

Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe
Evaluación externa de cinco proyectos apoyados por el Fondo Regional

Proyecto “Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas urbanas y rurales desfavorecidas de la República Dominicana”

Informe Final

26 de setiembre de 2016

Preparado por Thomas Otter

Índice

A. Sección Introducción	3
1. Resumen Ejecutivo	3
2. Presentación del Proyecto	8
B. Resultados de la Implementación	10
3. Pertinencia y calidad del diseño	10
4. Eficiencia de la implementación	13
5. Eficacia/Efectividad de las medidas	14
6. Sostenibilidad de procesos y resultados logrados	19
7. Impactos hasta la fecha y futuros impactos esperados	21
C. Sección triangular	24
8. Consideraciones especiales acerca de la cooperación triangular	24
D. Sección Cierre	27
9. Recomendaciones	27
10. Conclusiones	28
E. Sección Anexos	30

Índice de tablas

Tabla 1: Desempleo (tasa ampliada) en República Dominicana (%)	10
Tabla 2: Anticipación de riesgos en el diseño del proyecto	12
Tabla 3: Resultados de la ejecución del curso piloto para emprendedores, 2012-2013	15
Tabla 4: Retos para futuras intervenciones	21
Tabla 5: Impactos esperados según Marco Lógico del programa	22
Tabla 6: Buenas prácticas y lecciones aprendidas	23
Tabla 7: Calificaciones del resultado de evaluación	28

Índice de recuadros

Recuadro 1: Datos principales del proyecto	8
Recuadro 2: Principales impactos logrados por el conjunto de cursos técnicos del PJE	18

Glosario

AGCI	Agencia de Cooperación Internacional de Chile.
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BM	Banco Mundial.
CAE	Capacitación para el Auto Empleo.
CEFE	Competencia de Economías a través de la Formación Emprendedora.
COS	Centro Operativo del Sistema.
DCB	Desarrollo de Competencias Básicas.
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Chile).
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica.
INFOTEP	Instituto de Formación Técnico Profesional (República Dominicana).
MdJ	Ministerio de la Juventud (República Dominicana).
MdT	Ministerio de Trabajo (República Dominicana).
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
PJE	Programa Juventud y Empleo.
PPEJ	Programa Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas urbanas y rurales desfavorecidas de la República Dominicana.
PROCOMUNIDAD	Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias (República Dominicana).
PROMIPYME	Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (República Dominicana).
SENAE	Servicio Nacional de Empleo.
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Chile).
SIPJE	Sistema de Información del Programa Juventud y Empleo.
UEPP	Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos.

A. Sección Introducción

1. Resumen Ejecutivo

Datos principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 25 de Agosto de 2011.
- Nombre del proyecto: ***Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas rurales desfavorecidas de la República Dominicana.***
- Áreas de cooperación: Superación de la pobreza, desarrollo social y promoción de la empleabilidad juvenil.
- Países oferentes: Chile (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: República Dominicana.
- Volumen del proyecto: EUR 400.000 (Chile: EUR 200.000; Alemania: EUR 200.000).
- Periodo de implementación: Enero de 2012 a Octubre de 2013.
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID).
- Instituciones ejecutoras en el país oferente sur (Chile):
 - Ministerio de Planificación, a través del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo – SENCE y del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).
 - Ministerio del Trabajo, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH,
- Instituciones contrapartes en el país beneficiario:¹
 - Ministerio de Trabajo.
 - Ministerio de la Juventud.
 - Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias (PROCOMUNIDAD).
 - Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).
 - Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

Objetivo del proyecto

El proyecto tenía el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de empleabilidad y de vida de los jóvenes a través de programas públicos intersectoriales de formación, emprendimiento, juventud y comunidad, que se ofrece a jóvenes que cuentan ya con alguna formación técnica previa. El proyecto bajo evaluación es el segundo proyecto consecutivo sobre esta temática, con enfoque de cooperación triangular en República Dominicana, y fue implementado entre enero de 2012 y octubre de 2013.

Pertinencia y Diseño

El programa es pertinente en cuanto a la temática que enfoca (la falta de oportunidades de trabajo para jóvenes de sectores vulnerables, principalmente en zonas rurales) y el potencial logro de los resultados del programa corresponde plenamente a las necesidades de la población objetivo. Además, el contenido específico del programa es pertinente en sus enfoques temáticos y está adecuadamente estructurado para poder alcanzar los logros esperados de aprendizaje. En cuanto al uso de metodologías de enseñanza se resalta como muy beneficioso el uso del enfoque de generación de

¹ En la documentación inicial (por ejemplo, el documento de propuesta del proyecto) de esta fase del programa figura aún la participación de la Fundación Sur Futuro. Por más que inicialmente se había planificado la participación de la fundación, la misma no participó en ningún momento en la implementación del programa, razón por la cual no fue incluido en el recuadro y el trabajo de evaluación.

Competencia de Economías a través de la Formación Emprendedora (CEFE), que basa el aprendizaje en el desarrollo de competencias y experiencias, precisamente con enfoque en competitividad de negocios por medio de métodos participativos que aplican conocimiento y no lo limitan a la enseñanza teórica. Este uso de métodos modernos aseguró en gran medida el aprendizaje exitoso de los alumnos.

Las instituciones contrapartes del proyecto en el país beneficiario participaron adecuadamente en el diseño del contenido académico y didáctico del programa. La enseñanza de emprendedurismo se suma a conocimientos previos de los estudiantes, enfocándose en la generación de un valor agregado al Programa Juventud y Empleo (PJE – que ofrece cursos de formación técnica para el trabajo), dado que todos los estudiantes de los cursos de emprendedurismo son graduados de cursos técnicos del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP – co-implementador del PJE), con anterioridad.

Pertinencia para Cooperación Triangular

Haber seleccionado la modalidad de cooperación triangular para este proyecto se considera satisfactoriamente pertinente, dado de que se logró identificar a través de oferente sur (AGCID) dos instituciones implementadores por parte de Chile (SENCE y FOSIS), que tienen amplia experiencia en el diseño y la implementación de actividades similares en contextos similares en América Latina. Además AGCID ya contó con experiencia previa de cooperación bilateral con el país beneficiario.

Eficiencia en la implementación del proyecto

En cuanto al cumplimiento del plan operativo de parte del núcleo central de gestión del programa, se observa un pleno cumplimiento (100%) para los componentes 1 (capacidades, competencias, metodologías), 3 (alianzas, aprendizajes y resultados) y 4 (conducción), pero un cumplimiento incompleto (75%) para el componente 2 (instrumentos de gestión y monitoreo). Si bien todos los instrumentos de gestión que se había propuesto fueron desarrollados, se observa debilidades en el uso productivo de estos instrumentos. La falta de uso pleno de los instrumentos de monitoreo (por ejemplo, débil e incompleta construcción de una línea base y una sistematización de aprendizajes y buenas prácticas) sugieren de que hay un potencial no aprovechado para una mejor gestión o mejores resultados del programa.

La estructura organizacional del proyecto es simple en su núcleo, pero complejo en cuanto al círculo más amplio de instituciones asociadas al proyecto, considerando toda la alianza institucional en apoyo al PEJ, con sus diferentes roles, tareas y responsabilidades. La eficiencia de la gestión (con sus implicancias para la efectividad de las medidas) fue más alta en el núcleo que en la alianza de múltiples instituciones. La estructura de gestión del núcleo tuvo el desempeño y la dinámica suficiente para implementar casi la totalidad de las actividades según el plan operativo y en el tiempo previsto. Sin embargo, la alianza institucional amplia no tuvo la fortaleza suficiente para cumplir con la provisión de todas las condiciones externas que requería el proyecto.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

Este punto se refiere a la eficiencia de coordinación entre las instituciones oferentes (AGCID y GIZ), las instituciones ejecutores desde el oferente sur (SENCE y FOSIS) y la principal institución implementadora en el país beneficiario (Ministerio de Trabajo). La gestión de los procesos de la implementación de la asistencia técnica a través de SENCE y FOSIS además de la incorporación de conocimientos y experiencias desde las cinco diferentes instituciones mencionadas fue altamente eficiente, dado de que en cada momento fue prestado de manera oportuna y dentro de los plazos previstos, cada vez que el Ministerio de Trabajo había avanzado hacia otra etapa de implementación y solicitaba el apoyo correspondiente a esta nueva etapa.

Efectividad del logro de resultados del proyecto

Si bien la propuesta de proyecto bajo evaluación contiene un marco de resultados y metas definidas, éstos fueron modificados sustancialmente durante el proceso de implementación. Los países cooperantes acordaron no establecer indicadores y metas específicos de resultados sino pedían al país

beneficiario avanzar hacia un conjunto de resultados que fuera posible alcanzar siguiendo los planes operativos para la implementación. El plan operativo fue entonces la guía del proyecto bajo evaluación y al mismo tiempo su herramienta de conducción.

Desde la formulación de los objetivos del proyecto y desde sus planes operativos se puede deducir claramente que los siguientes aspectos son logros que el proyecto buscaba alcanzar:

- Alto porcentaje de estudiantes que concluyen exitosamente los cursos.
- Alto porcentaje de elaboración de planes de negocios (trabajo final del curso que define el emprendimiento que los jóvenes buscarían llevar adelante).
- Considerable posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento (para financiar los emprendimientos).
- Entre quienes acceden a financiamiento, alcanzar un nivel considerable de emprendimientos que efectivamente logran iniciarse.
- Para quienes no logran iniciar un emprendimiento se busca proveer o un incentivo para continuar estudios o capacitación de diferentes tipos o facilitar a través de los conocimientos sobre emprendimiento también el acceso a trabajo dependiente (empleo).

Los primeros dos de estos resultados fueron alcanzados ampliamente, los tres restantes solo de manera limitada.

La principal limitante para que los estudiantes de los cursos puedan efectivamente iniciar sus emprendimientos fue la falta de acceso a financiamiento. Instituciones públicas de microcrédito asociados al PROMIPYME finalmente no otorgaron créditos a los egresados de los cursos del PPEJ. Este riesgo no fue considerado durante la fase de diseño del programa. La naturaleza de este problema quedó casi en su totalidad fuera del alcance del Ministerio de Trabajo, quien tuvo un éxito limitado en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para los egresados de los cursos.

Sin embargo, en los grupos focales los beneficiarios graduados valoraron unánimemente la alta calidad del contenido de los cursos y el acierto metodológico así como la importancia de combinar contenido técnico para emprendimientos con formación humana. Al mismo tiempo reclaman justificadamente el incumplimiento de acceso a financiamiento, que había sido una promesa realizada por el programa al inicio de los cursos.

Los graduados aprecian altamente el hecho de que los módulos de formación humana prepararon las bases motivacionales y de autoestima (superación personal) suficiente para intentar de iniciar un emprendimiento mientras que los módulos técnicos proveyeron la base de conocimientos. Sobre todo, el ejercicio de realizar un plan de negocios es altamente valorado, pero se reclama que falta un seguimiento a los graduados y un acompañamiento posterior a los cursos.

Contribución de CTr al logro de resultados

El éxito de aprendizaje del proyecto se base en el uso de métodos y enfoques modernos y adecuados para las enseñanzas. Las mismas ya fueron usados exitosamente en el país oferente sur y adaptados para el uso en el país beneficiario. El apoyo para el uso de estos elementos nuevos en el país beneficiario abarcó a las tres etapas necesarias, adaptación de materiales al contexto del país beneficiario, capacitación de docentes y pasantías y aprendizaje (seguimiento en aula) para los docentes capacitados. El comprobado éxito del método también en el país beneficiario llevó a la decisión de que el mismo será usado también en cursos fuera del programa PJE.

Sostenibilidad

El potencial, desde un punto de vista técnico, para un mejor desempeño de los cursos y un fortalecimiento del proceso de obtención de resultados (por ejemplo a través de una ampliación de la formación humana y acompañamiento más cercano a la elaboración de planes de negocios) fue grande después del segundo proyecto (que es el proyecto bajo evaluación), y mucho de este potencial ya fue aprovechado en el tercer proyecto. De la misma manera, se había implementado importantes mejoras entre el primer y el segundo proyecto, lo cual indica una importante capacidad de aprendizaje,

principalmente de parte del Ministerio de Trabajo y de INFOTEP, que incorporó varios de los aprendizajes del proyecto (principalmente la formación humana y el método CEFE también en otros cursos de su oferta académica, fuera de la oferta específica para el PJE).

Aunque de esta manera se genera una potencial sostenibilidad de enfoques y métodos usados en los cursos, no se logró generar una oferta continua de cursos de emprendedurismo para jóvenes, más allá de la vigencia del PJE (previsto para el 2016), ya que ni el Ministerio de Trabajo ni INFOTEP lo incorporaron como oferta continua en sus programas de formación.

Impacto

La limitada efectividad en cuanto a cambios en la situación de empleo o ingreso de los jóvenes limita también el impacto del proyecto sobre el bienestar. Aporta, sin embargo, una importante contribución al aprendizaje institucional en las instituciones implementadores del país beneficiario y en AGCID. Un futuro impacto en cuanto a cambios en la gestión de estas instituciones dependerá del grado de uso que estas instituciones dan al aprendizaje adquirido a través del proyecto de cooperación triangular.

Conclusiones

Las actividades del segundo proyecto consecutivo de cursos de emprendedurismo en República Dominicana fueron implementadas según lo planificado. Sin embargo, la gestión dinámica tanto desde los oferentes como desde el país beneficiario no logró transformarse aún en los resultados esperados en su pleno alcance, lo que limita su impacto y la sostenibilidad de los cambios logrados para los beneficiarios (los jóvenes).

En sus aspectos de aprendizajes para la cooperación triangular el proyecto tiene que ser valorado como una experiencia exitosa de complementariedad de conocimientos y capacidades de los países oferentes y un exitoso traspaso de contenidos y métodos de cooperación desde GIZ a AGCID.

Los aprendizajes institucionales en las principales instituciones implementadores en el país beneficiario (Ministerio de Trabajo e INFOTEP) son importantes. Si bien el proyecto fue temáticamente relevante, el diseño del plan de actividades resultó incompleto e hizo que el proyecto carezca de una visión estratégica que garantizase las actividades necesarias para fortalecer una alianza institucional alrededor del tema de autoempleo juvenil. Esta falta de visión y planificación estratégica limitó claramente las posibilidades de incidencia política, y con ello el impacto y la sostenibilidad de los resultados, por más que técnicamente el proyecto fue implementado de manera satisfactoria.

En cuanto a la implementación del proyecto, desde el punto de vista del país beneficiario queda evidente la necesidad de institucionalizar las redes de colaboración inter-institucional. Para ello sería necesario destinar recursos y diseñar actividades exclusivas de un equipo de trabajo, que se encargue de los contenidos programáticos, de la identificación de beneficiarios y del apoyo y seguimiento de los intermediarios.

La Tabla a continuación muestra en forma resumida las calificaciones generales que otorga esta evaluación al desempeño general de la implementación del proyecto y de sus resultados logrados.

Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	A – altamente satisfactorio	Relevancia temática y relevancia de diseño alta. Uso de métodos de enseñanza y enfoques didácticos modernos. Participación de instituciones contrapartes en el diseño. Complemento relevante a las actividades y logros del PJE
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	A – altamente satisfactorio	Oferente sur con experiencia previa de cooperación con el país beneficiario y con adecuada provisión de asistencia técnica a través de dos instituciones implementadoras desde el país oferente, con amplia experiencia en la temática.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	B/C - satisfactorio /	Pleno cumplimiento de implementación en tres de los cuatro componentes del proyecto. Ineficiencias

		algunos problemas	en la gerencia de la alianza institucional que solamente en su núcleo pero no en el grupo más amplio proveyó el apoyo esperado al proyecto.
Cooperación triangular	<i>Eficiencia</i> en el manejo de las estructuras triangulares	A – altamente satisfactorio	Adecuada provisión conjunta de conocimientos y experiencias desde los cinco socios activos en la cooperación triangular y oportuna implementación dentro de los plazos previstos.
Proyecto	<i>Efectividad</i> en el logro de resultados	B/C - satisfactorio / algunos problemas	La efectividad de aprendizaje institucional (MdT e INFOTEP) y de aprendizaje individual (de los estudiantes) fue alta, pero la efectividad para la generación de fuentes de ingreso muy baja dada la falta de acceso a financiamiento. Solamente los dos de cinco objetivos se lograron.
Cooperación triangular	<i>Efectividad</i> de la contribución de CTr al logro de resultados	A – altamente satisfactorio	Sugerencia de elementos, métodos y conceptos modernos y adecuados para el logro de los resultados de aprendizaje y acompañamiento de asistencia técnica adecuada a lo largo de todos los ciclos del proyecto.
Proyecto	<i>Sostenibilidad</i> de resultados y de procesos para su generación	C – algunos problemas	Los cursos de emprendedurismo para jóvenes que ya cuentan con una formación técnica no fueron incorporados por el Ministerio de Trabajo e INFOTEP en su oferta de formación continua más allá de la vigencia del PJE (con finalización en el 2016). INFOTEP sin embargo incluyó el enfoque de formación humana y el método de enseñanza CEFE en el currículo de otros cursos en su oferta académica, fuera del PJE.
Proyecto	<i>Impacto</i> del proyecto más allá del logro de sus resultados	C – algunos problemas	La limitada efectividad en cuanto a cambios en la situación de empleo o ingreso de los jóvenes limita también el impacto del proyecto sobre el bienestar. Aporta, sin embargo, una importante contribución al aprendizaje institucional en las instituciones implementadores del país beneficiario y en AGCID. Un futuro impacto en cuanto a cambios en la gestión de estas instituciones dependerá del grado de uso que estas instituciones dan al aprendizaje adquirido a través del proyecto de cooperación triangular.
Resultados según criterios OCDE/CAD	<i>Valoración global</i>	B - satisfactorio	Pese a las limitaciones de impacto y sostenibilidad la implementación de buena calidad permite considerar al conjunto de resultados técnicos del proyecto como satisfactorio.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		A – altamente satisfactorio	El carácter y la organización triangular de este proyecto se concentró alrededor de la transmisión de conocimientos y métodos, que constituyen el núcleo para el éxito del proyecto.
Evaluación general		B - satisfactorio	Pese a los buenos resultados en cuanto al contenido temático del proyecto, las debilidades en la gestión del apoyo de otras instituciones a los resultados del proyecto limitan impacto y sostenibilidad (institucionalización).

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente

2. Presentación del Proyecto

Recuadro 1: Datos principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 25 de Agosto de 2011.
- Nombre del proyecto: ***Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas rurales desfavorecidas de la República Dominicana.***
- Áreas de cooperación: Superación de la pobreza, desarrollo social y promoción de la empleabilidad juvenil.
- Países oferentes: Chile (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: República Dominicana.
- Volumen del proyecto: EUR 400.000 (Chile: EUR 200.000; Alemania: EUR 200.000).
- Periodo de implementación: Enero de 2012 a Octubre de 2013.
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID).
- Instituciones ejecutoras en el país oferente sur (Chile):
 - Ministerio de Planificación, a través del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo – SENCE y del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).
 - Ministerio del Trabajo, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH,
- Instituciones contrapartes en el país beneficiario:²
 - Ministerio de Trabajo.
 - Ministerio de la Juventud.
 - Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias (PROCOMUNIDAD).
 - Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).
 - Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

Antecedentes: El primer proyecto de cooperación triangular

Desde el 2008 la cooperación alemana y chilena ³, financia un programa de cooperación, en el cual República Dominicana recibe asistencia técnica de Chile en el fortalecimiento de la empleabilidad juvenil en zonas rurales de alta vulnerabilidad. El programa *Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas urbanas y rurales desfavorecidas de la República Dominicana*, (a continuación denominado con la sigla (no oficiales) PPEJ) busca contribuir con un valor agregado al Programa Juventud y Empleo (PJE) del Ministerio de Trabajo de República Dominicana.

El PJE se desarrolla en el Ministerio de Trabajo y forma parte de las políticas activas de empleo implementadas por el Gobierno de la República Dominicana. El PJE inició la ejecución de cursos de capacitación para jóvenes en el año 2003 con asistencia técnica y el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM).⁴ Una gran parte⁵ de los recursos de

² En la documentación inicial (por ejemplo, el documento de propuesta del proyecto) de esta fase del programa figura aún la participación de la Fundación Sur Futuro. Por más que inicialmente se había planificado la participación de la fundación, la misma no participó en ningún momento en la implementación del programa, razón por la cual no fue incluido en el recuadro y el trabajo de evaluación.

³ Esta primera iniciativa de cooperación triangular se ejecutó en el marco de acuerdos de cooperación bilateral y aún no a través del Fondo de Cooperación Triangular (que opera desde el 2010).

⁴ Para entender el alcance y la magnitud de los cursos especiales para jóvenes vulnerables, financiado por el BID y el BM desde el 2003 y hasta la fecha se cita las dimensiones del primer préstamo (BID) por US\$ 21 millones con los cuales se

estos préstamos se destina a la financiación de los cursos de formación que no tienen costos para los jóvenes participantes. Los cursos de formación técnica y capacitación para el empleo son implementados a través del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) (fundado en 1980) o sus Centros Operativos del Sistema (COS).⁶

El PJE tiene por objetivo mejorar la empleabilidad de la población joven de bajos ingresos, en situación de riesgo social, a través de una capacitación laboral teórico-práctica en salas de clases y una primera experiencia laboral mediante pasantías en empresas, a fin de dotarles de habilidades, conocimientos y destrezas para la ejecución de un oficio y completar su formación educativa formal. Los cursos que ofrece INFOTEP al cualquier participante (estudiante) son libres de costos. Alrededor del PJE se constituyó (a partir del 2007 y operativo desde el 2008) una alianza de las siguientes instituciones públicas, en apoyo al empleo o autoempleo juvenil: el fondo de inversión social PROCOMUNIDAD, el Ministerio de la Juventud y el Ministerio de Trabajo, el instituto de formación técnica INFOTEP y la organización de fomento al emprendimiento PROMIPYME.

En apoyo a esta alianza institucional y el esfuerzo de INFOTEP de ofrecer capacitación gratuita a la población⁷, el Fondo de Triangulación AGCI-GIZ propone la idea (a solicitud de las autoridades de República Dominicana), de ofrecer cursos cortos adicionales en capacitación para el emprendedurismo y autoempleo a jóvenes de 20 a 29⁸ años que hayan terminado previamente cualquier formación técnica, bajo la condición de que los estudiantes provengan de sectores sociales vulnerables.

Entre 2007 y 2010, la cooperación Alemana conjuntamente con la Chilena, financió un primer proyecto de cooperación, en el cual República Dominicana recibió asistencia técnica de Chile y de Alemania en el fortalecimiento de la empleabilidad juvenil en zonas rurales de alta vulnerabilidad. El proyecto tenía el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de empleabilidad y de vida de los jóvenes a través de programas públicos intersectoriales de formación, emprendimiento, juventud y comunidad. Aproximadamente 200 jóvenes recibieron capacitación y microcréditos para sus emprendimientos (a través de 11 cursos implementados en seis municipios diferentes). Al final de la cooperación (2010), República Dominicana solicitó un proyecto consecutivo para dar continuidad a la expansión de sus políticas públicas y ampliar la estrategia a 2.000 jóvenes en todo el país.

El proyecto consecutivo bajo evaluación

Esta evaluación se concentra en el proyecto consecutivo de la cooperación triangular, bajo implementación entre enero de 2012 y octubre de 2013. En el marco de este proyecto se capacitaron 1.120 jóvenes en 56 cursos de emprendedurismo.

Los cursos de emprendedurismo tuvieron una duración de 245 horas⁹ y fueron ofrecidos sin costo para los estudiantes que además recibieron una subvención diaria de aproximadamente 1,5 US\$ para transporte y alimentación, dado que los alumnos provienen de grupos de población vulnerables.

La misión de evaluación se realizó entre el 26 de octubre y el 3 de noviembre de 2015 en las ciudades de Santo Domingo, Santiago, Bani, Azua, San Juan, San Pedro, Seibo y Romana (todas en República Dominicana). Entrevistas con las instituciones contrapartes fueron realizadas en Santo Domingo. Además, en todos los municipios mencionados se realizaron entrevistas en los COS y reuniones con grupos focales de estudiantes de los cursos de emprendedurismo. Se visitó un total de 12 COS y se realizaron 7 grupos focales con un total de 115 estudiantes participantes.

financió entre febrero de 2003 y julio de 2006 la realización de 1,345 cursos (aproximadamente 27,000 alumnos) a través de 85 diferentes instituciones del sistema INFOTEP.

⁵ 68% en el caso del primer préstamo del BM de julio de 2006.

⁶ Instituciones privadas de capacitación que implementan cursos por orden y bajo supervisión de INFOTEP en cuanto al contenido y calidad de los cursos. Todos los docentes de los COS son certificados por INFOTEP.

⁷ En su momento de fundación del INFOTEP sus cursos estaban pensados para los trabajadores del sector formal, ya que las empresas cofinancian INFOTEP con un pago compulsivo mensual sobre la masa salarial. Paulatinamente y con más fuerza a partir del 2007 los cursos de INFOTEP se abren también al sector informal, manteniendo su carácter de capacitación gratuita.

⁸ En el primer proyecto a partir del 2008 se aceptó estudiantes a partir de los 15 años pero para el proyecto consecutivo del 2012 la edad fue elevada a 20 años.

⁹ Detalles sobre la estructura de los cursos en Anexo 5.

B. Resultados de la Implementación

3. Pertinencia y diseño

La pertinencia del programa se evalúa siguiendo dos elementos de análisis. El primero corresponde a la pertinencia temática y el segundo a la pertinencia de las actividades que realiza el programa para lograr sus objetivos, éstos últimos serán discutidos en el subcapítulo de calidad de diseño del programa.

Pertinencia temática

El programa es pertinente en cuanto a la temática que enfoca (la falta de oportunidades de trabajo para jóvenes de sectores vulnerables, principalmente en zonas rurales). Se basa por un lado en el diagnóstico general de la situación de trabajo de los jóvenes que periódicamente se actualizan en los informes de los bancos (BID y BM) que financian las actividades del PEJ, y además, en un taller de diagnóstico específico que realizó conjuntamente la alianza de instituciones vinculadas al PEJ.

La situación general de empleo y desempleo en República Dominicana se caracteriza en años recientes por un incremento del desempleo en consecuencia de las globales crisis económicas y sus efectos a partir del 2008. Al creciente desempleo se suma un aumento de la desigualdad (de distribución del ingreso) y en el caso específico de los jóvenes existe un creciente grupo de personas NI-NI (ni estudian ni trabajan), de los cuales (según datos de la prensa) 60% son mujeres. La Tabla 1 a continuación muestra el incremento del desempleo general, el aumento más acelerado del desempleo juvenil y el impacto más fuerte del desempleo para mujeres jóvenes. El potencial logro de los resultados del programa se corresponde plenamente a las necesidades de la población objetivo.

Tabla 1: Desempleo (tasa ampliada) en República Dominicana (%)

	2008	2013
Desempleo general	14.0	15.0
Desempleo juvenil	27.6	35.3
Desempleo juvenil masculino		22.6 (2011)
Desempleo juvenil femenino		40.8 (2011)

Fuente: Banco Central de República Dominicana.

Pertinencia del proceso y contenido del diseño del programa

Un panorama completo del enfoque y de las actividades del proyecto se contempla en el marco lógico y el plan operativo del programa que se reproduce en el Anexo 6.

Contenido del programa

El contenido específico del programa es pertinente en sus enfoques temáticos y se encuentra adecuadamente estructurado. La idea principal se concentra en la combinación del fortalecimiento de las capacidades técnicas para el autoempleo (por ejemplo, la elaboración de un plan de negocios) con el fortalecimiento de las capacidades humanas (como por ejemplo, competencias sociales y autoestima).

En cuanto al uso de metodologías se resalta como muy beneficioso la implementación del enfoque de Competencia de Economías a través de la Formación Emprendedora (CEFE) que basa el aprendizaje en el desarrollo de competencias y experiencias, precisamente con enfoque en competitividad de negocios por medio de métodos participativos.

El proyecto 2012-2013 consistió de los siguientes cuatro componentes (nombres abreviados):

- C1: Capacidades, competencias, metodologías.
- C2: Instrumentos de gestión y monitoreo.
- C3: Alianzas, aprendizajes y resultados.
- C4: Conducción.

La implementación fue planificada conforme las siguientes fases (principales instituciones encargadas entre paréntesis):

- Primera fase: Diagnóstico de potencialidades en las áreas de intervención del proyecto (PROCOMUNIDAD – FOSIS).
- Segunda fase: Formación de 25 formadores en metodología CEFE y capacitación de 2.000 jóvenes (INFOTEP, MdT – SENCE, FOSIS).
- Tercera fase: Acceso al microcrédito y acompañamiento del desarrollo de los emprendimientos (PROMIPYME – FOSIS).
- Cuarta fase: Evaluación de resultados e impactos (MdJ – INJUV).
- Quinta fase: Presentación del proyecto y proyección de una política pública nacional en República Dominicana (todas las instituciones).

Participación de instituciones beneficiarias

Las instituciones beneficiarias participaron adecuadamente en el diseño del programa. En febrero del 2012 los donantes realizaron, con la alianza de instituciones que trabajan en apoyo al PEJ, un taller de validación con el objetivo de revisar el diseño técnico del proyecto, la estrategia de intervención, el cronograma, el modelo de gestión y el presupuesto con las instituciones públicas participantes. También se buscó socializar la propuesta y validarla institucionalmente y avanzar en la definición de la distribución geográfica de los cursos a ser implementados. La realización de este taller de validación estaba debidamente presupuestado en el plan de uso de recursos provenientes del Fondo de Cooperación Triangular.

El nivel de participación de las instituciones beneficiarias en el diseño del proyecto fue alto. Principalmente, fue el Ministerio de Trabajo (PJE) e INFOTEP que participaron muy activamente en el diseño del contenido de los cursos (y en los ajustes de contenido, en vista de las experiencias ganadas desde el 2008 en actividades similares) y en la selección de las comunidades para la implementación de los cursos. INFOTEP gerenció el proceso de implementación de los cursos de emprendedurismo cuya ejecución fue otorgada a los COS a través de un concurso público y abierto licitado por INFOTEP.

Sinergias

La sinergia principal que crean los cursos de emprendedurismo consiste en el valor agregado que generan para el PJE, dado que todos los estudiantes de los cursos de emprendedurismo son graduados de cursos técnicos de INFOTEP, que forman parte del PJE. El PJE, diseñado ya a partir del 2002 busca ofrecer capacitación para la formación de empresas, para la formación a través de los COS y para la formación para el autoempleo. El PPEJ ofrece metodologías y enfoques principalmente para la formación individual y la formación para el autoempleo que apoya el PJE, con la complementariedad que la formación para el autoempleo (a través de los COS) se focaliza en jóvenes vulnerables.

Un segundo elemento de sinergia se genera a partir a partir del 2012 con la creación del Programa Alerta Joven, financiado por USAID, que trabaja a favor de jóvenes vulnerables en temas de educación, salud, desarrollo laboral, prevención de crimen y violencia, y políticas públicas. Por un lado, es nuevamente AGCI quien ofrece un apoyo técnico al programa Alerta Joven en el área de desarrollo laboral y, por otro lado, una alianza de instituciones dominicanas similar a la alianza creada en apoyo al PJE sostiene a Alerta Joven. En coordinación con el PPEJ Alerta Joven interviene solo en municipios que no cuentan con presencia del PPEJ.

Sinergias con otros proyectos de cooperación triangular o con otros proyectos del programa nacional de GIZ en República Dominicana no se generaron, dado que los demás programas de cooperación alemana en el país se concentran en otras temáticas.

Sin embargo y dada la experiencia exitosa de la cooperación triangular en el tema de empleo juvenil en República Dominicana, desde el 2014 existe en el país un segundo proyecto de cooperación triangular, “Fortalecimiento de las políticas públicas para la gestión integral de residuos a través de la

creación de modelos urbanos integrados”, donde México acompaña a Alemania como oferente y país experto en apoyo a sus colegas en República Dominicana.

Riesgos y supuestos del programa

La principal limitante para que los estudiantes de los cursos puedan efectivamente iniciar sus emprendimientos fue la falta de acceso a financiamiento. Instituciones públicas de microcrédito asociados al PROMIPYME finalmente no otorgaron créditos a los egresados de los cursos del PPEJ. Este riesgo no fue considerado durante la fase de diseño del programa. La naturaleza de este problema quedó casi en su totalidad fuera del alcance del Ministerio de Trabajo (donde funciona la Unidad Ejecutora del PJE y de la cooperación triangular) quien tuvo un éxito limitado en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para los egresados de los cursos. Solo aproximadamente la quinta parte de los fondos requeridos pudo ser compensado por otras fuentes financieras (ver sección de Efectividad más abajo).

En consecuencia de esta falta de apreciación correcta del entorno político y las voluntades institucionales, otros riesgos formulados en el diseño del proyecto (como el posible no pago de créditos) se volvieron obsoletos.

La potencial falta de apoyo de parte de las municipalidades y el esperado débil apoyo de parte de las familias de los/as jóvenes fueron algunos de los riesgos previstos correctamente.

La Tabla 2 a continuación reproduce los riesgos esperados/previstos según el perfil de proyecto de agosto de 2011 y las posibilidades de su materialización durante la implementación.

Tabla 2: Anticipación de riesgos en el diseño del proyecto

Riesgo anticipado	Observación
	No se previó el riesgo de que las instituciones públicas no puedan proveer microcréditos a los egresados de los cursos
El aporte de las municipalidades es importante para desarrollar estas iniciativas, pero ellas están muy desvinculadas de sus comunidades y altamente politizadas	Anticipado correctamente
Un porcentaje importante de los/as jóvenes beneficiarios/as del proyecto no retorna los préstamos facilitados para desarrollar sus ideas de negocios	Quedó obsoleto
Las familias de los/as jóvenes beneficiados/as no asumen el compromiso de sus hijos y rechazan la ejecución de los emprendimientos	Anticipado correctamente
Los dueños de pequeños negocios en las comunidades intervenidas no facilitan a los/as jóvenes las pasantías en sus micro y pequeñas empresas previstas por el proyecto	Anticipado correctamente
Los/as jóvenes que buscan emplearse no logran insertarse al mercado formal del trabajo	Anticipado correctamente

Recursos

En términos generales, las autoridades de República Dominicana y fuentes del AGCI mencionaron a esta evaluación que los montos de financiamiento han sido los adecuados para la realización de las actividades previstas y que la distribución de estos recursos para los diferentes tipos de actividades permitió que todas ellas fueran implementadas con el alcance planificado.

4. Eficiencia de la implementación hasta la fecha

Estructura de gestión

La estructura organizacional del proyecto es simple en su núcleo pero complejo considerando toda la alianza institucional en apoyo al PEJ, con sus diferentes roles, tareas y responsabilidades. El desempeño en cuanto a la eficiencia de gestión (con sus implicancias para la efectividad de las medidas) fue más alto en el núcleo que en la alianza de múltiples instituciones.¹⁰

El núcleo de la estructura de gestión del PPEJ se constituye por la Unidad Ejecutora (de los préstamos BID y BM para la implementación del PJE) en el MdT, INFOTEP (en su función de implementador de los cursos de capacitación) y el MEPyD (en su función como contraparte oficial de la cooperación triangular), en cuanto a instituciones del país beneficiario. En cuanto a instituciones de países oferentes, la parte más activa y dinámica (en la fase 2012-2013 del PPEJ) fueron el FOSIS y naturalmente AGCI, apoyado por GIZ Chile. El contenido técnico del apoyo al PJE fue diseñado e implementado conjuntamente por consultores de AGCI y GIZ pero la conducción del proceso de cooperación con República Dominicana estaba mayormente en manos de ACCI (ver también más abajo capítulo específico sobre aspectos de la cooperación triangular).

La estructura de gestión del núcleo tuvo el desempeño y la dinámica suficiente para implementar casi la totalidad de las actividades según el plan operativo y en el tiempo previsto para su implementación. Sin embargo, la alianza institucional amplia no logró la fortaleza suficiente para cumplir con todas las condiciones externas que requería el proyecto para un éxito pleno, y tampoco pudo proveer un sólido conjunto de condiciones deseables que hubieran facilitado la implementación del proyecto.

En este sentido, PROMIPYMES (y la institución de microcrédito Banca Solidaria que depende de PROMIPYMES) no cumplió con la esperada predisposición de facilitar de manera amplia crédito a los alumnos para la realización de sus planes de negocio. Si bien los justificativos de la falta asistencia de parte de PROMIPYMES fue, principalmente, basado en formalidades como la falta de cumplimiento de ciertas condiciones por parte de los estudiantes, esta evaluación escuchó repetidamente y de diferentes fuentes la opinión de que la causa principal de no participación de PROMIPYMES en apoyo a los alumnos de cursos de emprendedurismo radicó en la ausencia de voluntad política.

El MdJ brindó entre el 2012 y 2013 un apoyo al PPEJ, mucho más débil que lo esperado (por ejemplo, dejando de implementar una encuesta sobre empleo juvenil, previamente planificada) y sorprendentemente PROCOMUNIDAD, la institución que en el 2006 había puesto en marcha el diálogo inicial con Alemania y Chile sobre una posible cooperación triangular, facilitó en mucho menor medida que lo esperado el vínculo con las municipalidades, en búsqueda de apoyo local y un entorno local favorable para la implementación de los cursos y potencial seguimiento a los emprendimientos de los jóvenes.

Consecuentemente, si bien el núcleo de gestión pudo implementar a cabalidad y con pocas debilidades su plan operativo (desarrollo de conceptos, métodos y herramientas adaptadas para República Dominicana para la implementación de los cursos de emprendedurismo y la implementación de estos mismos cursos), la estructura de gestión hacia las condiciones externas y complementarias (principalmente microcrédito y condiciones externas locales y centrales favorables), se escaparon de la posibilidad de influencia del proyecto, ya que la estructura de gestión para la alianza institucional amplia estaba plena- y únicamente basada en la voluntad y el compromiso de las instituciones sin la posibilidad formal de exigir a las instituciones el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Implementación operativa

En cuanto al cumplimiento del plan operativo de parte del núcleo central de gestión se observa un pleno cumplimiento (100%) para los componentes 1 (capacidades, competencias, metodologías), 3 (alianzas, aprendizajes y resultados) y 4 (conducción), pero un cumplimiento incompleto (75%) para el componente 2 (instrumentos de gestión y monitoreo). Si bien todos los instrumentos de gestión que se había propuesto fueron desarrollados, se observa debilidades en el uso productivo de estos

¹⁰ Una descripción detallada de la estructura y de los roles institucionales del PPEJ se encuentra en el Anexo 5.

instrumentos. La falta de uso pleno de los instrumentos de monitoreo (por ejemplo, débil e incompleta construcción de una línea base y una sistematización de aprendizajes y buenas prácticas) sugieren de que hay un potencial no aprovechado para una mejor gestión o mejores resultados del programa.¹¹

Sin ser parte de la estructura de gestión del proyecto, los bancos financiadores del PJE, BID y BM juegan un rol importante para poder poner en marcha el PPEJ, ya que los cursos de emprendedurismo están financiados con recursos de los préstamos. Para el proyecto 2012-2013 el MdT había solicitado autorización al banco financiador de poder usar recursos del préstamo para entrenar a 2.000 jóvenes en emprendedurismo, pero el banco financiador solamente autorizó el uso de recursos 1.200 estudiantes.¹² En el MdT se considera que los bancos financiadores son reacios a financiar los cursos de emprendimientos porque dudan de su impacto (y temen con ello un menor avance hacia las metas del PJE).

En cuanto a la dinámica de trabajo especialmente con el FOSIS, en el MdT se aprecia la dedicación y el compromiso del FOSIS en el acompañamiento de los cursos, con frecuentes y periódicas visitas (trimestrales) para la provisión y el compartimiento de las experiencias del FOSIS en la implementación de cursos de emprendedurismo, el apoyo a la capacitación de docentes, la realización de pasantías de docentes en Chile y el apoyo a la red de capacitadores.

Eficiencia de entrega de servicios y productos

Pese a las limitaciones descritas en la estructura de gestión de actividades de la alianza de instituciones en apoyo al empleo juvenil, la estructura de gestión del proyecto en sí funcionó adecuadamente y aseguró la entrega de bienes y servicios casi en su totalidad, según plan operativo (ver Anexo 6).

Los cursos de capacitación en emprendimiento fueron licitados por INFOTEP e implementado por los COS, bajo la coordinación de PJE. El interés de los COS en este nuevo tipo de cursos fue grande. Se presentaron un total de 117 propuestas para implementar cursos de emprendedurismo, de 64 COS diferentes. Un total de 56 cursos de 54 COS diferentes fueron adjudicados finalmente e implementado exitosamente (ver sección de efectividad).

Si bien el desempeño de gestión desde el MdT e INFOTEP aseguró una eficiente entrega de bienes y servicios según el Plan Operativo, la revisión posterior de resultados e impactos obtenidos dejó ver que la selección del tipo de actividades desarrollado pudo mejorarse de manera de asegurar una más sólida conducción hacia los resultados en cuanto a las actividades económicas propuestas por los estudiantes.

En cumplimiento del Plan Operativo se realizó a finales del 2013 un evento de visibilidad en el Palacio de Gobierno, con la presencia de cinco ministros.

5. Eficacia/Efectividad de las medidas, logros y resultados

Cumplimiento de metas

Para el conjunto de todos los proyectos del Fondo de Cooperación Triangular (CTr) implementados en el 2012 y 2013 se observa que no se diseñaron marcos rígidos de resultados con metas específicas a ser alcanzadas, dado de que el fondo perseguía un doble objetivo. Por cierto se buscaba que los proyectos a ser implementados fueran exitosos, pero también se pretendía conducir las actividades a través de un plan operativo flexible considerando además, el objetivo de aprovechar esta experiencia para fortalecer a la AGCI como una institución cooperante con fuerte perfil técnico, lo cual implicaba

¹¹ Una representación esquemática (tablas) y detallada del marco lógico del programa, de su plan operativo y del cumplimiento del plan operativo se encuentran en el Anexo 6.

¹² Se licitaron cursos para 1.200 estudiantes y se obtuvo 1.120 graduados en la fase 2012-2013. Para este periodo el PJE implementó un total de 200 cursos de diferente contenido. De ellos, 56 cursos fueron de emprendedurismo y los 144 restantes fueron otros cursos técnicos de INFOTEP (todos los 200 cursos fueron financiados con recursos de préstamo).

también para AGCI experimentar un proceso de aprendizaje nuevo, el cual requería cierta flexibilidad en cuanto a implementación de los proyectos programados.

En términos prácticos esto significa que si bien el proyecto bajo evaluación contiene un marco de resultados y metas generales, estos fueron modificados sustancialmente durante el proceso de implementación. Concretamente, los países donantes acordaron no establecer indicadores y metas específicos de resultados sino exigir al beneficiario avanzar hacia un conjunto de resultados que fuera posible alcanzar siguiendo los planes operativos para la implementación. El plan operativo fue entonces la guía del proyecto y al mismo tiempo su herramienta de conducción.¹³

Desde la formulación de los objetivos del proyecto y desde sus planes operativos se puede deducir claramente los siguientes aspectos como logros a alcanzar:

- Alto porcentaje de estudiantes que concluyen exitosamente los cursos de emprendedurismo.
- Alto porcentaje de elaboración de planes de negocios (trabajo final del curso que define el emprendimiento que los jóvenes buscarían llevar adelante).
- Considerable posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento (para financiar los emprendimientos).
- Entre quienes acceden a financiamiento alcanzar un nivel considerable de emprendimientos que efectivamente logran iniciarse.
- Para quienes no logran iniciar un emprendimiento se busca proveer o un incentivo para continuar estudios o capacitación de diferentes tipos o de facilitar a través de los conocimientos sobre emprendimiento también el acceso a trabajo dependiente (empleo).

Existen dos fuentes de información que revelan el grado de avance hacia este tipo de resultados, un estudio de INFOTEP de marzo 2014¹⁴ y los registros institucionales del PJE. Los registros del PJE dan constancia de un cumplimiento exitoso de los primeros dos logros esperados.

Tabla 3: Resultados de la ejecución del curso piloto para emprendedores, 2012-2013

Proceso de los jóvenes	Porcentaje
Inicia el curso	100
Concluye el curso	95.3
Elabora plan de negocios	89
Interesado en obtener microcrédito	64
Acceso al empleo formal	20
Instala negocio con recursos propios	19.5
Instala negocio con crédito de PROMIPYME	3
Instala negocio con crédito de COOPFPROCA	0.7
Instala negocio con crédito de otra EF	0.1
Intención de instalar negocio con recursos propios	14

Fuente: Registros de la UEPP del Ministerio de Trabajo, borrador de Memoria 2015 área Capacitación para el Emprendimiento.

El estudio de INFOTEP, realizado unos meses más tarde, revela que varios de los logros perduraron en forma productiva también meses después de la finalización de los cursos:

- Solamente 3% de los graduados obtuvieron un crédito, otros 16% financiaron sus emprendimientos con recursos propios o préstamos familiares, el restante 79% no logró iniciar una actividad económica independiente.
- El 34% de los egresados a finales del 2013 estaban trabajando al inicio del 2014. También se puede deducir que de estos 34% un 10pp (puntos porcentuales) estaba trabajando en autoempleo y un 24pp en trabajo dependiente.

¹³ La necesidad de proceder de esta manera también nace de hecho de que la formulación del proyecto en el 2011 no se basó en un diagnóstico exhaustivo del alcance del proyecto. Tras un proceso de aprendizaje el fondo de CTr exige a partir del 2015 la existencia de un completo marco de resultados para la planificación de nuevos proyectos.

¹⁴ INFOTEP, Gerencia de Planificación Estratégica e Inteligencia Institucional, Estudio de impacto de los egresados del PJE de los cursos de emprendimiento, Marzo 2014.

- Un 19% de los estudiantes de los cursos de emprendedurismo habían puesto en marcha alguna actividad de autoempleo entre el 2012 y el 2013. En marzo del 2014 el 55% de estos emprendimientos estaban aún en funcionamiento.
- El informe INFOTEP de Marzo 2014 no contiene información precisa al respecto. Un porcentaje de los estudiantes señala el retorno al estudio como razón principal de no haber puesto en marcha un negocio. De los 115 estudiantes que participaron en los grupos focales de esta evaluación, el grupo de egresados que regresó al estudio formal es claramente mayor a 1%.

Opinión de los beneficiarios

La opinión de beneficiarios que se refleja a continuación se basa en impresiones e informaciones recolectadas en los grupos focales realizadas para fines de esta evaluación y en el estudio de impacto de INFOTEP de marzo de 2014.

Estudiantes

En los grupos focales, los beneficiarios graduados valoraron unánimemente la alta calidad del contenido de los cursos y la metodología aplicada fue considerada como un acierto importante considerando la conveniencia de combinar contenido técnico con formación humana. Por otro lado, pusieron de manifiesto su reclamo por el incumplimiento del acceso a financiamiento, que había sido una promesa realizada por el programa al inicio de los cursos.

Los graduados aprecian altamente el hecho de que los módulos de formación humana prepararon las bases motivacionales y de autoestima (superación personal) suficiente para intentar de iniciar un emprendimiento mientras que los módulos técnicos proveyeron la base de conocimientos. Sobre todo, el ejercicio de realizar un plan de negocios es altamente valorado, pero se reclama que falta un seguimiento a los graduados y un acompañamiento posterior a los cursos.

En forma más estructurada, el estudio de impacto de INFOTEP de marzo 2014 refleja que 97% de los egresados efectivamente lograron elaborar sus planes de negocios y que 60% de los estudiantes se sentían suficientemente seguro y motivado para iniciar su emprendimiento, en caso de que obtuvieran financiamiento. Un 80% de los estudiantes señaló al mismo tiempo que la implementación del plan de negocios no solamente requiere de financiamiento sino también de apoyo y acompañamiento posterior a los cursos.

COS y docentes

En forma indirecta, los COS (instituciones de capacitación) y los docentes formados también se consideran beneficiarios del programa. Los docentes se beneficiaron principalmente a través de la formación, y los COS ganaron la experiencia de implementar nuevos contenidos y metodologías dirigidas a un segmento de población estudiantil (jóvenes vulnerables) que no son habitualmente clientes de los 54 COS que participaron en el Programa.

Durante la fase 2012-2013 del Programa fueron capacitados 56 docentes quienes fueron responsables de la implementación de los cursos. La mitad de ellos recibieron formación de funcionarios del mismo FOSIS (capacitación de capacitadores) y la otra mitad fue capacitado por los mismos docentes dominicanos.

Tanto los docentes como los capacitadores entrevistados por esta evaluación se mostraron satisfechos con la formación recibida y los materiales didácticos, y resaltaron la importancia del ejercicio de recapitación de docentes en aula y del ejercicio de validación de la guía metodológica del FOSIS adaptado al contexto dominicano.

También el INFOTEP considera que con las capacitaciones de docentes, las estructuras de recapitación instaladas y las guías metodológicas adaptadas y validadas posibilitaron el fortalecimiento de la oferta de capacitación de la INFOTEP dirigida a jóvenes vulnerables.

Calidad de productos y adaptación local

Acercas de la calidad de los productos, su adaptación local y sus procesos de uso y de implementación esta evaluación encontró opiniones diferentes. El estudio de impacto de INFOTEP de marzo de 2014 muestra altos niveles de satisfacción de parte de los egresados, con diferentes aspectos de los cursos:

- Un 62% de los egresados manifestó estar totalmente satisfecho con el contenido de los cursos, otros 37% se declara satisfecho.
- 98% de egresados se manifestaron satisfechos con los materiales y equipos.
- 93% se manifestaron satisfechos con la calidad de los docentes y su capacidad de enseñanza.
- 83% valoraron como excelente y 16% como buena la calidad del trabajo de INFOTEP (a través de los COS).

La opinión del FOSIS, como uno de los principales cooperantes en los aspectos técnicos de los métodos de enseñanza y de los contenidos de los cursos, es, sin embargo, mucho más crítico que la opinión de los egresados. En el FOSIS se reconoce que al finalizar la segunda fase del programa la primera impresión acerca de la calidad del proceso de implementación de la metodología CEFE y del contenido de los cursos había sido alto, un segundo análisis más detallado reveló debilidades en consecuencia de falta de claridad de cómo implementar adecuadamente el enfoque, tanto en INFOTEP como entre los docentes que fueron capacitados. La falta de claridad fue evidentemente mayor para el grupo de docentes que no fue capacitado directamente por el FOSIS, sino de parte de los formadores capacitados por el FOSIS. Para el tercer proyecto consecutivo (2014-2016) se implementó un refuerzo metodológico y una recapitación de docentes.

Potencialidades

El potencial, desde un punto de vista técnico, para lograr un mejor desempeño de los cursos y mayor alcance de resultados fue óptimo después del segundo proyecto, y mucho de este potencial ya fue aprovechado en el tercer proyecto. De la misma manera, se había implementado importantes mejoras entre el primer y el segundo proyecto, lo cual indica que existe una interesante capacidad de aprendizaje, principalmente de parte del Ministerio de Trabajo y de INFOTEP. Entre las mejoras implementadas para sacar provecho de potencialidades y lecciones aprendidas están:

- Un mayor énfasis en la sugerencia de que los alumnos deben intentar de financiar sus emprendimientos con recursos propios (ante la experiencia de acceso fallido a microcrédito).
- La ampliación de cursos de una duración total de 150 a 256 horas.
- El incremento de la cantidad de horas en capacidades básicas de 80 a 125 horas.
- El levantamiento de la edad mínima de los estudiantes de 16 a 20 años (dada la mayor capacidad de alumnos de mayor edad de sacar provecho productivo del aprendizaje sobre emprendedurismo y su mayor propensión de emprender).
- La incorporación de un periodo de acompañamiento de un mes posterior al curso (que sin embargo resultó ser insuficiente).
- La construcción de un mayor vínculo con ayuntamientos buscando su apoyo en el tema de acceso a microcrédito y la formalización de negocios.
- La exclusiva concentración de cursos de emprendimiento en el tercer proyecto 2014-2016 en áreas rurales (donde existe mayor necesidad para la dinamización de los mercados laborales).

La implementación de los cursos con financiamiento inicialmente del BID y posteriormente del Banco Mundial sentaron las bases para lograr un mejor aprovechamiento de las potencialidades ganadas durante la primera fase, e hizo posible construir un proceso de aprendizaje (del PJE y del Programa Triangular) de más largo plazo. Las perspectivas de un financiamiento continuo de parte de los bancos de desarrollo hasta el 2020 parecen ser favorables. Sin embargo, aún no está claro si este potencial interés incluye también la intención de continuar específicamente con la implementación de los cursos de emprendedurismo.

Es interesante ver que durante las reuniones de grupos focales realizadas para esta evaluación, los egresados y en parte también los docentes de los cursos de emprendedurismo han identificado beneficios totalmente diferentes a los mencionados más arriba (que se pensaron más bien desde la perspectiva de lecciones aprendidas sobre el diseño de los aspectos técnicos de los cursos):

- “El curso rompe barreras en nuestra mentalidad. En el colegio a nosotros se nos había enseñado a aprender para ser empleado y no para ser emprendedor. En estos cursos nos enseñaron ahora a trabajar para nosotros” (un egresado).
- “En los cursos nos enseñaron autosuficiencia y seguridad de nosotros mismos y trabajar con seriedad” (una egresada).
- “El curso es motivador para seguir estudiando y también ser mas activo, estar mas al servicio de la gente” (una egresada).
- “Lo que aportan GIZ y AGCI es el énfasis del programa en la persona humana” (un docente).
- Por más que los estudiantes vienen de zonas vulnerables, jóvenes que viven en ambientes agresivos y difíciles, en general el comportamiento de ellos en el curso fue amable. Aunque al inicio del curso claramente fueron más agresivos e inquietos que al final” (un docente).

Resultados no esperados

Existe una serie de resultados inesperados que en parte se mezclan con los resultados que obtiene el PJE en la totalidad de sus cursos. Tenga en mente que todos los participantes del programa son egresados previos de alguna formación técnica del PJE. Entonces no siempre es posible separar claramente entre los efectos positivos logrados por el PJE y resultados logrados por el proyecto del CTr. En la vida real los resultados del CTr se basan en parte en los resultados previos logrados por los cursos técnicos del PJE.

Un reciente estudio de evaluación de impacto con diseño experimental permite resumir los impactos de largo plazo del PJE, según indica el siguiente recuadro:

Recuadro 2: Principales impactos logrados por el conjunto de cursos técnicos del PJE

- Los programas de capacitación funcionan particularmente bien en contextos locales dinámicos, donde hay una demanda real por las habilidades que ofrece el programa.
- Gracias al PJE los jóvenes beneficiarios parecen tener un mejor comienzo en sus trayectorias laborales -en el sector formal- y las mujeres urbanas mejoran sus ingresos.
- Los efectos positivos que se generan para la fase inicial de la trayectoria laboral aumentan con el tiempo (impactos duraderos en la calidad del empleo).
- Mayor propensión para formalizar fuentes de ingresos informales de los hombres (en comparación con mujeres).
- Todos estos efectos son mas fuertes en Santo Domingo (comparado con municipios fuera de la capital) y con un impacto algo menor en la región del gran Santo Domingo pero mucho menos marcado en el resto del país.
- Aún así la investigación concluye que los programas de capacitación laboral para los jóvenes en riesgo pueden tener resultados positivos en el largo plazo.

Fuente: Ibarrán et al. Evidencia experimental de los impactos de largo plazo de un programa de capacitación laboral para jóvenes, Setiembre 2015.

En complementariedad a los impactos generales del PJE reflejado en el Recuadro 2, esta evaluación pudo identificar el siguiente conjunto de resultados adicionales de resultados no esperados (o buscados con menor énfasis):

- Según el estudio INFOTEP de marzo 2014 solamente el 36% de los egresados de los cursos de emprendedurismo que lograron poner un emprendimiento ganan menos del salario mínimo

legal y los restantes 64% ganan montos mayores (lo cual va en línea con los resultados del Recuadro 2 pero sugiere entonces que los cursos de emprendedurismo potencialmente refuerzan aún más el efecto positivo sobre el ingreso).

- En los grupos focales los egresados manifestaron que los egresados de los cursos de emprendedurismo están muy bien recibidos por jefes de recursos humanos y el certificado del curso facilita también el acceso al empleo dependiente (mayormente formal).
- A la luz de los resultados del primer y segundo proyecto del CTr se crea desde el 2014 en el Ministerio de Trabajo un Departamento de Emprendimientos (no es solamente para juventud), con dos funcionarios, que implementa cursos especiales para personas con discapacidad y madres solteras, entre otros.
- Los resultados del PJE llevaron al Ministerio de Trabajo a presentar un pedido de ampliación de presupuesto para ampliar la cobertura de cursos de capacitación con recursos propios.
- Las experiencias de PJE se reflejan en el actual Plan Nacional de Empleo (2013-2016), pero en forma específica no se reflejan en los documentos de planificación nacional (Estrategia Nacional de Desarrollo 2030) que habla más bien de la necesidad general de crear empleo y trabajo y de las condiciones de trabajo digno (siguiendo conceptos OIT).

Elementos de cooperación triangular a favor de eficiencia y efectividad

La experiencia del Programa en República Dominicana sugiere una elevada eficiencia y efectividad de la cooperación triangular, basado en el hecho de que sus actividades se suman a programas y políticas en curso (PJE) para complementar y mejorar sus resultados. Se evita de esta manera altos costos de pre-inversión e iniciación de actividades, frecuentemente relacionados con programas de cooperación y se complementa un proceso de obtención de resultados y logros como ya fue descrito más arriba en las secciones de resultados e impactos. En el caso de República Dominicana estos hechos hacen a la cooperación triangular más eficiente y más efectiva comparado con los resultados que hubiesen logrado Alemania y Chile implementando una actividad aislada con la misma cantidad de recursos.

6. Sostenibilidad de procesos y resultados logrados

Estrategia de sostenibilidad

Hasta el momento de la realización de esta evaluación (trabajo de campo a fines del 2015) los proyectos consecutivos del CTr no contaban con una estrategia de sostenibilidad más allá de la confianza de que los aprendizajes institucionales sean lo suficientemente fuertes para poder perdurar en el tiempo. Esa postura seguramente está motivada por el hecho de que tanto los PJE como el programa de emprendedurismo cuentan con financiamiento asegurado por lo menos hasta finales del 2016.

En consecuencia no existe aún una estrategia o de sostenibilidad o de salida que garantice:

- Capacidades institucionales para seguir implementando los cursos de emprendedurismo más allá del programa de cooperación triangular y del financiamiento del PJE por fuentes externas.
- El mandato y marco normativo institucional que establece la base para que determinadas instituciones asuman la responsabilidad de implementar los cursos, generar condiciones externas y un entorno favorable.
- La existencia de recursos humanos y financieros necesarios para que los dos puntos anteriores puedan ser realizados.

Promoción de un entorno normativo institucional favorable

Complementando el argumento anterior, llama la atención a esta evaluación que los proyectos consecutivos de CTr no trabajan de ninguna manera a favor de la creación de un entorno normativo favorable que pueda garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados y la sostenibilidad del proceso continuo de formación a futuro. El único resultado visible está relacionado con la aprobación de nuevos contenidos y metodologías en los cursos de emprendedurismo del INFOTEP así como la incorporación de esos nuevos elementos en otros cursos técnicos de la misma institución.

Dada la frágil estructura de sostenibilidad y la carencia de un marco normativo consolidado, al momento de la redacción de este informe (enero 2016) parecen ser débiles las perspectivas de que los resultados logrados y la continuidad de los procesos de formación permanezcan más allá del 2016, al menos si una continuidad futura depende exclusivamente de la voluntad y el compromiso de las instituciones involucradas.

Compromiso de las partes interesadas

En el núcleo de la estructura de gestión e implementación, entre el Ministerio de Trabajo, INFOTEP, los COS implementadores y el apoyo desde el Ministerio de Planificación, existe un elevado interés por continuar con los cursos de emprendedurismo. Sin embargo, falta mayor apoyo desde la alianza institucional más amplia para consolidar esta valiosa experiencia y sacar mayores provechos de las capacidades de emprendedurismo generadas en los jóvenes vulnerables.

Contribución significativa al desarrollo más amplio de más largo plazo

El conjunto de resultados logrados en complementariedad entre el PJE y el Proyecto es altamente positivo y existen comprobados efectos de corto y hasta de largo plazo, además del potencial de reforzarse mutuamente. El Ministerio de Trabajo, a través de su Plan Nacional de Empleo, ya ha comenzado a traducir estos resultados en políticas de empleo institucionalizando el programa en el PJE bajo un formato de amplia duración (con ya más de 12 años de vida) y mayor alcance (con aproximadamente 50.000 egresados).

Bajo el actual Gobierno de la República Dominicana, el PJE obtuvo incluso mayor importancia institucional desde que el Gobierno Nacional definiera como prioridad en su estrategia general de desarrollo el trabajo de MIPYMES y de emprendedurismo. No obstante, el Ministerio de Trabajo aún no logró sacar provecho de ésta nueva prioridad de política pública, tampoco existe aún la voluntad política e institucional suficientes para asegurar, por ejemplo, el acceso de los egresados al microcrédito.

Aunque se reconocen los avances, sin embargo, no se ha logrado generar una política nacional de emprendedurismo juvenil a nivel nacional. Las posibilidades de que ello ocurra en el corto plazo (antes de las próximas elecciones en mayo de 2016) son muy limitadas.

Retos para futuras intervenciones

En conclusión al análisis presentado se pueden identificar dos grupos de retos para futuras intervenciones de proyectos consecutivos de CTr sobre emprendedurismo. Un primer grupo (representado en la Tabla nn a continuación en la columna izquierda) se refiere a la implementación de las actividades propias de los proyectos (la entrega de bienes y servicios) y el segundo grupo guarda relación con el entorno de implementación y su gerencia estratégica.

Tabla 4: Retos para futuras intervenciones

Actividades propias de los proyectos de emprendedurismo	Entorno de gerencia de los proyectos
Fortalecer acceso a microcrédito	Falta una estrategia para la reactivación de la alianza institucional.
Fortalecer plan de negocios	Falta el desarrollo de un plan de sostenibilidad o salida
Seguimiento a implementación de planes de negocio	Falta identificación de ajustes normativos requeridos para la sostenibilidad de resultados logrados y sostenibilidad de procesos de provisión de bienes y servicios que en el futuro ayudan a ampliar los resultados ya logrados.
Mejorar implementación del monitoreo y aprendizaje desde el monitoreo de los proyectos	Falta la formulación de una estrategia para la creación de una incidencia política a nivel superior (reconocimiento de la contribución del emprendedurismo juvenil al desarrollo del país).

Fuente: Elaboración propia

Elementos de la cooperación triangular a favor de la sostenibilidad

La sostenibilidad de los resultados y de los procesos del programa de emprendedurismo hasta el momento son débiles, como se argumentó más arriba. Sin embargo, esa debilidad no nace de la naturaleza de cooperación triangular sino de la falta de un diseño de actividades estratégicas del programa, como también se argumentó anteriormente.

Si bien existen en el mundo de la cooperación para el desarrollo numerosas evidencias que sugieren que la sostenibilidad de proyectos de cooperación triangular es mayor comparado con proyectos tradicionales de cooperación, en el caso de República Dominicana no se evidencia tal situación.

Es posible argumentar que existe el potencial para lograr una mayor sostenibilidad también en República Dominicana, suponiendo que el apoyo y el peso técnico político de dos instituciones internacionales como GIZ y AGCI puedan dar mayor fuerza a una posible gestión estratégica en el futuro.

Una mejor gestión estratégica del programa abarca el potencial de una mayor incidencia política, que es precisamente uno de los objetivos genéricos de la cooperación triangular que más bien busca ser la fuerza de asistencia blanda (soft assistance) en la cooperación internacional.

7. Impactos hasta la fecha y futuros impactos esperados

Impactos esperados

La Tabla 5 a continuación muestra los impactos esperados según el marco lógico del programa y comentarios del nivel de cumplimiento de los logros. Esta evaluación reconoce que dada la flexibilidad de los marcos lógicos y los ajustes realizados durante la fase de implementación, el marco de impactos que se cita a continuación no está en plena vigencia y no existe un compromiso formal de cumplirlos o alcanzarlos. Sin embargo, potencialmente la lista de los impactos esperados en la columna izquierda sigue guardando relación muy estrecha con el contenido del proyecto y es interesante comentar sobre los avances logrados.

Tabla 5: Impactos esperados según Marco Lógico del programa

Impacto esperado	Observación sobre el logro del impacto
Se institucionaliza una política pública intersectorial para juventud, empleo y emprendimiento en el país.	Parcialmente. Hasta el momento se logró la institucionalización solo a nivel de planes y políticas sectoriales de corto plazo.
Se fomentan las competencias de vida, laborales y emprendedoras de jóvenes rurales marginados/as.	Si, pero no plenamente. Se logró fomentar las competencias pero no se generó el entorno favorable que permite un uso productivo de estas competencias.
Se fortalece el acceso al microcrédito para jóvenes rurales marginados/as.	No logrado.
Se fortalece la sustentabilidad de emprendimientos juveniles a través de la capacitación técnica.	Potencialmente, aunque no existen datos cuantitativos que puedan comprobar este hecho.
Se facilita el acceso de jóvenes vulnerables marginados/as al mercado laboral (empleo formal y prestación de servicios).	La evidencia cuantitativa no fue recolectada pero la cualitativa sugiere que es así. No sabemos del alcance.
Se dejan capacidades instaladas en grupos altamente vulnerables, con especial énfasis en equidad de género (a través del acceso preferente a mujeres jefas de hogar).	La participación de mujeres en los cursos de emprendimiento fue de 68%.

Fuente: Elaboración propia

Innovación

Los elementos de innovación que propuso el proyecto se concentraron en la definición de nuevos métodos de enseñanza (enfoque CEFE) y de contenido de los cursos (formación humana) de los cursos de emprendedurismo (ambos logrados exitosamente), y en menor grado en la construcción de una alianza institucional amplia que ayudara a generar un entorno favorable para la implementación de cursos de emprendedurismo (logrado parcialmente).

Aportes de los socios al logro de los resultados

Lograr resultados en proyectos y programas de cooperación requiere en primer lugar de la definición (y revisión y ajuste periódico) de una teoría de cambio y una esperada cadena de resultados (acerca de cómo los bienes y productos generados deben generar los efectos necesarios para poder lograr los resultados e impactos esperados).

En este sentido llama la atención de que el proyecto no cuenta ni con una cadena de resultados ni teoría de cambio definidos. Podría ser posible argumentar que un pequeño programa con limitados recursos no requiere de estos instrumentos. El argumento contrario diría que el grado de ambición de resultados e impactos esperados debe definir la necesidad de contar con este tipo de instrumentos o no.

En el caso del proyecto, y según la opinión de esta evaluación, la ambición de resultados e impactos hubiese justificado plenamente la definición de estas herramientas.

Un programa o proyecto que se implementa exitosamente requiere de la definición de roles, responsabilidades y tareas entre las instituciones implementadoras y socios tanto al nivel operativo (la implementación de actividades) como al nivel estratégico.

El proyecto tiene los roles y responsabilidades institucionales definidos al nivel operativo (plan operativo), pero no trasciende al nivel estratégico. Se formulan (aunque sea implícitamente) resultados esperados (acceso a crédito, continuidad en el estudio, facilitar acceso a empleo) pero según el parecer de esta evaluación no se define de manera suficientemente sólida el tipo de actividades que debe ser llevado adelante a nivel operativo y a nivel de gerencia estratégica (por ejemplo, consolidación de la alianza institucional amplia). Adicionalmente, el uso incompleto de los instrumentos de monitoreo (los instrumentos fueron diseñados pero no implementados plenamente)

dentro del proyecto limitó adicionalmente la posibilidad de conseguir de todas las instituciones socias los aportes requeridos.

La Tabla 6 a continuación menciona buenas prácticas y lecciones aprendidas de la fase 2012-2013 del programa

Tabla 6: Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Buenas prácticas	Lecciones aprendidas
Adaptación del método CEFE.	La falta de un plan operativo estratégico imposibilitó el pleno funcionamiento de la alianza institucional y del logro de resultados e impactos.
Combinación de contenido técnico sobre emprendimiento y formación humana en los cursos.	El plan de trabajo del proyecto y sus actividades son conducentes hacia determinados tipos de resultados pero no se implementan todas las actividades necesarias para que realmente puedan ser alcanzados los objetivos previstos. (por ejemplo, acceso al crédito).
Modalidades de capacitación docente (formación de formadores).	El desarrollo de instrumentos de monitoreo requiere también de la capacitación de las instituciones responsables de implementarlos, del seguimiento a su implementación y de la sistematización de sus resultados.
Adaptación de manuales y guías al contexto local.	Aun con contenido adaptado adecuadamente es necesaria una capacitación intensiva para el uso de la guía y un acompañamiento inicial en aula (uso adecuada de la guía adaptada en clase).

C. Sección triangular

8. Consideraciones especiales acerca de la cooperación triangular

División de tareas entre los donantes

Antes de discutir las fortalezas del enfoque de la cooperación triangular en el contexto del proyecto bajo evaluación es importante entender cual era la división de tareas entre los países donantes y cual es la contribución de cada uno (GIZ y AGCI) a los resultados de la implementación.

Es importante entender que la cooperación entre GIZ y AGCI se inicia antes de la existencia del Fondo de CTr y se desarrolló inicialmente bajo modalidades de cooperación bilateral, siempre con el motivo doble de facilitar la implementación de proyectos de cooperación técnica pero también con la intención de fortalecer las capacidades y ampliar los aprendizajes de AGCI como institución de cooperación técnica.

En el caso específico de la cooperación con República Dominicana, los elementos de la cooperación técnica del proyecto fueron proveídos desde ambos países donantes. AGCI contó ya con la experiencia y materiales básicos para la formación de emprendedores juveniles (a través de la institución chilena FOSIS) y la GIZ complementó este contenido con los elementos de la metodología CEFE (basado en el desarrollo de capacidades) y con el complemento de la formación humana, adicionalmente a la enseñanza de los contenidos técnicos del emprendedurismo.

La responsabilidad operativa de implementar esta cooperación después en el país beneficiario (ajustar el contenido de los materiales de enseñanza a la realidad dominicana, facilitar el proceso de aprobación de estos nuevos contenidos con las autoridades del INFOTEP, formación de capacitadores) cayó en mucho mayor grado sobre AGCI que sobre GIZ.¹⁵

En este sentido, la contribución de GIZ en el triangulo GIZ, AGI, país beneficiario es la transferencia de contenido y metodologías al socio donante AGCI (además de experiencias de cómo implementar este tipo de actividades en la práctica), para que el socio AGCI lo implemente como principal responsable y se fortalezca automáticamente a través de este triple proceso de aprendizaje (aprender sobre nuevo contenido, nuevos métodos y aprender de la experiencia de implementación en el país beneficiario).

Fortalezas y debilidades del enfoque de la cooperación triangular

La experiencia del segundo proyecto consecutivo del PPEJ sugiere que en el contexto de República Dominicana y en el área temática del emprendimiento juvenil la cooperación triangular logró demostrar las siguientes fortalezas:

Fortalezas

- El Ministerio de Planificación se involucró más de lo habitual en la coordinación entre las instituciones participantes, dado el gran número de instituciones (cinco, lo cual es inhabitual) y dada la importancia estratégica que otorga el ministerio a proyectos de cooperación sur-sur. La mayor participación del Ministerio de Planificación también fue motivado por el hecho novedoso de que por primera vez se logró agrupar a cinco instituciones nacionales diferentes alrededor de un solo programa de cooperación.
- En el Ministerio de Planificación se valora altamente el esfuerzo de la cooperación triangular (GIZ y AGCI) de contribuir a programas en marcha (PJE) y de no proponer una actividad (proyecto) independiente.
- En los Ministerios de Planificación y de Trabajo se valora altamente el enfoque de la cooperación triangular de compartir experiencias y apoyar en forma continua a las instituciones nacionales en su proceso de aprendizaje en la adaptación de estas experiencias y

¹⁵ De hecho AGCI fue el brazo operativo de la implementación. Sin embargo, los expertos consultores que visitaron el país beneficiario para llevar adelante las actividades provinieron de ambas organizaciones, tanto de GIZ como de AGCI.

no de instalar equipos para la implementación de proyectos o programas (forma frecuente de operar de la cooperación financiera).

- La experiencia positiva de la cooperación triangular Alemania-Chile-República Dominicana conllevó a la creación de otro proyecto de cooperación triangular que también opera en el área de empleo juvenil, involucrando a Estados Unidos-Chile-República Dominicana (Alerta Joven financiado principalmente por USAID).

Debilidades (en el contexto de República Dominicana)

- En el Ministerio de Planificación se considera que aún no fue posible sacar provecho pleno de la cooperación triangular porque hasta el momento el país no cuenta con un sistema que alinee la cooperación a los procesos de planificación de políticas nacionales.
- Recién en la actualidad el Ministerio de Planificación está iniciando la medición de la contribución de la cooperación a los logros de las metas de políticas. Esta medición, sin embargo, está principalmente relacionada con la cooperación financiera y no con la cooperación triangular o sur-sur.
- Como en el caso del programa GIZ-AGCI los recursos de la cooperación triangular o sur-sur no pasan por las cuentas públicas sino se ejecutan directamente a través de GIZ y AGCI. En consecuencia estos recursos no se registran en el sistema de gestión financiera y el sistema nacional de inversión pública, lo cual reduce su visibilidad (administrativa y política) y limita las posibilidades de ser considerado para el análisis de políticas públicas.
- En el Ministerio de Planificación llama la atención de que la oficina de GIZ en República Dominicana no se involucra de mayor manera en las conversaciones alrededor de la cooperación triangular. Se observa que desde la cooperación española de AECID (que también implementa cooperación triangular en República Dominicana) la coordinación es mucho más fluida a través de la presencia de una Oficina de Cooperación Técnica (OTC) de la AECID en el país.

Alcance de resultados

Aunque el alcance de los resultados logrados del proyecto es menor a lo esperado, tanto las instituciones del gobierno como los donantes triangulares valoraron los avances como suficientemente sólidos para decidir la implementación de un tercer proyecto consecutivo 2014-2016, lo cual indica que los involucrados consideran a los resultados y procesos como prometedores y con potencial para el futuro.

En el contexto de la cooperación triangular se plantea la pregunta legítima acerca de si resultados similares se hubiesen alcanzado también con un enfoque tradicional de proyectos de cooperación y no con el enfoque de cooperación triangular.

En el Ministerio de Trabajo se considera que la principal diferencia entre in enfoque tradicional de cooperación y la cooperación triangular consiste en que:

- Se está intercambiando experiencias y se está aprendiendo de una institución hermana de otro país que tiene una larga experiencia en la implementación de, precisamente, las mismas actividades que se proponen llevar adelante en el país beneficiario.
- Se considera en el Ministerio de Trabajo que el acompañamiento de parte de la institución del país cooperante es más cercano y más continuo comparado con proyectos tradicionales.
- La facilitación por un tercer país (Alemania) contribuye al enriquecimiento de las experiencias y en la consideración de la cooperación propuesta por parte de tomadores de decisión (los bancos financiadores del PJE).

Llevar resultados de cooperación triangular a mayor escala

En el caso de la experiencia en República Dominicana hasta el momento no están claras las potencialidades y las prioridades de los socios donantes acerca de la posibilidad de poder llevar los resultados de la cooperación triangular a mayor escala.

Mientras que GIZ claramente busca entender mejor el alcance de estas posibilidades AGCI menciona claramente que desde el entendimiento de Chile, la cooperación sur sur no busca incidir en una planificación de desarrollo del país. Se busca más bien el intercambio de experiencias y compartir buenas prácticas, apoyar a la mejora de la gestión de un departamento o una institución (lo cual potencialmente se logra llevar a una pequeña escala dada la mayor disponibilidad de recursos a través de la cooperación triangular), pero no se considera que la cooperación triangular pueda y deba ser tan ambiciosa de incidir a nivel de planificación de políticas nacionales de desarrollo, dado que el enfoque de la cooperación triangular es técnicamente muy específico. En otras palabras, en general AGCI, a través de su cooperación sur-sur, busca más bien incentivar cambios mediante la demostración de experiencias pilotos exitosas de las cuales puedan surgir cambios normativos/administrativos. Esta posición general, sin embargo, no quita la posibilidad de que la cooperación con GIZ, la AGCI pueda ser más ambiciosa en cuanto a los objetivos de la cooperación triangular y buscar adicionalmente por ejemplo poder proveer una contribución a procesos de planificación de políticas nacionales de desarrollo.

Potencialmente existe en República Dominicana oportunidades, aunque limitadas aún, de contribuir a la planificación nacional del desarrollo, a través de una mayor incidencia en políticas sectoriales. El logro de esta incidencia, sin embargo, no es automático y requiere de una gestión estratégica como ya se argumentó más arriba.

Una pequeña ventana de oportunidad para lograr una mayor visibilidad en los procesos de planificación del desarrollo se podría de en el caso de República Dominicana a través de una gestión financiera diferente de los proyectos CTr. Una ejecución financiera a través de las cuantas públicas permitiría dar visibilidad de los recursos en el sistema de administración de finanzas públicas (como también ya se argumentó más arriba). A partir del registro de contribuciones financieras desde la cooperación, las autoridades dominicanas analizan posteriormente el aporte de los proyectos externos al desarrollo del país. Este análisis se usa posteriormente para nuevas planificaciones de políticas.

D. Sección Cierre

9. Recomendaciones

A continuación se menciona un conjunto de recomendaciones que en parte fueron mencionadas en las entrevistas y reuniones, y otras se deducen como conclusiones del análisis del presente informe.

Recomendaciones para los cursos de emprendedurismo

- Asegurar o facilitar en mayor grado el acceso al microcrédito para los egresados.
- Incrementar el contenido de educación financiera en los cursos de emprendimiento.
- Definir mejor los roles de INFOTEP en su doble función de co-ejecutor del programa y de prestador de servicios al proyecto CTr (ejecuta las licitaciones de los cursos de emprendedurismo).
- Considerar la posibilidad de aumentar la edad máxima de 29 hasta 35 años de los beneficiarios de los cursos de emprendimiento.
- Considerar la posibilidad de complementar los cursos de emprendedurismo con módulos de pasantías.
- Mejorar el contenido técnico de los planes de negocios.
- Ofrecer mayor seguimiento y acompañamiento a los egresados para la implementación de sus planes de negocios.
- Considerar la posibilidad de ampliar el tiempo para la capacitación de formadores.
- Fondo de garantía puede hacer mas sostenible el tema de financiamiento de los emprendimientos.

Recomendaciones para la gerencia de los cursos de emprendedurismo

- Definir una estrategia de salida o de sostenibilidad de la cooperación triangular desde la actividad de los cursos de emprendedurismo.
- Definir una estrategia para la reactivación de la alianza institucional a través de un plan operativo de gestión estratégica del programa.
- Hacer uso adecuado de los instrumentos de monitoreo que ya fueron diseñados.

Lista de potenciales actividades para incrementar la gestión estratégica e incidencia política

- Formular mensajes fuertes en base a resultados (evidencias reales) ya existentes de cursos de emprendedurismo para fortalecer la solidez de la alianza institucional y lograr mayor incidencia a través de ella.
- Conocer mejor los procesos de planificación de políticas nacionales y sus tiempos, para identificar mejor momentos de oportunidad en los cuales es más fácil incidir (por ejemplo, a través de la provisión oportuna de propuestas e insumos).
- Reforzar las acciones de incidencia con los mensajes políticos adecuados, en el momento oportuno.
- Aprovechar mejor los canales oficiales y no oficiales para la incidencia política.
- Considerar de sacar mayor provecho al peso (político – argumentativo) de los donantes triangulares.
- Estar presente como proyecto en mesas de donantes y procesos UE de planificación conjunta de países residentes.

10. Conclusiones

La Tabla 7 a continuación muestra en forma resumida las calificaciones generales que otorga esta evaluación al desempeño general de la implementación del proyecto y de sus resultados logrados.

Tabla 7: Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	A – altamente satisfactorio	Relevancia temática y relevancia de diseño alta. Uso de métodos de enseñanza y enfoques didácticos modernos. Participación de instituciones contrapartes en el diseño. Complemento relevante a las actividades y logros del PJE
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	A – altamente satisfactorio	Oferente sur con experiencia previa de cooperación con el país beneficiario y con adecuada provisión de asistencia técnica a través de dos instituciones implementadoras desde el país oferente, con amplia experiencia en la temática.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	B/C - satisfactorio / algunos problemas	Pleno cumplimiento de implementación en tres de los cuatro componentes del proyecto. Ineficiencias en la gerencia de la alianza institucional que solamente en su núcleo pero no en el grupo más amplio proveyó el apoyo esperado al proyecto.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	A – altamente satisfactorio	Adecuada provisión conjunta de conocimientos y experiencias desde los cinco socios activos en la cooperación triangular y oportuna implementación dentro de los plazos previstos.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	B/C - satisfactorio / algunos problemas	La efectividad de aprendizaje institucional (MdT e INFOTEP) y de aprendizaje individual (de los estudiantes) fue alta, pero la efectividad para la generación de fuentes de ingreso muy baja dada la falta de acceso a financiamiento. Solamente los dos de cinco objetivos se lograron.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	A – altamente satisfactorio	Sugerencia de elementos, métodos y conceptos modernos y adecuados para el logro de los resultados de aprendizaje y acompañamiento de asistencia técnica adecuada a lo largo de todos los ciclos del proyecto.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	C – algunos problemas	Los cursos de emprendedurismo para jóvenes que ya cuentan con una formación técnica no fueron incorporados por el Ministerio de Trabajo e INFOTEP en su oferta de formación continua más allá de la vigencia del PJE (con finalización en el 2016). INFOTEP sin embargo incluyó el enfoque de formación humana y el método de enseñanza CEFE en el currículo de otros cursos en su oferta académica, fuera del PJE.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	C – algunos problemas	La limitada efectividad en cuanto a cambios en la situación de empleo o ingreso de los jóvenes limita también el impacto del proyecto sobre el bienestar. Aporta, sin embargo, una importante contribución al aprendizaje institucional en las instituciones implementadores del país beneficiario y en AGCID. Un futuro impacto en cuanto a cambios en la gestión de estas instituciones dependerá del grado de uso que estas instituciones dan al aprendizaje adquirido a través del proyecto de cooperación triangular.
Resultados según criterios	Valoración global	B - satisfactorio	Pese a las limitaciones de impacto y sostenibilidad la implementación de buena calidad permite considerar al conjunto de resultados técnicos del

OCDE/CAD		proyecto como satisfactorio.
Apreciación de procesos de cooperación triangular	A – altamente satisfactorio	El carácter y la organización triangular de este proyecto se concentró alrededor de la transmisión de conocimientos y métodos, que constituyen el núcleo para el éxito del proyecto.
Evaluación general	B - satisfactorio	Pese a los buenos resultados en cuanto al contenido temático del proyecto, las debilidades en la gestión del apoyo de otras instituciones a los resultados del proyecto limitan impacto y sostenibilidad (institucionalización).

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente

Las actividades del segundo proyecto consecutivo de cursos de emprendedurismo en República Dominicana fueron implementadas según lo planificado. Sin embargo, la gestión dinámica tanto desde los donantes como desde el país beneficiario no logró transformarse aún en los resultados esperados en su pleno alcance, lo que limita su impacto y la sostenibilidad de los cambios logrados para los beneficiarios (los jóvenes).

En sus aspectos de aprendizajes para la cooperación triangular el proyecto tiene que ser valorado como una experiencia exitosa de complementariedad de conocimientos y capacidades de países donantes y una exitoso traspaso de contenidos y métodos de cooperación desde GIZ a AGCI.

Los aprendizajes institucionales son fuertes y efectivos en AGCI y en las instituciones del país beneficiario pero dado el diseño si bien relevante pero incompleto de actividades del proyecto (actividades a ser implementados en el país beneficiario), el proyecto carecía de una visión estratégica necesaria y en consecuencia de un conjunto de actividades necesarias para fortalecer una alianza institucional alrededor del tema de autoempleo juvenil. Esta falta de visión y planificación estratégica limitó claramente las posibilidades de incidencia política, por más que técnicamente el proyecto fue implementado de manera satisfactoria.

En cuanto a la implementación del proyecto desde el punto de vista del país beneficiario queda evidente la necesidad de institucionalizar las redes de colaboración institucionales del proyecto. Es necesario destinar recursos y tiempos exclusivos de un equipo de trabajo que se encargue de los contenidos programáticos, de la identificación de beneficiarios; y del apoyo y seguimiento de los intermediarios.

En general el POA se concentró demasiado y exclusivamente en las actividades necesarias para cumplir con los servicios acordados (cantidad de cursos y beneficiarios) y solo en menor grado de actividades de gerencia (monitoreo, aprendizaje del monitoreo, ajustes a actividades), y careció de una visión de gestión estratégica política del proyecto. En este mismo sentido no fue una herramienta apta para la conducción del proyecto en su conjunto. Un marco lógico más sólido desde la planificación del proyecto hubiese contribuido a una mayor claridad y solidez del plan operativo.

E. Sección Anexos

A1: Documentos revisados

AGCI, Buenas Prácticas en Cooperación Sur-Sur Triangular de Chile: Análisis de Casos, Santiago de Chile, 2012 (PNUD).

<http://www.agci.cl/attachments/article/532/analisis4.pdf>

Albütz, Petra. Promoción del autoempleo para jóvenes rurales vulnerables en República Dominicana, Revista EAD – Educación de Adultos y Desarrollo (VHS DVV International)

<https://www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-782012/cooperacion-sur-sur/promocion-del-autoempleo-para-jovenes-rurales-vulnerables-en-republica-dominicana/>

Alemania y Chile colaboran con República Dominicana en la promoción del empleo juvenil (noticia en la página web del Programa Iberoamericano para Fortalecer la Cooperación Sur-Sur)

<http://www.cooperacionsursur.org/informacion-del-programa/noticias-de-cooperacion-sur-sur/1180-alemania-y-chile-colaboran-con-republica-dominicana-en-la-promocion-del-empleo-juvenil.html>

Fernández García, Carlos, Construir oportunidades de empleo para juventud dominicana, un desafío para la Agenda Post 2015.

http://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/ourperspective/ourperspectivearticles/2015/06/11/construir-oportunidades-de-empleo-para-la-juventud-dominicana-un-desaf-o-en-la-agenda-post-2015.html

FOSIS, Informe Final del Primer Proyecto de Cooperación Triangular, Piloto para Cursos de Emprendimiento (2010)

GIZ & AGCI, Los Jóvenes Rurales, Primera Prioridad (Folleto del Programa de Cooperación Triangular en República Dominicana)

http://www.agci.cl/images/centro_documentacion/giz_triangu_repdominicana.pdf

GIZ, Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas rurales desfavorecidas de la República Dominicana, Material Educativo (Guía del Facilitador).

GIZ, Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas rurales desfavorecidas de la República Dominicana, Documento de Proyecto, Agosto 2011

GIZ, Fomento del empleo juvenil en zonas rurales y urbanas de la República Dominicana

<https://www.giz.de/de/downloads/giz2014-sp-dreieckskooperation-chile-domrep-deutschland.pdf>

Ibarrarán, Pablo, et al, Evidencia experimental de los impactos de largo plazo de un programa de capacitación laboral para jóvenes, Setiembre 2015.

INFOTEP, Estudio de Impacto de los Egresado del PJE y de los Cursos de Emprendimiento, Santo Domingo, Maro 2014

Ministerio de Trabajo, Memoria de la Ejecución de los Cursos de la Modalidad de Emprendimiento, Agosto 2015.

Programa Juventud y Empleo (presentación del PJE en la web del Observatorio de Mercado Laboral de República Dominicana)

<http://omlad.gob.do/JuventudyEmpleo.aspx>

República Dominicana. Programa Juventud y Empleo (PJE) (presentación del PJE en la web de UNESCO)

http://www.redetis.iipe.unesco.org/programas_type/republica-dominicana-programa-juventud-y-empleo-pje/#.VpP5cZMrLEY

A2: Lista de personas entrevistadas

- Isa Haid, FOSIS Chile.
- Pilar Alvarez, AGCID Chile.
- María Ignacia Jiménez, GIZ Chile.
- Isabel Taveras, Encargada del Departamento Gestión de Programas Especiales, INFOTEP
- Gavino Severino, Director de la UNIDAD Ejecutora de Programas y Proyectos, Ministerio de Trabajo.
- Douglas Hasbun, Coordinador de Capacitación, Ministerio de Trabajo.
- Marta Gonzalez, Unidad de Ejecución del PEJ, Ministerio de Trabajo. Rosanna Arias, Encargada , Departamento de Cooperación Internacional, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- Profesor Miguel Veldez, Centro de Tecnología Universal (CENTU).
- Bienvenido Castillo, Director General, Dirección General de Empleo, Ministerio de Trabajo.
- Josefina Valdez, Directora, Acción Evangelizadora Católica.
- Eugenio Salo, capacitador de formadores.
- Juana Peralta, capacitadora de formadores.
- Rosana Arias, Ministerio de Planificación, contraparte desde el Ministerio para Juventud y Empleo.
- Arasely De Oleo, Ministerio de Planificación, encargada de cooperación Alemana.
- Rosa Diaz, Ministerio de Planificación, encargada de cooperación Chile.

Además se realizaron 7 reuniones de grupos focales con participantes de 12 cursos de emprendedurismo diferentes (12 COS), conversando en total con 115 estudiantes, sus docentes y los directores de los COS.

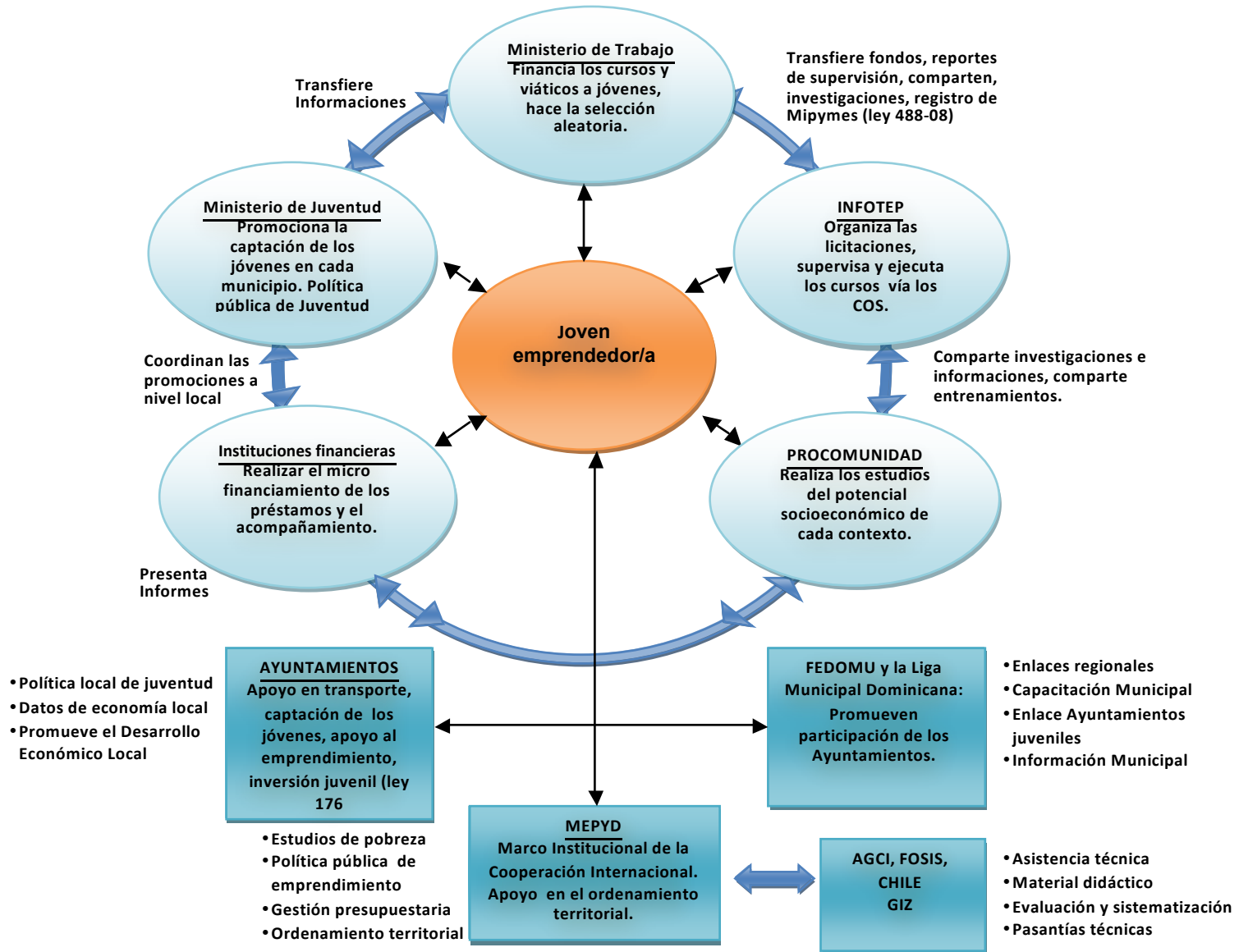
A3: Agenda de reuniones

Provincia	Día	Hora de reunion	Responsable
Santo Domingo(MT)	26 de octubre	9:00am/5:00pm	Marta Gonzalez Thomas Otter
Santo Domingo (MT)	27 de octubre	9:00am/5:00pm	Marta Gonzalez Thomas Otter
Santiago	28 de octubre	9:00am/7:00pm	Marta González Miguel Flores Thomas Otter
Bani y Azua en la mañana	29 de octubre	8:30 am/12:00m	Marta González Miguel Flores Thomas Otter
San Juan en la tarde		2:00 pm/5:00pm	
San Pedro y Seibo y Romana en la tarde	30 de octubre	9:00 am/12:00m 3:00pm /6:00pm	Marta González Miguel Flores Thomas Otter

COS de San Francisco de Macorís	HORARIO	DIA	Lugar de reunión
CENTRO MOLINA CATENOR INTECOMPU	9:00am	28 DE OCTUBRE	ACADEMIA ADA (Calle Independencia #184, Santiago de los Caballeros)
Santiago de los caballeros			
ACADEMIA ADA ASOCIACION DE COMERCIANTES DE SANTIAGO (ACIS) CADI	10:30 am	28 DE OCTUBRE	ACADEMIA ADA (Calle Independencia #184, Santiago de los Caballeros)
UTESA BELLEISIMA	2:30 pm	28 DE OCTUBRE	ACADEMIA ADA (Calle Independencia #184, Santiago de los Caballeros)

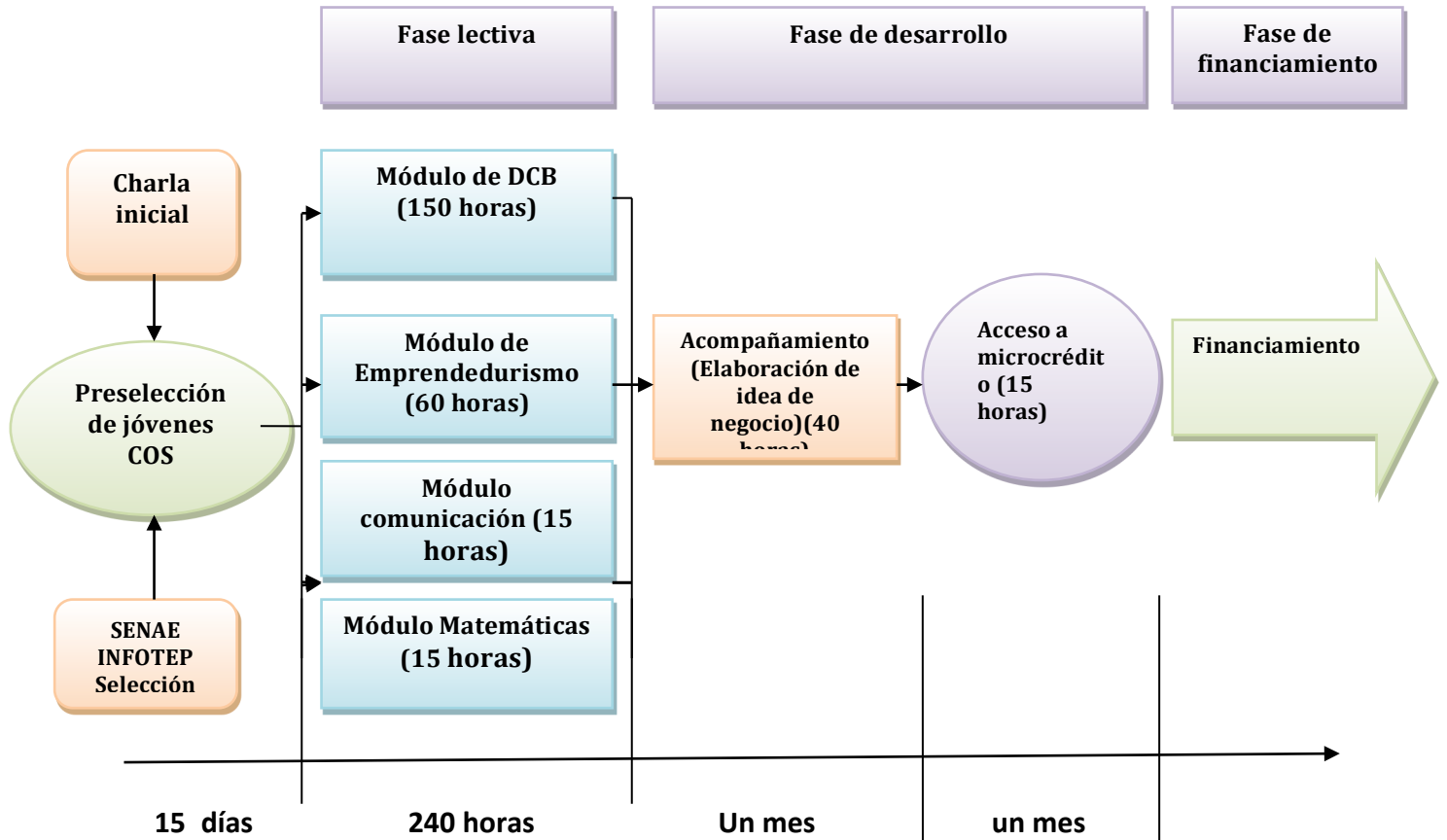
COS de SAN PEDRO DE MACORIS	HORARIO	DIA	Lugar de reunión
UCE PRELUDIO FUNTEPROVI MIS PRIMEROS PASOS CAES CEFOCADI	8:30am	30 DE OCTUBRE	Universidad Central del Este(UCE)
COS DE LA ROMANA			
ROMANA ITE PATRONATO BENEFICO ORIENTAL	11:00 am	30 DE OCTUBRE	SIDESA
COS SEIBO			
SEIBO	2:30 pm	30 DE OCTUBRE	PROGRESANDO(este COS debe convocar 12 jovenes porque tenian 40 beneficiarios

**MARCO INTER-INSTITUCIONAL – Fase
II y III cooperación triangular**



ANNEXO 5

Fases de la capacitación para el auto-empleo



Contenidos y duración de los Módulos

Contenidos	Cant. Horas
Desarrollo de Competencias Básicas, DCB	150
Módulo de Emprendimiento	60
Tutoría sobre Plan de Negocio	40
Tutoría sobre micro-financiamiento	15
Matemática	15
Comunicación	15
Total	295

Fuente: Registros de la UEPP del MT

Síntesis de la ejecución de la Capacitación CAE, 30 de julio 2015

Licitación	Marzo 2009 (buscar llamado y N.O) Piloto	Febrero 2010 (buscar llamado y N.O.)	El 23 de mayo de 2014 (buscar llamado y N.O.)*	3 de noviembre de 2014 (buscar llamado y N.O)
Cantidad de Cursos licitados.	11	56	20	15
Responsable llamado	INFOTEP	INFOTEP	INFOTEP	INFOTEP
Instituciones ejecutoras	INFOTEP MT	INFOTEP MT	INFOTEP MT	INFOTEP MT
Instituciones de Cooperación Técnica.	GTZ AgCI PRO-COMUNIDAD MT MJ INFOTEP	GTZ AgCI PRO-COMUNIDAD MT MJ INFOTEP	GTZ AgCI PRO-COMUNIDAD MT MJ INFOTEP	GTZ AgCI PRO-COMUNIDAD MT MJ INFOTEP
Cantidad de COS ejecutaron		54	19	13
COS ejecutores			Centro de Capacitación Laboral de Santo Domingo Este, CENTU, CENATEC, INCOFT, Acción Evangelizadora Católica, ADOPEM, Instituto de Capacitación Profesional de León, PRO-MADRE, Academia de Belleza Raisa, ITEROM, SEDI, Academia de Belleza Yolanda, CETECOM, INFAS, Universidad Psicología Industrial, ATROMUDE, Centro de Arte y Especialidades Virginia, Ocus San Valero, INATEC, Quezada Computer, SECOM, Politécnico Digna Estrada, CENCADHA, FUNCEDICOM, INCOTE, FUNDAMER, Patronato Benéfico de la Romana, SIDESA, PROSOLI, Mis Primeros Pasos, FUNTEPROVI, Fundación Pérez Guante.	
Localidades de ejecución.	Tamboril, Pedro García, Villa González, Navarrete, Los Llanos, Consuelo, Pescadería, Jaquimeyes, Ramón Santana, Quisqueya Rancho Arriba		Santo Domingo (Capotillo, La Barquita, Los Kilometros, Los Mina y Los Guaricanos) Distrito Nacional	Azua, Barahona, La Romana, San Pedro de Macorís, El Seibo, Hato Mayor, Moca.

Annexo 6: MARCO LOGICO Y PLAN OPERATIVO

Revisado en Noviembre 2015 por la PJE y esta evaluación (comentarios en rojo en las tablas abajo referente a la implementación de actividades corresponden a la evaluación).

Objetivo superior	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Se ha aumentado el ingreso al mercado de trabajo de personas jóvenes residentes en zonas rurales y urbanas desfavorecidas de la Republica Dominicana	El número de jóvenes empleados, de manera dependiente e independiente, egresados de programas de empleo, aumenta en un 30%	Encuestas , entrevistas Evaluación de resultados programas	Existen puestos de trabajo para colocación Familias e instituciones facilitan acceso a microcréditos

Objetivo específico			
Instituciones dominicanas vinculadas al proyecto han fortalecido sus capacidades, mediante la apropiación de programas y estrategias para el desarrollo de la empleabilidad, el emprendedurismo y el trabajo dependiente con jóvenes de zonas rurales y urbanas desfavorecidas.	<p>1. A Octubre 2013 la transferencia ha sido incorporada (<i>buenas prácticas, modelos de trabajo, material didáctico, instrumentos de monitoreo</i>), por las instituciones públicas y privadas involucradas.</p> <p>2. Durante el proyecto, se ha constituido y existe una red de trabajo conjunta que permite retroalimentar el proyecto e implementar mejoras, más allá del plazo de término del mismo.</p> <p>3.- Resultados y alcances en la institucionalización del programa como contribución a una política pública, son difundidos y publicados.</p>	<p>Registro y sistematización del proceso del proyecto (<i>convenios, documentos, guías, publicaciones, informes, etc</i>)</p> <p>Entrevistas a profesionales COS y jóvenes beneficiados</p>	<p>Voluntad Institucional para participar del proceso</p> <p>Disposición a recibir el apoyo técnico.</p> <p>Capacidad institucional para adaptar elementos transferidos</p> <p>Unidad ejecutora comprometida con su tarea</p>

Componentes	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>1.- Capacidades y competencias metodológicas para la implementación de programas de empleabilidad con personas jóvenes, en organizaciones públicas y privadas, adquiridas, adaptadas y aplicadas</p>	<p>30 profesionales capacitados como formadores en Empleabilidad Juvenil, son asistidos y acompañados técnicamente</p> <p>Nuevos materiales pedagógicos y didácticos de empleabilidad son incluidos en el programa regular de empleo y juventud</p>	<p>Certificados y registro de participación</p> <p>Informes de cursos y transferencias técnicas</p> <p>Manuales de empleabilidad para el facilitador y cuadernillos del participante</p>	<p>Los formadores activan red de apoyo virtual y participan activamente del ciclo de formación local desarrollando réplicas por territorios.</p> <p>Existen recursos del programa empleo y Juventud para elaborar nuevo material pedagógico.</p>
<p>2. Instrumentos de gestión, medición, control y seguimiento, que refuerzan la ejecución y coordinación del programa de empleabilidad, desarrollados e implementados</p>	<p>Se desarrolla, al menos, un instrumento por cada categoría identificada</p> <p>Se elabora pauta de acompañamiento a la facilitación (formadores)</p>	<p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Informes de caracterización, ingreso, egreso</p> <p>Pauta de acompañamiento formadores</p>	<p>Existe disposición institucional para revisar, evaluar y rediseñar instrumentos</p> <p>Existe capacidad institucional para aplicar instrumentos diseñados</p>
<p>3. Beneficios, resultados y aprendizajes del programa implementado, de las alianzas bilaterales y del proceso de cooperación, sistematizados, difundidos y compartidos</p>	<p>Se realizan tres hitos relevantes a lo largo del proyecto</p> <p>Se presentan, al menos, dos iniciativas de trabajo bilateral a las respectivas autoridades</p> <p>Se han identificado y difundido, al menos tres buenas prácticas y experiencias replicables de usuarios e instituciones</p>	<p>Dossier de prensa con información de los hitos del proyecto</p> <p>Documentos con Propuestas presentados</p> <p>Informe de gestión de actividades del proyecto</p>	<p>Las autoridades adhieren a las iniciativas bilaterales presentadas</p> <p>Existe interés en las instituciones participantes por visibilizar y difundir los resultados del proyecto</p>

<p>4. Estructuras nacional e internacional para conducción del proyecto triangular que coordine la gestión y genere aprendizaje, definidas y funcionando</p>	<p>Instituciones involucradas designan un representante permanente para la coordinación sectorial</p> <p>Se constituyen la Unidad de Gestión Técnica local e internacional</p>	<p>Actas y nombramientos</p> <p>Convenio interinstitucional</p> <p>Actas Unidad Gestión Técnica</p>	<p>Existe voluntad institucional para designar a un representante permanente en el proyecto</p> <p>Existen recursos básicos para el funcionamiento de la UGT</p>
---	--	---	--

Componente 1.- Capacidades y competencias metodológicas para la implementación de programas de empleabilidad con personas jóvenes, en organizaciones públicas y privadas, adquiridas, adaptadas y aplicadas

Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Fecha
<p>1.1 Funcionarios y Profesionales capacitados como formadores en empleabilidad juvenil</p>	<p>30 profesionales capacitados como formadores en metodología de empleabilidad juvenil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de profesionales capacitados - Certificados institucionales, - informe de gastos 	<p>26 Febrero / 10 Marzo 2012</p>
<p>1.2 Profesionales locales capacitados en Metodologías de empleabilidad juvenil</p>	<p>60 profesionales capacitados en metodología de empleabilidad juvenil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de profesionales COS - Plan (agenda) de réplicas formativas 	<p>18 de marzo/ 6 de abril 2012</p>
<p>1.3 Materiales pedagógicos y didácticos diseñados, validados e implementados</p>	<p>Materiales diseñados con pertinencia técnica y cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Propuestas de texto para facilitador /beneficiario - informes de evaluación material pre-Elaborado - presupuesto edición material pedagógico 	<p>Febrero a Diciembre 2012</p>
<p>1.4 Plan de acompañamiento, monitoreo y asistencia metodológica a formadores, implementado</p>	<p>Desarrollo presencial y a distancia de acompaña -miento a formadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - informe taller de retroalimentación con formadores - evaluación de formadores sistematizada 	<p>Inicia febrero/ todo el proyecto</p>
<p>1.5 Banco de formadores en empleabilidad juvenil, creado</p>	<p>Registro de formadores certificados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - certificaciones de INFOTEP y MT de formadores - listado de formadores actualizado 	<p>Inicio marzo/ consolidado en diciembre</p>

Componente 2. Instrumentos de gestión, medición, control y seguimiento, que refuerzan la ejecución y coordinación del programa de empleabilidad, son desarrollados e implementados

Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Fecha
2.1 Instrumentos para la identificación, diagnóstico y línea base de usuarios, diseñados e implementados	- Línea Base de usuarios levantada - Línea de resultados levantada	- instrumentos técnicos: encuestas, informes, evaluaciones	Marzo 2012
2.3 Estrategia de monitoreo , seguimiento y evaluación, diseñada e implementada	- capacitación en Sistema de monitoreo, y evaluación seguimiento - sistema On-line en funcionamiento	- Informes periódicos de UGT, instituciones, profesionales, COS - pagina web implementada	Desde Marzo y trimestral
2.5 Programa de empleabilidad evaluado	- Equipo evaluador (interno/externo) - informe final del programa	- análisis financiero ítem evaluación - informe registrado en sistema on line	Diciembre y Final proyecto










Componente 3. Beneficios, resultados y aprendizajes del programa implementado, de las alianzas bilaterales y del proceso de cooperación, sistematizados, difundidos y compartidos

Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Fecha
3.1 Estrategia de comunicación y visibilidad del proyecto elaborada (hitos)	- Desarrollo de una Estrategia comunicacional - Existencia de un plan de medios - Desarrollo de 3 hitos relevantes definidos	- Estrategia de comunicación aprobada - entrevista de incumbentes en medios - sistematización de hitos	Inicio – marzo 2012
3.2 Experiencias replicables de instituciones y de jóvenes participantes del programa, difundidas	- Identificación de buenas prácticas (castro) - Presentación de buenas prácticas - Documentación y publicación de B. prácticas	- criterios de selección B.Prácticas - Buenas prácticas compartidas en seminario - Documento sistematización	Junio a diciembre 2012
3.3 Propuestas continuidad de trabajo interinstitucional y bilateral, diseñadas	- Dos encuentros de consulta interinstitucional para fijar acuerdos - Dos solicitudes de acuerdos presentadas	- convenios de acuerdo de trabajo interinstitucional - actas de encuentros de trabajo	Septiembre 2012

Componente 4. Estructura nacional e internacional para conducción del proyecto triangular que coordine la gestión y genere aprendizaje, definida y funcionando

Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Fecha
4.1 Estructura de coordinación técnica del Proyecto Conformada	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de Unidad Técnica de Gestión permanente - Modalidad de funcionamiento concordada para la coordinación de contrapartes - Profesionales designados por instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe descriptivo de modalidad de Coordinación - informe de responsabilidades asignadas 	Febrero - Marzo 2012
4.2 Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, concordado y aplicado	Este resultado se sugiere incorporarlo a componente 2, en el entendido de no multiplicar el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación.		

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA / COMPONENTE 1

Componente 1: Capacidades y competencias Metodológicas								
Capacidades y competencias metodológicas para la implementación de programas de empleabilidad con personas jóvenes, en organizaciones públicas y privadas, adquiridas, adaptadas y aplicadas.								
Resultados	Actividades	Subactividades	Medio de verificación		Responsable	Participante(s)	Plazos	
							planificados	reales
1. Funcionarios y Profesionales capacitados como formadores en empleabilidad juvenil	1.1 Convocatoria y designación de profesionales para curso formación de formadores	1.1.1 Confirmar y seleccionar profesionales dominicanos a convocar	Documento perfil definido		MT e Infotep	INFOTEP - MT	30 enero 2012	✓
		1.1.2 Envío de convocatoria a profesionales de instituciones públicas y privadas (COS)	Carta convocatoria Listado profesionales		MT e Infotep	INFOTEP - MT	05 febrero 2012	✓
		1.1.3 Seguimiento y conformación de participantes a curso	Carta convocatoria Listado profesionales		MT e Infotep	INFOTEP - MT	05 febrero 2012	✓
	1.2 Diseño de transferencia metodológica	1.2.1 Definir profesionales de acuerdo a contenidos de transferencia	Profesionales definidos		CTCh	CTCh- AGCI - GIZ	30/ 01 – 05/02 2012	✓
		1.2.2 Diseñar estructura, contenidos, programa y materiales de trabajo	Plan de transferencia metodológica		CTCh	FOSIS – INJUV AGCI - GIZ	30 enero 2012	✓
	1.3 Desarrollo de curso	1.3.1 Implementación operativa curso: infraestructura, logística, recursos	Contratos, convenios, resoluciones		MT e Infotep	INFOTEP - MT	28 febrero 2012	✓
		1.3.2 Transferencia Metodológica a formadores	Certificados, registros visuales, listas participantes		CTCh	CTCh – AGCI - GIZ	28 febrero al 07 marzo 2012	✓
	2. Profesionales locales capacitados en metodologías	2.1 Convocatoria y designación de profesionales para curso réplica	2.1.1 Convocatoria a profesionales de COS	Documento perfil definido		MT e Infotep	INFOTEP - MT	05 al 07 de marzo 2012
2.1.2 Definir equipos replicadores por territorios			Profesionales definidos		MT e Infotep	INFOTEP - MT - formadores	✓	




de empleabilidad juvenil						COS		
	2.2 Diseño de Réplicas	2.2.1 Diseñar estructura, contenidos, programa, materiales de trabajo e implementación operativa curso: infraestructura, logística, recursos	Plan de transferencia metodológica Contratos, convenios, resoluciones		MT e Infotep	INFOTEP - MT – formadores COS	05 al 16 de marzo 2012	✓
	2.3 Desarrollo del curso	2.3.1 Transferencia Metodológica a formadores de los COS	Certificados, registros visuales, listas participantes		MT e Infotep	INFOTEP - MT	19 al 23 de marzo 2012	✓
3. Materiales pedagógicos y didácticos diseñados, validados e implementados	3.1 definir equipo CH/RD para desarrollar diseño	3.1.1 definir equipo contrapartes y contratar consultor externo	Contrato consultor; profesionales definidos		MT e Infotep	INFOTEP - MT	10 de marzo 2012	✓
	3.2 levantamiento de información y retroalimentación materiales	3.2.1 desarrollo de diagnostico y revisión de materiales	Informe diagnostico		MT e Infotep	INFOTEP – MT - Procomunidad	Marzo-junio 2012	✓
	3.3 Definición y diseño de materiales	3.3.1 elaboración de propuestas	Maquetas de nuevos materiales		MT e Infotep	INFOTEP - MT	Junio – octubre 2012	Mayo 2013
	3.4 Producción, supervisión y entrega de materiales	3.4.1 definir equipo contraparte supervisor de materiales	Profesionales definidos Materiales definitivos		MT e Infotep	INFOTEP - MT	Diciembre 2012 marzo 2013	Mayo 2013
4. Plan de acompañamiento, monitoreo y asistencia metodológica a formadores, implementado	4.1 Definir equipo consultor	4.1.1 Definir equipos interno y externo para acompañamiento	Profesionales y consultor definidos		MT e Infotep	INFOTEP - MT	19 al 23 de marzo	Mayo 2012
	4.2 Definir Metodología	4.2.1 Diseñar estructura, contenidos, programa de seguimiento	Plan de acompañamiento distribuido a instituciones		MT e Infotep	INFOTEP - MT –	Abril 2012	Mayo 2012
	2.3 Seguimiento desde Chile y en Dominicana	4.3.1 Implementación de jornadas de retroalimentación y tutoría on-line	Informes y registro de acompañamiento		MT e Infotep	INFOTEP – MT Formadores de COS	Abril – trimestral 2012	-

5. Banco de formadores en empleabilidad juvenil, creado	5.1 Crear y administrar banco de formadores	5.1.1 Implementar banco de formadores regulares en MT e INFOTEP	Banco definido, informado y compartido con las instituciones		MT e Infotep	INFOTEP - MT	Abril 2012	Noviembre 2012
	5.2 Reforzamiento técnico a profesionales	5.2.1 Desarrollo de actividades de actualización metodológica	Informe de actividades		MT e Infotep	INFOTEP - MT -	Coincide con Hitos 2012	-






ACTIVIDADES DEL PROGRAMA / COMPONENTE 2¹⁶





Componente 2: Instrumentos de Gestión y monitoreo								
Instrumentos de gestión, medición, control y seguimiento, que refuerzan la ejecución y coordinación del programa de empleabilidad, desarrollados e implementados								
Resultados	Actividades	Subactividades	Medio de verificación		Responsable	Participante	Plazos	
							planificados	reales
1. Instrumentos para la identificación, diagnóstico y línea base de usuarios, diseñados e implementados	1.1 Definir estrategia operativa para monitoreo	1.1.1 Definir equipo interno y técnico de la transferencia	Profesionales definidos		MT-CTch-UGT	INFOTEP – MT- MJ - ProCom	Marzo 2012	✓
	1.2 Establecer instrumentos y ámbitos del proceso	1.2.1 definir áreas e instrumentos pertinentes para evaluar	Encuestas, formularios, informes		MT-CTch-UGT	INFOTEP – MT- MJ - ProCom	Marzo 2012	✓
	1.3 Aplicación de instrumentos	1.3.1 Aplicación en terreno con actores relevantes y evaluación de instrumentos	Informes de terreno		MT-CTch-UGT	INFOTEP – MT- MJ - ProCom	Abril- c/trimestre 2012-2013	Se hizo (ficha de inscripción)
	1.4 Sistematización de resultados	1.4.1 desarrollo de informes de proceso y resultados	Profesionales definidos		MT-CTch-UGT	CTCh- AGCI - GIZ	Trimestral 2012-2013	Existe una sistematización parcial de los datos

¹⁶ Incorpora resultados del componente 4 que estaban asociados a Monitoreo, dada la conclusión de no repetir esfuerzos en componentes distintos.




								de fichas de inscripción
2. Estrategia de monitoreo , seguimiento y evaluación, diseñada e implementada	2.1 Definir y concordar estrategia	2.1.1 Convocatoria a profesionales de COS	Documento perfil definido		MT e Infotep - CTCh	INFOTEP - MT	05 al 07 de marzo 12	Agosto 2012
	2.2 Implementar sistema monitoreo a distancia On-Line	2.2.1 Implementar plataforma de monitoreo a distancia	Plataforma on-line operativa		GIZ-AGCI - MT	Equipos técnicos	Marzo 2012	Julio 2012
		2.2.2 Capacitación en sistema de monitoreo	Profesionales capacitados		GIZ-AGCI - MT	Equipos técnicos	Marzo 2012	Agosto 2012
	2.3 Entrega de Informes semestrales consolidados	2.3.1 Desarrollo de informes semestrales	Informes de proceso		CTch-MT-UGT	Equipos técnicos	Cada semestre	-
3. Programa de empleabilidad evaluado	3.1 Desarrollo proceso de evaluación	3.1.1 definir equipo /consultor externo	Equipo definido /contrato consultor		GIZ-AGCI-UGT	Equipos técnicos RD-Chile	Mayo-Julio 2013	- esta la eval y el informe eval de infotep
		3.1.2 Trabajo de campo evaluación	Pre- Informes de evaluación		GIZ-AGCI-GT	Equipos técnicos RD-Chile		-se hizo
	3.2 Difusión de resultados, lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas	3.2.1 Publicación y difusión de resultados del proyecto	Documentos e informes del proceso evaluación		GIZ-AGCI-UGT	Equipos técnicos RD-Chile	Agosto-Septiembre 2013	La revista se hizo y el evento en el palacio y un video-

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA / COMPONENTE 3

Componente 3: Alianzas , Aprendizajes y Resultados del Programa								
Beneficios, resultados y aprendizajes del programa implementado, de las alianzas bilaterales y del proceso de cooperación, sistematizados, difundidos y compartidos								
Resultados	Actividades	Subactividades	Medio de verificación		Responsable	Participante	Plazos	
							planificados	reales
1. Estrategias de comunicación y visibilidad del proyecto elaborada	1.1 Reunión de evaluación equipos nacionales	1.1.1 Convocatoria a reuniones de evaluación Pasantías y avances (ambos países)	Actas de convocatoria, informes		UGT- CTCh	Instituciones-todas	30 enero 2012	✓
	1.2 Reuniones con directores de comunicación para definir estrategia	1.1.2 Reunión de instituciones para definir y aprobar plan de medios y estrategia (responsables)	Informe de acuerdos y responsables de actividades		Procomunidad MJ	Instituciones-todas	29 febrero 2012	hecho
	1.3 Diseño e implementación de estrategias	1.1.3 Presentación e implementación de plan de medios y estrategia	Documento de definición de Hitos proyecto		UGT	Instituciones-GIZ-AGCI	01 marzo 2012	Si se hizo, seminario y entrega de revista
2. Experiencias replicables de instituciones y de jóvenes participantes del programa, difundidas	2.1 Identificación de buenas prácticas	2.1.1 Definir criterios de selección de BP	Informe de criterios BP		UGT - MJ	UGT- CTCh	Junio 2012	Noviembre 2012
		2.1.2 Diseño de pauta de evaluación BP (categorización)	Instrumento validado		UGT – MJ - CTCh	UGT – CTCh	Junio 2012	Hay un informe de BP de la fase II de PNUD AGCI pero no de la fase III.

	2.2 Sistematización de buenas prácticas	2.2.1 Elaboración de documento final de BP	Documento sistematizado		UGT	MJ – MT - CTCh	Diciembre 2012	Esta en la revista pero no como documento individual y se presentó tb en El Salvador y en Chile
	2.3 Difusión de buenas prácticas y experiencias replicables	2.3.1 Presentación de BP y experiencias replicables	Actividad (hito) presentación		UGT- CTCh	AGCI-GIZ UGT- CtCh	Final 08/13	Hito enero
3. Propuesta de continuidad de trabajo interinstitucional y bilateral diseñadas	3.1 Encuentros para la identificación de áreas de interés común	3.1.1 Dlo. de reuniones técnicas intersectoriales y bilaterales y establecimiento de Pre-acuerdos	Informes de preacuerdos		UGT – CTCh MJ - ProCom	Sectores	Febrero 2012	Se hizo preparativo para la fase tres. Reuniones mensuales y semanales durante misiones
	3.2 Elaboración y validación de las propuestas	3.2.1 Dlo.de propuestas técnicas para evaluación de autoridades	Documentos técnicos con propuestas de trabajo		UGT – CTCh MJ - ProCom	Sectores	Diciembre 2012	dito
	3.3 Presentación y aprobación	3.3.1 Firma de convenios de cooperación (al menos dos)	Convenios de colaboración		UGT- CTCh MJ - ProCom	Sectores	Marzo 2013	Hito enero

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA / COMPONENTE \$

Componente 4: Estructura para la Conducción del Proyecto								
Estructuras nacional e internacional para conducción del proyecto triangular que coordine la gestión y genere aprendizaje, definidas y funcionando								
Resultados	Actividades	Subactividades	Medio de verificación		Responsable	Participante	Plazos	
							planificados	reales
1. Estructura de coordinación técnica del proyecto conformada	1.1 Definición de la Unidad de gestión Técnica	1.1.1 Conformar equipos de trabajo en todos los niveles: local, internacional, macro	Actas de convocatoria, informes		Todos los Sectores	Instituciones-todas	29 febrero 2012	✓
	1.2 Definición de responsables contraparte técnicos por país	1.2.1 Designación de profesionales institucionales permanentes para el trabajo técnico	Informe de acuerdos y responsables de actividades		UGT-CTCh	Instituciones-todas	29 febrero 2012	✓
	1.3 Reuniones intersectoriales por nivel	1.3.1 reuniones intersectoriales en Chile; República Dominicana y a nivel internacional	Actas de reuniones		UGT-CTCH	Instituciones-GIZ-AGCI	A partir de enero 2012	✓