y mejora de las condiciones laborales y de protección social de los trabajadores informales; servicios de empleo, procesos de desconcentración/descentralización y desarrollo económico local.</li> </ul>	<p>Actas de constitución y reuniones de servicios y sistemas subregionales.</p> <p>Actas de constitución y prueba de funcionamiento de unidades de apoyo al emprendedurismo.</p> <p>Guías, protocolos y formatos de convenios para procesos de territorialización de los servicios de empleo</p> <p>Programas de cursos, listados de asistencias, constancias de trabajo en red y acompañamiento a distancia</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.2.1 Apoyar mediante asistencia técnica y capacitación la puesta en marcha de un servicio de empleo y seguimiento de las migraciones laborales a nivel de la subregión.</p> <p>1.2.2 Apoyar técnica y financieramente la puesta en marcha de un sistema de información y orientación para el empleo y autoempleo y los recursos humanos con perspectiva de género a nivel de la subregión.</p> <p>1.2.3 Apoyar mediante asistencia técnica y capacitación al emprendedurismo para la inserción laboral, mejorando las condiciones laborales y de protección social de las trabajadoras y trabajadores de la economía informal.</p> <p>1.2.4 Desarrollar modelos de territorialización de los servicios de empleo con enfoque de desarrollo económico local y de género, y apoyar técnicamente su implementación en los países.</p> <p>1.2.5 Desarrollar procesos de formación de funcionarios en los ámbitos nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un curso superior de gestión de las migraciones laborales.</li> <li>• Un curso-taller de información y orientación para el empleo y autoempleo.</li> </ul>		<p>Las instituciones laborales beneficiarias aportan recursos técnicos y de personal en apoyo a los procesos de cambio promovidos por el proyecto.</p> <p>Las instituciones laborales beneficiarias apoyan la realización de la capacitación facilitando la participación de funcionarios/as responsables del nivel</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un curso-taller sobre servicios de empleo, procesos de desconcentración y desarrollo económico local.</li> <li>• Dos cursos taller presenciales para un mínimo de tres personas por instituto de formación profesional con seguimiento no presencial, sobre diseño y gestión de políticas de formación profesional de calidad con equidad y para el mejoramiento de la empleabilidad y la ciudadanía.</li> </ul>			apropiado.
<b>Componente 2</b>			
<b>Desarrollo y mejora de instrumentos técnicos y metodológicos</b>			
<b>Lógica del proyecto</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo inmediato 2</b> Al final del proyecto, las administraciones públicas laborales de la región estarán aplicando instrumentos técnicos y metodológicos consensuados de manera regional para la intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial, con enfoque de género y de desarrollo económico local, con atención especial a la juventud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generan anualmente 10 nuevas normas y diseños curriculares armonizados regionalmente.</li> <li>• Valoración de las propias administraciones laborales y de los interlocutores sociales sobre el nivel de avance en la implementación de instrumentos regionales para la mejora de la formación ocupacional.</li> </ul>	Informes de administraciones públicas y de formación.  Actas de la reunión anual para evaluar el avance en la implementación de instrumentos regionales para la mejora de la formación ocupacional.	La situación de los mercados laborales en los países de la subregión se mantiene estable, asegurando por lo tanto la pertinencia de los instrumentos diseñados.
<b>Resultado 2.1</b> Instrumentos de formación ocupacional armonizados regionalmente y con enfoque de género: normas técnicas de competencia laboral, diseños curriculares y certificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un banco regional de Normas Técnicas de Competencia Laboral</li> <li>• Siete centros de excelencia regional certificados a través de la red de institutos de formación profesional (uno en cada país)</li> <li>• 30 funcionarios de la región capacitados en certificación de competencias laborales.</li> </ul>	Portal web  Certificaciones  Programa de curso y certificados de participación	Participación activa de las instituciones laborales en los procesos de diseño y adopción de instrumentos, garantizando así su pertinencia y apropiación.
<b>ACTIVIDADES</b> 2.1.1 Elaborar Normas Técnicas de Competencia Laboral y Diseños Curriculares regionales coparticipados, que incorporan sectores con mayor participación de las mujeres  2.1.2. Diseñar metodología de elaboración de normas y diseños curriculares para que incorporen los componentes de salud ocupacional y perspectiva de género.  2.1.3 Incrementar el uso de las metodologías regionales para la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral y Diseños Curriculares.  2.1.4 Impulsar la formación de Centros Regionales de Excelencia.  2.1.5 Evaluar el avance en la implementación de instrumentos regionales para la mejora de la formación ocupacional.  2.1.6 Realización de un curso de certificación regional de competencias laborales con perspectiva de género, centrado en la armonización de las competencias laborales.			Las instituciones laborales beneficiarias aportan recursos técnicos y de personal en apoyo a los procesos de cambio promovidos por el proyecto.  Las instituciones laborales beneficiarias apoyan la realización de la capacitación facilitando la participación de funcionarios/as responsables del nivel

			apropiado.
<p><b>Resultado 2.2</b> Establecido un sistema de intercambio de información entre los países de la región en el ámbito de la inserción laboral y la formación profesional y empresarial y de la promoción del enfoque de equidad de género, a partir de la construcción participativa de nuevos instrumentos y mejora de los existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las 7 clasificaciones de ocupaciones a nivel nacional se adaptan a la CIUO-08.</li> <li>Clasificación Regional de Ocupaciones elaborada y en uso, basada en las CON y la CIUO-08.</li> <li>Anualmente se realizan al menos 2 acciones de cooperación horizontal entre países.</li> <li>Portal contiene información actualizada sobre condiciones de vida y trabajo en cada país.</li> <li>Al menos 10 funcionarios de los servicios de empleo de cada país son capacitados en el uso de guías e itinerarios de orientación para el empleo y autoempleo.</li> <li>Se desarrolla propuesta de sistema integrado de gestión de las acciones de empleo y se hace un pilotaje en al menos un país.</li> </ul>	<p>Análisis de clasificaciones</p> <p>Publicación.</p> <p>Informes de administraciones públicas responsables</p> <p>Portal web</p> <p>Programas y certificados</p> <p>Propuesta técnica e informe de pilotaje</p>	<p>Las administraciones laborales utilizan los sistemas de información desarrollados por el proyecto.</p> <p>Participación activa de las instituciones laborales en los procesos de diseño y adopción de instrumentos, garantizando así su pertinencia y apropiación</p>
<p>2.2.1 Elaborar una Clasificación Regional de Ocupaciones con perspectiva de género</p> <p>2.2.2 Apoyar a la cooperación horizontal y triangular para el intercambio de información y buenas prácticas entre instituciones laborales de la región, en particular en lo que se refiera a innovaciones en la formación para la empleabilidad y la ciudadanía, en la atención a la población juvenil y a mujeres en condición de mayor vulnerabilidad.</p> <p>2.2.3 Promover una herramienta web que sustente el Sistema Regional de Empleo y Migraciones Laborales.</p> <p>2.2.4 Mejorar el Portal Web de Inserción Laboral como herramienta de orientación para la diversificación ocupacional de hombres y mujeres, la movilidad laboral y la difusión de información sobre el mercado laboral.</p> <p>2.2.5 Elaborar guías e itinerarios de orientación con enfoque de género para el empleo y autoempleo armonizadas regionalmente.</p> <p>2.2.6 Elaborar y promover sistemas integrados de gestión de las acciones de empleo, que articule e integre los registros de los procesos de vinculación laboral y la formación profesional, con enfoque de género y vocación territorial.</p>			<p>Las instituciones laborales beneficiarias aportan recursos técnicos y de personal en apoyo a los procesos de cambio promovidos por el proyecto.</p> <p>Las instituciones laborales beneficiarias apoyan la realización de la capacitación facilitando la participación de funcionarios/as responsables del nivel apropiado.</p>



## ANEXO 2. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN

---

### Términos de Referencia

Evaluación intermedia del proyecto RLA/09/07/SPA  
“Fortalecimiento de sistemas integrados de formación, orientación e inserción laboral”

#### Ficha del Proyecto Formación, Orientación e Inserción Laboral (FOIL)

<b>Agencia de Implementación:</b>	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
<b>Monto del Proyecto:</b>	US\$ 4,200,000 (€ 2,800,000)
<b>Donante:</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
<b>Plazo del Proyecto:</b>	48 meses
<b>Fecha de inicio del Proyecto:</b>	Junio de 2010
<b>Cobertura Geográfica:</b>	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana
<b>Oficinas Administrativas:</b>	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central
<b>Tipo de Evaluación:</b>	Intermedia Independiente

**Cronograma de la evaluación: Junio – Agosto 2012**

**Dirección de la Evaluación: Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación**

### 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

Siguiendo la Política de evaluación de la OIT, el documento del proyecto “Fortalecimiento de sistemas integrados de formación, orientación e inserción laboral” (FOIL) contempla una evaluación intermedia, que permita analizar el avance hacia el logro de resultados e identificar acciones correctoras, y otra final, que permita conocer el logro de resultados y determinar recomendaciones para próximas intervenciones. Al menos una de las evaluaciones será independiente y externa, desarrollada por un equipo de expertos o expertas ajenos a la ejecución del Programa.

Aproximándose el proyecto a la mitad de su plazo de ejecución, procede la conducción de su evaluación de medio término. Esta será de carácter independiente, gestionada por el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación y desarrollada por un consultor externo ajeno al diseño y ejecución de la iniciativa. El objetivo de la evaluación será analizar la estrategia y ejecución del proyecto y realizar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia e impacto para la segunda mitad de su plazo.

La política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT tienen criterios claros, estimulan y requieren de procesos de monitoreo y evaluación constante. La evaluación medirá la pertinencia y el peso estratégico del proyecto, la validez de su diseño, el avance y la eficacia del proyecto, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

En conclusión, el propósito de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional a futuro.

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.<sup>22</sup>

## 2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO:

La formulación y ejecución de políticas públicas de empleo y los procesos de formación ocupacional e inserción laboral en la región están condicionados por la fragilidad de las instituciones que los desarrollan, por la fragmentación y dispersión de sus acciones, programas y políticas y, en la mayoría de los casos, por la carencia de medios y personal para ponerlos en marcha.

A través del Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2005-2009) se lograron importantes avances de fortalecimiento institucional, tanto en el ámbito de la integración regional, con la creación de redes y equipos de trabajo, como en los ámbitos nacionales, por medio de la implementación de metodologías y herramientas instaladas en las entidades laborales. La consolidación de estos logros requiere de un nuevo proceso de colaboración y acompañamiento en el que se desarrollen y afiancen los procesos iniciados.

Para consolidar y profundizar estos logros se formuló y aprobó el Proyecto “**Fortalecimiento de Sistemas Integrados de Formación, Orientación e Inserción Laboral**” (RLA/09/07/SPA), que se ejecuta de manera centralizada desde la Oficina Sub-regional de la OIT para Centroamérica, Panamá, Haití y República Dominicana desde el mes de junio de 2010. El Proyecto se basa en el aprovechamiento de las ventajas y sinergias que ofrece una cooperación de dimensión subregional, el carácter multidimensional e interdependiente de los procesos de inserción sociolaboral y el papel central de las políticas de empleo y formación profesional, que en su carácter de punto de encuentro entre el sistema productivo y quienes producen, son una herramienta estratégica y pro-activa a favor de la equidad de género y para el combate a la pobreza. En esta nueva fase se procura el fortalecimiento de equipos institucionales para que incorporen la perspectiva de género en el diseño y en la gestión de la formación profesional y se revisan los distintos instrumentos para asegurar la inclusión y concreción.

### Objetivos:

El objetivo de desarrollo es:

<sup>22</sup> <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang-es/index.htm>

- Contribuir al fortalecimiento institucional de las administraciones públicas laborales de la región, de manera que sean capaces de facilitar la atención integral en materia de inserción sociolaboral a personas y colectivos vulnerables en Centroamérica y República Dominicana, potenciando y maximizando los procesos de integración regional iniciados a través del Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral.

Los objetivos inmediatos son:

- Al finalizar el proyecto, se contará con un sistema sociolaboral centroamericano integrado, basado en instituciones con capacidad de programar y ejecutar políticas públicas de calidad con equidad y sostenibles.
- Al final del proyecto, se habrán mejorado los instrumentos de intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial de las administraciones públicas laborales de la región, para su coordinación regional y para asegurar la inclusión de género y equidad social.

### Componentes:

Esta continuidad requiere una estrategia integrada que contempla los dos componentes:

- Fortalecimiento de Sistemas Integrados de Formación, Orientación y Empleo.
- Mejora de los instrumentos de intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial de las administraciones laborales de la región.

Al finalizar el proyecto, se espera haber alcanzado los siguientes **resultados**:

#### Componente 1.

- **Resultado 1.1:** Consolidados y ampliados los espacios de encuentro interinstitucional a nivel regional.
- **Resultado 1.2:** Servicios de Empleo subregionales y nacionales fortalecidos, con mayor capacidad de coordinación y para proporcionar información y asistencia para el conjunto de la población, incluyendo migrantes, que incorpore la perspectiva de género y cumpla funciones de coordinación y armonización de programas.

#### Componente 2.

- **Resultado 2.1:** Instrumentos de formación ocupacional armonizados regionalmente y con enfoque de género: normas técnicas de competencia laboral, diseños curriculares y certificación.
- **Resultado 2.2:** Establecido un sistema de intercambio de información entre los países de la región en el ámbito de la inserción laboral y la formación profesional y empresarial y de la promoción del enfoque de equidad de género, a partir de la construcción participativa de nuevos instrumentos y mejora de los existentes.

### Presupuesto y aspectos administrativos:

El Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (Fase II) es financiado por la AECID, tiene una duración de 48 meses (4 años) y abarca la subregión de Centroamérica y República Dominicana. La gestión administrativa del proyecto le corresponde al Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT para América Central, que trabaja a partir de convenio con la AECID.

Se ejecuta en coordinación con el Sistema de la Integración Centroamericana, bajo la dirección del Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana.

**Estructura organizativa del proyecto:**

El Proyecto cubre siete países de la subregión: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, Panamá, República Dominicana. Se ejecuta de manera centralizada desde la Oficina Sub-regional de la OIT para Centroamérica, Panamá, Haití y República Dominicana.

Para el desarrollo de sus actividades cuenta con el siguiente personal:

- Coordinadora Técnica del Proyecto (desde Junio de 2010)
- Dos Oficiales de Programas (incorporadas en junio y noviembre de 2010)
- Una Oficial de comunicación (desde febrero de 2012)
- Una Asistente Administrativa (antes de mayo de 2012 esta era compartida con otro proyecto)

**Documentos e informes de avance disponibles:**

- Documento de formulación (PRODOC)
- Planes de implementación
- Planes de Acción
- Informes financieros
- Informes a donante (Comisión Mixta y AECID)
- Informes a las contrapartes

**3. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN:**

La evaluación de medio término del proyecto “Fortalecimiento de sistemas integrados de formación, orientación e inserción laboral” deberá determinar el nivel de avance en el cumplimiento de las metas y los resultados perseguidos, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño del proyecto y de futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Determinar la pertinencia de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño.
- Analizar la eficiencia y eficacia de las estrategias de intervención.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención.
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los resultados, procesos y las estrategias trabajadas
- Establecer recomendaciones para el plazo restante del proyecto y futuras intervenciones.

El alcance de la evaluación comprende el proyecto FOIL en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en todos los países contemplados: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En cuanto al periodo de evaluación, este comprende los dos años que van desde el inicio de la ejecución de los fondos (junio de 2010), hasta el momento de la evaluación (mayo de 2012).

**Clientes:**

**Clientes primarios** de la evaluación son:

- **Los clientes externos:**



- Sistema de Integración Centroamericano
  - Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana
  - Ministerios de Trabajo de la Subregión
  - Directores de Empleo
  - Red de Institutos de Formación Profesional
  - Institutos de Formación Profesional de la Subregión
  - El donante (AECID)
- **Los clientes internos:**
    - ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central
    - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
    - Unidades relacionadas en la sede: EMPLEO, ACTRAV, ACTEMP, PARDEV y EVAL

#### 4. MARCO ANALÍTICO SUGERIDO:

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 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”<sup>23</sup>, los “Lineamientos de Política de la OIT para la Evaluación Basada en Resultados”<sup>24</sup> y la “Guía para la evaluación: Consideraciones del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.<sup>25</sup>

Asimismo se solicita el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”<sup>26</sup> y el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.<sup>27</sup>

La evaluación del proyecto FOIL considerará 6 criterios:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

Este marco es solamente el mínimo sugerido, ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el consultor podrá ampliarlo de acuerdo a sus conocimientos y experiencia.

Toda modificación debe ser acordada con el director de la evaluación quien está al tanto de las cuestiones que las principales partes interesadas consideran no sujetas a discusión.

<sup>23</sup> [https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc\\_manual/evaluation/index.htm](https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm)

<sup>24</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_168289.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_168289.pdf)

<sup>25</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/instructionalmaterial/wcms\\_118221.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/instructionalmaterial/wcms_118221.pdf)

<sup>26</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165986.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf)

<sup>27</sup> <http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Documents/Manualdegesti%C3%B3ndeevaluaciones.pdf>

Las preguntas específicas de la evaluación que se sugieren son:

**(i) Pertinencia y aptitud estratégica:**

- ✓ ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas? ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género?
- ✓ ¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT expresados en los Country Programme Outcomes (CPOs)?
- ✓ ¿En qué medida la asignación complementó y encajó con otras intervenciones (proyectos, programas, planes de trabajo de especialistas) de la OIT que apoyan los planes nacionales de trabajo decente y los CPOs?

**(ii). Validez del diseño:**

- ✓ ¿Se identificó la condición de base al inicio de las actividades? ¿Los resultados planteados en el documento del proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificada?
- ✓ ¿Los productos se vincularon causalmente a los resultados directos previstos? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
- ✓ ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos de la intervención? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los resultados planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí?
- ✓ ¿En qué medida el diseño planteado en el documento del proyecto (objetivos, productos, actividades, indicadores) resultó apropiado y útil para evaluar el progreso de la intervención? ¿Se estableció un mecanismo de monitoreo que permitiera dar seguimiento al proyecto y realizar ajustes para mejorar sus resultados?
- ✓ ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño del proyecto?

**(iii) El avance y la eficacia:**

- ✓ ¿El proyecto ha caminado hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
- ✓ ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
- ✓ ¿Los beneficiarios de los fondos están usando y obteniendo provecho de los productos generados? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin la asignación no se hubieran alcanzado?

- ✓ ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT? ¿A lo establecido en los PTDP?
- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución de los fondos? ¿El proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos planteados?

**(iv) Eficiencia en el uso de los recursos:**

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos?
- ✓ ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ✓ ¿Los fondos y actividades se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?

**(v) Eficacia en la estructura de gestión:**

- ✓ ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?
- ✓ ¿Hasta qué punto ha sido eficaz la comunicación y coordinación entre los responsables del proyecto, las oficinas de OIT relacionadas, los departamentos técnicos en Ginebra?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre los responsables del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el seguimiento del desempeño y los resultados del proyecto que hacen las oficinas de OIT involucradas?
- ✓ ¿Se ha buscado el servicio de expertos en cuestiones de género? ¿Se han adaptado y utilizado las herramientas disponibles para la incorporación de las cuestiones de género?
- ✓ ¿El proyecto usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otras intervenciones de la OIT en los países y en la región (proyectos, actividades de especialistas) para aumentar su eficacia e impacto?

**(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad:**

- ✓ ¿Existen cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) que pueden vincularse causalmente a las intervenciones realizadas por el proyecto? ¿Estos cambios no se habrían logrado de no desarrollarse el proyecto?

- ✓ ¿Se ha contemplado que los socios nacionales estén en el futuro en capacidad de continuar por su cuenta con las actividades apoyadas? ¿Cuán eficaz ha sido la intervención en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- ✓ Una vez que haya terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con la iniciativa o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?
- ✓ ¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación? ¿Existen resultados destacados en algunos países que pudieran replicarse en otros?

## 5. PRODUCTOS PRINCIPALES:

El colaborador externo debe entregar a la Dirección de la Evaluación informes dirigidos a las instancias decisorias dentro y fuera de la OIT como resultado de su consultoría. Este proceso tendrá tres entregas:

- **Primer Producto**

Como resultado del análisis de la información documental (ver sección 6 “Metodología de la Evaluación”), el colaborador externo presentará un informe preliminar en la segunda semana de su contratación. Este será el primer producto de la evaluación por el cual se cancelará el **20%** de los honorarios de la consultoría y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos
- (3) Antecedentes y contexto
- (4) Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura
- (5) Alcance de la evaluación
- (6) Metodología de evaluación
- (7) Listado de documentación analizada
- (8) Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de su información.
- (9) Cronograma

- **Segundo Producto**

Se presentará un borrador del informe final de la evaluación, que será circulada entre los responsables de la asignación para sus comentarios y observaciones, y a partir del cual se desarrollará una presentación de resultados preliminares para su discusión presencial por el equipo del proyecto, funcionarios del ETD-OP San José y la Dirección de la Evaluación. Por este producto se cancelará el **40%** de los honorarios de la consultoría.

- **Tercer Producto**

Una vez circulado el borrador, y recogidas y consideradas las observaciones se procederá a la redacción y entrega de una versión definitiva del informe final de la evaluación, después de cuya aprobación por la

Dirección de la Evaluación se procederá con la cancelación del **40%** restante de los honorarios de la consultoría.

El informe de evaluación en sus versiones borrador y definitiva seguirá la lista de chequeo "Preparing the Evaluation report"<sup>28</sup> y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo
  - 4.1. Antecedentes y contexto
    - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
    - 4.1.2. Situación actual de la asignación
    - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación
    - 4.1.4. Metodología de evaluación
  - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
  - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
  - 5.1. Antecedentes de la asignación
  - 5.2. Antecedentes de la evaluación
  - 5.3. Metodología
  - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
  - 6.1. Conclusiones
  - 6.2. Lecciones aprendidas
  - 6.3. Buenas prácticas
  - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos

El producto final no deberá superar las 30 páginas, y se espera información adicional en forma de Anexos.

## 6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La propuesta metodológica que considere el colaborador externo en su informe preliminar deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

1. El método de investigación a seguir,
2. La información necesaria a analizar y las respectivas fuentes de información.
3. Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de información.
4. Plan de trabajo y cronograma para la recolección y análisis de información
5. Las condiciones y capacidades necesarias para desarrollar el proceso de recopilación de datos, análisis y comunicación de resultados

Complementariamente, la evaluación deberá considerar como pautas metodológicas, las siguientes:

a) **Análisis de las fuentes documentales**, principalmente el documento del proyecto, los informes semestrales, los planes nacionales de trabajo decente en los países beneficiarios, los resultados regionales y de país (CPOs), los estudios y otros documentos conceptuales producidos, entre otros.

<sup>28</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165967.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf)

b) **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas con los involucrados, incluyendo mandantes, beneficiarios y socios. En los casos en que no se contempla la presencia física del evaluador, las entrevistas se realizarán por teléfono y/o correo electrónico (envío de cuestionarios). Se coordinará con los especialistas y funcionarios vinculados, colaboradores externos, y representantes de las instituciones y organizaciones beneficiarias. Un listado exhaustivo de los entrevistados se detallará junto a la coordinación del proyecto y el ETD-OP San José al elaborarse el informe preliminar de la evaluación.

c) **El trabajo de campo** se realizará fundamentalmente en San José, Costa Rica, atendiendo a la ubicación de la coordinación del Proyecto y del ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central en esta ciudad. Además se realizará misión a otros dos de los países beneficiarios (Honduras y República Dominicana, por su función coordinadora de líneas de trabajo regionales en empleo y formación profesional) y se recopilará información de los otros cuatro países beneficiarios vía electrónica y telefónica. Se desarrollarán entrevistas con los responsables técnicos y administrativos del proyecto y demás involucrados en su ejecución y al contar con los resultados preliminares se conducirá una presentación y discusión de los mismos en el ETD-OP San José, contemplando la participación de los funcionarios involucrados de dicha oficina.

## 7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

La evaluación será conducida por un colaborador(a) externo(a) con el perfil siguiente:

- Estudios universitarios completos
- Dominio del idioma español
- Experiencia en proyectos de desarrollo social con organismos de cooperación internacional
- Experiencia en la evaluación de proyectos
- Conocimiento en temas laborales

La dirección de la evaluación estará a cargo del Sr. Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, con el apoyo logístico del Sr. Walter Romero, Punto Focal de Monitoreo y Evaluación en el ETD-OP San José, a quienes deberá presentarse por vía electrónica el Informe Preliminar, lo mismo que las versiones borrador y definitiva del Informe Final siguiendo los procedimientos señalados en la sección 5 donde se detallan los productos y fechas de entrega.

Toda cuestión de índole técnica sobre el proceso que el colaborador requiera dilucidar durante el desarrollo de la evaluación se canalizará con la dirección de la evaluación, quien tomará las decisiones finales al respecto. La evaluación contará con el apoyo de la coordinación del proyecto, lo mismo que de la Unidad de Programación en el ETD-OP San José, con quienes se canalizarán los requerimientos de información.

El plazo de la evaluación es de un máximo de 8 semanas, que incluye los tiempos para la revisión de los productos por la OIT.

### Plan de trabajo

Para la organización del trabajo de la evaluación, y con la salvedad de mejor propuesta por parte del colaborador, se sugiere el siguiente calendario de actividades:

Etapa	Días laborables	Actividades	Entregables
-------	-----------------	-------------	-------------

Trabajo de escritorio	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar análisis documental</li> <li>- Reunión con Coordinación del Proyecto</li> <li>- Elaborar propuesta metodológica preliminar y diseño de herramientas para recopilación de información</li> <li>- Redacción de informe preliminar y propuesta metodológica</li> <li>- Entrega de producto 1</li> </ul>	<b>Producto 1:</b> Informe preliminar
Revisión del producto por OIT			
Trabajo de campo	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas ETD/OP San José</li> <li>- Entrevistas a contrapartes en Costa Rica</li> </ul>	<b>Producto 2:</b> Borrador de informe de evaluación
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas telefónicas a las contrapartes en los países no visitados.</li> </ul>	
	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con contrapartes nacionales (visita a 2 países)</li> </ul>	
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción de memoria de trabajo de campo</li> <li>- Redacción de borrador de informe con resultados preliminares</li> <li>- Entrega de producto 2</li> </ul>	
Revisión del producto por OIT			
Informe de evaluación	1	Presentación del borrador del informe final de la evaluación para su discusión (presencial o virtual) con los involucrados en el ETD-OP San José	<b>Producto 3:</b> Informe final de evaluación
	2	Incorporación de observaciones finales y entrega de producto final	
<b>Total</b>	<b>30 días</b>		

## ANEXO 3. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

### OIT

Álvaro Ramírez	Especialista de Formación Profesional y Desarrollo Empresarial
Leonardo Ferreira	Subdirector Adjunto
María José Chamorro	Especialista de Género, ETD-OP San José
Mauricio Dierckxsens	Especialista en Política Económica e Instituciones del Mercado de Trabajo
Oscar Valverde	Especialista Técnico en Actividades con los trabajadores , ETD-OP San José
Virgilio Levaggi	Director, ETD-OP San José
Walter Romero	Jefe de la Unidad de Programación

### AECID-Sede

Irene García Suárez	Jefa de Área de Organismos Internacionales, Departamento de Cooperación Multilateral, AECID
Raquel Sánchez	Técnica del Área de Organismos Internacionales, Departamento de Cooperación Multilateral, AECID

### COSTA RICA

Carmen Capoano	Jefe Departamento de Intermediación, MTSS
Carlos Muñoz	Gestor de Empleo, MTSS
Shirley Benavides	Gerente General, INA
Fernando Rodríguez	Jefe de Unidad de Cooperación Internacional
Olga Hidalgo	Jefa de la Unidad Técnica de Formación
Jorge Muñoz Araya	Representante de empleador en la Junta Directiva del INA
Manuel Blázquez	Responsable de Programas de Desarrollo sostenible AECID-OTC.

### EL SALVADOR

Joel Morán	Director Ejecutivo, INSAFORP,
José Mario Martínez Quintana	Coordinador de la Unidad de Planificación Estratégica, INSAFORP
Juan Carlos Miranda	Gerente Técnico, INSAFORP
Nora López	Directora de Empleo y Previsión Social, MTPS El Salvador
Franciso Moreno Trejos	Jefe del Departamento de Empleo, MTPS, El Salvador (cuestionario por correo electrónico)



Vinicio Morales Jefe de Departamento de Cooperación Técnica, INTECAP, Guatemala (cuestionario por correo electrónico)

#### **GUATEMALA**

Doris Martínez Oficina de Cooperación Técnica, INTECAP, Guatemala (cuestionario por correo electrónico)

Ricardo Méndez Coordinador Departamento de Programas de Desarrollo Tecnológico, INTECAP, Guatemala (cuestionario por correo electrónico)

Ciriaco Umul Jefe del Departamento de Certificación Laboral de la institución, INTECAP, Guatemala (cuestionario por correo electrónico)

Pedro Cisneros O. Jefe de la División de Planificación, INTECAP, Guatemala (cuestionario por correo electrónico)

#### **HONDURAS**

David Chavez Director Ejecutivo, INFOP

Edgardo Valenzuela Jefe del Departamento de docencia, INFOP

Juana Castillo Técnico en certificación, INFOP

José Obdulio Marcia Representante de las Centrales Obreras en el Consejo Directivo del INFOP, Secretario General Adjunto de CGT

Marcial Reyes Secretario General Adjunto de CGT

Guillermo Matamoros Representante del COHEP en el Consejo Directivo del INFOP

Elena Gutierrez Lasuen Coordinadora General AECID – OTC Honduras

Patricia Canales Directora de Empleo, STSS

Evelyn Martinez Departamento de Intermediación laboral, STSS

Ana perdonomo Departamento de Intermediación laboral, STSS

Leany Baquedano Departamento de Intermediación laboral, STSS

Cristian Lagos Departamento de regulación de agencias de empleo privadas, STSS

#### **NICARAGUA**

Violeta Conrado Aguirre Especialista en formación profesional, INATEC

#### **PANAMÁ**

Samuel Vargas Chavez Director de Empleo, MITRADEL

José Pablo Ramos Director general, INADEH

Rossana Cava Oficina de Cooperación Internacional, INADEH

Alexander Mendieta Jefe Depto. Formación Docente y Desarrollo Curricular, INADEH



## ANEXO 4. LISTADO DE DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

OIT (2009), Documento de formulación del proyecto FOIL (PRODOC"

Proyecto FOIL (2011), Informe de Apoyo del Proyecto FOIL-OIT a las Direcciones de Empleo de Centroamérica y República Dominicana 2010 – 2011

Proyecto FOIL (2011), Informe Apoyo del Proyecto FOIL-OIT a la Red de Instituciones de Formación Profesional de Centroamérica y República Dominicana 2010- 2011

Proyecto FOIL (2011), Reporte Consolidado del Proyecto FOIL presentado a la Comisión Mixta OIT – España el 27 Junio 2011

Proyecto FOIL (2011), Informe Técnico Anual 2010

Proyecto FOIL (2011), Informe detallado de gastos 2010

Proyecto FOIL (2012), Informe Técnico Anual 2011

Proyecto FOIL (2012), Informe detallado de gastos 2011

Proyecto FOIL (2010), Plan de Acción julio 2010 - julio 2011

Proyecto FOIL (2010), Plan de Acción primer semestre 2011

Proyecto FOIL (2010), Plan de Implementación Proyecto FOIL - 2010-2011

Proyecto FOIL (2010), Plan de Implementación Proyecto FOIL – 2012-2013

(2010) Agenda de la Reunión de Ministros de Trabajo de Centroamérica, Panamá y República Dominicana 23 y 24 de agosto del 2010

(2010), Acta de la VIII Reunión del Foro de Directores y Directoras de Empleo de Centroamérica y República Dominicana, San José, Costa Rica, 14 y 15 de octubre de 2010

(2010), Acuerdos de la VIII Reunión del Foro de Directores y Directoras de Empleo de Centroamérica y República Dominicana, San José, Costa Rica, 14 y 15 de octubre de 2010

(2010), Acta de la XV Reunión Plena Tripartita de la RED de Institutos de Formación Profesional, de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, Panamá, 22 al 24 de Septiembre de 2010

(2010), Conclusiones y Recomendaciones de la XV Reunión Plena Tripartita de la RED de institutos de formación profesional, Ciudad de Panamá, del 22 al 24 de Septiembre de 2010

Red institutos de formación profesional/OIT (2010), Guía para elaborar cursos virtuales

Idionis Pérez (2010), *Indicadores claves para la toma de decisiones. Informe de avance*. Presentación en PowerPoint

Proyecto FOIL (2011), Agenda del Taller sobre metodologías de microfinanciamiento, cadenas de valor y emprendedurismo, Guatemala, 6-12 de marzo de 2011

Proyecto FOIL (2010), Acta de la Reunión Preparatoria: Curso Subregional de Intermediación Laboral,

2 y 3 de diciembre de 2010, Ciudad de Guatemala

Proyecto FOIL (2010), plan de capacitación, Curso sobre intermediación laboral

Proyecto FOIL (2010), Acta de la Reunión Técnica para definición de normas técnicas en el tema de empleos verdes, Costa Rica del 27 al 29 de Octubre de 2010

Proyecto FOIL (2010), *Banco de normas*, presentación en PowerPoint

Proyecto FOIL (2010), Acta del Taller de capacitación para la elaboración de indicadores para la toma de decisiones (Revisión de indicadores y propuesta de indicadores clave), República Dominicana, 24 al 27 de Agosto de 2010

Proyecto FOIL (2011), Agenda de la reunión de inducción a la Formación de evaluadores y certificadores regionales, El Salvador del 19 al 22 de Enero de 2011

Red institutos de formación profesional /Proyecto FOIL (2011), Brochure informativo formación, evaluación y certificación de profesionales

Proyecto FOIL (2011), Acta de la Reunión para la Formación de evaluadores y certificadores regionales, estrategias de capacitación-evaluación, San José, Costa Rica, 25 y 26 de octubre de 2010

Red institutos de formación profesional /Proyecto FOIL (2011), Estrategias de capacitación –evaluación

Red institutos de formación profesional /Proyecto FOIL (2011), Plan de formación, evaluación y certificación de profesionales

(2011), Ayuda Memoria de la XVI Reunión Plena Tripartita de la Red de Instituciones de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, Honduras

(2011), Ayuda memoria de la Reunión de Directores de Instituciones de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, Panamá

(2011), Convenio para el fortalecimiento operativo y técnico de la Red de Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, Panamá

(2011), Minuta Reunión de RED institutos de formación profesional- Reunión Directores, Guatemala, septiembre de 2011

(2011), Informe sobre el Taller sobre metodologías de la OIT sobre cadenas de valor y emprendedurismo, Guatemala

(2011), Ministerio de Trabajo e Inmigración, España y Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, Manual Equidad de Género en el Trabajo, Honduras Agosto de 2011

(2011), Acta del Grupo técnico de trabajo para la homologación regional de 2 módulos transversales y 5 normas técnicas de competencia laboral en el área de empleos verdes, 12 al 15 de abril de 2011, Ciudad de Panamá

(2011), Acuerdos del Grupo técnico de trabajo para la homologación regional de 2 módulos transversales y 5 normas técnicas de competencia laboral en el área de empleos verde, 12 al 15 de abril de 2011, Panamá

(2011), Acta del Grupo técnico para la revisión de NTCL, módulos transversales y elaboración de Diseños Curriculares en empleos verdes, 13 al 15 de Julio de 2011, República Dominicana

(2011), Agenda del Seminario Internacional "Formación Profesional. Hacia una economía Carbono Neutral", noviembre 2011, Costa Rica

(2011), Ayuda memoria del Taller para definición de fuentes de verificación y seguimiento de indicadores para la toma de decisiones en los institutos de formación profesional de CA y República Dominicana, 27 al 29 de abril de 2011, Santo Domingo

(2011), Acuerdos del Taller para revisión final del catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica y República Dominicana, 24 a 26 de agosto de 2011, Ecuador

(2011), Catálogo de indicadores de gestión para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana

(2011), Actas del Proceso de formación, evaluación y certificación de profesionales de la Red de Institutos de Formación Profesional de Centroamérica y República Dominicana

(2011), Informe de resultados del Resultados de Taller de servicios Públicos de Empleo descentralizados y su vinculación con el mundo empresarial, Ciudad de México, marzo de 2011

(2011), Descripción -Portal Regional FOIL

(2011), Acuerdos de la IX reunión del foro de directores y directoras de empleo, San Salvador, 11 al 13 de abril de 2011

(2011), Ayuda memoria de la IX reunión del foro de directores y directoras de empleo, San Salvador, 11 al 13 de abril de 2011

(2008) Manual de Cooperación Técnica de la OIT, PARDEV/OIT 2008

## ANEXO 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Interrogantes	VARIABLES e indicadores	Fuentes y método de recolección de información
<b>Pertinencia aptitud estratégica</b>		
1. ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas?	Correspondencia de los objetivos del proyecto con las necesidades de la región en materia de: Objetivos de desarrollo: Capacidades de las administraciones públicas laborales de la región para facilitar atención en materia de inserción laboral en trabajo decente a personas y colectivos vulnerables La potenciación y maximización Procesos de integración regional de políticas de formación ocupacional e inserción laboral. Objetivo inmediato 1 Desarrollo un sistema sociolaboral integrado con capacidad de programar y ejecutar políticas públicas Objetivo inmediato 2 Desarrollo de instrumentos de intermediación laboral, orientación vocacional y capacitación profesional y empresarial coordinados regionalmente	Revisión documental - PRODOC - Informes avance  Criterio Informantes clave. Entrevistas - expertos OIT. - constituyentes.
2. ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género?	Adecuación del diseño a las orientaciones de OIT sobre la incorporación de la perspectiva de género en el diseño de los proyectos.	Revisión documental - PRODOC Criterio informantes clave. Entrevistas - Equipo proyecto, especialista género.
3. ¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT expresados en los Country Programme Outcomes (CPOs)?	Número y relevancia de complementariedades establecidas entre el proyecto y los CPOs. Número y relevancia de complementariedades establecidas entre el proyecto y objetivos relativos a género	Revisión documental - PRODOC - Programación oficina Criterio informantes clave. Entrevistas - Equipo proyecto, programación.
4. ¿En qué medida la asignación complementó y encajó con otras intervenciones (proyectos, programas, planes de trabajo de especialistas) de la OIT que apoyan los planes	Número y relevancia de complementariedades, incluidas las relacionadas con género, establecidas entre el proyecto y otros proyectos de la OIT.	Revisión documental - PRODOC - Programación oficina Criterio informantes clave.

Interrogantes	Variables e indicadores	Fuentes y método de recolección de información
nacionales de trabajo decente y los CPOs?		Entrevistas - Equipo proyecto, programación, especialistas, proyectos.
<b>Diseño</b>		
5. ¿Se identificó la condición de base al inicio de las actividades? ¿Los resultados planteados en el documento del proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificada?	Línea de base - Grado de exhaustividad del diagnóstico inicial. Realismo de los objetivos - Existencia de capacidad y condiciones (políticas, institucionales, técnicas, financieras), para lograr los objetivos inmediatos	Revisión documental - PRODOC Criterio informantes clave. Entrevistas - Socios del proyecto - Criterio expertos OIT.
6. ¿Los productos se vincularon causalmente a los resultados directos previstos? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?	Lógica causal y teoría del programa - Correspondencia lógica entre efectos directos y productos. (Los resultados son los necesarios y suficientes para lograr los efectos directos). - Correspondencia lógica entre objetivo de desarrollo y objetivos inmediatos. - Consistencia lógica de las hipótesis causales	Revisión documental PRODOC Informes avance - Criterio constituyentes - Criterio expertos OIT.
7. ¿En qué medida el diseño planteado en el documento del proyecto (objetivos, productos, actividades, indicadores) resultó apropiado y útil para evaluar el progreso de la intervención?	Evaluabilidad - Grado de cumplimiento del diseño respecto a los criterios de evaluabilidad de OIT	Revisión documental. PRODOC Informes avance - Revisión del Sistema de S&E del proyecto
8. Se estableció un mecanismo de monitoreo que permitiera dar seguimiento al proyecto y realizar ajustes para mejorar sus resultados?	Calidad del sistema de monitoreo y evaluación - Cumplimiento de los criterios SMART de los indicadores - Calidad y oportunidad de la información generada por el sistema de seguimiento. - Uso de la información de monitoreo por parte de la gestión del proyecto, contrapartes y donante.	Revisión documental. - PRODOC - Informes avance Revisión del Sistema de S&E del proyecto
9. ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño del proyecto?	Inclusión enfoque de género - Inclusión de objetivos/resultados/productos de igualdad de género sustantivos (en relación a la problemática) - Incorporación de consideraciones de género en los objetivos/resultados/productos del proyecto - Sensibilidad de los indicadores y otros elementos del sistema de seguimiento respecto a los efectos de género - Grado de aplicación de las directrices de OIT para la incorporación del género en el diseño de proyecto	Revisión documental. - PRODOC Criterio Informantes clave. Entrevistas - Equipo proyecto (si participó en diseño) - Especialistas de género - Programación

Interrogantes	Variables e indicadores	Fuentes y método de recolección de información
<b>Eficacia</b>		
10. ¿El proyecto ha caminado hacia el logro sus objetivos planteados?	<p><b>Avance hacia el logro del objetivo general</b>  <b>Avance hacia el logro del objetivo inmediato 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance en la conformación de un sistema sociolaboral centroamericano integrado</li> <li>- Avances en la correspondencia entre estrategias nacionales e indicaciones emanadas de las instancias regionales de coordinación, relativas a formación profesional y empresarial, orientación ocupacional y empleo de calidad.</li> <li>- Progresos en la adopción regional de un modelo de gestión de calidad con equidad para la acción laboral</li> <li>- Avance en la atención a la problemática de género asociada al objetivo inmediato</li> </ul> <p><b>Avance en el logro del objetivo inmediato 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso en la generación de nuevas normas y diseños curriculares armonizados regionalmente.</li> <li>- Grado de integración de la perspectiva de género en las nuevas normas e instrumentos</li> <li>- Valoración de las propias administraciones laborales y de los interlocutores sociales sobre el nivel de avance en la implementación de instrumentos regionales para la mejora de la formación ocupacional.</li> <li>- Avance en la atención a la problemática de género asociada al objetivo inmediato</li> </ul>	<p>Revisión documental  - PRODOC  - Informes avance  - Informes actividades  Criterio Informantes clave.  Entrevistas  - Criterio socios del proyecto  - Criterio expertos OIT.</p>
11. ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado? 12. ¿Los beneficiarios de los fondos están usando y obteniendo provecho de los productos generados para lograr los objetivos inmediatos?	<p><b>Avances en los resultados (Cantidad, calidad, y utilidad)</b>  <b>Resultado 1.1.</b>  Avances en la consolidación de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consejo de Ministros de Trabajo</li> <li>- Foro de Directoras y Directores de Empleo.</li> <li>- Red de Institutos de Formación Profesional.  <i>Periodicidad y sistematicidad de las reuniones</i>  <i>Número y relevancia de las decisiones adoptadas</i>  <i>Número y relevancia de las acciones realizadas</i></li> <li>- Avances en materia de género en la obtención de resultados</li> </ul> <p><b>Resultado 1.2.</b>  <b>Avances en la puesta en funcionamiento de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de Empleo y Seguimiento de las Migraciones Laborales a nivel de la subregión.</li> <li>- Sistema de Información y Orientación para el Empleo y el Autoempleo a nivel de la subregión.</li> <li>- Unidades de apoyo al emprendedurismo en las instituciones sociolaborales nacionales.</li> </ul>	<p>Revisión documental  - PRODOC  - Informes avance  - Informes actividades  Criterio Informantes clave.  Entrevistas  - Criterio socios del proyecto  - Criterio expertos OIT.</p>



Interrogantes	Variables e indicadores	Fuentes y método de recolección de información
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos/modelos de territorialización de los servicios de empleo.</li> <li>- Capacitación de funcionarios de la región. <i>Número y tipo de medidas adoptadas para la puesta en funcionamiento de cada instancia</i></li> <li>- Avances en materia de género en la obtención de resultados</li> </ul> <p><b>Resultado 2.1.</b> <b>Avances en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La puesta en funcionamiento de un banco regional de Normas Técnicas de Competencia Laboral</li> <li>- Centros de excelencia regional certificados a través de la red de institutos de formación profesional en cada país.</li> <li>- Capacitación de funcionarios en certificación de competencias laborales.</li> <li>- Avances en materia de género en la obtención de resultados</li> </ul> <p><b>Resultado 2.2.</b> <b>Avances en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificación regional de ocupaciones <i>Adaptaciones (CIUO-08, etc.) de las clasificaciones de ocupaciones a nivel nacional</i> <i>Grado de avance en la elaboración y uso de la Clasificación Regional de Ocupaciones elaborada y en uso.</i></li> <li>- Cooperación horizontal y triangular entre instituciones laborales de la región <i>Número y relevancia de las acciones de cooperación horizontal</i></li> <li>- Herramienta web que sustente el sistema regional de empleo y migraciones laborales</li> <li>- Portal web de inserción laboral <i>Número y tipo (relevancia, acceso, uso) de productos de información ofrecidos en el portal</i></li> <li>- Guías e itinerarios de orientación con enfoque de género para el empleo y autoempleo armonizadas regionalmente. <i>(cobertura de la capacitación)Número y perfil de funcionarios capacitados</i> <i>Pertinencia y utilidad de la capacitación</i></li> <li>- Sistemas integrados de gestión de las acciones de empleo. <i>Grado de elaboración de la propuesta de sistema integrado</i> <i>Grado de desarrollo del programa piloto</i></li> <li>- Avances en materia de género en la obtención de resultados</li> </ul>	
13. ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los	- Correspondencia de los productos y efectos directos con los estrategias de ACTRAV, ACTEMP, y otras unidades de la OIT	Revisión Documental - Informes de avance

Interrogantes	Variables e indicadores	Fuentes y método de recolección de información
resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT? ¿A lo establecido en los PTDP?	- Número y tipo de aportes del proyecto a: metas del programa y presupuesto. resultados regionales, subregionales y nacionales. Resultados en materia de género	- Informes de actividades Criterio Informantes. Entrevistas - Dirección OIT - Especialistas - Equipo del proyecto
14. ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos planteados?	- Grado de aprobación de los socios respecto a las estrategias propuestas. - Existencia de alternativas identificadas por los socios del proyecto	Criterio Informantes. Entrevistas Criterio de socios del proyecto. Criterio de especialistas OIT.
<b>Eficiencia en el uso de los recursos</b>		
15. ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos?	- Equilibrio y proporcionalidad en la distribución de recursos económicos por objetivos inmediatos.	Análisis de eficiencia financiera y técnica Revisión reportes financieros y técnicos Personal del proyecto
16. ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?	- Costos comparados unitarios de actividades y productos.	Análisis de eficiencia financiera y técnica Revisión reportes financieros y técnicos Personal del proyecto
17. ¿Los fondos y actividades se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?	- Cumplimiento de plan de trabajo (planeado vs ejecutado) - Adecuación de los ritmos de entrega a los procesos	Revisión documental. informes de avance, planes operativos. Criterio de constituyentes. Entrevistas
<b>Eficacia de la estructura de gestión</b>		
18. ¿Hasta qué punto ha sido eficaz la comunicación y coordinación entre los responsables del proyecto, las oficinas de OIT relacionadas, los departamentos técnicos en Ginebra?	- Distribución de responsabilidades orgánicas, técnicas y territoriales del equipo. - Existencia y uso de herramientas de planificación (plan de trabajo actualizado) - Existencia de mecanismos de comunicación y coordinación interna (OIT) - Grado de utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación - Valor añadido de la comunicación interna	Revisión documental. informes de avance, planes operativos. Criterio equipo gestión del proyecto en sede y países. Entrevistas
19. ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre los responsables del proyecto y los socios ejecutores nacionales?	- Existencia de mecanismos de comunicación y coordinación con los socios nacionales - Grado de utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación - Valor añadido de la comunicación interna	Criterio de equipo de proyecto, especialistas OIT, y socios del proyecto. Entrevistas

Interrogantes	Variables e indicadores	Fuentes y método de recolección de información
20. ¿Se ha buscado el servicio de expertos en cuestiones de género? ¿Se han adaptado y utilizado las herramientas disponibles para la incorporación de las cuestiones de género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de participación de expertos de género en temas relevantes.</li> <li>- Grado de utilización de herramientas disponibles, de OIT y otras fuentes relevantes.</li> </ul>	Revisión documental - Informes de productos y TORs Criterio partes interesadas - Especialista de género - Equipo del proyecto
21. ¿El proyecto usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otras intervenciones de la OIT en los países y en la región (proyectos, actividades de especialistas) para aumentar su eficacia e impacto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número y tipo de coordinaciones establecidas con otros proyectos OIT.</li> <li>- Relevancia (técnica y financiera) de las coordinaciones y sinergias establecidas</li> </ul>	Criterio de la dirección del proyecto, especialistas equipos de otros proyectos y dirección oficinas OIT. Entrevista Criterio de equipos de otros proyectos y donantes relevantes. Entrevistas Revisión documental de informes de avance técnico y financiero.
<b>Orientación hacia el Impacto y sostenibilidad</b>		
22. ¿Se puede afirmar que el proyecto ha hecho una contribución significativa a los cambios observados?	<u>Contribución del proyecto a los cambios observados</u> Análisis de contribución de los objetivos inmediatos del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimación de los cambios habidos hasta la fecha.</li> <li>- Identificación de las acciones del proyecto con influencia en los cambios.</li> <li>- Identificación de otras acciones con impacto potencial y estimación de su influencia.</li> <li>- Discriminación de la influencia relativa de las acciones del proyecto y las externas</li> </ul>	Revisión documental Informes de avance Productos del proyecto (informes, consultorías)  Criterio de los participantes. Entrevistas - Constituyentes y beneficiarios del proyecto. - Equipo de otros proyectos con impacto en áreas vinculadas - Expertos
23. ¿Se ha contemplado que los socios del proyecto estén en el futuro en capacidad de continuar por su cuenta los resultados? ¿Cuán eficaz está siendo la intervención en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones?	Perspectivas de sostenibilidad de los sistemas regionales basados en SICA y estrategias alternativas Brecha existente entre las necesidades y las capacidades (técnicas, financieras, organizativas) creadas o mejoradas Respaldo y compromiso técnico y político mostrado por los socios, y otras partes interesadas. Perspectivas de sostenibilidad de los instrumentos su la coordinación regional para su aplicación.	Revisión documental P productos entregados (capacitaciones, estudios y propuestas técnicas, informes de consultoría, actas de reuniones de las instancias, etc.) - Criterio de destinatarios y miembros de las instancias

Interrogantes	Variables e indicadores	Fuentes y método de recolección de información
	Perspectivas de sostenibilidad de los logros pertinentes en materia de género.	apoyadas en cada resultado.
24. Una vez que haya terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con la iniciativa o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?	<p><b>Para todos los resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad técnica y financiera adquirida por los destinatarios para continuar con los resultados.</li> <li>- Interés y compromiso político de los tomadores de decisiones para mantener las estructuras, instancias y capacidades creadas o apoyadas por el proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de evidencias documentales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de reuniones de las instancias, etc.</li> <li>- Criterio de destinatarios y miembros de las instancias apoyadas en cada resultado.</li> </ul> <p>Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterio de otras agencias.</li> </ul> <p>Entrevistas</p>
25. ¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?	<p>Replicabilidad</p> <p>Grado de existencia de condiciones necesarias para la replicabilidad de resultados y productos relevantes.</p> <p>Número y tipo de resultados con potencial de replicabilidad</p>	<p>Identificación de las condiciones fundamentales de replicabilidad.</p> <p>Criterio de partes interesadas y equipo del proyecto.</p> <p>Aplicación de las condiciones de replicabilidad a los resultados del proyecto.</p> <p>Identificación de resultados relevantes que cumplen todas o gran parte de las condiciones de replicabilidad</p>