



▪ Título de proyecto:	Promoción del Empleo Juvenil en América Latina PREJAL
▪ TC/SYMBOL:	RLA/05/04M/SPA(MTIN) RLA/05/05M/SPA(AECID)
▪ País(es):	Perú, Argentina, Brasil, Chile, República Dominicana, Honduras, Colombia y México
▪ Oficina Administrativa:	Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
▪ Oficina técnica:	Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
▪ Término del proyecto:	31 de Octubre de 2010
▪ Donante:	España, (MITIN y AECID) \$ 5.500.000
▪ Tipo de la evaluación:	Evaluación Final Independiente
▪ Fecha de la evaluación:	Octubre de 2010
▪ Gestión de la evaluación:	Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
▪ Evaluadores:	Aranca Villarejo y Lorenzo Gracia
▪ Presupuesto de Evaluación:	US\$35,000.00
▪ Palabras Claves:	PREJAL, Empleo Juvenil, Trabajo Decente

1. Índice

1.	Índice	2
2.	Glosario.....	4
3.	Resumen Ejecutivo	5
4.	Descripción del proyecto y lógica de intervención	13
5.	Metodología de la Evaluación	16
6.	Principales Hallazgos.....	19
6.1.	Análisis del diseño	19
6.1.1.	Reflexión previa sobre el Diseño	19
6.1.2.	Pertinencia y Coherencia.....	20
6.2.	Identificación de cambios producidos respecto a la situación inicial	22
6.3.	Revisión de la ejecución del proyecto.....	23
6.3.1.	Eficacia: logros y dificultades	23
6.3.2.	Eficiencia en la gestión de los recursos disponibles	37
6.3.2.1.	Eficiencia de la estructura de organización y coordinación	37
6.3.2.2.	Análisis del sistema de seguimiento del proyecto	40
6.3.2.3.	Coordinación entre objetivos	44
6.3.2.4.	Coordinación de PREJAL con los Donantes	44
6.3.2.5.	Evolución del tema del empleo juvenil en la Región.....	46
6.3.2.6.	Utilidad del sistema de comunicación y visibilidad.....	49
6.4.	Aplicación del enfoque de género.....	50
6.5.	Principales resultados.....	51
6.6.	Sostenibilidad y Transferibilidad	58
6.6.1.	Sostenibilidad del Proyecto.....	58
6.6.2.	Análisis de la Transferibilidad	60
7.	Conclusiones.....	61
7.1.	Principales conclusiones de la Evaluación	62
7.2.	Lecciones Aprendidas	64
7.3.	Buenas prácticas	66
7.4.	Recomendaciones	67
8.	Anexos	70
8.1.	Anexo 1: Términos de Referencia	70
8.2.	Anexo 2: Listado de personas y organizaciones entrevistadas	81
8.3.	Anexo 3: Herramientas de recopilación de documentación	84
8.4.	Anexo 4: Listado de publicaciones citadas y empleadas en la Evaluación	97
8.5.	Anexo 5: Observaciones sobre el número de beneficiarios.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1: Comparación Tasa de desempleo general y Tasa desempleo juvenil a nivel urbano – 2008	14
Tabla 2: Aportación de los donantes	24
Tabla 3: Desglose de los conceptos de gasto	24
Tabla 4: Desglose de los conceptos de gasto: parte regional y nacional	25

Tabla 5: Desglose del gasto por países.....	25
Tabla 6: Desglose de los conceptos de gasto por países.....	26
Tabla 7: Resultados y productos esperados del objetivo 1.....	27
Tabla 8: Resultados y productos esperados del objetivo 2.....	29
Tabla 9: Resultados y productos esperados del objetivo 3.....	32
Tabla 10: Cuantificación de los beneficiarios del objetivo 3.....	33
Tabla 11: Distribución de beneficiarios por país	33
Tabla 12: Acuerdos de carácter tripartito logrados en América Latina	47
Tabla 13: Principales avances de PREJAL.....	55

2. Glosario

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ATP	Asesor Técnico Principal
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
IPEC	Proyecto de Erradicación del Trabajo Infantil
MTIN	Ministerio de Trabajo y de Inmigración de España
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de Naciones Unidas
PREJAL	Proyecto de Promoción del Empleo Juvenil en América Latina
PRODOC	Documento del Proyecto
REJ	Red de Empleo de los Jóvenes
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TFNR	Trabajo Familiar no Remunerado

3. Resumen Ejecutivo

Antecedentes y contexto del proyecto

El Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina” (PREJAL) tiene como objetivo contribuir al objetivo de la Declaración del Milenio “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo”. Ha tenido una duración aproximada de 5 años (2005-2010) y sus donantes son el Ministerio de Trabajo e Inmigración de España, la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo, por la parte pública, y la Fundación Telefónica, la Fundación Adecco, Endesa Internacional, Banco Santander, Prosegur, por la parte privada. Además, participa la Fundación del Real Madrid, aunque no como donante; la CEOE participa como organismo coordinador de las empresas y fundaciones españolas.

El proyecto surge como una necesidad de posicionar la temática del empleo juvenil en los foros de trabajo de la región y, especialmente, entre los mandantes de la OIT al revelarse como un tema escasamente tratado hasta el momento del inicio del proyecto. Al mismo tiempo, se disponía de escasa información o documentación sobre la materia.

PREJAL se estructura en tres objetivos: 1/ Sensibilización; 2/ Acompañamiento de las Políticas Públicas; y 3/ Experiencias de formación/capacitación a jóvenes. El proyecto se ha desarrollado sobre 8 países de la región (México, Honduras, República Dominicana, Colombia, Perú, Brasil, Argentina y Chile) y ha contado con experiencias de formación en 6 países. Estas experiencias corresponden al objetivo 3 del proyecto y han sido desarrolladas por la parte privada.

La gestión del proyecto ha descansado principalmente en una estructura centralizada en el Equipo PREJAL de Lima compuesto por un ATP, un asistente financiero y dos asistentes técnicos, junto con coordinadores nacionales en Brasil, Chile y Argentina en períodos cortos de tiempo (12-15 meses) a mitad de período. PREJAL ha tenido un Comité de Seguimiento que se ha reunido aproximadamente una vez al año. El equipo PREJAL de Lima ha realizado semestralmente informes de avance que se han remitido a las partes interesadas y, además, se ha realizado un sistema de seguimiento específico para el objetivo 3, desarrollado y mejorado de manera progresiva.

En el momento de realizar la presente Evaluación Final, el proyecto se encuentra en fase de cierre de sus actividades. Los productos, informes y resto de elementos se encuentran completados y no se prevé la realización otro tipo de actuaciones más allá de las administrativas de cierre final. PREJAL surgió como un proyecto innovador en cuanto a que era el primer proyecto en el que coexistían fondos de naturaleza pública y de naturaleza privada, aunque no puede definirse estrictamente como colaboración público-privada ya que no hubo interrelación entre ambos tipos de fondos: los privados se destinaron al objetivo 3 y los públicos a los objetivos 1 y 2. La incorporación de entidades privadas motivó un fuerte retraso inicial en el comienzo de las actividades del objetivo 3, en torno a un año, debido a que los procedimientos de la OIT no se encontraban adaptados a una colaboración de este tipo.

Los clientes de la Evaluación están constituidos, aparte de por la OIT, por los donantes: Ministerio de Trabajo e Inmigración de España, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Fundación Telefónica, la Fundación Adecco, Endesa Internacional, Banco Santander, Prosegur, la Fundación del Real Madrid y la CEOE, como entidad coordinadora de las empresas y fundaciones españolas.

Son clientes, a su vez, los gobiernos, las organizaciones de trabajadores, empleadores, los más de 17.000 beneficiarios de las acciones de formación y las organizaciones de la sociedad civil relacionadas con temas de empleo y juventud. Por parte de la OIT, además de la Oficina Regional de Lima y la Sub-regional de San José, son beneficiarios de la Evaluación Final las oficinas nacionales de la OIT, la Oficina en España y, la sede de la OIT de Ginebra.

Objetivos y metodología de la Evaluación

El objetivo de la Evaluación se estructura en cuatro líneas de actuación:

- Analizar y documentar la percepción sobre las estrategias y resultados del proyecto entre las principales partes interesadas, gobiernos, trabajadores, empleadores, empresas y donantes, con la finalidad de fomentar el aprendizaje y rendir cuentas.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de la ejecución del proyecto que puedan contribuir a nuevas iniciativas, públicas y privadas, de promoción del trabajo decente para jóvenes.
- Verificar el aporte que el proyecto ha realizado para el posicionamiento y avance sobre el tema del empleo juvenil en gobiernos y actores sociales en el nivel regional y nacional.
- Formular recomendaciones aplicables en el ámbito regional y nacional sobre métodos de trabajo para la promoción de alianzas público – privadas que favorezcan el empleo de jóvenes.

El período del proyecto objeto de la Evaluación va desde noviembre de 2005 hasta julio de 2010. Los trabajos realizados por el equipo evaluador se han estructurado por fases, con los siguientes hitos principales:

- 1. Realización de cuestionarios** (10 modelos) para las entrevistas con los diferentes informantes clave identificados:
- 2. Trabajo de campo con los informantes clave de Latinoamérica**, mediante entrevistas telefónicas, por videoconferencia, por *skype* o mediante remisión de cuestionarios, con los informantes clave, preseleccionados por el equipo PREJAL de Lima y que han deseado participar en este proceso.
- 3. Trabajo de campo en Madrid** con los Donantes (MTIN, AECID, Empresas), CEOE, Fundación del Real Madrid y OIT España. Estas entrevistas se realizaron en la semana del 4 de octubre de 2010.
- 4. Revisión de información relevante** del proyecto: PRODOC, Evaluación Intermedia de 2005, Autoevaluación de 2010, información de consultas de la página web, Informes de Avance, productos realizados, información sobre empleo juvenil en América Latina, Planes de Empleo nacionales, actas

de la Comisión Mixta y del Comité de Seguimiento, datos sobre la realización financiera del proyectos, datos sobre los resultados conseguidos en el objetivo 3, etc.

Principales Hallazgos y conclusiones

La realización del proyecto PREJAL ha contado con la incorporación de insumos financieros por parte de los donantes que suman un presupuesto de partida que asciende a 5,5 M USD y que con los intereses devengados a la fecha de realización del informe final asciende a 5,725,644 USD.

Analizando el desglose de nivel de ejecución por conceptos este asciende a 4.966.960 \$, sin incluir dentro de este concepto los gastos relativos a "Project support". El mayor porcentaje del proyecto corresponde al Objetivo 3 (46,8%) donde no es posible obtener un desglose de conceptos, seguido de la partida de personal con un 29,3% del total de gastos ejecutados. El 58,8% del gasto realizado se ha materializado en los países participantes, mientras que el 41,2% corresponde a la parte regional. La mayor parte del presupuesto se concentra en tres países: Argentina (21,9%), Brasil (19,6%) y Perú (19,8%). A cierta distancia sigue Colombia (11,9%) mientras que el resto de países tienen una participación muy residual.

Los principales resultados obtenidos por el desarrollo de PREJAL se encuentran vinculados a la estrategia planteada por cada uno de los objetivos. Los **objetivos 1 y 2** se han enfocado especialmente en la participación de eventos y desarrollo de mecanismos de sensibilización, permitiendo a través de diferentes herramientas la inserción de la temática del empleo juvenil en el debate público. Los resultados en este sentido han sido diversos en función de las actividades desarrolladas:

- La incorporación de la temática en el debate público ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo del desarrollo del Proyecto. De especial interés supone la incorporación de la sociedad civil con entidades como la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ) que han originado la trasposición del consenso tripartito en actividades cuatripartitas. La difusión de PREJAL ha gozado de una mayor visibilidad entre los jóvenes al incorporar el debate en este tipo de entidades.
- La página Web constituye también un resultado fundamental, además de un legado a futuro. Actualmente se presenta como una herramienta básica de difusión y repositorio de información en materia de empleo juvenil.
- Respecto a las acciones de difusión y comunicación la valoración de los resultados es diversa en función de los agentes entrevistados a lo largo del proceso de evaluación:
 - La difusión en redes sociales le ha dotado de una mayor visibilidad sobre los jóvenes. Las Newsletter, trípticos y vídeos han incrementado en esta última etapa los impactos frente a la primera etapa donde se canalizó a través de una empresa de comunicación.
 - Desde el punto de vista de los donantes, la visibilidad esperada no ha conseguido alcanzar las expectativas iniciales si bien algunos productos se encuentran en fase de lanzamiento (ej: memoria digitales)

- En lo que respecta al análisis de políticas y programas de empleo en los países beneficiarios los resultados son francamente positivos de cara a sentar las bases de un conocimiento sobre la problemática del empleo juvenil. Con carácter previo a PREJAL, la información tanto estadística como documental era muy débil y dispersa. Actualmente uno de los legados principales de PREJAL lo constituye las numerosas tipologías de estudios entre los que destacan inventarios de programas, análisis nacionales, actualización de bases estadísticas, etc.

Respecto al **objetivo 3** los resultados en términos cuantitativos arrojan unas cifras muy por encima de los 12.000 jóvenes inicialmente planteados, destacando algunos aspectos interesantes respecto a su aplicación.

- Las modalidades de actuación de cada una de las empresas han sido muy diversas y con enfoques muy diferentes en función de la propia naturaleza jurídica de la entidad. En el caso de las empresas los jóvenes capacitados pueden insertarse en las empresas o en entidades que trabajan para las empresas matrices. Los proyectos desarrollados por las Fundaciones no persiguen este propósito y en muchos casos está relacionado con la responsabilidad social de las entidades a las que pertenecen.
- Las modalidades de actuación en función de los contenidos puede dividir las experiencias en acciones de formación profesional (Endesa, Prosegur o Fundación del Real Madrid), o acciones de orientación laboral. Estas últimas son más numerosas en cuanto a beneficiarios.
- El objetivo 3 buscó la formación, inserción y empleabilidad de los beneficiarios a través de las empresas. No se plantearon como casos de buenas prácticas que permitiesen reflejar resultados positivos concretos que apoyasen las acciones de los objetivos 1 y 2.
- Las acciones del Objetivo 3 se han realizado de manera aislada dentro de PREJAL pero también dentro de las propias políticas nacionales de cada país.
- Las experiencias formativas del objetivo 3 han contado con una valoración muy positiva por sus beneficiarios ya que presentaba un alto valor añadido en sus currícula y les permitía ganar experiencia inicial en el trabajo.
- La presencia de coordinadores nacionales en tres países (Argentina, Chile y Brasil) ha sido vital para el posicionamiento del proyecto. No obstante, ha sido una oportunidad perdida para incorporar las actividades del Objetivo 3 a un enfoque de estrategia nacional que hubiera aumentado la visibilidad de todo el proyecto en los países participantes.

Analizando la **sostenibilidad** por objetivos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Respecto al *objetivo 1* destaca especialmente las actuaciones relativas al desarrollo de la plataforma web y la campaña (en sus variantes tradicionales y nuevos medios). En este caso la sostenibilidad a futuro depende de las propias prioridades de la OIT pero se considera uno de los elementos básicos para mantener en agenda la temática del empleo juvenil en la organización. Para ello se aprecia la necesidad de una constante actualización de la página sobre temáticas relativas al empleo juvenil así como la dinamización dentro de las redes sociales o la difusión del propio Newsletter de incorporación en la última etapa.

- Respecto al *objetivo 2* y el análisis de políticas y programas de empleo juvenil realizados en los países beneficiarios PREJAL ha permitido establecer un punto de partida pero su valor reside en su permanente actualización para la toma de decisiones. Una vez insertada esta temática en la OIT constituye una herramienta muy valiosa de toma de decisiones que debe ser sostenible en el tiempo. Las actividades relativas a la organización de jornadas y seminarios con los mandantes, organizaciones juveniles y sociedad civil constituyen una actividad más ligada al contexto político de los diferentes países y de su apropiación por parte de los interlocutores clave.
- Respecto al *objetivo 3* el acercamiento para asegurar la sostenibilidad de la intervención ha comenzado a trabajarse por parte de OIT a través del desarrollo de recopilación de las prácticas realizadas como el informe de “Jóvenes y Empleo: Experiencias innovadoras en el mundo empresarial”.

Por parte de las empresas participantes la sostenibilidad está asegurada en algunas de ellas que manifiestan abiertamente continuar trabajando en la senda iniciada. Destaca el caso de Endesa o Prosegur que continúan con los programas desarrollados a través de PREJAL o el caso de Fundación Adecco o Fundación Telefónica que han planteado la posibilidad de continuidad o su complementariedad con proyectos propios como ProNiño.

Otros enfoques que permiten asegurar la sostenibilidad y perdurabilidad de resultados son los siguientes:

- Incorporación de la sociedad civil en la filosofía PREJAL.
- Desarrollo de medios de comunicación con medios propios a través de redes sociales y Newsletter, además de la página.
- Descripción de la sistemática empleada a través de diversas publicaciones que aseguran la posibilidad de réplica futura, describiendo las metodologías y modos de acercamiento utilizados.
- Descripción de mecanismos de acercamiento por países de cara a intervenciones futuros, ya que el proyecto dispone de mayor conocimiento sobre el modo de acercamiento de la temática por países de intervención.

Recomendaciones y lecciones aprendidas

Las recomendaciones principales son las siguientes:

1. Replantear las acciones dentro de una potencial colaboración con el sector privado como casos de buenas prácticas que permitan apoyar y ejemplarizar las acciones de sensibilización y acompañamiento.
2. Potenciar los resultados del objetivo 3 asumiéndolos como propios del proyecto y como experiencias que demuestran que el sector privado puede luchar contra la informalidad y promover una empleabilidad sostenible.
3. Establecimiento de estrategias nacionales más claras, presencia de coordinadores nacionales o, en su defecto, de coordinadores sub-regionales, por cada una de las zonas en que se pueda subdividir la región de acuerdo con sus grados de avance.

4. Se proponen tres escenarios a considerar en un futuro diseño de PREJAL que contemplan; 1) PREJAL subregionales; 2) coordinadores nacionales en todos los países; 3) focalización de PREJAL (esfuerzos y recursos) en países muy concretos.
5. Necesidad de establecer Comités de Seguimiento con una mayor continuidad (seis meses, por ejemplo; al mismo tiempo, resulta necesario que en los Comités se ofrezca información pormenorizada del grado de avance (financiero y técnico) del proyecto.
6. La información económica y financiera del proyecto no debería presentarse a los donantes utilizando solamente las rúbricas contables de la OIT puesto que no resulta de utilidad o fácil comprensión para las personas no habituadas y porque su objetivo no es la organización de proyectos.
7. Resulta necesario obtener un acuerdo previo entre OIT y donantes en cuanto a los medios de comunicación y difusión al haberse revelado tan sensible para las empresas y fundaciones.
8. Se recomienda seguir profundizando en los ámbitos de verdadera cooperación público-privada, tanto desde el punto de vista de la ejecución directa de actuaciones como también, incorporando al sector privado en el análisis inicial y el diseño de las estrategias de un futuro PREJAL.
9. En la realización de actividades del actual objetivo 3, la incorporación de empresas locales en un futuro proyecto PREJAL resulta de interés, considerando un modelo mixto de empresas internacionales y locales como el más adecuado.
10. Resulta recomendable en una nueva generación del proyecto PREJAL que las experiencias de formación o los ejemplos de aplicación de las empresas se vinculen de alguna manera con planes o programas públicos.
11. La sociedad civil y, en concreto, las organizaciones juveniles y de empleo juvenil, junto con las asociaciones de jóvenes empresarios deberían integrarse en los debates junto con el resto de mandantes. Además, junto con los Ministerios de Trabajo, resulta conveniente involucrar en los procesos a las entidades que trabajan con la Juventud.
12. Capitalizar los resultados del proyecto PREJAL de manera que sirvan como base de partida para un futuro y nuevo PREJAL, de manera que los puntos de partida de la problemática a abordar y las dificultades de gestión estén clarificados y se esté en disposición de plantear varios escenarios de intervención a discutir ente las partes interesadas.
13. En materia de trabajo conjunto público-privado, resulta recomendable adaptar a un futuro PREJAL los resultados de la *iniciativa InFocus* sobre Responsabilidad Social de la Empresa.

Las lecciones aprendidas más significativas son las siguientes:

- a) Una enseñanza principal de PREJAL consiste en recalcar la necesidad de una verdadera interacción entre todos los actores del proyecto, independientemente de su naturaleza jurídica.
- b) Se ha constatado la necesidad de imbricar mejor los diferentes objetivos de un proyecto entre sí del mismo modo que debe reforzarse la mejora de los cauces de la OIT para facilitar la colaboración público-privada de una manera real y eficaz.

- c) La presencia de recursos humanos continuados y permanentes es un medio de sostenibilidad a corto plazo (elaboración de políticas y sensibilización de los mandantes), a medio plazo (implementación de las políticas) y a largo plazo (capacidad nacional endógena de suscitar nuevas preocupaciones y desarrollo de nuevas políticas cada vez más avanzadas sobre el tema del empleo juvenil).
- d) Las reuniones y mecanismos del Comité de Seguimiento del proyecto precisan de una mayor operatividad y fluidez de información suficiente y adecuada.
- e) La figura del asistente financiero del proyecto es fundamental para garantizar la utilidad y transparencia de la información financiera del proyecto y facilitarla a los donantes y resto de actores de cada proyecto, habida cuenta de la necesidad de presentar los datos financieros de la OIT de manera comprensible para personal externo al sistema, en especial, los donantes.
- f) La evolución de PREJAL muestra la importancia de incorporar a la sociedad civil en los proyectos, más allá de los mandantes tradicionales de la OIT, de cara a conseguir una sensibilización amplia de la sociedad y avanzar en el logro de resultados.
- g) El caso de Brasil permite visualizar como caso de éxito la transversalidad del empleo juvenil gracias a la implicación de la Secretaría Nacional de Juventud.
- h) Una de las debilidades iniciales del proyecto, la falta de una base documental y de información suficientes, ha permitido aprender la necesidad de realizar un estudio preliminar de la situación a abordar, así como de los posibles enfoques o escenarios a implantar.
- i) Los resultados positivos del objetivo 3 no bastan por sí solos para fomentar el trabajo decente entre los jóvenes.
- j) La participación público-privada requiere de la búsqueda de mayores consensos, en particular en temas tan sensibles como la comunicación.
- k) Las actuaciones concretas encargadas al sector privado tienen un grado de eficacia elevado por lo que la colaboración público-privada es especialmente relevante sobre todo para los efectos demostrativos o de aplicación sobre el terreno en los que la OIT suele presentar mayores dificultades.
- l) Junto con la capacitación realizada, que representa lo fundamental de la experiencia del objetivo 3, se ha podido aprender que la tipología de empresas que la han realizado (empresas multinacionales con prestigio internacional) ha sido clave a la hora de valorización de la formación.

Finalmente, en lo que respecta a las buenas prácticas del proyecto destacan las siguientes:

- a) Creación de coordinadores nacionales en tres países: Argentina, Chile y Brasil, que han apoyado decisivamente las apuestas propias nacionales de estos países.
- b) El caso de Brasil es un ejemplo de buena práctica ya que se implicó en el tema del empleo juvenil y trabajo decente a la Secretaría Nacional de Juventud, coordinadora a su vez del Programa ProJovem.

- c) El proyecto PREJAL ha supuesto una buena práctica en cuanto a la generación de información suficiente y pertinente para analizar las diversas modalidades de intervención a nivel regional y nacional.
- d) El propio establecimiento de un apartado del proyecto (objetivo 3) que daba cabida a la participación privada es una buena práctica puesto que, como elemento de innovación, abrió un nuevo camino en la OIT que no se había explorado con anterioridad.
- e) La participación privada en el proyecto ha permitido dotar a PREJAL de una componente de aplicación práctica de la que hubiera carecido si sólo se hubiesen desarrollado los objetivos 1 y 2.
- f) La formación/capacitación realizada ha tenido carácter modular, por competencias y las empresas (de relevancia internacional) han concedido certificados de su realización.

4. Descripción del proyecto y lógica de intervención

El Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina”, PREJAL, tiene como objetivo general contribuir a la puesta en marcha del compromiso alcanzado en la Declaración del Milenio, en el año 2000, de “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo”.

Dentro de las acciones de seguimiento de la Cumbre del Milenio, los dirigentes de Naciones Unidas, Banco Mundial y la OIT invitaron a líderes y expertos en políticas en el campo del empleo juvenil, a nivel mundial, a formar parte de un Grupo de Alto Nivel para la Red de Empleo de los Jóvenes (REJ), entre los que se encontraba el presidente de Fundación Telefónica, César Alierta. Este Grupo, trabajó en estrecha colaboración con la Secretaría Conjunta, constituida por la OIT, las Naciones Unidas y el Banco Mundial, para preparar el documento que contenía los antecedentes de los temas a tratar y un conjunto de recomendaciones de política. Las recomendaciones de este Grupo de Alto nivel solicitaban a los Gobiernos la incorporación específica de las políticas de empleo juvenil dentro de las políticas de empleo de cada país.

El Proyecto PREJAL se inscribe dentro de los esfuerzos de la REJ del Secretario General de la Naciones Unidas (ONU y del Programa Global de Empleo y el Programa de Empleo de los Jóvenes de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). El Proyecto se ejecuta a través de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Oficina Internacional del Trabajo y es financiado con recursos del Gobierno de España y de un grupo de empresas españolas (*Fundación Telefónica, Fundación Adecco, Endesa Internacional, Santander y Prosegur, junto con la participación de Fundación del Real Madrid, que participa pero no es financiador*) bajo la coordinación de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

De acuerdo con el documento “*Trabajo Decente y Juventud - América Latina*” publicado por la OIT en **2007**, de los 106 millones de jóvenes en América latina y el Caribe, en 2005 trabajaban 48 millones, mientras que estaban desocupados 10 millones y otros 48 millones en una situación de inactivos. Al mismo tiempo, de este grupo, 49 millones se encontraban estudiando. Los hombres representan la mayoría entre quienes sólo estudian así como entre los que trabajan y estudian al mismo tiempo. En cambio, las mujeres tienen una representación mayor en el grupo de quienes sólo estudian y entre quienes ni estudian ni trabajan.

De los ocupados, siempre de acuerdo con el informe citado en el párrafo anterior, el 38% corresponde a mujeres y el 62% tiene entre 20 y 24 años. El trabajo familiar no remunerado (TFNR) es más importante entre los jóvenes del sector rural que en el urbano. En el caso de las mujeres jóvenes, la ocupación más común es el trabajo doméstico (16%) si bien la mayoría trabaja en empresas.

En el informe “*Trabajo Decente y Juventud en América Latina*”, publicado por la OIT en **2010**, se señala que el 33% de los jóvenes entre 15 y 24 años sólo estudia, porcentaje similar para los jóvenes que sólo trabajan. El 13% de los jóvenes estudia y trabaja mientras que, por el contrario, el 21% ni estudia ni trabaja.

Como apoyo de lo señalado anteriormente, el Informe “Trabajo Decente y Juventud en América Latina” recoge los datos del documento “Panorama Laboral 2008” en donde se realiza una comparativa entre las cifras de desempleo generales, por país, y las tasas de desempleo juvenil, que pueden permitirnos enfocar mejor la necesidad de un enfoque diferenciado para el tema del empleo juvenil:

Tabla 1: Comparación Tasa de desempleo general y Tasa desempleo juvenil a nivel urbano – 2008

País	Tasa Desempleo General	Tasa Desempleo Juvenil	Relación desempleo juvenil/desempleo general
Argentina	8,1%	23,6%	2,91
Brasil	8,0%	18,3%	2,29
Chile	7,9%	16,0%	2,03
Colombia	11,6%	22,4%	1,93
Costa Rica	4,8%	11,9%	2,48
Ecuador	6,8%	20,5%	3,01
Honduras	3,9%	7,2%	1,85
México	4,9%	7,4%	1,51
Nicaragua	6,9%	10,7%	1,55
Paraguay	7,2%	27,7%	3,85
Perú	8,6%	15,9%	1,85
República Dominicana	14,0%	30,9%	2,21

Fuente: Informe *Trabajo Decente y Juventud en América Latina* (pág. 68), basado en Panorama Laboral 2008

En la tabla anterior se aprecia el elevado diferencial entre la tasa de desempleo general de los países y la juvenil que en casos como Argentina o Ecuador, casi triplica la tasa general o en República Dominicana donde, duplicando la general, alcanza a un 30,9% de la población joven.

Por otra parte, y como una característica general común, lo que más diferencia al trabajo de los jóvenes frente a los adultos es la elevada tasa de trabajo informal, inferior al salario mínimo y sin cotización a Seguridad Social. Los jóvenes suelen aceptar empleos más precarios como elementos de entrada al sistema laboral. Sin embargo, la región no ha sido capaz, en términos generales, de proporcionar una promoción laboral a los jóvenes que, con frecuencia, han permanecido en niveles profesionales similares a los iniciales cuando empezaron su vida laboral.

El **objetivo principal de PREJAL** es *Contribuir a la puesta en marcha del compromiso alcanzado en la Declaración del Milenio de “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo”*.

A su vez, como implementación del objetivo principal PREJAL, aparecen los siguientes objetivos específicos, que son, a su vez, las líneas de trabajo del proyecto:

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

5. Metodología de la Evaluación

Los trabajos de evaluación realizados parten de los correspondientes Términos de Referencia, de agosto de 2010, en los que se describe las bases metodológicas, así como las preguntas clave que el informe de evaluación debe responder.

Los clientes de la Evaluación están constituidos, además de la OIT, por los donantes: Ministerio de Trabajo e Inmigración de España, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Fundación Telefónica, la Fundación Adecco, Endesa Internacional, Banco Santander, Prosegur, la Fundación del Real Madrid y la CEOE, como entidad coordinadora de las empresas y fundaciones españolas.

Son clientes, a su vez, los gobiernos, las organizaciones de trabajadores, empleadores, los más de 17.000 beneficiarios de las acciones de formación y las organizaciones de la sociedad civil relacionadas con temas de empleo y juventud. Por parte de la OIT, además de la Oficina Regional de Lima y la Sub-regional de San José, son beneficiarios de la Evaluación Final las oficinas nacionales de la OIT, la Oficina en España y, desde luego la sede de la OIT de Ginebra.

El **objetivo de la Evaluación** se estructura en cuatro líneas de actuación:

- Analizar y documentar la percepción sobre las estrategias y resultados del proyecto entre las principales partes interesadas, gobiernos, trabajadores, empleadores, empresas y donantes, con la finalidad de fomentar el aprendizaje y rendir cuentas.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de la ejecución del proyecto que puedan contribuir a nuevas iniciativas, públicas y privadas, de promoción del trabajo decente para jóvenes.
- Verificar el aporte que el proyecto ha realizado para el posicionamiento y avance sobre el tema del empleo juvenil en gobiernos y actores sociales en el nivel regional y nacional.
- Formular recomendaciones aplicables en el ámbito regional y nacional sobre métodos de trabajo para la promoción de alianzas público – privadas que favorezcan el empleo de jóvenes.

El período del proyecto objeto de la Evaluación va desde noviembre de 2005 hasta julio de 2010.

Los trabajos realizados por el equipo evaluador se han estructurado por fases, con los siguientes **hitos** principales:

1. **Realización de cuestionarios** (10 modelos) para las entrevistas con los diferentes informantes clave identificados, a saber:
 - i. Equipo PREJAL en Lima.
 - ii. Oficinas nacionales de la OIT.
 - iii. Equipo OIT en Ginebra.

- iv. Dirección de OIT en Lima, San José y España.
 - v. Especialistas de Empleo, y de Trabajo Infantil y Empleo Juvenil de la OIT.
 - vi. Ministerio de Trabajo e Inmigración y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
 - vii. Gobiernos nacionales.
 - viii. Organizaciones de empleadores.
 - ix. Organizaciones de trabajadores.
 - x. Empresas participantes en el objetivo 3.
2. **Trabajo de campo con los informantes clave de Latinoamérica**, mediante entrevistas telefónicas, por videoconferencia, por *skype* o mediante remisión de cuestionarios, con los informantes clave, preseleccionados por el equipo PREJAL de Lima y que han deseado participar en este proceso. Se dedicó 2 semanas de la evaluación para que los informantes clave pudieran manifestar su interés en participar y ser entrevistados por el equipo evaluador. La respuesta no fue muy numerosa si bien, debido a la existencia de una autoevaluación realizada en mayo de 2010, este déficit de información ha podido ser paliado en buena medida a través de dicho análisis.
3. **Trabajo de campo en Madrid** con los Donantes (MTIN, AECID, Empresas y Fundaciones), CEOE, Fundación del Real Madrid y OIT España. Estas entrevistas se realizaron en la semana del 4 de octubre de 2010.
4. **Revisión de información relevante** del proyecto: PRODOC, Evaluación Intermedia de 2005, Autoevaluación de 2010, información de consultas de la página web, Informes de Avance, productos realizados, información sobre empleo juvenil en América Latina, Planes de Empleo nacionales, actas de la Comisión Mixta y del Comité de Seguimiento, datos sobre la realización financiera del proyectos, datos sobre los resultados conseguidos en el objetivo 3, etc.

El tratamiento de los datos y de los comentarios de la evaluación, así como de las recomendaciones y conclusiones pretenden referirse al proyecto PREJAL en su conjunto, dado el carácter de evaluación final, si bien en determinados momentos se ofrecen ejemplos concretos de países, buenas prácticas, etc. con un carácter local o nacional.

La Evaluación integra tanto un análisis cuantitativo (de datos financieros y de realización del proyecto, y del objetivo 3 en particular) como un enfoque cualitativo a partir de las entrevistas y reuniones mantenidas con los informantes clave (particularmente, en el campo de la gestión del proyecto y de las perspectivas a futuro) y del propio análisis del equipo de evaluación sobre la información recopilada y los intercambios realizados tanto con el facilitar de la autoevaluación como con los informantes clave sobre el terreno y las empresas.

La integración de ambos enfoques se ha realizado principalmente en los epígrafes correspondientes a la eficacia (y a la eficiencia de la gestión de los recursos, en el apartado 6.3. *Revisión de la ejecución del proyecto*. Estos apartados comprenden el cuerpo del informe que se complementa con los apartados 6.4. *Principales resultados*, donde se resumen los principales elementos del proyecto y sus efectos obtenidos,

y el 6.5. *Sostenibilidad y transferibilidad*, donde se analiza los factores que es necesario fomentar para que los resultados del proyecto se mantengan en el tiempo y puedan ser traspasados a otra generación PREJAL o a otro tipo de proyectos similares, tanto en la región de América latina como en otras zonas del mundo.

Finalmente, la Evaluación se ha ajustado a los requerimientos de la Unidad de Evaluación de la OIT, de marzo de 2010, denominado "*Formatting Requirements for Evaluation Reports*" que, planteado como un listado de comprobación o *check list*, especifica las partes en que debe estructurarse un informe de evaluación:

1. Cubierta o portada.
2. Índice
3. Lista de anexos
4. Lista de Tablas
5. Lista de abreviaturas o glosario
6. Resumen ejecutivo
7. Cuerpo central del informe
8. Conclusiones
9. Anexos

6. Principales Hallazgos

6.1. Análisis del diseño

6.1.1. Reflexión previa sobre el Diseño

El diseño del proyecto, organizado en tres objetivos y con una participación de empresas privadas en el objetivo 3, responde a un esquema innovador en el momento. PREJAL constituye el primer proyecto en el que la OIT empieza a trabajar en la región con fondos privados y con empresas privadas como actores y donantes de un proyecto. Las relaciones anteriores se basaban en proveedores o contrataciones externas, pero nunca en la integración de empresas como donantes y actores principales.

Conviene tener en cuenta la **dimensión de proyecto-piloto de PREJAL** en esta incipiente cooperación público-privada para poder obtener unas conclusiones más justas y acertadas sobre el funcionamiento posterior, como se señalará más adelante. En PREJAL, la colaboración público-privada representa, más bien, un primer modelo en el que existe tanto dinero público (MTIN y AECID) como dinero privado (empresas). Los fondos privados se dedican al objetivo 3 mientras que los públicos se destinan a los objetivos 1 y 2 sin que exista una *mezcla* de los fondos, de orígenes distintos. Por este motivo debe señalarse que se trata de un modelo primero de colaboración de OIT con entidades privadas, pero no tanto de cooperación público-privada *stricto sensu*. Sin embargo, no debe olvidarse que PREJAL ha coadyuvado la generación de nuevos proyectos y modalidades, con posterioridad, que han desarrollado más adecuadamente la colaboración público-privada, en base a la experiencia PREJAL.

Por otra parte, **el tema del Empleo Juvenil no era un tema prioritario ni en la región ni en la OIT antes de PREJAL**, por lo que no existían bases previas de diseño de un proyecto de esta naturaleza. El proyecto ha permitido la generación de una serie de documentación, análisis y criterios regionales y nacionales de los que se carecía con anterioridad.

PREJAL constituía, por tanto, un primer modelo de intervención en el tema del Trabajo Juvenil. La OIT disponía de Especialistas en Empleo pero no en materia de Empleo Juvenil. En la actualidad, gracias en parte a PREJAL y al proyecto IPEC¹, la OIT dispone, para la región, de un Especialista regional en Trabajo Infantil y Empleo Juvenil. En la programación bianual de 2008-2009 se aprecia ya una fuerte coherencia entre PREJAL y la programación, en dos prioridades:

- Prioridad *RLA150* “Políticas coherentes de crecimiento económico, generación de trabajo decente y reducción de la pobreza en la región” y
- Prioridad *RLA152* “Fortalecimiento de la capacidad de los estados miembros para desarrollar políticas o programas focalizados en el empleo para jóvenes, con énfasis en grupos de mayor vulnerabilidad”.

¹ Proyecto de Erradicación del Trabajo Infantil, de la OIT, en el que participa la AECID como donante.

6.1.2. Pertinencia y Coherencia

El diseño del proyecto fue concebido y estructurado en tres partes (los tres objetivos), en principio, complementarios entre sí:

- El **objetivo 1** dedicaba sus esfuerzos a sensibilizar a los agentes principales y mandantes de la OIT sobre el tema del Empleo Juvenil, que no era prioritario en ese momento, y sobre el que no se disponía de un seguimiento amplio. Se pretendía, por tanto, posicionar el tema como un elemento de mayor interés en las agendas de los mandantes y de mostrar la importancia de tratar un tema de esta naturaleza de manera más concreta dentro de las políticas de empleo.
- El **objetivo 2**, a partir de la sensibilización, destinaba sus esfuerzos a incorporar en la práctica el tema del empleo juvenil en las políticas nacionales de manera que la sensibilización se plasmase en resultados concretos, de cara a la perdurabilidad de las actuaciones del proyecto. Se trataba, por tanto, de un acompañamiento a los hacedores de política pública en cada país.
- El **objetivo 3** pretendía realizar una formación práctica a jóvenes para facilitar su empleabilidad; estos jóvenes pertenecerían a sectores desfavorecidos y con graves problemas de inserción en el mercado laboral. Es en este objetivo donde se realiza la entrada y participación de las empresas.

Los **objetivos 1 y 2** incidían en el posicionamiento prioritario del Empleo Juvenil como una de las preocupaciones a corto plazo de los mandantes. Esta lógica resultaba pertinente y coherente con las necesidades de la región y la declaración del Milenio, anteriormente citada. PREJAL resultaba especialmente pertinente puesto que presentaba, por primera vez, una apuesta decidida por este tema e implementaba, en la práctica, una estrategia sobre el empleo juvenil. Asimismo, en relación con la Agenda Hemisférica para las Américas, el proyecto es coherente con la línea de “promover una mayor y mejor inserción laboral de los jóvenes”. La Agenda Hemisférica fijó como objetivo que en 2015 la proporción de jóvenes que ni estudian ni trabajan quedase reducida a la mitad.

El **objetivo 3** se centraba en temas de formación, inserción y empleabilidad de jóvenes pero no se ligaba directamente con los objetivos anteriores. Era un ejemplo de colaboración incipiente con el sector privado y pertinente en sí mismo, si bien no se imbricaba de manera natural con los otros dos objetivos, que discurrían por caminos habituales de la OIT.

No puede decirse que el diseño inicial fuese erróneo, puesto que planteaba tres aspectos necesarios si bien carecían de una articulación definida entre sí, debido no tanto a un fallo de la idea original, sino más bien, a la imposibilidad de encauzar a los tres en una misma vía de recorrido. El objetivo 3 tenía el riesgo de funcionar de manera independiente de los otros dos debido a 1) los actores y 2) a la tipología de actuaciones, más concretas y sometidas a un mayor control de resultados (el PRODOC fija en 12.000 el número de beneficiarios a formar). Este riesgo, como se verá en el informe de evaluación de manera detallada, se materializó de esta manera, finalmente.

Se puede afirmar que el diseño resulta pertinente para abordar la problemática en la región. Hay que tener en cuenta que antes de 2005, en que inicia sus trabajos PREJAL, el tema del empleo juvenil no era visto como un tema prioritario de intervención. Por tanto, el *posicionamiento* de este tema como un tema relevante y propio dentro del trabajo decente resultaba necesario y pertinente. Los objetivos 1 y 2, en particular, permitieron a la OIT trabajar específicamente este tema con los mandantes. En las entrevistas realizadas se ha reflejado el escaso conocimiento que existía sobre este tema al inicio y los recelos de varias organizaciones de trabajadores sobre el tema y la participación de entidades privadas. Del mismo modo, ha quedado reflejado el cambio de actitud conforme avanzaba el proyecto. Esto permite aproximarse, de manera cualitativa, a la pertinencia del proyecto que ha permitido una evolución en el cambio de mentalidad de los mandantes, y es un reflejo de su eficacia.

El diseño es coherente entre sí, de manera interna y lo es con los programas de trabajo de los donantes y de la OIT. En concreto, en el caso de la **AECID**, el tema queda encuadrado tanto en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 como en el actual de 2009-2012. En el primero (2005-2008), dentro de la prioridad horizontal de “crecimiento económico, desarrollo social y pobreza” así como en las estrategias sectoriales, en el campo del “aumento de las capacidades humanas”, y del “aumento de las capacidades sociales e institucionales”.

En el Plan Director de 2009-2012, además de las prioridades ya mencionadas en el Plan anterior que persisten, se incorpora un apartado concreto para referirse a la infancia y la juventud, en el punto 8 del Plan: *Políticas para el desarrollo de la infancia y juventud, pueblos indígenas y población afrodescendiente*. Su objetivo general es “Contribuir a la realización de los derechos de los niños, niñas y jóvenes para mejorar la calidad de sus condiciones de vida en una sociedad inclusiva dentro de sus países” y como **Objetivo Específico nº 6** figura “**Contribuir a la inserción laboral de la población juvenil**”. Se aprecia, por tanto, una mayor apuesta en este período que en el anterior. Esto incide en el posicionamiento que se ha realizado sobre este tema y la necesidad de favorecer la inserción laboral de los jóvenes como un tema específico de las agendas nacionales y de los donantes.

Por su parte, el proyecto resulta coherente con la estrategia de la **OIT**, de acuerdo con sus Programaciones bianuales, como se ha reflejado en el epígrafe anterior (Prioridades RLA 150 y 152 del período 2008-2009).

El tema del empleo juvenil era un tema que varias de las **empresas y fundaciones donantes** ya habían empezado a trabajar en la región, aunque siempre a nivel nacional. Resulta pertinente citar experiencias como las de **Fundación Telefónica**, que ya llevaba trabajando con éxito el Programa ProNiño en varios países de la región, o la experiencia de la **Fundación del Real Madrid** que promociona las escuelas deportivas distribuidas por varios continentes o **Prosegur**, que realizaba procesos de selección similares con grupos desfavorecidos.

Otras entidades, como la **Fundación Adecco**, que no habían trabajado en este tema antes de PREJAL, van a incorporar como programa propio y financiado por sus propios recursos, programas similares en la región, en los países en los que ha participado con PREJAL e incluyendo también a Brasil. En la actualidad, valora un programa de cuatro años de duración.

En definitiva, el diseño PREJAL resultaba coherente y pertinente en el momento de su concepción y puesta en marcha. Ha generado, además, esquemas de trabajo basados en metodologías del proyecto que resultan de interés para las entidades privadas. Esto no es obstáculo para señalar, también, que en el momento actual, debido a la situación cambiante en la región y en el entorno económico mundial, que un nuevo diseño de PREJAL seguramente revisaría la interrelación real entre los tres objetivos.

6.2. Identificación de cambios producidos respecto a la situación inicial

A continuación se describen los principales cambios producidos en base a las recomendaciones señaladas en la **Evaluación Intermedia** (2008-2009) e incorporadas en algún aspecto a PREJAL.

A.) Diseño y objetivos del Proyecto.

Principales recomendaciones:

- *Necesidad de un análisis de viabilidad previo en cada país de intervención.*
- *Necesaria incorporación de las Oficinas Nacionales y subregionales de la OIT en el diseño de proyectos.*
- *Evitar gestiones centralizadas, y reconocer la diversidad de situaciones institucionales en los países asegurando coordinaciones nacionales.*

Las recomendaciones propuestas sobre esta temática no han sido interiorizadas. En este sentido, la propuesta de la evaluación se dirigía especialmente hacia una gestión más descentralizada, sin embargo en la segunda parte del proyecto, éste se centraliza en mayor medida en Lima eliminando definitivamente la figura de los coordinadores nacionales que hubiera dotado de un mayor dinamismo e impacto al proyecto.

B.) Programa, ejecución y estructura de gestión.

Principales recomendaciones:

- *Garantizar continuidad de coordinación en los niveles nacionales del proyecto.*
- *Fortalecer con recursos humanos ad hoc el área de comunicación y marketing.*

El área de comunicación de PREJAL en Lima ha sido reforzada con la incorporación de expertos. De esta manera, la estrategia de comunicación ha sido asumida por la propia OIT con medios propios a diferencia de la primera fase donde dependía de una empresa externa. La incorporación de estos especialistas ha cambiado el enfoque de comunicación respecto a la primera fase ya que se han incorporado campañas basadas en las redes sociales o el Newsletter que han resultado exitosas y han incrementado la visibilidad al proyecto sobre los beneficiarios más directos.

C.) Sistema de seguimiento y monitoreo.

Principales recomendaciones:

- *Incorporación de indicadores que partan de una línea de base y que permitan medir objetivamente los cambios en la situación laboral de los jóvenes participantes*
- *Agrupar los logros realizados en base a los objetivos 1 y 2 de una manera sistematizada.*

En este aspecto se ha producido algunas modificaciones en la presentación de los informes de avance presentados, resultando más clarificadores que en la primera fase. Dichos informes cuenta con un bloque de presentación de avances por países. Posteriormente se establece un seguimiento por fases que permite mostrar de una manera clara las evoluciones producidos en cada informe.

El avance de los objetivos 1 y 2 se ve mejorado con este nuevo formato evitando la dispersión del elevado número de indicadores de anteriores informes.

En relación a los recursos humanos asignados al proyecto destaca el cambio de ATP además de la incorporación de medios específicos para un mejor seguimiento del Objetivo 3.

D.) Eficacia y eficiencia.

Principales recomendaciones:

- *Se evaluó la eficacia y eficiencia física para todos los objetivos, observándose que para las actividades de los dos primeros no existen indicadores que permitan esta medición*

Se abandona la idea de intentar una medición cuantitativa para los objetivos 1 y 2, señalando los responsables de PREJAL que nunca estuvo programado. Estos objetivos son objeto de medición a través de la descripción de los logros en base a los productos desarrollados.

E.) Sostenibilidad y transferibilidad.

Principales recomendaciones:

- *Considerar que existe un alto grado de heterogeneidad institucional en los países y que la cultura del diálogo es un factor clave.*
- *Se requiere la continua presencia de una agencia neutral como la OIT para replicar y/ o impulsar acuerdos tripartitos sobre el tema.*
- *Debería plantearse una estrategia más focalizada geográficamente y que considerara, además de las empresas españolas, la participación de empresas locales*

Se interiorizan las recomendaciones descritas y se observa la preocupación por sistematizar las buenas prácticas y metodologías desarrolladas de cara a procesos de trabajo futuros.

6.3. Revisión de la ejecución del proyecto

6.3.1. Eficacia: logros y dificultades

La realización del proyecto PREJAL ha contado con la incorporación de insumos financieros que suman un presupuesto de partida que asciende a 5,5 M USD y que con los intereses devengados a la fecha de realización del informe final asciende a 5,725,644 USD.

El proyecto ha contado con la aportación del Ministerio de Trabajo e Inmigración español (MTIN) y la AECID donde se incluye la participación de las siguientes empresas: Endesa Internacional, S.A.; Prosegur, Compañía de Seguridad; Fundación Adecco; Fundación Telefónica y Banco Santander.

Adicionalmente la Fundación del Real Madrid desarrolla también actuaciones en el marco del presente proyecto.

El cuadro adjunto detalla la aportación realizada por cada uno de los donantes del proyecto y establecida en el Acuerdo de Cooperación Técnica para la realización del Proyecto PREJAL con fecha 4 de abril de 2005.

Tabla 2: Aportación de los donantes

Entidad	Importe (\$)	%
Ministerio de Trabajo e Inmigración	1.500.000	27,25
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	1.500.000	27,25
Fundación Telefónica	500.000	9,1
Grupo Endesa	500.000	9,1
Grupo Santander	500.000	9,1
Fundación Adecco	500.000	9,1
Grupo Prosegur	500.000	9,1
TOTAL	5.500.000	100,0

Fuente: Acuerdo de Cooperación Técnica PREJAL

En este sentido, la participación de las empresas se sitúa en un 9,1% cada una con una aportación igualitaria (45,5% en total), mientras que Ministerio de Trabajo e Inmigración y AECID aportan un 27,25% respectivamente.

Analizando el desglose de nivel de ejecución por conceptos este asciende a **4.966.960 \$**, sin incluir dentro de este concepto los gastos relativos a "Project support". De acuerdo al cuadro adjunto, el mayor porcentaje del proyecto corresponde al Objetivo 3 (46,8%) donde no es posible obtener un desglose de conceptos, seguido de la partida de personal con un 29,3% del total de gastos ejecutados.

Tabla 3: Desglose de los conceptos de gasto

Concepto	Importe (U\$)	%
Personal	1.454.805	29,3%
Consultores	323.187	6,5%
Misiones	101.472	2,0%
Seminarios/Talleres	178.689	3,6%
Campañas	316.951	6,4%
Evaluación del Proyecto	219.469	4,4%
Equipo	12.150	0,2%
Gastos operativos	219.469	4,4%
Objetivo 3	2.322.484	46,8%
Publicaciones	25.230	0,5%
	4.966.960	100,0%

Fuente: Documento facilitada por el equipo PREJAL

Desagregando el análisis entre la parte regional y la de países, el 58,8% del gasto realizado se ha materializado en los países participantes, mientras que el 41,2% corresponde a la parte regional. Por tipologías de gasto destaca la realización en la parte regional de partida de personal seguido de consultores y campañas, mientras que por países destaca el grueso correspondiente al Objetivo 3.

En lo que respecta a publicaciones, como partida específica el importe asciende a 25.230 \$, si bien el importe global asignado asciende a 287.539 \$ si incluimos no sólo los gastos de impresión y diseño, sino también el desarrollo de contenidos por parte de consultores, gastos estos últimos que se solapan con la partida específica de consultores.

Tabla 4: Desglose de los conceptos de gasto: parte regional y nacional

Concepto	Regional (U\$)	Países (U\$)
Personal	1.190.273	260.532
Consultores	214.777	112.410
Misiones	31.835	69.637
Seminarios/Talleres	117.589	61.100
Campañas	250.179	66.772
Evaluación del Proyecto	219.469	
Equipo	12.150	
Gastos operativos	11.841	680
Objetivo 3		2.322.484
Publicaciones		25.230
TOTAL	2.048.114	2.918.845

Fuente: Documentación facilitada por el equipo PREJAL

A continuación se detalla el desglose de partidas por países. La mayor parte del presupuesto se concentra en tres países: Argentina (21,9%), Brasil (19,6%) y Perú (19,8%). A cierta distancia sigue Colombia (11,9%) mientras que el resto de países tienen una participación muy residual.

Tabla 5: Desglose del gasto por países

Países	Presupuesto (U\$)	%
Argentina	640.184	21,9 %
Brasil	570.716	19,6%
Chile	557.689	19,1%
Colombia	346.373	11,9%
Peru	577.131	19,8%
Honduras	23.952	0,8%
Rep. Dominicana	15.163	0,5%
México	187.637	6,4%
TOTAL	2.918.845	100,0

Fuente: Documentación facilitada por el equipo PREJAL

Por conceptos, destaca especialmente por países la partida correspondiente a objetivo 3 donde únicamente Honduras y República Dominicana no han realizado actuaciones dentro de este objetivo. En el caso de Colombia y México no se ha trabajado en los dos primeros objetivos y sin embargo el Objetivo 3 tiene un peso importante.

El concepto de personal destaca especialmente en aquellos países que han contado con coordinador nacional, es decir, Argentina, Brasil y Chile además de Perú que, como oficina regional, cuenta con la coordinación del proyecto.

Tabla 6: Desglose de los conceptos de gasto por países

Concepto	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Honduras	Rep. Dominicana	México
Personal	54.434	62.690	46.373		97.035			
Consultores	10.000	27.095	11.000	4.000	25.180	16.135	12.000	7.000
Misiones	16.077	14.566	19.976	1.535	8.887	3.000	3.163	2.433
Seminarios/Talleres	20.836	19.098	9.440	2.250	8.359	1.117		
Campaña	15.351	6.302	22.935		22.184			
Gastos operativos	680							
Objetivo 3	511.128	440.965	438.113	338.588	415.486			178.204
Publicaciones	11.678		9.852			3.700		
TOTAL	640.184	570.716	557.689	346.373	577.131	23.952	15.163	187.637

Fuente: Documentación facilitada por el equipo PREJAL

A continuación se describe los principales avances por Objetivos. Las fuentes consultadas han sido especialmente los Informes de Avance, Informe Final y de manera especial la Autoevaluación. En este sentido es importante destacar las siguientes consideraciones:

- Se produce una revisión en la presentación de los informes de avance, en especial los indicadores empleados, con posterioridad al desarrollo del informe de evaluación intermedia. Los informes y el sistema de presentación de productos y resultados son más clarificadores que los primeros informes así como la presentación de avances por países. La modificación del esquema de presentación hace más sencillo el balance de resultados del proyecto pero no resulta evidente la trazabilidad de las actividades desarrolladas desde su inicio.
- Por ello, se ha optado por resumir la presentación de resultados a partir del modelo desarrollado en el informe de *autoevaluación*, en abril-mayo de 2010, para homogeneizar formatos, señalando los principales avances producidos y recogidos por el facilitador y redactor de dicho informe.

Objetivo 1: Al final del Proyecto se habrá sensibilizado a los países beneficiarios , y especialmente al ámbito de Gobiernos, actores sociales y organizaciones juveniles, sobre la importancia del acceso de los jóvenes al empleo decente y productivo y se habrán difundido y acumulado conocimientos para el debate en la materia.

Para el cumplimiento del Objetivo 1 se plantea un indicador general a través de la valoración del *nivel de actuaciones en materia de empleo juvenil en función de los productos logrados*. Se incorpora el sistema el seguimiento de dos indicadores de resultado específicos y cuatro productos esperados:

Tabla 7: Resultados y productos esperados del objetivo 1

Resultados	Productos esperados.
1. El empleo en los jóvenes insertado en el debate público y fomentado compromisos y acuerdos en la materia	1.Mandantes y organizaciones juveniles sensibilizados sobre los desafíos que implica el empleo juvenil en América Latina.
	2. Bases establecidos de una red de promoción de empleo juvenil regional.
2. Campaña de comunicación y difusión del empleo juvenil	3.Plataforma de información actualizada en funcionamiento.
	4.Campaña de difusión y comunicación del proyecto PREJAL implementada y sistematizada en la región.

Fuente: Autoevaluación 2010

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

A lo largo del periodo de evaluación diferentes interlocutores de las oficinas de la OIT incluidas señalan la aportación valiosa de PREJAL para insertar el debate de empleo de los jóvenes. Se plantea para ello actuaciones específicas que han sido objeto de seguimiento a lo largo de la segunda parte del proyecto a través del posicionamiento en foros y eventos relacionados con el empleo.

Los principales avances recogidos en el informe de autoevaluación son los siguientes:

- Constante participación en eventos regionales y nacionales relacionados con el tema, convocados por la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ), la Internacional Youth Foundation, la Comunidad Andina, la Organización de Estados Americanos (OEA)
- Participación en cursos del Instituto Latinoamericano para la Gerencia Organizacional (ILGO), y en el Centro de Formación de Turín y en diversas convocatorias nacionales de Chile, Brasil, Argentina, Perú y países de América Central.
- Desarrollo de dos foros virtuales de empleo juvenil con un total de 550 participantes aproximadamente.
- Una Reunión Regional en Lima de Promoción del Trabajo Decente para los Jóvenes. Con participación de 12 delegaciones de países de la región y España.
- 2 CD-ROM editados con información de interés sobre empleo juvenil.

En términos globales, la valoración por parte de los agentes es positiva, si bien es difícil establecer una relación directa de si su incorporación se debe en sentido estricto a PREJAL ya que su medición es complicada y el propio PREJAL no ha conseguido definir indicadores objetivos que permitan su medición.

2. Campaña de comunicación y difusión del empleo juvenil

Dentro de este resultado se incluyen dos de los productos más sensibles y objeto de modificación a lo largo de la evaluación: la plataforma virtual PREJAL y la campaña de difusión y comunicación.

2.1. Plataforma virtual PREJAL

La página web del proyecto se concibe inicialmente como una actividad del Objetivo 3, con un ámbito temporal igual a la del resto del Proyecto Prejal y se responsabiliza del desarrollo, implantación, hosting y mantenimiento de la misma a Fundación Telefónica, por la base Tecnológica de su patrono (Telefónica) y su acreditada experiencia previa en este tipo de desarrollos, quedando alojada en sus servidores de Internet en Madrid. En el tramo final de ejecución del Proyecto, la OIT se plantea que dicha web puede tener una utilidad mayor que el propio proyecto para difundir la temática del empleo juvenil en la región, integrando no sólo las actividades del proyecto (reuniones, seminarios, publicaciones, investigaciones, etc.) sino también bases de datos estadísticas, inventarios.

La página web se traslada en octubre de 2009, del servidor de Fundación Telefónica en España al servidor de la OIT. Este traslado ha requerido un desarrollo técnico adicional para asegurar la sostenibilidad de la misma y facilitar su actualización y mantenimiento, que se atribuye al Objetivo 1, por lo que la web actual, en el cuadro tomado del informe de Autoevaluación 2010 que se recoge en la página 26, se presenta como “Plataforma de Información actualizada en funcionamiento” dentro del epígrafe “Campaña de Comunicación y Difusión del empleo Juvenil” correspondiente a este Objetivo

El éxito de su desarrollo se ve evidenciado por el número de consultas (aproximadamente 150.000 visitas mensuales. Utilizada a pleno rendimiento durante los dos últimos años del programa, la asunción directa por parte de OIT de la plataforma constituye un legado a futuro además de una herramienta durante el periodo de desarrollo de PREJAL.

2.2. Campaña de difusión y comunicación de PREJAL.

Constituye uno de los aspectos más sensibles analizados a lo largo del proceso de evaluación y uno de los aspectos que más modificaciones ha experimentado tras la realización de la evaluación intermedia.

Durante un año (fin 2007-fin 2008), la campaña de comunicación se centró en la contratación de una empresa externa (Llorente y Cuenca), trabajando especialmente en los países donde se desarrollaron los tres objetivos (Argentina, Brasil, Chile y Perú). Posteriormente, en la segunda parte del proyecto se origina un cambio significativo de enfoque pasando a asumir por parte de la oficina regional la realización de esta actividad. Para ello, se incorporan mayores recursos humanos en este ámbito con la incorporación de una Experta Asociada y un consultor externo, además de la llegada de un especialista regional de Comunicación a la Oficina Regional.

Destacan diferentes tipologías de campañas desarrolladas:

- *Campaña de comunicación* desarrollada a través de medios de comunicación tradicionales. El más relevante de ellos hace referencia a los organizados con el Día Internacional de la Juventud.
- Campañas de comunicación desarrolladas a través de medios de comunicación alternativos (*redes sociales*), desarrollando el perfil de Facebook, Twitter y Canal de Youtube. Este tipo de

medios se han incorporado en la última fase del proyecto y han contribuido a popularizarlo entre los beneficiarios más directos del proyecto.

- *Newsletter* digital. Su difusión es de carácter mensual y constituye también una aportación de la segunda parte de la evaluación.
- *Materiales para difusión*. Desarrollados en diferentes formatos a lo largo del proyecto y entre los que destacan trípticos, videos, cd-rom.
- Red Interinstitucional de Empleo Juvenil a través de la creación de *Foros Virtuales* sobre Empleo Juvenil.

La eficacia del cambio de estrategia en materia de comunicación puede ser medida a través del incremento en el número de impactos (pasando de 145 en el primer período, a alrededor de 800 en la última etapa). Muchos de ellos han sido originados por la incorporación de las estrategias digitales de comunicación. No obstante, los resultados de este enfoque son diversos de acuerdo con los agentes encuestados. Por una parte, la incorporación de medios de comunicación alternativos, ha permitido una difusión mayor sobre los beneficiarios más directos del proyecto, si bien, por parte de los donantes no se aprecia una verdadera transformación sobre los objetivos inicialmente planteados en materia de comunicación del proyecto.

Objetivo 2: Al final del Proyecto se habrán presentado y discutido recomendaciones destinadas a la mejora de las políticas y programas de creación de empleo y fomento de la empleabilidad para jóvenes en los países cubiertos por el Proyecto.

Para el cumplimiento del Objetivo 2 se plantea un indicador general a través de la valoración del *nivel de apropiación de recomendaciones en materia de empleo juvenil en los países medido en función de los productos logrados*. Se incorpora el sistema el seguimiento de dos indicadores de resultado específicos y cuatro productos esperados:

Tabla 8: Resultados y productos esperados del objetivo 2

Resultados	Productos esperados.
1. Las políticas y los programas de empleo juvenil analizados en los países beneficiarios.	1. Base de datos elaborada sobre las mejores prácticas e iniciativas para el fomento del empleo de jóvenes.
	2. Análisis nacionales y propuestas de iniciativas y programas que incorporan el fomento del empleo juvenil formulado y discutido en los países seleccionados.
2. Propuesta de acciones a favor del fomento del empleo y la empleabilidad de los jóvenes elaboradas en los países beneficiarios.	3. Jornadas y seminarios realizados con los mandantes, organizaciones juveniles y sociedad civil.
	4. Asistencias técnicas realizadas en los países seleccionados a partir de los diagnósticos elaborados.

Fuente: Autoevaluación 2010

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

Los principales avances recogidos en el informe de autoevaluación en cuanto a **“Bases de datos elaboradas sobre las mejores prácticas e iniciativas para el fomento del empleo de jóvenes”** son los siguientes:

- Realización de inventarios de programas de empleo juvenil en todos los países de intervención del proyecto y a nivel regional.
- Análisis de los programas existentes en los países participantes del proyecto en los documentos publicados sobre Trabajo Decente y Juventud (Argentina, Brasil, Chile, Honduras, Perú)
- Disposición del análisis de 22 modelos de buenas prácticas y se han registrado los datos relevantes de 240 programas de empleo juvenil desarrollados en los países de la región.
- Actualización (según disponibilidad de los institutos de estadísticas) de la información sobre la situación del mercado laboral en los países de incidencia del proyecto.

Los principales avances recogidos en el informe de autoevaluación en cuanto a **“Análisis Nacionales y propuestas de iniciativas y programas que incorporan el fomento del empleo juvenil formulado y discutido en los países seleccionados”** son los siguientes:

- Investigaciones nacionales en Perú, Chile y Argentina, Brasil, Honduras y República Dominicana.
- Publicación de documentos de “Trabajo Decente y Juventud” en Argentina, Chile y Brasil. En Honduras y República Dominicana se publican “Los lineamientos para un Plan de Empleo Juvenil”.
- En Perú se asiste técnicamente a la elaboración del Plan Sectorial de Empleo Juvenil, actualmente en ejecución.
- En Argentina y Chile se firmaron acuerdos tripartitos (gobierno, trabajadores, empleadores) que establecen las prioridades consensuadas sobre las líneas de trabajo que deberían considerarse en la implementación de una política de empleo juvenil nacional.
- Elaboración de Módulos de Derechos Laborales, y un estudio sobre la Tasa de retorno de la educación secundaria en Perú.
- Resultado del Seminario Regional (octubre 2009) se publican las conclusiones del mismo y tres estudios sobre los temas tratados

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

Los principales avances recogidos en el informe de autoevaluación en cuanto a **“Jornadas y Seminarios realizados con los mandantes, organizaciones juveniles y sociedad civil”** son los siguientes:

- Realización de jornadas técnicas en Perú (2006), Chile (2007), Argentina (2007/2008), Brasil (2008), Honduras y República Dominicana (2009) para discutir propuestas de empleo juvenil, con organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores, gobiernos (Ministerios de Trabajo y Organismos de Juventud) y con la participación de organismos de juventud.
- Realización de Seminarios Nacionales Tripartitos en Chile, Perú, Argentina y Brasil que generan propuestas de trabajo en cada uno de los países (Acuerdos tripartitos en Argentina y Chile).
- Seminario Regional Tripartito “Promoción del Trabajo Decente para los jóvenes” en 2009 en Lima en el que participan además de los países involucrados en la ejecución del PREJAL, representaciones de Paraguay, Costa Rica, Ecuador y Nicaragua. Participa, también de manera tripartita el país donante, España.

Los principales avances recogidos en el informe de autoevaluación en cuanto a **“Asistencias Técnicas realizadas en los países seleccionados a partir de los diagnósticos elaborados”** son los siguientes:

- Acuerdos tripartitos en dos países (Argentina y Chile) y la elaboración de estudios solicitados por mandantes (caso Chile: “Trabajo Decente para jóvenes: Una Visión Tripartita”) y el estudio sobre Tases de retorno en la educación (Perú), así como la elaboración de los Módulos de Derechos Laborales.
- En Perú, Honduras y República Dominicana, la asistencia técnica brindada permitió la elaboración del Plan Sectorial de Empleo Juvenil (Perú) y Los Lineamientos para la elaboración de un Plan de Empleo Juvenil (Honduras y República Dominicana).

El principal fin del Objetivo 2 a través del desarrollo de las principales actividades descritas consistía en la incorporación de la temática del empleo juvenil en las agendas públicas. Para ello es necesario un análisis específico de los avances obtenidos por países y que permiten agrupar los logros en varios grupos:

- *Argentina y Chile:* Países donde se han producido mayores logros, entre los que destacan el desarrollo de Acuerdos Tripartito en 2008. Se trata de países con instituciones fuertes y clima político adecuado al proyecto.
- *Perú:* Sus logros son intermedios pero la propia ubicación de la centralidad del proyecto unido a un creciente compromiso en la temática del empleo juvenil ha permitido un resultado adecuado.

Destaca la elaboración de un Plan de Acción en 2008 que ha permitido la aprobación del Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil del año 2009.

- *Brasil*: Se trata de un país que ha ido creciendo de manera paulatina en el desarrollo de PREJAL apoyado por la favorable situación política.
- *Honduras y República Dominicana* han tenido resultados discretos condicionados entre otros por factores como la ausencia de un coordinador específico unido a problemas políticos como el caso de Honduras que han paralizado actuaciones iniciadas. En el caso de Honduras se ha realizado el Plan de Acción de empleo juvenil validado por trabajadores y empleadores (2009) que se encuentra pendiente de validar y aprobar. En el caso de la República Dominicana se ha desarrollado la Propuesta de Lineamientos de Política de empleo Juvenil (2009)
- Finalmente *México y Colombia* partían de una dificultad inicial para trabajar en los dos primeros objetivos ya desde sus primeras fases y sólo han participado en Objetivo 3 en función de la propia política de empresa de los donantes en dichos países.

Los resultados obtenidos en Objetivo 2 reflejan los resultados de una de las debilidades señaladas al inicio del proyecto como es la amplitud geográfica de actuación de PREJAL y las diferentes situaciones de partida de los países participantes. Como resultado de ello se detecta la necesidad de un replanteamiento de velocidades a futuro para asegurar el éxito de metas como las marcadas en el Objetivo 1 y 2.

Objetivo 3: Al final del proyecto se habrán llevado a cabo seis experiencias de formación e inserción laboral basadas en la demanda, dirigidas a más de 12.000 jóvenes de sectores desfavorecidos y conducidas por empresas de los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte, aumentado la empleabilidad de los jóvenes y favoreciendo su inserción laboral.

Para el cumplimiento del Objetivo 3 se plantea un indicador general a través de la valoración del *desarrollo de seis experiencias de formación e inserción laboral dirigidas a más de 12.000 jóvenes*. Se incorpora al sistema el seguimiento de dos indicadores de resultado específicos y cuatro productos esperados:

Tabla 9: Resultados y productos esperados del objetivo 3

Resultados	Productos esperados.
1. Plataforma virtual para PREJAL	1. Plataforma virtual para PREJAL.
2. Acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad de inserción de jóvenes desfavorecidos, a través de diversas modalidades de capacitación acordes a demandas específicas realizadas por empresas y fundaciones españolas	1. Acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad de jóvenes desfavorecidos, a través de diversas modalidades de capacitación y orientación laboral mediante empresas.
	2. Seminarios empresariales sobre alcance y resultados de las experiencias PREJAL.
	3. Recopilación de experiencias de las empresas “ Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial”

Fuente: Autoevaluación 2010.

1. Plataforma virtual para PREJAL.

La situación actual de la Plataforma Virtual se encuentra descrita en el Objetivo 1. Este producto fue desarrollado inicialmente por Fundación Telefónica, dentro de sus compromisos de ejecución acordados para el Objetivo 3, hecho que explica el que aparezca recogido según los informes del sistema de seguimiento en diferentes apartados.

2. Acciones implementadas para la mejora de la empleabilidad.

El cuadro adjunto detalla el número de beneficiarios en las diferentes experiencias de formación realizadas. Como se puede observar, el número de beneficiarios reales se encuentra muy por encima de los objetivos inicialmente planteados.

Tabla 10: Cuantificación de los beneficiarios del objetivo 3

Empresa	Beneficiarios proyectados	Beneficiarios reales	Intervenciones en capacitación
Endesa Internacional	400	393	-
Fundación Adecco	1.000	1.820	-
Fundación Real Madrid	2.000	1854	-
Fundación Telefónica	No definidos	1.812	4.138
Prosegur	1.200	4.003	-
Banco Santander	8.000	7.402	-
TOTAL	12.600	17.824	19.610

Fuente: Autoevaluación Mayo 2010

Con el objetivo de analizar la intervención por países se han tomado los datos aportados por el informe "Jóvenes y Empleo: Experiencias Innovadoras en el mundo empresarial". Se ha actuado en todos los países del ámbito de actuación excepto Honduras y República Dominicana si bien el criterio de selección ha venido marcado por la existencia de filiales de las compañías respectivas y no tanto en una estrategia global marcada desde la Oficina Regional. Los datos son anteriores a la finalización de PREJAL pero permiten marcar tendencias de actuación por países.

Tabla 11: Distribución de beneficiarios por país

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	México	TOTAL
Endesa Internacional	114	120	103	34	22		393
Fundación Adecco	535			250	530		1.315
Fundación Real Madrid	1.395		253				1.648
Fundación Telefónica	45	341		2.880			3.266
Prosegur							2.816
Banco Santander	7.091	17	111			133	7.352
TOTAL	9.180	478	467	3.164	552	133	16.790

Fuente: Jóvenes y Empleo: Experiencias Innovadoras en el mundo empresarial.

Realizando un análisis por países se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- **ENDESA INTERNACIONAL:** Ha realizado actuaciones en todos los países PREJAL excepto México a través de sus empresas filiales (Edelnor, Chilectra, Edesur, Ampla, Codensa..). Los datos alcanzados responden a la previsión inicialmente realizada empleando prioritariamente un modelo “Relación Escuela- Empresa”. Es un programa que continúa realizándose en algunos países por los resultados obtenidos incorporando a los formados tanto en la central como en subcontratas de la empresa en los países de origen. Actualmente la empresa valora la incorporación de sistemas de seguimiento ex post a su programa.

Propuesta	Descripción
Argentina -EDESUR	Programas de prácticas rentadas para jóvenes estudiantes técnicos y universitarios del campo de la distribución eléctrica
Brasil – AMPLA y COELCE	Programa Joven Aprendiz Electricista.
	Programa de Jóvenes Estudiantes de Educación Secundaria y universitaria en el mercado de trabajo de Ceará
Chile- CAM y CHILECTRA	Programa de Prácticas para alumnos egresados de Escuelas Técnico Industriales de Santiago de Chile
	Programa de Formación dual de jóvenes de escuelas industriales y comerciales en el negocio de la distribución eléctrica.
Colombia - CODENSA	Capacitación de jóvenes de los estratos I, II Y III en tecnología eléctrica en la ciudad de Bogotá.
Perú - EDELNOR	Programa de formación de jóvenes en el negocio de la distribución de energía eléctrica.

- **Fundación ADECCO:** Los países donde ha intervenido son Argentina, Colombia y Perú con un porcentaje de participación superior al inicialmente previsto. El modelo de actuación utilizado en todos ellos es el de “Transición de la escuela al trabajo” realizando talleres de formación de personal que permiten aumentar la empleabilidad. Desde ADECCO la experiencia se considera una experiencia muy positiva de tal modo que ha sido llevada al Patronato de la Fundación, el cual ya ha aprobado la continuidad de programas ligados al empleo juvenil

Propuesta	Descripción
Argentina	Formación para la inserción laboral de jóvenes en situación de desventaja en Argentina, Colombia y Perú.
Colombia	
Perú	

- **FUNDACIÓN REAL MADRID.** Los países donde ha intervenido han sido Argentina y Chile. En este último caso se trabajó con la Escuela Sociodeportiva de La Floria si bien los esfuerzos se han centrado tanto en medios como en recursos en Argentina a través de la Fundación del Padre Mario. El modelo de actuación empleado es el de “Inserción Social en Jóvenes

Vulnerables” permitiendo dar continuidad de seguimiento a jóvenes que excedían el rango de edad de los beneficiarios de la Escuela Sociodeportiva. La experiencia de la Fundación del Padre Mario ha sido extraordinariamente positiva para su entorno de actuación desarrollando talleres de orientación en distintos oficios.

Propuesta	Descripción
Argentina	Formación juvenil para la inserción laboral en Argentina y Chile.
Chile	

- FUNDACIÓN TELEFÓNICA.** Los países donde ha intervenido han sido Argentina, Brasil y Colombia, con un total de 4.138 beneficiarios participantes frente a 3.050 programados en los proyectos de intervención aprobados por el equipo de Gestión de OIT. En estos proyectos se han ensayado experiencias diferentes en cada país, acordes con un proyecto piloto como Prejal. Así, en el caso de Argentina (2008) la actuación denominada “Inserción laboral en jóvenes vulnerables”: ha planteado un estudio completo teórico práctico de estrategia integral de inclusión educativa, social y laboral en jóvenes de sectores pobres de Bariloche, con una actuación con 45 jóvenes y adolescentes entre 15 y 22 años de edad.

En Brasil (2008 y 2009): el “Programa de especialización de jóvenes para su incursión en el mundo laboral” se proyectó para dar oportunidades de empleo en líneas de actividad próximas al Grupo Telefónica como los teleoperadores. Este proyecto se desarrolló en colaboración con SINTETEL, el sindicato de los trabajadores de telecomunicaciones del estado de Sao Paulo. Fue proyectado convocando 400 jóvenes del Estado de São Paulo de los que 341 realizaron pasantías en empresas.

En Colombia (2008 y 2009) el “Programa de promoción del empleo juvenil en Colombia: Red de egresados Proniño” ha proporcionado diversas oportunidades de empleabilidad y emprendimiento a 3.752 jóvenes entre los 15 y 24 años egresados (ex beneficiarios) del programa Proniño.

El programa Proniño es un programa propio de Fundación Telefónica dedicado a contribuir a erradicar la lacra del trabajo infantil mediante la educación, que se desarrolla en los 13 países de Latinoamérica donde está presente el Grupo Telefónica y que en la actualidad tiene ya unos 200.000 beneficiarios activos.

La valoración desde Fundación Telefónica de la actuación es positiva, habiendo servido como piloto de continuidad a proyectos claramente exitosos como ProNiño. Una de las decisiones tomadas en Fundación Telefónica a la finalización de Prejal ha sido el lanzamiento de una nuevo área de actuación denominada Programas Sociales para los Jóvenes que recogerá las buenas prácticas de la experiencia previa en Prejal.

Propuesta	Descripción
Argentina- Fundación Telefónica	Programa Integral de inclusión educativa, social y laboral (trabajo decente) para los sectores vulnerables en situación de trabajo

	infantil.
Brasil	Programa de especialización de jóvenes para su inclusión en el mundo laboral.
Colombia	Programa de promoción del empleo juvenil-Red de egresados ProNiño.

- **PROSEGUR.** Los países donde ha intervenido han sido Argentina, Brasil, Chile y Perú con un marcado enfoque a la contratación directa en su empresa y por tanto la inserción laboral en empleos formales. Ha superado notablemente la cifra de beneficiarios multiplicándolo casi por cuatro respecto a los objetivos iniciales. El trabajo desarrollado no es novedoso sino más bien su trabajo con un organismo internacional por lo que continúan desarrollando actuaciones en la misma línea fuera del marco OIT.

Propuesta	Descripción
Argentina	Capacitación de jóvenes en Argentina, Brasil, Chile y Perú en vigilancia física y manipulación de dinero.
Brasil	
Chile	
Perú	

- **Banco SANTANDER.** Los países en los que ha intervenido han sido Argentina, Brasil, Chile y México con un modelo de intervención basado en la relación escuela- empresa. El modelo de acercamiento empleado ha sido diferente en cada país, de modo que en el caso de Argentina fue la generación de habilidades (de ahí el alto número de beneficiarios) mientras que otros como Brasil, México o Chile la preocupación es la formación de jóvenes a los servicios bancarios o computacionales.

Propuesta	Descripción
Argentina	Generación de oportunidades laborales para jóvenes.
Brasil	
Chile	
México	

El **resultado del análisis por empresas** permite extraer algunos *nexos de unión positivos* sobre los resultados obtenidos:

- En todos los casos, las experiencias en sí mismas son claramente satisfactorias, tanto para la propia empresa como en el entorno en que han actuado.
- En algunos de ellos, ha permitido desarrollar el germen para interiorizar la temática del empleo juvenil en sus programas de responsabilidad corporativa.

- En muchos de ellos, los proyectos continúan desarrollándose con enfoques muy similares como puede ser el caso de Endesa, Adecco o el propio Prosegur que continúa desarrollándolo en sus procesos de selección.

Adicionalmente, también se extraen *nexos de unión menos satisfactorios* en la participación de las empresas en PREJAL:

- En términos generales, las empresas no perciben el valor añadido aportado por su integración en un proyecto de la OIT. Las carencias se materializan en dos puntos:
 - Falta de visibilidad de sus actuaciones en el conjunto del proyecto PREJAL (ej: participación en reuniones desarrolladas a través del Objetivo 1 y 2)
 - Incremento de la burocracia administrativa que no se traduce en una contrapartida clara de los beneficios que ello aporta (las demandas de información sobre planes de acción y resultados no son visualizadas por los donantes en una capitalización de resultados inmediata).
- Consenso generalizado de problemas de comunicación con la OIT en cuanto a transmisión de información sobre avance del proyecto y logros conseguidos de modo transversal para los 3 Objetivos, así como el papel de los donantes como un socio más de PREJAL da cara a la participación en las actuaciones.
- Falta de interrelación de la participación público-privada ya que las empresas consideran que de facto el proyecto se desarrollaron en base a dos modelos de trabajo, el público por un lado (Objetivos 1 y 2) y el privado (Objetivo 3) sin interacción entre ambos fondos.

6.3.2. Eficiencia en la gestión de los recursos disponibles

6.3.2.1. Eficiencia de la estructura de organización y coordinación

El proyecto PREJAL se organizó, para toda la región, a través de una centralización de sus actividades en la Oficina Regional de Lima, con un ATP y personal asignado al proyecto (un técnico financiero y dos asistentes técnicos). Se trataba, desde sus inicios, de un proyecto muy focalizado en la oficina de Lima. Adicionalmente, se ha dispuesto de coordinadores nacionales en tres países (Brasil, Argentina y Chile) durante un corto período de tiempo, de aproximadamente un año en cada uno de ellos (15 meses en Argentina). La selección de estos tres países respondió a la necesidad de concentrar los recursos sobre los países en los que el proyecto tenía una mayor presencia. Los coordinadores nacionales se apoyaban, a su vez, en recursos generales de las oficinas nacionales correspondientes. En Perú, si bien no hubo un coordinador nacional, el ATP funcionó en la práctica como tal, debido a su presencia física en ese país.

Como se aprecia de la descripción del párrafo anterior, los esfuerzos de PREJAL estuvieron focalizados en la mitad sur de la región puesto que tanto el ATP como los coordinadores nacionales, aunque por un período relativamente corto de tiempo, se localizaron en esta zona. A su vez, Brasil, Argentina y Chile son los tres países donde mayores resultados se han obtenido en los tres objetivos del proyecto, tanto desde

un punto de vista de concienciación y sensibilización del problema del empleo juvenil, como en materia de legislación de políticas públicas y de resultados de beneficiarios de las acciones de formación del objetivo 3.

En el caso de Brasil, el coordinador fue nombrado con un estado de avance del proyecto muy importante. En el momento de la evaluación intermedia PREJAL, Brasil no destacaba como un país en el que se hubiesen dado grandes avances. Sin embargo, con la incorporación del coordinador nacional establecido de manera permanente, fue posible situar al país como un buen ejemplo dentro del marco PREJAL y dentro de la propia región.

En los casos de Chile y Argentina, la receptibilidad (el grado de institucionalidad) por parte de los mandantes era más elevada por lo que los esfuerzos realizados han permitido asentar mejor las bases de política pública sobre trabajo juvenil. Son estos países sobre los que la eficiencia en el uso de los recursos ha sido mayor en términos de inversión realizada y resultados obtenidos (en los tres objetivos), incluso si en estos países no se ha obtenido, como en el caso de Ecuador, Honduras, México, Perú y República Dominicana unos Planes de Empleo focalizados en jóvenes. En **Chile** y **Argentina** el empleo juvenil se entronca dentro de sus respectivos Planes Integrales de Empleo (*Plan Integral para la Promoción del Empleo*, en Argentina; *Plan Pro Empleo*, en Chile).

En **Perú**, se ha realizado un *Plan Nacional de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil*, bajo la asesoría directa de PREJAL; en **República Dominicana**, a su vez, se ha logrado elaborar un *Programa Nacional de Capacitación e Inserción Laboral de Jóvenes*; mientras, en el caso de **México**, a modo de ejemplo de paradoja, el país ha diseñado unos *Lineamientos operativos del programa Primer Empleo* cuando no fue posible el trabajo en este país de los objetivos 1 y 2 de PREJAL y la presencia de éste quedó limitada a una experiencia de capacitación de calidad de Banco Santander. En este sentido, la Evaluación, si bien, desde luego, tiene en cuenta los productos PREJAL y las acciones concretas realizadas, profundiza más en un enfoque cualitativo a partir de las experiencias y comentarios obtenidos en la fase de entrevistas con los interlocutores clave, en particular con los interlocutores de la OIT, que han ofrecido una visión más de conjunto del proyecto, junto con el equipo PREJAL.

Como se avanzaba anteriormente, el hecho de elaborar programas específicos no garantiza la implantación de una cadena autónoma nacional de trabajo sobre el empleo juvenil. Todas las partes interesadas e informantes clave consultadas coinciden en señalar a Argentina y Chile, y, en menor medida, Brasil, como países en los que el acompañamiento de la OIT podría disminuirse sin que, por este motivo, los esfuerzos nacionales se redujesen en el ámbito de intervención PREJAL.

Sin embargo, parece significativo que para el resto de países donde, no debemos olvidar, no se ha contado con coordinadores nacionales, los objetivos 1 y 2 del actual PREJAL deben continuarse con una intensidad al menos similar a las del proyecto, para lograr resultados más significativos en términos reales.

Al realizar el análisis de eficiencia sobre los recursos empleados, en especial sobre los recursos humanos, hay que contemplar también la idiosincrasia y grado de institucionalidad de cada país y subregión. Como han señalado los informantes clave, hay países con gran tendencia a la reglamentación teórica pero sin consecuencias prácticas reales, frente a otros con un menor grado de normatividad a

nivel de política pública, pero con un mayor engarce del problema del empleo juvenil y trabajo decente en los mandantes.

Por este motivo, la premisa señalada de considerar una mayor eficiencia de los recursos empleados en países como Argentina, Chile y Brasil puede matizarse: siendo una afirmación cierta en términos absolutos, si tenemos en cuenta los factores relativos de la idiosincrasia de cada país resulta, en cierto modo, lógico que estos países hayan avanzado de manera más rápida. En este sentido, estos países más dinámicos, apoyados por esfuerzos suplementarios de coordinadores nacionales durante un espacio corto de tiempo, representan unos ejemplos de buenas prácticas que pueden ser validados y empleados por el resto de países de la región, tanto desde un punto de vista de desarrollo endógeno como de apoyo exógeno de PREJAL.

Para el resto de países no puede hablarse de ineficiencia sino de un desarrollo menos avanzado, ya que no todos los países pueden caminar a un mismo ritmo. PREJAL, desde sus comienzos, focalizó mayores esfuerzos en el cono sur y Brasil, teniendo en cuenta sus mayores capacidades de desarrollo inicial. Se trató de una estrategia que, *de facto*, ha permitido consolidar una subzona específica. La evaluación no pretende poner en cuestión esta estrategia sino llamar la atención sobre la necesidad de emplear esta estrategia a modo de capitalización para el resto de la región. La capitalización de esta buena práctica es necesaria para que la eficiencia en los recursos empleados no se diluya en el futuro. Además puesto que se ha observado mayor eficiencia en estos países, conviene transferir los modos de organización, articulación y resultados al resto de países, en la medida de lo posible.

Esta capitalización debería ser realizada antes del diseño de un potencial nuevo proyecto PREJAL en la región y serviría de utilidad para el planteamiento de estrategias similares de la OIT en otras zonas del mundo. Una lección aprendida del sistema del cono sur, como se incorporará en el apartado correspondiente de las conclusiones, es la necesidad de un esfuerzo más directo, continuado y presencial en los países para dotar a las acciones del proyecto de verdadera fuerza y permanencia y, por tanto, permitir que los recursos invertidos empapen la realidad.

En la fase inicial del proyecto se produjeron retrasos e ineficiencias derivadas de la incorporación, por primera vez, de empresas privadas. La falta de experiencia de trabajo de la OIT con este tipo de modelo de proyecto conllevó retrasos debido a incompatibilidades y dificultades jurídicas para **la firma de convenios y contratos de colaboración entre OIT y las empresas**. Este desfase, de alrededor de un año, motivó un tiempo en el que no se pudieron iniciar las actividades del objetivo 3. Este aspecto de ineficiencia detectado en PREJAL debido al carácter de proyecto piloto, en la práctica, ha podido aportar a la OIT una experiencia mediante la cual solucionar los problemas de esta naturaleza en proyectos actuales en los que participa con entidades privadas que aportan fondos. La crítica que se realiza, por parte de varias empresas, en cuanto a la excesiva burocratización de la OIT se refiere, en buena medida, a esta fase inicial del proyecto.

Se ha apreciado dificultades a la hora de asignar el **presupuesto PREJAL** entre objetivos, en concreto, entre los objetivos 1 y 2 (el objetivo 3 siempre ha sido seguido de manera diferente y más concreta). El equipo evaluador solicitó una agregación por países al equipo PREJAL, que fue facilitada. Esta agregación se ha realizado a posteriori, puesto que, inicialmente, no existía una distribución concreta o aproximada por país. No se diferenciaba, por tanto, entre gastos regionales y gastos nacionales en el marco de los **objetivos 1 y 2** del proyecto.

Esta falta de programación ha podido dificultar las acciones nacionales, en particular, en los países que no han contado con coordinadores nacionales, tanto en términos presupuestarios como, en especial, en cuanto a programación y planificación de actividades y su seguimiento. Si bien es cierto que el proyecto ha contado con la ayuda de consultores externos, esto no garantiza una continuidad de las actuaciones iniciadas de la misma manera que con una presencia física permanente o semipermanente en los países.

La *extensión geográfica* del proyecto es un factor que se destaca en la mayor parte de los informes de avance, en particular en los de la primera parte, como una de las dificultades para apropiarse los resultados por cada país, y unido a la dificultad de intervenir de manera directa a nivel nacional.

En el caso del **objetivo 3**, la distribución entre las diferentes experiencias de capacitación estuvo definida desde el principio (aunque, en ocasiones, se realizaron cambios para adaptarlas a la realidad del entorno local sobre el terreno) y cada empresa conocía su presupuesto y las posibilidades de intervención. El modelo de trabajar de las empresas ha sido ligeramente diferente, en algunos casos, de manera directa y, en otros, mediante el trabajo de selección de beneficiarios con organizaciones y ONG locales. En concreto, el modelo desarrollado por Endesa, Prosegur y Santander (Brasil y México) responde a un modelo de participación más directa que busca la formación profesional y la inserción laboral dentro de la propia plantilla y fuera de la empresa. El modelo desarrollado por otras entidades, como Fundación Adecco, Fundación Telefónica, Banco Santander (Argentina y Chile) y Fundación Real Madrid, prima modelos asociativos con entidades locales con experiencia en formación de jóvenes. Este segundo modelo no prima la inserción laboral en las propias empresas sino la orientación laboral. Este hecho de la orientación ha sido destacado como un elemento innovador complementario del sistema educativo reglado tradicional.

6.3.2.2. Análisis del sistema de seguimiento del proyecto

Informes de Avance

El seguimiento de los resultados PREJAL ha estado basado en el equipo central PREJAL de Lima. La herramienta principal con la que poder realizar un seguimiento del proyecto la constituyen los **Informes de Avance**, semestrales. Se ha elaborado un total de 8 Informes de Avance, desde noviembre de 2005, el primero, hasta diciembre de 2009, el último.

La estructura de los informes ha ido evolucionando, primando con el tiempo la estructuración de los mismos por objetivos de PREJAL. A partir de esta estructura se ha ido organizando el seguimiento de indicadores, productos, países, etc.

Los informes de avance constituyen el mejor documento para analizar las secuencias de realización PREJAL en la región. Es destacable que ya en el **primer informe de avance** (noviembre 2005 a junio 2006) se planteaban dificultades que han permanecido a lo largo de todo el proyecto y sobre los que la evaluación de 2008 y la autoevaluación de 2010 han incidido. En concreto, nos referimos a los siguientes temas:

- Extensión del ámbito de actuación del proyecto (ocho países) y limitación de recursos para su gestión local en los mismos y para la satisfacción de los objetivos planteados.

- Campaña de comunicación, escasez de recursos.
- Desconexión de las propuestas de trabajo con la realidad local en objetivo 3.

Estos temas se han ido repitiendo, de manera explícita o implícita, a lo largo de los informes de avance. En este sentido, el sistema de seguimiento basado en los informes sí permitió evaluar y concretar dificultades desde el inicio y, por tanto, las comunicó a los donantes y a la OIT.

Los informes realizan un recorrido adecuado, por fases temporales, de las acciones realizadas dentro del marco de PREJAL y son sinceros a la hora de señalar el alcance limitado o potencial del proyecto en cuanto al desarrollo nacional de sus respectivas normativas en materia de empleo juvenil o políticas de juventud. La lectura de los informes permite tener una visión global del proyecto, tanto a nivel de la región como por países y por objetivos. No obstante, desde CEOE se manifiesta que el mecanismo de distribución de dichos informes no ha sido homogéneo y que únicamente han sido distribuidos al Comité aquellos que han coincidido con reuniones de seguimiento.

Junto con los factores positivos mencionados, es importante, por otra parte, destacar la **falta de un sistema de seguimiento basado en indicadores concretos**. Este tema, ya señalado en la evaluación intermedia, derivaba de la falta de definición de indicadores que obtuviesen valores concretos de seguimiento. A partir de dicha evaluación, los informes desarrollaron mejor este aspecto si bien los indicadores siguieron basándose en elementos más cualitativos que cuantitativos que ofrecieran una mayor objetividad.

Respecto al mecanismo de distribución hubiera sido deseable **una mayor difusión entre los donantes** que hubiera permitido también un conocimiento sobre el avance del proyecto a lo largo de su duración.

Seguimiento del objetivo 3

Se destaca, como positivo, la **rendición de cuentas del objetivo 3**, que permite obtener una visión concreta y específica de lo realizado en cada experiencia de formación o capacitación y de su realización (*outputs*). En este sentido, de los tres objetivos, el tercero es el que dispone de datos más identificados a cada experiencia.

Este objetivo, por su parte, cuenta con un sistema de programación y planificación, por empresa, país y experiencia concreta, mucho más detallado que el resto de acciones de los objetivos 1 y 2. Así, las experiencias de formación deben ser revisadas, aprobadas y justificadas de una manera más estricta. En los puntos siguientes se expone de manera resumida, el proceso de una propuesta de trabajo que presenta una empresa:

1. Presentación de la propuesta de trabajo de la empresa correspondiente en el marco de PREJAL. La Propuesta debe contener, con carácter mínimo, varios puntos, dentro de los que destacan:
 - i. Encuadre de la propuesta: Denominación de la propuesta, lugar de intervención y público objetivo (descripción y cuantificación).
 - ii. Planificación temporal.
 - iii. Descripción de la propuesta: objetivos, modalidades de intervención, estrategia, productos esperados, resultados planificados, etc.
 - iv. Indicadores de resultado por producto, así como descripción de las herramientas para la comprobación y el seguimiento de los mismos.

- v. Presupuesto.
 - vi. Sistema de evaluación y seguimiento previsto.
2. Evaluación y selección de la propuesta por parte de la OIT: firma del contrato.
 3. Informe de progreso de la empresa o fundación que presenta a mitad de período de ejecución:
 - a. Evaluación general del desarrollo de la experiencia formativa.
 - b. Descripción de logros y resultados obtenidos.
 - c. Descripción de acciones realizadas.
 - d. Indicadores de seguimiento.
 - e. Dificultades y soluciones propuestas.
 4. Informe de monitoreo de beneficiarios (control individualizado de la experiencia formativa o de orientación):
 - a. Identificación de los beneficiarios y caracterización de los mismos.
 - b. Descripción de las acciones realizadas por y para el beneficiario.
 5. Informe Final: con la valoración de resultados obtenidos respecto de los horizontes iniciales, descripción de actuaciones realizadas, así como lecciones aprendidas.

El método de seguimiento y control de las experiencias del objetivo 3 es valorado positivamente por el equipo evaluador, puesto que responde a criterios habituales y lógicos del ciclo de vida de un proyecto (una experiencia de capacitación), puesto que analiza desde su fase de programación, incide en el seguimiento cualitativo y cuantitativo y, finalmente realiza el control y la evaluación de la capacitación. Los recursos invertidos en este ámbito, al compararlos con los frutos obtenidos, permiten pronunciarse sobre la eficiencia del método.

Comisión Mixta / Comités de Seguimiento

La Comisión Mixta España-OIT constituye un órgano de deliberación entre las dos partes que incluye, además de PREJAL, todos los proyectos, programas e iniciativas en que tanto OIT como el Gobierno español trabajan de manera conjunta. Las actas de estas Comisiones, por tanto, reservan un apartado concreto para PREJAL, igual que para el resto de proyectos, y detallan, de manera sucinta, las cualidades y avance del proyecto.

De mayor interés para la Evaluación, y ligado de manera directa al seguimiento efectivo del proyecto, son los Comités de Seguimiento. Estos Comités, participados por los Donantes, coordinados por la CEOE y con participación de la OIT, constituyen el órgano decisorio común entre OIT y donantes. A este Comité se debe informar de los temas más relevantes para que pueda tomar decisiones o, al menos, estar informado.

La lectura de las actas del Comité de Seguimiento muestra los pareceres de los donantes sobre el grado de avance y resultados del proyecto así como sobre las acciones de comunicación y visualización del proyecto en la sociedad. De entre los aspectos recurrentes de los Comités, podemos extraer los siguientes:

- Falta de articulación real entre las experiencias de formación y las acciones de la OIT con los Gobiernos nacionales.
- Cumplimiento de los hitos fijados en el objetivo 3 pero con riesgo de que se pierdan los resultados debido a la falta de enlace con el resto del proyecto.
- Valoración negativa de los aspectos de comunicación, difusión y sensibilización del proyecto, en particular, de la campaña de comunicación encargada a una empresa externa entre 2007 y 2008.
- Planteamiento de una reformulación de la participación de las empresas dentro de un potencial nuevo PREJAL.

Las empresas donantes no destacan, en los Comités (o, al menos, no se percibe por medio de las actas) el malestar por el sistema burocratizado en el seguimiento de las experiencias. Este malestar se suele circunscribir a la fase inicial de firma de contratos, pero no tanto al seguimiento del objetivo 3. En las entrevistas realizadas en Madrid con los responsables de las empresas, un comentario que sí ha surgido ha sido el cambio en los modelos de los informes que obligada a estructurar la información de manera diferente con cierta periodicidad. Sin embargo, el hecho de que las entidades locales de las empresas fueran las encargadas de redactar los aspectos técnicos de cada experiencia formativa, permitía distribuir mejor el trabajo y facilitarlo en el caso de las sedes centrales de Madrid (o de Perú, en el caso de Prosegur, ya que se centralizó en este país el seguimiento del proyecto). Involucrar a las sociedades naciones de las empresas españolas ha permitido también, a juicio del equipo evaluador, una mayor apropiación del proyecto y de sus resultados por parte de estas empresas.

Continuando con el análisis del Comité de Seguimiento, se echa en falta una *mayor información acerca del grado de ejecución del proyecto por objetivos*, y los resultados por países y a nivel regional. Los datos económicos que se reflejan en algunas actas, siendo positivos no permiten obtener una visión detallada o de grandes líneas del proyecto (se ofrecen datos sobre el grado de realización por objetivos, se da cuenta del montante de intereses generados, y se señala el remanente pendiente). En este sentido, un mayor detalle o la incorporación como anexo de las actas de las presentaciones realizadas explicando el detalle del grado de avance físico y financiero hubiese sido pertinente y relevante.

Destaca también, a juicio de los evaluadores, la falta de tratamiento o de dudas en cuanto al cumplimiento y seguimiento de los indicadores del proyecto, en particular por parte de las empresas donantes; el sistema de seguimiento a las experiencias formativas era muy completo, si bien no es así en los otros dos objetivos y, por este motivo, se considera que éste podría haber sido un tema central en las reuniones con presencia de la OIT.

Se señala, a modo de reflexión final de este sub-apartado que las reuniones del Comité de Seguimiento, siempre útiles, podrían haberlo sido más si hubiese habido una presentación completa de los datos del avance del proyecto; al mismo tiempo, el Comité no ha funcionado tanto como un órgano orientador o rector de la estrategia *de facto* PREJAL, por lo que ha perdido ligeramente el carácter de organismo deliberador; finalmente, se señala la preocupación que siempre hubo en torno a la campaña de comunicación con un tiempo amplio de cada reunión sobre este tema (2 reuniones se focalizan en él como único) que luego resultó insatisfactorio para todas las partes.

6.3.2.3. Coordinación entre objetivos

Como se ha señalado en el apartado de Diseño del proyecto, PREJAL se ha estructurado en tres objetivos. Los objetivos 1 y 2, sensibilización y acompañamiento en las políticas públicas, responden a metodologías de trabajo que podríamos calificar de tradicionales, dentro del sistema de la OIT. Se trata de actividades en las que es especialista y que realiza con éxito en sus actividades diarias, así como en otros proyectos específicos.

El objetivo 3, de experiencias de formación o capacitación, respondía a un criterio nuevo que consistió en la incorporación de empresas privadas como donantes y ejecutoras del objetivo. Por este motivo, se señala a PREJAL como un proyecto innovador y proyecto piloto de esta modalidad de intervención.

La coordinación de los tres objetivos no ha sido similar. El diseño inicial no preveía una separación intraobjetivos si bien la realidad de la gestión desembocó desde sus inicios en un tratamiento diferente para los objetivos 1 y 2, por una parte, y para el objetivo 3, por otra. Analizando las posibles causas de esta separación surgen las siguientes como principales:

- Retrasos en la puesta en marcha efectiva del objetivo 3.
- Actividades de los objetivos 1 y 2 consideradas tradicionales, frente a las del objetivo 3.
- Falta de una metodología, en el seno de la OIT, para el seguimiento de las actividades de capacitación del objetivo 3.

Estas circunstancias, unidas a la necesidad de generar una información de base y posicionar el tema del empleo juvenil de manera prioritaria pudieron conducir a una focalización de los esfuerzos de coordinación del equipo PREJAL en torno a los dos primeros objetivos, para los que sí existían mecánicas de trabajo en la OIT, y a desplazar de la prioridad el objetivo 3. Por otra parte, el objetivo 3 podía funcionar de manera autónoma puesto que se encontraba organizado de acuerdo con las propuestas de trabajo, y tenía unos responsables directos (las seis empresas y fundaciones) que se encargaban de gestionar las actividades y reportar periódicamente tanto a PREJAL como a sus respectivas sedes centrales de coordinación.

De esta manera, las acciones del objetivo 3 no se han incorporado de manera transversal con el resto de objetivos y se ha constatado el desconocimiento de las actividades de las empresas por una parte importante de los mandantes.

Se aprecia, por tanto una cierta ineficiencia por parte de la organización de PREJAL para involucrar el objetivo 3 con el resto de actividades y favorecer el intercambio de experiencias. En este sentido, la ineficiencia se presenta por el riesgo de perder las experiencias y formas de trabajo adquiridas por la participación privada así como porque los resultados positivos del objetivo 3 queden aislados y desvinculados del contexto PREJAL.

6.3.2.4. Coordinación de PREJAL con los Donantes

La coordinación de PREJAL con los donantes se ha realizado a través de los Comités de Seguimiento y de las **Comisiones Mixtas** (en el caso de los Ministerios de Trabajo e Inmigración y de la AECID). En el

apartado anterior de seguimiento, cuando se analizan estas dos estructuras, se ha realizado un recorrido por ellas y, debido a esto, no se vuelve a realizar en este apartado. En este epígrafe se pretende profundizar en los aciertos y errores de este sistema de comunicación y coordinación.

Las Comisiones Mixtas revisten un carácter más genérico y parcial (en relación con los donantes) puesto que no incluye a la CEOE o a las empresas y fundaciones participantes en PREJAL. En este sentido, las Comisiones revisten un carácter más “político” de revisión del estado de colaboración entre la OIT y España.

La verdadera herramienta de intercambio entre PREJAL-OIT-Donantes la constituyen los **Comités de Seguimiento**. A estos Comités debe añadirse la información de seguimiento producida por el equipo PREJAL de Lima con base en los *informes semestrales de avance*. En estos dos elementos radica la base de la comunicación y transferencia de información. Por otra parte, hay que tener en cuenta que la CEOE funciona como organismo coordinador de las empresas y fundaciones españolas, por lo que las empresas no tienen, necesariamente, un papel de interlocución directa con el proyecto sino, más bien, a través de la CEOE.

A la hora de valorar la comunicación, conviene establecer diferentes categorías:

- **Interlocución de los responsables de las experiencias de formación con PREJAL.**

Este nivel de interlocución resulta de la necesidad de coordinar el seguimiento de las acciones del objetivo 3. Los interlocutores por parte de las empresas son tanto las sedes en Madrid como las propias empresas nacionales que suelen ser quienes redactan los apartados específicos descriptores de sus experiencias formativas.

La valoración percibida por los evaluadores ha sido positiva, habiendo señalado las empresas la disposición del equipo PREJAL, en todo momento, para la resolución de dudas o conflictos. La comunicación se ha realizado por cualquier medio informal: teléfono, correo electrónico, etc.

- **Interlocución de PREJAL con las sociedades matrices de los donantes.**

Este nivel de interlocución no ha sido tan fluido como el anterior y ha tenido una mayor formalidad. La interlocución se manifiesta fundamentalmente en los Comités de Seguimiento o, de manera extraordinaria, a través de documentación de carácter formal normalmente entre la CEOE y la OIT.

Este nivel de comunicación resulta ser más discontinuo y no ofrece un alto nivel de seguimiento por parte de las empresas. La interlocución principal reside en la CEOE, a través del “Acuerdo de Cooperación Técnica para la realización del proyecto *Promoción del Empleo Juvenil en América Latina*”, de 4 de abril de 2005.

En este sentido, las reuniones del Comité de Seguimiento han podido ser insuficientes para garantizar un grado adecuado de interlocución. Como se ha señalado con

anterioridad, los temas tratados en estos Comités eran recurrentes, de lo que se percibe un estancamiento en los temas, fruto de una falta de resolución en reuniones precedentes, por una parte, y en la discontinuidad de las comunicaciones sobre los aspectos más estratégicos del proyecto.

En términos de eficiencia de los recursos, se aprecia una *necesidad de mejora en los mecanismos de coordinación con los donantes* (sedes matrices) para superar las dificultades de comunicación y de falta de resolución de dudas y conflictos. Un incremento de la información y de la transparencia de la misma, hubiese sido recomendable.

Al hablar de incremento de la transparencia, queremos referirnos, en particular, a los datos financieros del proyecto. Se ha constatado, al realizar la Evaluación que la obtención de datos organizados del proyecto no resulta inmediata. El proyecto se ha adaptado al sistema económico-contable de gestión de la OIT que no resulta cómodo para el trabajo diario ni para quienes no estén habituados a él. Esto es lógico debido a que el sistema contable de la OIT no está necesariamente enfocado al seguimiento de proyectos sino a reportar a la sede central, en Ginebra, mediante agregación de datos por oficinas, países, etc.

Bajo esta óptica, la labor del técnico financiero del proyecto es fundamental para “traducir” las rúbricas presupuestarias de la OIT a información útil y comprensible para los donantes. La información suministrada en los Comités de Seguimiento y el resumen final presentado, facilitado por la CEOE, si bien responde a lo que se señala en el *Acuerdo de Cooperación Técnica*, no resulta transparente en el sentido que se acaba de explicar, ya que no aporta información suficiente e inteligible para los donantes.

6.3.2.5. Evolución del tema del empleo juvenil en la Región

La eficiencia de un proyecto puede ser medida en cuanto al coste de los productos obtenidos. Para realizar esta labor, es necesario disponer de unos indicadores específicos desde el inicio del proyecto y disponer, a su vez, de previsiones de costes asociadas a cada tipología de producto.

En el caso de PREJAL, esta metodología resulta inviable puesto que no existe una revisión de costes unitarios (ni siquiera de reparto presupuestario entre objetivos, como se ha visto al analizar la eficacia del proyecto) que permita establecer esta relación. Por otra parte, la tipología de productos encuadrados en PREJAL se caracteriza por la alta heterogeneidad de los mismos, aspecto que no permite la agrupación de productos similares para tratar de obtener costes medios o costes modelo.

Los principales “productos” de los objetivos 1 y 2, sin considerar publicaciones, jornadas, seminarios, etc. son, principalmente, de tipo cualitativo y, por propia naturaleza, difíciles de medir físicamente en un análisis de evaluación de esta naturaleza.

La Evaluación Intermedia realizó un enfoque aproximado con esta metodología. Estos trabajos, acertados en cuanto a la metodología aplicada, no ofrecían, sin embargo información relevante para la toma de decisiones. En este informe de evaluación se ha preferido omitir este enfoque.

La aproximación que se realiza, en cambio, se encuentra más basado en la disposición, a fecha de cierre de la evaluación de herramientas de política nacional, en cada país que, no existieran con anterioridad y se hayan podido generar sobre una base de sensibilización PREJAL sobre la temática del empleo juvenil. Hay que considerar que este enfoque presenta, a su vez, limitaciones ya que no puede establecer relaciones unívocas entre PREJAL y cada una de las actuaciones nacionales (quizás, las más claras corresponden a los Acuerdos Tripartitos en Argentina y Chile). Sin embargo, es una buena aproximación a los trabajos realizados en los objetivos 1 y 2 (sensibilización y acompañamiento de políticas públicas).

El enfoque se basa en la recopilación de programas realizada en el documento del propio proyecto PREJAL “Trabajo Decente y Juventud en América Latina. Avances y Propuestas”, de 2010.

El primer punto a valorar en cuanto a la eficiencia de los recursos empleados en esta materia, consiste en valorar la existencia de acuerdos tripartitos, que son la base del trabajo de la OIT, de acuerdo con la tabla que se describe a continuación, y como se apuntaba anteriormente, Chile y Argentina son los dos países que han suscrito este tipo de acuerdos relacionados de manera inequívoca con PREJAL y, por tanto, referencia para el resto de la región.

Tabla 12: Acuerdos de carácter tripartito logrados en América Latina

País	Año	Descripción del Acuerdo
Argentina	2008	Memorando de entendimiento a fin de poner en marcha el Programa de Trabajo decente para la Argentina 2008-2011
Brasil	2006	Agenda Nacional de Trabajo Decente a probada de manera tripartita por la Comisión Tripartita de Relaciones Internacionales (CTRI)
Chile	2008	Acuerdo Tripartito de Trabajo Decente para poner en marcha el Programa Nacional de Trabajo Decente
Honduras	2007	Acuerdo Tripartito de Adopción del Programa Nacional de Trabajo Decente de Honduras
México	2004	Compromiso por la Competitividad para el Empleo y la Justicia Social
Perú	2007	Acuerdo Tripartito: Plan Estratégico Institucional 2007-2011
República Dominicana	2007	Acuerdo Tripartito para el Programa Nacional de Trabajo Decente de la República Dominicana

Fuente: elaboración a partir del documento “Trabajo Decente y Juventud en América Latina. Avances y Propuestas” de PREJAL-OIT, 2010

Junto con estos países, Nicaragua y Paraguay firmaron, en 2008 y 2009, respectivamente, sendos acuerdos tripartitos de adopción de programas nacionales de trabajo decente.

La información anterior permite una idea aproximada del estado de la región. En los casos de Chile y Argentina, que destacan todas las partes interesadas, el resultado es directamente vinculable a PREJAL,

con base en los Seminarios Tripartitos de Trabajo Decente y Juventud organizados por el proyecto. Se destaca también el caso de México, en donde no se ha podido realizar acciones de los objetivos 1 y 2 y que, sin embargo, cuenta con un Compromiso del año 2004. Esto constituye un ejemplo que demuestra la gran diferencia de funcionamiento entre países.

Como se aprecia, los acuerdos tripartitos han sido realizados una vez iniciado el proyecto PREJAL, los primeros en 2007, en República Dominicana y Perú. Es destacable, a su vez, haber podido alcanzar acuerdos de esta naturaleza en Nicaragua y Paraguay, al final del período de vida PREJAL.

A continuación se presenta una relación detallada de las políticas de empleo en países de la región que se encuentran enfocados hacia la población juvenil de manera específica, mencionado en el mismo Informe de PREJAL citado en la tabla anterior.

- Argentina: Entrenamiento para el trabajo de jóvenes tucumanos y sanjuaninos
- Brasil: Soldado Ciudadano

Estos dos programas, se encuentran realizados en países contemplados en la cobertura geográfica de PREJAL e inciden en temas de capacitación e inserción laboral. El de Brasil, de acuerdo con su título, trabaja con el colectivo licenciado del servicio militar, mientras que en el caso argentino, se trata de un programa de capacitación e inserción acompañado de un aporte mensual económico al beneficiario. En ambos casos, el grupo de edad al que va dirigido es de 18 a 25 años y con poca experiencia laboral.

Más abundantes son los programas de creación directa de empleo, como el de “Construyendo Perú”, en Perú o “Mi Primer Empleo” en países como Ecuador y Honduras, así como programas de desarrollo empresarial que combinan subsidios con apoyos para la creación de empresas o búsqueda de primeros empleos de calidad.

El proyecto ha sido eficiente en cuanto a la realización de seminarios, jornadas y acciones de capacitación (atendiendo a los datos de los Informes de Avance) para los mandantes, en particular, para los representantes de los trabajadores. Una de las debilidades detectadas fue la escasa capacitación en temas de empleo juvenil por parte de los interlocutores habituales del ámbito sindical, por lo que el proyecto incidió especialmente en ellos. Los interlocutores entrevistados resaltan como un gran logro el cambio de la actitud de los sindicatos respecto del proyecto, pasando de una postura de rechazo a una colaboración al final del mismo. Adicionalmente, es importante señalar que la promoción del emprendedurismo es una parte importante del fomento del trabajo juvenil, de este modo se considera una debilidad, en el diseño y en la fase de ejecución del proyecto, no haber podido incorporar además de los sindicatos, entidades como las asociaciones de jóvenes empresarios de los países objeto de intervención que hubieran podido aportar una visión complementaria.

Globalmente, se percibe, de acuerdo con las entrevistas realizadas y el posicionamiento en las políticas nacionales, una introducción del tema del Empleo Juvenil en las agendas nacionales, que, en mayor (Chile y Argentina) o menor (México) medida, permiten reflejar los esfuerzos realizados por el proyecto.

6.3.2.6. Utilidad del sistema de comunicación y visibilidad

Se trata de un aspecto muy discutido a lo largo de la vida del proyecto. Los Comités de Seguimiento inciden particularmente sobre este punto, y las empresas lo consideran como uno de los puntos débiles de PREJAL. Respecto a este punto, conviene realizar unas primeras valoraciones sobre los aspectos de comunicación:

- *Los enfoques de la comunicación eran diferentes desde la OIT y desde las empresas donantes.*

Las empresas buscaban verse reflejadas en campañas de comunicación masivas en las que figurase, para el gran público, su alianza con OIT en este proyecto. En cambio, para la OIT, la comunicación se fundamentaba más en impregnar transversalmente a la sociedad y, sobre todo, a los mandantes, de la necesidad de intervenir en temas de empleo juvenil.

Este aspecto ha constituido un tema de debate interno entre los donantes. El sistema de comunicación no quedaba recogido en detalle en el PRODOC inicial (esta cuestión tampoco había surgido como un problema de importancia) ni en la revisión del PRODOC (donde sí hubiera podido plantearse una revisión consensuada entre las partes sobre este tema).

- *No se definió desde el inicio el modo de realizar la comunicación; se produjeron cambios radicales en cuanto a los modos de hacer comunicación*

El sistema de comunicación tuvo tres grandes etapas: la primera, en la que se coordinada desde el equipo PREJAL, en los inicios del proyecto, sin que hubiese demasiados impactos. La segunda fase, en la que se gira radicalmente la estrategia hacia una contratación externa de un gabinete de comunicación; esta campaña, de aproximadamente un año de duración, es valorada de manera negativa por todas las partes de la evaluación, tanto por el contenido y diseño de la misma, como por su escaso alcance. Una tercera etapa en la que, a la luz de los resultados negativos de las dos anteriores, se reconduce de nuevo la comunicación en Lima y se refuerza técnicamente; la comunicación se va a poyar en las redes de comunicación social por Internet (mayoritariamente usadas por jóvenes) como Facebook, Twitter, etc., así como se refuerza la página web PREJAL.

- *Visibilidad social no medida o analizada.*

En las fases que se acaba de citar, el denominador común es la falta de una medición o análisis en profundidad de la percepción real del gran público o de los mandantes. Las conclusiones deben apoyarse sobre todo en las percepciones de OIT, equipo PREJAL y donantes, puesto que no existen datos objetivos que permitan medir los verdaderos impactos de cada una de las tres fases.

Señaladas estas tres reflexiones que, a su vez, son limitaciones, procede concluir que es difícil integrar las perspectivas de empresas y fundaciones con las de la OIT y los otros donantes españoles (MTIN y AECID). Las empresas estaban buscando una comunicación más cercana a la que ellas mismas realizan con sus medios propios, mientras que ese modo de actuar no es el utilizado por parte de la OIT que suele enfocar sus contenidos y actuaciones a los mandantes de la OIT. Surge, en este punto, la necesidad, planteada de manera transversal en el informe, de incorporar a la sociedad civil (a organizaciones juveniles, específicamente) dentro de PREJAL. Esta podría ser una manera intermedia entre los deseos de las empresas y los de la OIT; se lograría, por una parte, llegar a un público mayor, como solicitan las empresas, y, por otra, lograr una mayor concienciación sobre el tema, como defiende la OIT.

Al mismo tiempo, la apuesta realizada por PREJAL en la última fase de comunicación refuerza la idea anterior. El empleo de las redes sociales de Internet está apoyando la idea de comunicar a la sociedad civil, más allá de los mandantes, como tradicionalmente se ha venido haciendo. Las cifras de visitas a la página web, del número de impactos, y de las visitas a los diferentes canales sociales de Internet, muestran un impacto más elevado y más modelizable objetivamente que las campañas anteriores.

Finalmente, y a modo de propuesta, se sugiere reflexionar sobre una campaña al gran público, por canales tradicionales, en la que personas de relevancia (nacional o regional) lideren la lucha a favor del trabajo decente y del empleo juvenil. Este tipo de campañas sobre el gran público suelen tener más incidencia de acuerdo con quién las realiza o la cercanía del personaje a la población; esto es relevante en un caso como el del empleo juvenil que, como en el caso del trabajo infantil, puede no ser percibido como un problema por factores culturales o de costumbres. En cualquier caso, este tipo de campaña siempre es paralela con las vías tradicionales de OIT y con la continuación de la apuesta por las redes sociales de Internet.

A modo de conclusión sobre la eficiencia, podría afirmarse que las dos primeras fases resultaron ineficientes puesto que la inversión de los recursos no obtuvo percepción de éxito ni fue visible en la práctica para ninguna de las partes interesadas. La tercera de las fases, aun sin resultados analizados, permite avanzar un mayor impacto objetivo en cuanto a número de visitas e interés por parte de la población junto con expertos, funcionarios de organismos y consultores.

6.4. Aplicación del enfoque de género.

La aplicación del enfoque de género a lo largo del desarrollo de PREJAL se ha analizado en tres ámbitos:

- Relativo al diseño del proyecto.
- Relativo a su ejecución en lo que respecta a los beneficiarios.
- Relativo a la implementación y gestión de las actividades.

- **Relativo al diseño del proyecto.**

En el análisis del diseño del PRODOC, la aplicación del enfoque de género se centra principalmente en la delimitación de los beneficiarios de objetivo 3, señalando que se favorecía la participación igualitaria entre mujeres y hombres e incluso la posibilidad de generación de estadísticas.

Posteriormente en su aplicación los informes solicitados a las empresas no desagregan esta información a pesar de que durante el proceso de encuestación las empresas señalan que es posible obtenerlo de sus estadísticas.

- **Relativo a su ejecución en lo que respecta a los beneficiarios.**

En lo relativo a la ejecución de los proyectos, el enfoque de género se ha tenido en cuenta en el desarrollo de las actividades. En su aplicación, las propias empresas señalan que en el desarrollo de sus actividades hay proyectos donde es más sencilla su integración debido a las habilidades propias de cada sexo. Ej: Prosegur señala que la manipulación del dinero tiene una presencia mayoritariamente femenina mientras que la vigilancia lo es masculina. En otros casos como Endesa o Santander, los criterios de elección de los beneficiarios han primado en muchos casos una participación igualitaria en el desarrollo de pasantías. En definitiva, en la mayor parte de las actividades desarrolladas, se ha buscado una integración importante del enfoque de género debido en muchos casos a que es una filosofía de trabajo muy común por las empresas en otro tipo de programas y que aplican regularmente.

En lo relativo a los productos desarrollados en Objetivo 1 y 2 la aplicación es más difusa. Así, la generación de estadísticas tiene en cuenta este enfoque, de modo que está prevista su integración; mientras que en el caso de las jornadas técnicas y seminarios no se realizan actuaciones específicas pero la aplicación del enfoque de género en las entidades participantes asegura, como mínimo, la no discriminación.

- **Relativo a la implementación y gestión de las actividades.**

A pesar de que durante el diseño y ejecución se aprecia la consideración del enfoque de género, el sistema de seguimiento no tuvo en cuenta de manera estricta su integración. De este modo, hubiera sido deseable que estas actividades se encontraran documentadas tanto en los informes de avance como en la presentación de resultados o incluso en algunos casos como parte de algún tipo de jornadas desarrolladas durante la vida de PREJAL.

Por ello, se puede concluir que la aplicación del enfoque de género subyace en algunos aspectos pero su aplicación se puede considerar muy reducida.

6.5. Principales resultados

Los principales resultados obtenidos por el desarrollo de PREJAL se encuentran vinculados a la estrategia planteada por cada uno de los objetivos. Los dos primeros se encuentran claramente relacionados hacia una estrategia común y los logros obtenidos se apoyan mutuamente. En el caso del objetivo 3 a pesar de plantearse en sucesivos momentos la debilidad de su desconexión (manifestada incluso por los propios donantes) ha seguido funcionando de una manera autónoma. En este objetivo se han desarrollado resultados altamente positivos si bien se aprecia la necesidad de, como proyecto piloto, extraer unas lecciones aprendidas de cara a procesos futuro.

El objetivo 1 y 2 se han enfocado especialmente en la participación de eventos y desarrollo de mecanismos de sensibilización, permitiendo a través de diferentes herramientas la inserción de la

temática del empleo juvenil en el debate público. Los resultados en este sentido han sido diversos en función de las actividades desarrolladas.

- La incorporación de la temática en el debate público ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo del desarrollo del Proyecto, con especial incidencia en su última etapa, donde se ha realizado una intensa labor de participación en numerosos eventos regionales y nacionales. De especial interés supone la incorporación de la sociedad civil con entidades como la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ) que han originado la trasposición del consenso tripartito en actividades cuatripartitas. En este sentido, una de las actividades más reconocidas de PREJAL consiste en su participación en el Seminario Iberoamericano sobre Juventud y Trabajo Decente organizado por OIJ y la AECID. Como consecuencia de ello, la difusión de PREJAL ha gozado de una mayor visibilidad entre los jóvenes al incorporar el debate en este tipo de entidades.
- La página Web constituye también un resultado fundamental, además de un legado a futuro. A pesar de los problemas logísticos y de gestión evidenciados a lo largo del proyecto, actualmente se presenta como una herramienta básica de difusión y repositorio de información en materia de empleo juvenil. El incremento en el número de consultas muestra que el proyecto se constituye como referencia para los jóvenes y en la búsqueda de información estadística y de contexto para la toma de decisiones.
- En cuanto a la campaña de difusión y comunicación la valoración de los resultados es diversa en función de los agentes entrevistados a lo largo del proceso de evaluación:
 - Desde un punto de vista de enfoque hacia los jóvenes, la incursión de su difusión en redes sociales le ha dotado de una mayor visibilidad sobre este colectivo. Asimismo, las Newsletter digital o trípticos y vídeos han incrementado en esta última etapa los impactos frente a las primeras etapas, especialmente cuando se canalizó a través de una empresa de comunicación.
 - Desde el punto de vista de los donantes, la visibilidad esperada no ha conseguido alcanzar las expectativas iniciales si bien algunos productos se encuentran en fase de lanzamiento (ej: memorias digitales)
- En lo que respecta al análisis de políticas y programas de empleo en los países beneficiarios los resultados son francamente positivos de cara a sentar las bases de un conocimiento sobre la problemática del empleo juvenil. Con carácter previo a PREJAL, la información tanto estadística como documental era muy débil y dispersa. Actualmente uno de los legados principales de PREJAL lo constituye las numerosas tipologías de estudios entre los que destacan inventarios de programas, análisis nacionales, actualización de bases estadísticas, etc..

Respecto al objetivo 3 el resultado inmediato esperado en su desarrollo consistía en la mejora de la empleabilidad de jóvenes desfavorecidos a través de diversas modalidades de capacitación acordes a demandas específicas realizadas por empresas y fundaciones españolas.

Los resultados en términos cuantitativos arrojan unas cifras muy por encima de los 12.000 jóvenes inicialmente planteados, destacando algunos aspectos interesantes respecto a su aplicación.

- Las modalidades de actuación de cada una de las empresas han sido muy diversas y con enfoques muy diferentes en función de la propia naturaleza jurídica de la entidad. Así, en el caso de las empresas como Endesa, Prosegur o Santander en Brasil y México, los jóvenes capacitados pueden eventualmente insertarse en las empresas o en entidades que trabajan para las empresas matrices. Por el contrario, los proyectos desarrollados por las Fundaciones no persiguen este propósito y en muchos casos está relacionado con *la responsabilidad social de las entidades* a las que pertenecen. Es el caso de Fundación Telefónica o Real Madrid.
- Las modalidades de actuación en función de los contenidos desarrollados puede dividir las experiencias en las de acciones de formación profesional, como el caso de Endesa, Prosegur o la capacitación de la Fundación del Real Madrid a través de la Fundación del Padre Mario, o las acciones de orientación laboral. Estas acciones son más numerosas en beneficiarios como es el caso de la Fundación Adecco o Santander en Argentina, pero los efectos de empleabilidad son a medio plazo.
- Entre los resultados más exitosos, desde el punto de vista de perdurabilidad en las organizaciones implicadas destacan los siguientes:
 - ENDESA INTERNACIONAL. Los aspectos técnicos y operativos de diseño de la ejecución de las propuestas quedan a cargo de las empresas participadas lo que origina que existan algunas diferencias entre los países donde se ha desarrollado el proyecto. En general, constan de dos partes consistentes en una parte de formación (con una duración aproximada de 7 meses a 1 año) y su incorporación posterior en las empresas o en filiales. En algunos casos, se han puesto en marcha sistemas de seguimiento ex post como en el caso argentino. Se trata de un proyecto que ha gozado de gran éxito y reconocimiento en los países y por parte de los beneficiarios tanto por la formación impartida como por su apoyo a la inserción laboral futura. En función de los países la formación se enfoca a diversas especialidades en función de la inserción a futuro en sus respectivos ámbitos.
 - FUNDACIÓN ADECCO. Los resultados obtenidos han sido claramente superiores a las expectativas si bien consiste en actividades de orientación con ligeras diferencias por países de intervención. El desarrollo del proyecto ha permitido insertar el debate de la focalización del empleo juvenil en la propia fundación de modo que el proyecto tiene visos de perdurabilidad más allá de PREJAL.
 - FUNDACIÓN REAL MADRID. Los resultados obtenidos han sido muy satisfactorios ya que han permitido dar continuidad a las actuaciones de carácter sociodeportivo que realiza la Fundación en los países de intervención, en especial en Argentina a través de la Fundación del Padre Mario. Supone además una educación integral en valores, orientación al empleo y formación profesional que aporta un elemento diferencial frente a otras intervenciones. El proyecto de la Fundación continúa en marcha de modo que se considera interesante valorar su continuidad en este u otros marcos de intervención.

- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. Los resultados obtenidos en el caso de la Fundación Telefónica han sido un campo de pruebas importante en diferentes ámbitos. Así en el caso de Argentina constituye un proyecto de inclusión social en una zona desfavorecida, mientras que en el caso de Brasil, es similar a proyectos como el desarrollado por Endesa, en este caso con teleoperadores. Finalmente, destacar en Colombia el desarrollo de diversas actividades destinadas a la empleabilidad y el emprendimiento y a la creación de vínculos asociativos entre los participantes de las mismas. En los tres países el vínculo común es que se ha desarrollado con los egresados del programa Proniño y su entorno familiar más próximo y su filosofía de intervención integral.
- PROSEGUR. Los resultados obtenidos por el desarrollo de la actividad han superado las expectativas en términos cuantitativos. El proyecto se encuentra claramente enfocado a la inserción laboral de los beneficiarios en vigilancia física y manipulación del dinero, incluyendo una etapa previa de capacitación al puesto. Sin embargo, se ha perdido una primera oportunidad de aprovechar los resultados exitosos para incorporar una dimensión más transversal de la participación en PREJAL así como aprovechar por parte de Prosegur el poder realizar un proyecto piloto con un organismo internacional.
- Banco SANTANDER. Los resultados obtenidos han sido muy positivos en términos cuantitativos y en valoración de la experiencia en los países beneficiados. Las tipologías son muy variadas dependiendo los países: así en Argentina se basa especialmente en la generación de habilidades mientras otros como México incluyen un programa de pasantía. Los beneficiados valoran positivamente su participación de cara a la inserción laboral futura, por lo que al igual que lo comentado en otras empresas hubiera servido como base para aumentar la visibilidad del proyecto por el efecto llamada de los participantes en el resto de objetivos.

Los resultados mostrados no deben esconder algunas debilidades en la aplicación del Objetivo 3 y que constituyen un resultado en si mismo:

- El objetivo 3 buscó la formación, inserción y empleabilidad de los beneficiarios a través de las empresas. No se planteó por tanto, como casos piloto o casos de buenas prácticas que permitiesen reflejar resultados positivos concretos que apoyasen las acciones de los objetivos 1 y 2. Por ello, la frecuente desconexión de este objetivo durante el desarrollo del proyecto no ha permitido optimizar la oportunidad de un enfoque transversal de empleo juvenil como proyecto piloto.
- Las acciones del Objetivo 3 se han realizado de manera aislada dentro de PREJAL pero también dentro de las propias políticas nacionales de cada país. Esto explica el caso de proyectos como México o Colombia que cuentan con experiencias exitosas de sus proyectos pero absolutamente desligados de incorporar la temática del empleo juvenil en sus países respectivos.

- Las experiencias formativas del objetivo 3 han contado con una valoración muy positiva por sus beneficiarios ya que presentaba un alto valor añadido en sus currícula y les permitía ganar experiencia inicial en el trabajo. Al igual que la utilización de las redes sociales que han ganado visibilidad, la imbricación de estos beneficiarios en jornadas relacionadas con el objetivo 1 y 2 habrían amplificado la visibilidad del proyecto por parte de los propios beneficiarios y por tanto de las empresas en las que han participado.
- La presencia de coordinadores nacionales en tres países (Argentina, Chile y Brasil) ha sido vital para el posicionamiento del proyecto. No obstante, ha sido de nuevo una oportunidad perdida para incorporar las actividades del Objetivo 3 a un verdadero enfoque de estrategia nacional que hubiera aumentado la visibilidad de todo el proyecto en los países participantes.

Como complemento a continuación se describen los principales avances de PREJAL por países en materia de incorporación de temática de las agendas y de la aplicación de Objetivo 3. En el caso de la campaña y la plataforma han sido aspectos transversales que se han desarrollado para el conjunto de los países.

Tabla 13: Principales avances de PREJAL

País	Descripción	Valoración Global
PERU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornadas Técnicas con empleadores, trabajadores y gobierno (2006) ▪ Seminario Nacional Tripartito (gobierno, empleadores y trabajadores) (2008) ▪ Seminario Empresarial (2008) ▪ Elaboración de un Plan de Acción impulsado por PREJAL en el 2008, que permite la aprobación del Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil el año 2009 ▪ Seminario Regional Tripartito – cuatripartito (de corte regional pero realizado en Lima) ▪ Actuaciones de Endesa y Fundación Adecco (aproximadamente 3,2% del total de beneficiados) 	<p>Tratándose de la oficina regional se ha nutrido de una mejor visibilidad del proyecto.</p> <p>La incorporación de organizaciones juveniles y de medios de comunicación orientados a la juventud le he dotado de mayor dinamismo.</p> <p>El número de beneficiados de objetivo 3 ha sido muy reducido y desconectado del resto de actividades realizadas en objetivo 1 y 2 a pesar de la proximidad.</p>
ARGENTINA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornadas técnicas y asistencia del proyecto a Gobierno, actores sociales, jóvenes (2008) ▪ Propuestas para una política de empleo decente y productivo para 	<p>Se trata de uno de los países donde el proyecto ha sido más exitoso. La propia cultura de diálogo social del país unido a la apropiación del tema por parte del gobierno así como la existencia de un</p>

País	Descripción	Valoración Global
	<p>los jóvenes. (documento presentado en seminario tripartito) (2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminario Nacional cuatripartito (con presencia de jóvenes) (2008) ▪ Seminario empresarial bipartito (2008) ▪ Firma de Acuerdo tripartito (Ministerio de Trabajo, UIA, CGT y CTA) y Declaración Tripartita para la Promoción del Empleo Decente y Productivo para los Jóvenes.(2008) ▪ Todas las empresas participantes (excepto Prosegur) han realizado actuaciones en el país (más del 50% del total de beneficiarios) 	<p>coordinador nacional ha dotado de un gran dinamismo al proyecto en cuanto a actuaciones desarrolladas.</p> <p>Se han producido algunos contactos entre las empresas en su fase final pero se ha perdido la oportunidad de una dimensión transversal amplificadora del proyecto.</p>
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornadas Técnicas con empleadores, trabajadores, gobierno y jóvenes. (2007) ▪ Seminario Nacional Tripartito-Cuatripartito (con presencia de organización de jóvenes)(2007) ▪ Seminario Empresarial Tripartito 2008 ▪ Firma de Acuerdo Tripartito (2008) ▪ Informe de Trabajo Decente: Chile (2007) ▪ Actuaciones de Endesa y Santander especialmente y en una primera fase la Fundación del Real Madrid (aproximadamente un 3% del total de beneficiarios) 	<p>Junto con Argentina constituye uno de los proyectos donde el proyecto ha sido más exitoso en términos de visibilidad. La inclusión del cuatripartidismo le ha dotado de una mayor entidad. Se ha visto también favorecido por la existencia de un coordinador nacional en una parte del proyecto.</p> <p>El número de actuaciones de objetivo 3 ha sido reducido.</p>
BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de Trabajo Decente y Juventud (2009) ▪ Jornadas técnicas con actores sociales (trabajadores y empleadores) y CONJUVE (2008) ▪ Seminario Nacional Tripartito-Cuatripartito (con jóvenes) (2009) ▪ Actuaciones de Endesa, 	<p>Se trata de uno de los países que han ido adquiriendo entidad dentro de los resultados de PREJAL conforme el proyecto se ha ido desarrollando. Se ha visto favorecido tanto por el respaldo político a la temática como por la existencia de un coordinador nacional que ha impulsado el proyecto.</p> <p>En cuanto a número de beneficiarios las</p>

País	Descripción	Valoración Global
	Fundación Telefónica y Santander (aproximadamente 3% del total de beneficiados)	actuaciones han sido más reducidas y desconectadas de los avances en los Objetivos 1 y 2.
COLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminario Empresarial en coordinación con ANDI (no tripartito). ▪ Actuaciones de Endesa, Fundación Adecco y especialmente Fundación Telefónica (aproximadamente 20% del total de beneficiados). 	Los logros realizados en objetivo 1 y 2 muy reducidos (excepto el beneficio de actuaciones transversales de Objetivo 1) Fundación Telefónica ha desarrollado en Colombia las actuaciones de continuación con su programa ProNiño pero aparece de manera inconexa su relación con el resto de PREJAL.
HONDURAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornadas técnicas con trabajadores y empleadores (2009) ▪ Lineamientos para el Plan de Acción de empleo juvenil validado por trabajadores y empleadores (2009)– falta validación y aprobación tripartita ▪ Informe Juventud y Trabajo Decente (en espera de aprobación) 	La coyuntura política ha interrumpido las actividades desarrolladas. No se ha trabajado en Objetivo 3.
REPÚBLICA DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité Multisectorial de Seguimiento (se hizo seguimiento) ▪ Propuesta de Lineamientos de Política de empleo juvenil(2009) ▪ Jornadas técnicas (2010) 	Actividades puntuales en la última fase de PREJAL de modo que no se puede considerar una verdadera apropiación del proyecto. b No se ha trabajado en Objetivo 3.
MÉXICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuaciones de Santander en un programa de pasantías. 	No se han realizado actuaciones en Objetivo 2 y las de 1 han tenido escaso impacto.

En definitiva, se observa que el diseño inicial ha sido adecuado dentro del marco de una experiencia piloto de posicionamiento, pero una vez analizados los resultados, se considera adecuada una reflexión en materia de intervención futura ajustando el nivel de interiorización de la temática en los países o ampliándolo a otros del entorno.

6.6. Sostenibilidad y Transferibilidad

El análisis de la sostenibilidad y la transferibilidad permite determinar si los beneficios derivados del Proyecto resultan duraderos después de su finalización y el agotamiento de los recursos externos aplicados.

6.6.1. Sostenibilidad del Proyecto

En lo que respecta a la **sostenibilidad**, el análisis se aplica en función de la fortaleza de las actividades y productos desarrollados, la prioridad que otorgan las instituciones involucradas, los beneficiarios directos del proyecto y el rol de los factores externos.

En primer lugar, en lo que respecta a la temática abordada del empleo juvenil, ésta ha logrado posicionarse de una manera importante dentro de la propia organización lo que permita asegurar su inclusión en los mecanismos de trabajo de la propia OIT a través de sus diferentes programas, proyectos o los foros en los que participa.

Realizando el análisis de la sostenibilidad por objetivos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Respecto al *objetivo 1* destaca especialmente las actuaciones relativas al desarrollo de la plataforma web y la campaña (en sus variantes tradicionales y nuevos medios). En este caso la sostenibilidad a futuro depende de las propias prioridades de la OIT pero se considera uno de los elementos básicos para mantener en agenda la temática del empleo juvenil en la organización. Para ello se aprecia la necesidad de una constante actualización de la página sobre temáticas relativas al empleo juvenil así como la dinamización dentro de las redes sociales o la difusión del propio Newsletter de incorporación en la última etapa.

Dado que en la última etapa del proyecto PREJAL la página ha pasado a alojarse en los servidores de la Oficina Regional en Lima su permanencia se encuentra en manos la OIT. En cuanto a la dedicación de medios de las campañas, la incorporación de especialistas en comunicación dentro de la propia organización permite disponer de medios adecuados para su mantenimiento y actualización.

- Respecto al objetivo 2 y el análisis de políticas y programas de empleo juvenil realizados en los países beneficiarios e impulsados desde OIT es necesario continuar con la permanente actualización de estas bases de datos e inventarios generados. El proyecto PREJAL ha permitido establecer un punto de partida, pero como cualquier estadística su valor reside en su permanente actualización para la toma de decisiones. Una vez insertada esta temática en la OIT constituye una herramienta muy valiosa de toma de decisiones que debe ser sostenible en el tiempo.

Por el contrario las actividades relativas a la organización de jornadas y seminarios con los mandantes, organizaciones juveniles y sociedad civil constituyen una actividad más ligada al contexto político de los diferentes países y de su apropiación por parte de los interlocutores clave. El papel de la OIT en los países en los que se ha trabajado es el único que puede apoyar la posibilidad de sostenibilidad futura de las actividades realizadas en el marco de PREJAL.

En este sentido, la crisis financiera actual puede suponer una oportunidad en la inclusión de la temática en países más reticentes a su incorporación en las agendas. Esto es debido a que la propia crisis ha afectado en los países a la población joven más vulnerable y por tanto puede suponer visos de focalización en las políticas de aquellos países que en primera instancia no lo consideran una temática objetivo.

La labor de OIT se considera especialmente necesaria en países con escasa tradición de concertación tripartita (o cuatripartita). En este sentido, países como Argentina, Brasil o Chile pueden haber interiorizado la temática pero es necesario proyectos complementarios a PREJAL en aquellos países donde no ha sido suficiente este proyecto.

- Respecto al objetivo 3 el acercamiento para asegurar la sostenibilidad de la intervención ha comenzado a trabajarse por parte de OIT a través del desarrollo de recopilación de las prácticas realizadas como el informe de “Jóvenes y Empleo: Experiencias innovadoras en el mundo empresarial”.

Por parte de las empresas participantes la sostenibilidad está asegurada en algunas de ellas que manifiestan abiertamente continuar trabajando en la senda iniciada. Destaca el caso de Endesa o Prosegur que continúan con los programas desarrollados a través de PREJAL o el caso de Fundación Adecco o Fundación Telefónica que han planteado la posibilidad de continuidad o su complementariedad con proyectos propios como ProNiño.

No obstante la sostenibilidad de la intervención de Objetivo 3 debe plantearse más ampliamente que la propia de las empresas y ser objeto de apropiación por parte de OIT. En este sentido las Propuestas de Trabajo y Resultado desarrollados conjuntamente con las empresas así como los aspectos burocráticos de puesta en marcha, deben permitir a OIT plantearse a futuro un verdadero enfoque público-privado en algunos de sus proyectos permitiendo que en actuaciones futuras se trabaje con proyectos más transversales.

Asimismo, la diversidad de experiencias de capacitación desarrolladas a través de PREJAL (relación escuela- empresa, transición escuela- trabajo, inserción laboral en empleo formales o modelos de inserción social en jóvenes vulnerables) debe suponer un punto de partida para otro tipo de proyectos de OIT.

Adicionalmente, durante el último año, se ha hecho un esfuerzo para consolidar la plataforma regional de PREJAL uniendo diferentes iniciativas y proyectos para fortalecer la red internacional y que siga utilizándose aunque el proyecto desaparezca. Para ello se coordinaron y organizaron las siguientes reuniones:

- Reunión general en Lima (14 países y organizaciones de juventud)
- Reunión en Turín para intercambiar experiencias europeas e iberoamericanas.
- Reunión en Honduras, donde participaron proyectos de otros países de la región.
- Reunión en San José (Costa Rica) donde se reunieron los responsables de Ginebra y la reunión con los proyectos ODM de la región.

Como conclusión las actividades más importantes desarrolladas en la última fase de PREJAL que permiten asegurar la sostenibilidad del proyecto son las siguientes:

- Incorporación de la sociedad civil en la filosofía PREJAL.
- Desarrollo de medios de comunicación con medios propios a través de redes sociales y Newsletter, además de la página.
- Descripción de la sistemática empleada a través de diversas publicaciones que aseguran la posibilidad de réplica futura, describiendo las metodologías y modos de acercamiento utilizados.
- Descripción de mecanismos de acercamiento por países de cara a intervenciones futuros, ya que el proyecto dispone de mayor conocimiento sobre el modo de acercamiento de la temática por países de intervención.

6.6.2. Análisis de la Transferibilidad

En lo que respecta a la **transferibilidad** del proyecto PREJAL, la última fase del proyecto ha realizado actividades significativas de documentación y sistematización de las metodologías de trabajo empleada que ayuden a futuro en otros ámbitos.

En este sentido, es importante señalar que PREJAL constituye la primera experiencia en materia de empleo juvenil de naturaleza público – privada. Como tal sus logros y sus debilidades permiten servir de base para otro tipo de proyectos. En este sentido, ya se ha realizado la transferibilidad desde PREJA a la OIT puesto que desde 2005 se ha ido incrementando el número de acuerdos con entidades privadas y lo que era una dificultad inicial, en el momento actual se considera un método de trabajo que, si no habitual, sí, al menos, normalizado.

La metodología empleada para el desarrollo de las publicaciones realizadas es fácilmente replicable en otros ámbitos de trabajo de OIT y constituye una de las fortalezas del proyecto. En este sentido, uno de los aspectos básicos a futuro de cara a realizar un proyecto similar a PREJAL consiste en disponer de un diagnóstico inicial de la situación del país. En este sentido, tanto la experiencia tradicional de OIT como la desarrollada en este proyecto cuenta con las herramientas que es necesario recopilar para un conocimiento de la temática de empleo juvenil en el país.

Del mismo modo los modos de acercamiento por país y los resultados obtenidos constituyen una lección valiosa de cara al acercamiento futuro en otros países tanto del entorno más inmediato como en otras zonas.

Respecto al objetivo 3 PREJAL permite extraer elementos valiosos de transferibilidad tanto por los modelos de intervención como los mecanismos de trabajo empleados para la conexión entre OIT y las empresas. Un aspecto muy positivo es el señalado por las empresas en cuanto a la valoración de PREJAL como herramienta que les ha proporcionado herramientas metodológicas para realizar programas propios, financiados con sus propios presupuestos, tanto en la propia región como en otras

zonas del mundo donde actúan. Al mismo tiempo, la transferibilidad de PREJAL, en el sector privado, se manifiesta por un cambio cualitativo en la responsabilidad social de las empresas que les hace replantearse estrategias a nivel regional y no únicamente, como hasta ahora, a niveles nacionales, por cada país de intervención.

La RSE se constituye como un campo tanto de sostenibilidad de las acciones emprendidas en PREJAL como de transferibilidad de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas hacia planes propios de las empresas en la región y al traspaso de acciones PREJAL en otras áreas o campos de intervención de las mismas. La transferibilidad queda explicitada de modo práctico en la propuesta interna de la Fundación Adecco de poner en marcha un programa similar aprovechando la metodología adquirida en PREJAL.

Finalmente, en cuanto a las debilidades más acusadas de PREJAL señaladas por las empresas es necesario su reflexión en la marco de una posible transferibilidad de las actuaciones:

- En cuanto a la campaña de comunicación y de cara a la transferibilidad de la experiencia en otras zonas, el proyecto ha permitido a la OIT visualizar los enfoques divergentes de los resultados esperados desde la óptica pública y privada de cara a la replicación de proyectos similares. En este sentido, asegurar la participación de otras empresas necesita para ello de una visibilidad de los proyectos aprovechando para ello la entrada de OIT en foros internacionales. Ello permitiría en programas similares la adhesión de nuevas empresas a lo largo de la realización de PREJAL.
- Asimismo, la burocracia de OIT manifestada por las empresas participantes, debe permitir la puesta en marcha en el seno de OIT de mecanismos más flexibles en el caso de iniciar la senda de una colaboración público-privada efectiva en sus proyectos.

Finalmente, es preciso señalar la *transferibilidad de un modelo como PREJAL a otras zonas del mundo en donde los intereses de, al menos, OIT y la Cooperación Española coincidan*. El modelo PREJAL con entidades privadas españolas y/o locales, puede replicarse en otras zonas de interés para España y realizar una comparación de resultados. Este escenario es especialmente positivo porque permite establecer unos criterios de comparabilidad objetivos y aprender tanto de elementos positivos como de mejoras. PREJAL, como proyecto piloto, se ha visto privado de la enseñanza de otros proyectos o sistemas anteriores, que ha redundado en las carencias iniciales ya señaladas. La transferibilidad de PREJAL hacia una nueva generación, en la región y en otras regiones, con los elementos correctivos de mejora, resultaría el mayor efecto de transferibilidad posible.

7. Conclusiones

7.1. Principales conclusiones de la Evaluación

- ✚ El **diseño** de PREJAL pretendió englobar en una misma estructura las actividades tradicionales de la OIT en cuanto al posicionamiento de una temática (objetivos 1 y 2), junto con un tercer objetivo innovador de colaboración de entidades privadas en la realización de experiencias de capacitación con beneficiarios directos. Este diseño supuso una innovación a la que la OIT debió adaptar sus procedimientos internos y sus bases de relación con donantes privados.
- ✚ Las **bases metodológicas y de información existentes antes de PREJAL eran escasas** y enfocadas sobre aspectos generales de empleo. PREJAL ha generado una serie de informes y documentación que han permitido ofrecer una perspectiva real sobre la situación del empleo juvenil en la región, así como poner a disposición de las partes interesadas las herramientas de trabajo diseñadas.
- ✚ PREJAL ha conseguido, como resultado principal, **posicionar el tema del Empleo Juvenil**, como un tema específico dentro del Trabajo Decente. La temática se ha situado en las agendas de trabajo de los mandantes en los últimos años, tanto en los países de intervención directa como en otros países de la región.

El alcance de los resultados en esta materia de un proyecto como PREJAL no puede ser medida de manera exacta pero se recalca que con anterioridad a 2005 no existía un debate o reconocimiento del tratamiento del empleo juvenil y que en la actualidad, además de los países en los que se ha actuado directamente, existen otros países que han elaborado políticas de juventud, planes de trabajo decente que contemplan un apartado para el empleo juvenil, así como acuerdos tripartitos sobre esta temática en concreto.

- ✚ El servicio prestado por la **página web del proyecto** como herramienta de sensibilización y comunicación de conocimientos ha sido muy importante. En términos de información producida y disponible en la web y de acuerdo con las consultas realizadas, la página web ha sido un actor más de PREJAL, en particular, en cuanto a los objetivos 1 y 2.
- ✚ La **amplitud geográfica de intervención** de PREJAL ha sido muy amplia lo que ha motivado, junto con la idiosincrasia de cada país, velocidades muy diferentes entre países y, por tanto, resultados heterogéneos en ámbitos nacionales y subregionales.
- ✚ El tema **del empleo juvenil se engloba en un marco más amplio que el puramente laboral**. Los interlocutores tradicionales por parte de los gobiernos, los Ministerios de Trabajo, resultan, de acuerdo con el nivel de institucionalidad de cada país, insuficientes para abordar esta temática. La incorporación de Ministerios o Secretarías de Juventud se ha revelado útil y necesaria.
- ✚ La **información económica** (de seguimiento económico y realización del proyecto) extraída directamente de las rúbricas del sistema contable de la OIT no resulta de utilidad para conocer el funcionamiento del proyecto si no se adapta a un **lenguaje asequible** para todas las partes y se detallan las rúbricas principales.

- ✚ La necesidad de contar con **datos suficientes, precisos y homogéneos** ha sido un factor destacado en el Informe así como por parte de la OIT. La fase de diseño adoleció de la falta de un análisis adecuado de la situación de la región y por países por la falta de datos suficientes. En el caso de PREJAL, los datos disponibles ofrecían una visión global de las tasas de empleo y de trabajo informal o sub-empleo asociadas al empleo juvenil.
- ✚ La presencia de **coordinadores nacionales** permite un desarrollo decisivo de las acciones PREJAL en cada país. La falta de ellos ha diluido en gran medida el posicionamiento del tema del empleo juvenil y arriesga más la falta de engarce continuada en las políticas públicas.
- ✚ Las reuniones del **Comité de Seguimiento** han resultado poco operativas por varios motivos: falta de información financiera suficiente suministrada a los donantes; elevado espacio temporal entre cada reunión; focalización en temas recurrentes sobre los que no se obtenían soluciones.
- ✚ Las **acciones de comunicación** del proyecto no han resultado eficientes en relación con los recursos destinados a ellas. Sólo en la última etapa del proyecto, con un enfoque muy novedoso respecto a los anteriores períodos (refuerzo del sitio web, empleo de las redes sociales de Internet, etc.) se ha podido medir mejor el grado de impacto entre la población, en especial, joven.
- ✚ Entre las causas de una **visibilidad social** mejorable del proyecto PREJAL se subraya la falta de diseminación efectiva (mediante las campañas de publicidad) entre la población y las sociedades civiles. Excepto en la última etapa del proyecto, PREJAL ha estado muy focalizado en los mandantes tradicionales de la OIT, exclusivamente.
- ✚ La **Responsabilidad Social de las Empresas** (RSE) o Responsabilidad Corporativa es un campo básico de participación público-privada que representa un campo de intervención y colaboración de la OIT con las empresas efectivo y en el que la participación privada dispone de capacidades interesantes de colaboración.
- ✚ El objetivo 3 buscó la formación, **inserción y empleabilidad** de los beneficiarios, a través de las empresas. No fueron planteadas, *de facto*, como casos piloto o casos de buenas prácticas que permitiesen reflejar resultados positivos concretos que apoyasen las acciones de los objetivos 1 y 2.
- ✚ Las **acciones del objetivo 3** se han realizado de manera **aislada** tanto dentro de PREJAL como dentro de las políticas nacionales de cada país. Los resultados no se han empleado para reforzar los objetivos 1 y 2 de PREJAL, en el trabajo con los mandantes de la OIT, por lo que se ha perdido un elemento empírico fundamental para convencer de las necesidades de invertir en empleo juvenil.
- ✚ Las experiencias de formación/capacitación y empleo del objetivo 3 han cumplido sus expectativas en cuanto a número de beneficiarios formados en todos los casos y en otros, como PROSEGUR, Fundación ADECCO o Fundación Telefónica, se han superado ampliamente. La **valoración por parte de los beneficiarios finales de las mismas ha sido muy positiva** por el hecho de representar un alto valor añadido en sus currícula y permitirles ganar experiencia inicial de trabajo.

- ✚ El **objetivo 3 se ha realizado, a modo de proyecto piloto, de manera autónoma a las políticas públicas** en cada país. El diseño de las mismas se realizó como propuesta de cada entidad a PREJAL. El impacto de estas positivas actuaciones ha quedado diluido al no haberse incorporado transversalmente en los otros 2 objetivos del proyecto ni vincularse a las políticas nacionales de manera explícita.
- ✚ **PREJAL dispone de una metodología y materiales** desarrollados que han permitido posicionar la región en el tema del empleo juvenil. La información, datos y documentación desarrollada pueden servir para la implantación de modelos similares en otras zonas de participación conjunta de OIT y la Cooperación Española con similares preocupaciones.

7.2. Lecciones Aprendidas

- a) Una enseñanza principal de PREJAL consiste en recalcar la necesidad de una verdadera interacción entre todos los actores del proyecto, independientemente de su naturaleza jurídica. Para obtener un resultado que es común y buscado por todas las partes interesadas. Las experiencias de formación necesitan un mayor engarce con el resto de actividades del proyecto de manera que no queden como actuaciones aisladas sin continuidad. Al mismo tiempo, la falta de integración con planes o programas nacionales motiva un cierto desinterés y desconocimiento de las mismas por parte de los mandantes nacionales.
- b) Se ha constatado la necesidad de imbricar mejor los diferentes objetivos de un proyecto entre sí del mismo modo que debe reforzarse la mejora de los cauces de la OIT para facilitar la colaboración público-privada de una manera real y eficaz.

PREJAL ha permitido adquirir competencias para facilitar esa cooperación real a partir de las dificultades de la primera etapa del proyecto y que condujeron a una reflexión interna en cuanto a conceptos y mecanismos de trabajo en la OIT para facilitar la cooperación en éste y en futuros proyectos.

- c) La presencia de recursos humanos continuados y permanentes es un medio de sostenibilidad a corto plazo (elaboración de políticas y sensibilización de los mandantes), a medio plazo (implementación de las políticas) y a largo plazo (capacidad nacional endógena de suscitar nuevas preocupaciones y desarrollo de nuevas políticas cada vez más avanzadas sobre el tema del empleo juvenil).

La experiencia PREJAL ha permitido comprobar un mayor grado de avance en aquellos países en los que, aunque por poco tiempo, ha habido coordinadores nacionales que han acompañado las acciones PREJAL de manera directa e integral.

- d) Las reuniones y mecanismos del Comité de Seguimiento del proyecto precisan de una mayor operatividad y fluidez de información suficiente y adecuada. El aporte de documentación de manera anticipada para conocer la realidad (financiera y de avance) del proyecto hubiera permitido propiciar una mejor respuesta a las inquietudes de los donantes y a la resolución de los conflictos.

Bajo la perspectiva del equipo evaluador estas reuniones no han permitido ser una verdadera guía del proyecto sino que han quedado relegadas a un debate entre las partes interesadas sin resultados operativos. Al mismo tiempo, las discusiones en su seno no han permitido la realización de cambios notables en la gestión del proyecto, más allá de la estrategia de comunicación basada en una campaña externalizada.

- e) La figura del asistente financiero del proyecto (apoyo técnico y continuidad) es fundamental para garantizar la utilidad y transparencia de la información financiera del proyecto y facilitarla a los donantes y resto de actores de cada proyecto.

El sistema de programación y contabilización de la OIT no permite informar con claridad a los donantes sobre el estado de ejecución de los gastos de un proyecto individual como es PREJAL. En este tipo de operaciones, la labor del asistente financiero resulta fundamental para adaptar el sistema OIT a un sistema menos complejo y más operativo que aporte información relevante y de utilidad para los donantes.

- f) La evolución de PREJAL muestra la importancia de incorporar a la sociedad civil en los proyectos, más allá de los mandantes tradicionales de la OIT, de cara a conseguir una sensibilización amplia de la sociedad y avanzar en el logro de resultados.

Un tema complejo y transversal como es el empleo juvenil requiere, además de un trabajo conjunto con los mandantes habituales de la OIT, la incorporación de otro grupo de la sociedad civil como las organizaciones juveniles. Éstas pueden ofrecer diferentes puntos de vista de interés para los jóvenes que enriquezcan las modalidades de trabajo y el acercamiento a este colectivo.

- g) El caso de Brasil permite visualizar como caso de éxito la transversalidad del empleo juvenil gracias a la implicación de la Secretaría Nacional de Juventud. Esto muestra que el enfoque de PREJAL debe ser más amplio e integrador para conseguir resultados más eficaces y eficientes, en particular en los rangos de edad de los beneficiarios a los que se dirige PREJAL.
- h) Una de las debilidades iniciales del proyecto, la falta de una base documental y de información suficientes, ha permitido aprender la necesidad de realizar un estudio preliminar de la situación a abordar, así como de los posibles enfoques o escenarios a implantar.
- i) Los resultados positivos del objetivo 3 no bastan por sí solos para fomentar el trabajo decente entre los jóvenes. Estos necesitan de una fuerte interrelación con el resto de objetivos y acciones de acompañamiento y sensibilización de la OIT. Los resultados de inserción sólo son puestos en valor realmente cuando son asumidos como propios por el proyecto y presentados de esa manera.
- j) La participación público-privada requiere de la búsqueda de mayores consensos, en particular en temas tan sensibles como la comunicación. La OIT debe reforzar este apartado en los proyectos público-privados como herramienta de interrelacionar verdaderamente fondos públicos y privados y la gestión de los mismos.

Una de las quejas de las empresas y fundaciones ha sido la escasa o nula participación en el acompañamiento de las políticas públicas o la posibilidad de aportar sus comentarios e impresiones sobre el tratamiento del empleo juvenil en foros adecuados y públicos.

- k) Las actuaciones concretas encargadas al sector privado tienen un grado de eficacia elevado por lo que la colaboración público-privada es especialmente relevante sobre todo para los efectos demostrativos o de aplicación sobre el terreno en los que la OIT suele presentar mayores dificultades.
- l) Junto con la capacitación realizada, que representa lo fundamental de la experiencia del objetivo 3, se ha podido aprender que la tipología de empresas que la han realizado (empresas multinacionales con prestigio internacional) ha sido clave a la hora de valorización de la formación recibida por parte de los beneficiarios y del resto de empresas del mercado laboral.

La participación de empresas reconocidas por el mercado laboral se ha demostrado clave a la hora de atraer a los jóvenes a las experiencias formativas puesto que éstas se finalizaban con la obtención de un diploma o certificado con el “sello” de estas empresas.

7.3. Buenas prácticas

- a) Creación de coordinadores nacionales en tres países: Argentina, Chile y Brasil, que han apoyado decisivamente las apuestas propias nacionales de estos países.

El proyecto ha focalizado los recursos, que no permitían la implantación de coordinadores nacionales en los 8 países, en tres países, permitiendo extraer esta buena práctica que puede extrapolarse en una siguiente fase PREJAL en la región y contribuyendo a reforzar como caso práctico, la bondad de las coordinaciones a nivel local/nacional.

- b) El caso de Brasil es un ejemplo de buena práctica ya que se implicó en el tema del empleo juvenil y trabajo decente a la Secretaría Nacional de Juventud, coordinadora a su vez del Programa ProJovem. Este sistema ha permitido lograr una fuerte transversalidad del tema, de acuerdo con lo señalado por un estudio sobre las políticas de juventud en América Latina.
- c) El proyecto PREJAL ha supuesto una buena práctica en cuanto a la generación de información suficiente y pertinente para analizar las diversas modalidades de intervención a nivel regional y nacional. La recopilación y solicitud de estadísticas, los análisis internos y externos realizados y encargados, etc. permiten tener un mejor conocimiento de la situación y repensar las modalidades de intervención.
- d) El propio establecimiento de un apartado del proyecto (objetivo 3) que daba cabida a la participación privada es una buena práctica puesto que, como elemento de innovación, abrió un nuevo camino en la OIT que no se había explorado con anterioridad.
- e) La participación privada en el proyecto ha permitido dotar a PREJAL de una componente de aplicación práctica de la que hubiera carecido si sólo se hubiesen desarrollado los objetivos 1 y 2.

Esta característica del diseño constituye una buena práctica tanto de la fase conceptual como de la de desarrollo, incluso a pesar de las carencias demostradas. Como primer proyecto de

colaboración público-privada los elementos de mejora no deben influir en la consideración innovadora y positiva de un primer proyecto de esta naturaleza.

- f) La formación/capacitación realizada ha tenido carácter modular, por competencias y las empresas (de relevancia internacional) han concedido certificados de su realización. Estos certificados son reconocidos por el mercado laboral y resto de empresas que les pueden contratar.

La realización de una capacitación por competencias, estructurada en forma de módulos, ha permitido una mayor flexibilidad y atracción hacia los beneficiarios que lo sitúa como una buena práctica a tener en cuenta en posteriores fases PREJAL.

7.4. Recomendaciones

1. Replantear las acciones dentro de una potencial colaboración con el sector privado como casos de buenas prácticas que permitan apoyar y ejemplarizar las acciones de sensibilización y acompañamiento. De este modo, se daría mayor acogida a una verdadera colaboración público-privada.
2. Potenciar los resultados del objetivo 3 asumiéndolos como propios del proyecto y como experiencias que demuestran que el sector privado puede luchar contra la informalidad y promover una empleabilidad sostenible.
3. Establecimiento de estrategias nacionales más claras, presencia de coordinadores nacionales o, en su defecto, de coordinadores sub-regionales, por cada una de las zonas en que se pueda subdividir la región de acuerdo con sus grados de avance.
4. Se proponen tres escenarios a considerar en un futuro diseño de PREJAL que contemplan; 1) PREJAL subregionales; 2) coordinadores nacionales en todos los países; 3) focalización de PREJAL (esfuerzos y recursos) en países muy concretos:
 - a. Establecimiento de PREJAL subregionales (ej: Mercosur, Comunidad Andina, Centroamérica y Caribe, etc.) que permita trabajar regiones de manera más directa y con coordinadores subregionales.
 - b. Sistema centralizado, como en la actualidad, pero con coordinadores nacionales en todos los países de intervención. Este sistema precisaría de un mayor refuerzo presupuestario en este concepto.
 - c. Focalización del proyecto en pocos países concretos (muy avanzados o más retrasados). El enfoque consiste aquí en centralizar esfuerzos y recursos para obtener resultados demostrativos y ejemplarizantes.
5. Necesidad de establecer Comités de Seguimiento con una mayor continuidad (seis meses, por ejemplo) de manera que se mantenga un contacto más intenso entre las partes; al mismo

tiempo, resulta necesario que en los Comités se ofrezca información pormenorizada del grado de avance (financiero y técnico) del proyecto, así como las respuestas a las principales dificultades surgidas.

6. La información económica y financiera del proyecto no debería presentarse a los donantes utilizando las rúbricas contables de la OIT puesto que no resulta útil y transparente para las personas no habituadas y porque su objetivo no es la organización de proyectos.

Parece recomendable “traducir” la información registrada en el sistema contable de la OIT a un lenguaje en hojas de cálculo más asequible que debería ser realizado por el asistente financiero del proyecto.

7. Resulta necesario obtener un acuerdo previo entre OIT y donantes en cuanto a los medios de comunicación y difusión al haberse revelado tan sensible para las empresas y fundaciones y de acuerdo con los resultados poco satisfactorios para todas las partes interesadas.
8. Se recomienda seguir profundizando en los ámbitos de verdadera cooperación público-privada, tanto desde el punto de vista de la ejecución directa de actuaciones como también, incorporando al sector privado en el análisis inicial y el diseño de las estrategias de un futuro PREJAL.

La participación de las entidades privadas no se ha traducido en una participación más relevante en cuanto a enfoque de la estrategia e incorporación en las actividades de los objetivos 1 y 2. La incorporación privada conlleva un seguimiento y toma de decisiones más ágil y participativa que resulta positivo para ambas partes, para la OIT, puesto que mejora su eficacia, y para las empresas, puesto que les dota de sistematización de procesos novedosos y organización metodológica.

9. La incorporación de empresas locales en un futuro proyecto PREJAL resulta de interés, si bien deberían incorporarse empresas locales con reconocido prestigio, de manera que los títulos que emita sean ampliamente reconocidos por el mercado laboral y representen un valor añadido fundamental para la inserción laboral de los jóvenes.

El equipo de evaluación no considera, sin embargo que sólo las empresas locales tengan cabida. Un modelo mixto de empresas internacionales y locales parece el más adecuado y dará a los potenciales beneficiarios mayor libertad en cuanto al modelo de empresa.

10. Resulta recomendable en una nueva generación del proyecto PREJAL que las experiencias de formación o los ejemplos de aplicación de las empresas se vinculen de alguna manera con planes o programas públicos por cuatro motivos principales: para que puedan ser más sostenibles en el tiempo; para que puedan ser objeto de un mayor seguimiento; y para que puedan ser apropiados nacionalmente como ejemplos de buenas prácticas; para ganar en visibilidad y concertación público-privada.

La experiencia del actual PREJAL ha demostrado el aislamiento de las acciones de capacitación si no se insertan en las políticas y planes públicos nacionales o de la propia OIT. Sólo las empresas parecen haber dimensionado las bondades de este sistema mediante la reflexión y propuestas internas de continuación de PREJAL tanto junto con otros “*compañeros de viaje*” como de manera autónoma.

11. La sociedad civil y, en concreto, las organizaciones juveniles y de empleo juvenil, deberían integrarse en los debates junto con el resto de mandantes para aportar su enfoque en cuanto al tratamiento de la temática de manera más efectiva. Además, la promoción del emprendedurismo es una parte importante del fomento del trabajo juvenil, las asociaciones de jóvenes empresarios de los países objeto de intervención pueden aportar una visión complementaria a los agentes involucrados. Este tipo de colaboración podría iniciarse invitando a estas organizaciones a incorporarse a jornadas, seminarios o eventos de esta naturaleza y valorar posteriormente su mayor grado de involucración.
12. Junto con los Ministerios de Trabajo, resulta conveniente involucrar en los procesos a las entidades que trabajan con la Juventud (Direcciones Generales de Juventud, Secretaría de Juventud, Institutos de Juventud, etc.) que pueden aportar una visión más integrada y complementaria a la de los Ministerios de Trabajo. Del mismo modo, puede permitir complementar los programas de juventud y los de empleo.
13. La promoción del emprendedurismo es una parte importante del fomento del trabajo juvenil, de este modo se considera una debilidad no haber podido incorporar desde el inicio, además de los sindicatos, entidades como las asociaciones de jóvenes empresarios de los países objeto de intervención que hubieran podido aportar una visión complementaria, tal y como se realizó en los últimos meses de PREJAL.
14. Capitalizar los resultados del proyecto PREJAL de manera que sirvan como base de partida para un futuro y nuevo PREJAL, de manera que los puntos de partida de la problemática a abordar y las dificultades de gestión estén clarificados y se esté en disposición de plantear varios escenarios de intervención a discutir entre las partes interesadas.
15. En materia de trabajo conjunto público-privado, resulta recomendable adaptar a un futuro PREJAL los resultados de la *iniciativa InFocus* sobre Responsabilidad Social de la Empresa de la OIT para capitalizar las buenas prácticas surgidas en este foro y mejorar los aspectos de incidencia surgidos en el actual período.

La RSE ha dado lugar a la creación de departamento o unidades específicas en las empresas, canalizados a través de Fundaciones, como es el caso de buena parte del partenariado privado PREJAL, así como a asociaciones con ONG locales, que permiten una implantación local y con la sociedad civil muy importante.

8. Anexos

8.1. Anexo 1: Términos de Referencia

TERMINOS DE REFERENCIA

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

Agosto 2010

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

I. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina”, PREJAL, tiene como objetivo contribuir a la puesta en marcha del compromiso de “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo²”.

El proyecto se ejecuta a través de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Oficina Internacional del Trabajo y es financiado con recursos del Gobierno de España, concretamente del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN) y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y de un grupo de empresas españolas³, coordinadas a través de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Para su funcionamiento, se contrató a un equipo técnico y administrativo, con sede en Lima, cuya labor fue complementada por coordinadores nacionales situados en algunos de los países meta. Las actividades administrativas estuvieron centralizadas en la sede de la Oficina Regional de la OIT (Lima).

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

Sus **objetivos específicos**⁴ son:

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

El proyecto se desarrolla en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Perú y República Dominicana y tiene como beneficiarios finales a los jóvenes, entre 15 a 24 años y especialmente los de la PEA desempleada y subempleada de estos países. También son

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

³ Fundación Telefónica, Fundación Adecco, Fundación del Real Madrid, Endesa Internacional, Santander y Prosegur.

⁴ De acuerdo con la revisión del documento de proyecto efectuada en septiembre-octubre de 2007.

destinatarios directos el personal de las organizaciones empresariales y de trabajadores, instituciones gubernamentales, así como organizaciones juveniles. Las familias de los jóvenes, sus comunidades y las empresas, así como las organizaciones de empleadores y trabajadores, son beneficiarios indirectos de esta intervención.

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

II. JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El proyecto inició su ejecución en noviembre del 2005 sobre la base de los objetivos planteados en el documento inicial de proyecto (PRODOC) y el respectivo Plan de Trabajo elaborado en relación a éste. Sin embargo, desde el inicio de sus actividades se percibió necesario realizar algunos ajustes, que se concretaron finalmente en una reformulación (2007). Consecuentemente, el proyecto ha venido implementándose desde el inicio de acuerdo con la estrategia plasmada en la mencionada revisión, y no de acuerdo con el documento inicial.

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

A finales de 2008 se llevó a cabo la evaluación intermedia que tuvo el carácter de evaluación independiente. El trabajo evaluativo fue realizado por un equipo externo. Los resultados de esa evaluación fueron oficialmente entregados a PREJAL en junio de 2009.

El equipo del proyecto, por su parte, condujo un ejercicio de autoevaluación entre abril y mayo de 2010, contando con el apoyo de un equipo externo como facilitador del proceso y elaborándose un informe tras su conclusión.

Al aproximarse la culminación del plazo de ejecución del proyecto en octubre del 2010, procede la realización de la evaluación final del mismo, la cual se realizará de manera independiente, al igual que la evaluación intermedia, y con el apoyo de la contratación de un equipo externo.

La temática del empleo juvenil sigue siendo prioritaria en América Latina y en la programación estratégica de la OIT en la región para 2010-2015. Adicionalmente, es una de las metas específicas de la Declaración del Milenio. La presente evaluación servirá para alimentar las reflexiones internas de la Organización Internacional del Trabajo sobre las mejores estrategias para promover el trabajo decente para jóvenes.

III. PROPOSITO, ALCANCE Y USUARIOS DE LA EVALUACION.

El propósito de la evaluación es:

- (i) Analizar y documentar la percepción sobre las estrategias y resultados del proyecto entre las principales partes interesadas, gobiernos, trabajadores, empleadores, empresas y donantes, con la finalidad de fomentar el aprendizaje y rendir cuentas.
- (ii) Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de la ejecución del proyecto que puedan contribuir a nuevas iniciativas, públicas y privadas, de promoción del trabajo decente para jóvenes.
- (iii) Verificar el aporte que el proyecto ha realizado para el posicionamiento y avance sobre el tema del empleo juvenil en gobiernos y actores sociales en el nivel regional (América Latina) y nacional (considerando países de intervención de PREJAL).
- (iv) Formular recomendaciones aplicables en el ámbito regional y nacional sobre métodos de trabajo para la promoción de alianzas público – privadas que favorezcan el empleo de jóvenes.

La evaluación revisará el Proyecto en su conjunto, es decir, cada uno de los componentes ejecutados, aunque se solicita que se ponga énfasis en el objetivo específico 3. El período de evaluación comprende desde el inicio de la ejecución del proyecto hasta julio de 2010. La cobertura geográfica de la evaluación abarca todos los países de la intervención.

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

Los resultados de la evaluación serán además compartidos con los constituyentes de la OIT en los países donde se desarrolla el Proyecto, las Organizaciones de Trabajadores, Empleadores, el Gobierno y los donantes públicos y privados.

IV. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION

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

La evaluación deberá revisar la **pertinencia** del proyecto, en relación a la temática abordada, a la adecuación a las estrategias de OIT en la región y a las necesidades de los grupos meta, considerando además los eventuales cambios introducidos a partir de la evaluación intermedia,

Respecto al **desempeño del Proyecto**, la evaluación dará especial relevancia a las dimensiones de **coherencia**, **sostenibilidad y transferibilidad**. Los aspectos de eficacia y eficiencia fueron abordados en la evaluación intermedia y deberán ser analizados en virtud de los criterios anteriores. También se retomará el tema de la **eficacia de los modos de gestión**, abordado en la evaluación intermedia.

En consideración a que existe la posibilidad de desarrollar un nuevo proyecto de cooperación

técnica sobre la problemática del empleo juvenil en la región, será de especial relevancia la determinación de **las lecciones aprendidas** en esta experiencia, de forma que faciliten la toma de decisiones de la OIT, los países involucrados y los donantes públicos y privados.

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

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

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

En Anexo 1 se incluye un listado de las principales preguntas para la evaluación.

V. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

Dado que el proyecto se ejecuta en América Latina y su financiamiento proviene de entidades y empresas en España, la evaluación será realizada mediante trabajo de campo a desarrollarse tanto en Madrid como en Lima, sede del proyecto, y otras ciudades latinoamericanas ubicadas en países contemplados en el proyecto (por determinar).

El equipo externo, con apoyo del equipo del proyecto, realizará una primera tarea de recopilación de información correspondiente a la documentación del proyecto. Tomará como base el PRODOC inicial, el PRODOC reformulado (2007), los informes semestrales de avance, los informes y actas del Comité de Seguimiento del Proyecto, los informes solicitados por la Comisión Mixta (España), así como el registro de todos los productos logrados por el proyecto desde su inicio, el informe de la evaluación intermedia y el informe de la autoevaluación realizada.

El equipo externo iniciará su trabajo de investigación de campo en Madrid, con las instituciones españolas, con el objetivo de revisar sus perspectivas sobre el conjunto de la intervención y, muy especialmente, sobre el objetivo 3 del proyecto referente a las actividades para la mejora de la empleabilidad de jóvenes por parte de las empresas españolas que apoyan el proyecto. A este fin, el equipo entrevistará a representantes de AECID, MTIN, CEOE y de las seis empresas/fundaciones donantes, así como de la Oficina de la OIT en Madrid.

El trabajo de campo del equipo externo continuará mediante contactos a distancia (telefónicos, por video-conferencia y/o por correo electrónico) con actores clave en América Latina, aplicando instrumentos para la recopilación de información, preponderantemente de tipo cualitativo, respecto de los resultados logrados por el proyecto. Se solicitará información del equipo técnico de OIT, gobierno y actores sociales de los países de intervención, así como representantes en dichos países de empresas involucradas en la ejecución.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos establecidos y la recopilación de la información pertinente realizada, el equipo externo procederá al análisis de la misma a la luz de los criterios y preguntas clave de la evaluación señaladas en los presentes términos de referencia. Al final del proceso de recopilación de información y análisis de la misma, elaborará un informe preliminar conforme a lo establecido en la sección VII de estos términos de referencia, el cual se someterá a comentarios y sugerencias de los involucrados para su incorporación en una versión definitiva del informe.

Cláusulas específicas para la labor del equipo externo se especifican en el anexo 3.

VI GESTION Y PLAZOS DE LA EVALUACION

La evaluación se realizará bajo las pautas que fija la política de evaluación de la OIT. ***La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.***

La evaluación será dirigida y coordinada por la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, con sede en Lima, y especialmente por el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, que reporta directamente al Jefe Regional de Programación y Cooperación Técnica. La evaluación será realizada por un equipo externo cuyo perfil se detalla en el Anexo 2 de estos Términos de Referencia.

Considerando que el proyecto finaliza sus actividades en octubre de 2010, la evaluación se realizará entre agosto y octubre de este año, previéndose los siguientes plazos (que podrán ser modificados de acuerdo con la evolución del proceso de selección y contratación de los equipos):

1. Inicio de la consultoría: 23 de agosto de 2010
2. Investigación documental y elaboración del plan de trabajo: 23 al 27 de agosto de 2010.
3. Entrega de plan de trabajo de la consultoría: 27 de agosto de 2010.
4. Entrega de informe final consolidado (borrador) de la evaluación: 22 de octubre de 2010.
5. Entrega de informe final consolidado (considerando comentarios recibidos): 31 de octubre de 2010.

VII. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACION

El informe final de evaluación será preparado por equipo externo y tendrá una extensión de aproximadamente 50 páginas, más anexos y se entregará al cabo de la ejecución de la evaluación.

El esquema sugerido del informe final es el siguiente:

- Resumen Ejecutivo: máximo 3 páginas, enfocado en los principales hallazgos y recomendaciones.
- Breve descripción del Proyecto y su lógica de intervención. Se describirán los objetivos y su estrategia de intervención, se tendrán en cuenta revisiones realizadas y el estado de implementación.

- Metodología de la evaluación: en esta sección se realizará una descripción resumida de la metodología de evaluación empleada y el proceso de la misma, incluyendo una reflexión sobre las limitaciones y alcances de la evaluación.
- Revisión de la ejecución: en esta sección se sugiere describir de manera breve las principales fases de la ejecución del proyecto, señalando los hitos y retos encontrados.
- Identificación de cambios producidos respecto a la situación inicial y posibles efectos producidos por el proyecto en la situación del empleo juvenil en los países y en los beneficiarios directos.
- Principales resultados del proyecto. Valoración de los mismos por parte de gobiernos, actores sociales y otros beneficiarios.
- Presentación de hallazgos basados en los criterios de evaluación considerados.
- Conclusiones
- Lecciones aprendidas.
- Recomendaciones a considerar en iniciativas futuras.

Preguntas Clave de la Evaluación

Pertinencia y validez del diseño:

- ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente en la región?
- ¿Las partes interesadas (gobierno, trabajadores, empleadores, jóvenes, donantes) han asumido la pertinencia del tema y el enfoque del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el aporte, en valor agregado, de la participación de empresas y fundaciones en la ejecución del proyecto?
- ¿La definición de objetivos, resultados y actividades establecida en el marco lógico del proyecto resultó la más propicia para el logro de las metas del mismo?

Resultados y eficacia del proyecto:

- ¿Cuál fue el grado de cumplimiento del proyecto respecto de los objetivos y resultados planteados para el mismo? ¿Existieron diferencias en dicho grado de cumplimiento en función de países, género, instituciones, etc.?
- ¿Los mecanismos utilizados para sensibilizar a los agentes públicos y privados (gobiernos, trabajadores, empleadores, organizaciones juveniles) fueron eficaces?
- ¿Se reconoce una mejoría en la capacidad institucional pública y privada en los países de intervención del proyecto para asumir el tema del empleo juvenil?
- ¿En qué medida los avances en el tema de empleo juvenil en la región son atribuibles a la acción del proyecto?
- ¿Los beneficiarios de las actividades del objetivo 3 han reconocido los beneficios obtenidos a partir de su pertenencia a las actividades generadas por el proyecto?

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

- ¿La distribución de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo) entre objetivos, países, etc., fue la mejor para el logro de los objetivos y resultados del proyecto?
- ¿Los fondos y actividades del proyecto se entregaron y realizaron de modo oportuno?
- ¿La organización y modelo de gestión del proyecto (roles, relaciones, flujos de información, etc.) fue la mejor para la obtención de buenos resultados?
- ¿Resultó eficaz el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto?

Posible impacto y sostenibilidad del proyecto

- ¿Qué elementos deberían considerarse en una posible nueva intervención para aumentar el impacto y asegurar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la eficacia de los mecanismos establecidos para involucrar a los mandantes nacionales de los países de intervención en la sostenibilidad del proyecto?
- ¿Los resultados alcanzados por el proyecto en los países de intervención, podrían ser logrados en otros países de la región? ¿Se han sistematizado las intervenciones a fin de facilitar esta réplica?
- ¿Hasta qué punto las experiencias realizadas con el aporte de empresas y fundaciones privadas pueden ser sostenibles una vez finalizado el proyecto?

Aplicación del enfoque de género

- ***¿Se ha realizado un análisis de género en la etapa de diseño del proyecto?***
- ***¿Los beneficios del proyecto favorecen igual a hombres y mujeres?***
- ***¿Se ha promovido la plena incorporación de las mujeres en la implementación y gestión de las actividades?***

Perfil de consultores/as para el equipo de evaluación

- Experiencia en evaluación de al menos 3 proyectos sociales en los últimos 5 años, especialmente relacionados con apoyo de cooperación externa.
- Conocimiento demostrado mediante participación en proyectos o instancias en el área de empleo juvenil a nivel nacional o regional.
- Experiencia de trabajo con organismos internacionales, especialmente del sistema de NN UU.
- Experiencia previa de análisis cualitativo de proyectos sociales y Manejo de técnicas de recopilación de información para tal fin.
- Experiencia en el uso de dinámicas grupales tales como talleres, grupos focales u otras.
- Buen manejo del idioma español hablado y escrito, capacidad de síntesis y redacción.

Cláusulas específicas para el equipo externo

I. Antecedentes y justificación

El Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina-PREJAL” debe llevar a cabo una evaluación final de acuerdo a las políticas internas de evaluación de la OIT. Se ha acordado realizar una evaluación independiente, con apoyo de un equipo externo que realizará su trabajo de campo tanto en América Latina como en España.

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

II. Actividades previstas

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

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

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

- 2.1. Aplicación de instrumentos. Trabajo directo con grupos y actores clave en Madrid: representantes de AECID, MTIN, CEOE y de las centrales en España de las seis empresas/fundaciones donantes, así como de la Oficina de la OIT en Madrid. Documentación sobre reuniones y entrevistas.
- 2.2. Contactos a distancia (telefónicos, por video-conferencia o por correo electrónico) con funcionarios del proyecto y de la Oficina de la OIT en Lima y representantes de las empresas y entidades involucradas en distintos países de intervención

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

- 3.1. Integración de la información procesada en gabinete y la obtenida en aplicación de instrumentos en Madrid y Lima, respetando los aspectos señalados como centrales para el Informe Final en el Punto VII de los Términos de Referencia.
- 3.2. Elaboración de un informe que contenga, de manera organizada por dimensión evaluada y tipo de actores e informantes, el resultado del análisis a la luz de los criterios y preguntas de la evaluación, de la información obtenida a través de la aplicación de instrumentos tanto en España como en América Latina.
- 3.3. Presentar un Informe Final borrador para someterlo a comentarios y sugerencias de los involucrados.

- 3.4. Integrar los comentarios y sugerencias recibidas en el Informe Final de la Evaluación.

III. Duración de la consultoría

La duración de la consultoría será de dos meses a partir del 23 de agosto de 2010, concluyendo el plazo de la misma el 31 de octubre de 2010.

IV. Productos y fecha de entrega

Productos	Fecha de entrega
Plan de Trabajo	27 de agosto de 2010
Borrador de Informe Final	22 de octubre de 2010
Informe Final	31 de octubre de 2010

V. Recursos disponibles para la evaluación

El monto total disponible para la realización de la consultoría es de 35,000 dólares de Estados Unidos. Esta suma cubre los honorarios de los miembros del equipo de evaluación (2 personas, en principio) y todos los gastos derivados de la realización de la misma, incluyendo impuestos aplicables.

V. Supervisión de la consultoría

El trabajo del consultor /a y la aprobación de los productos estarán a cargo del Director de la Evaluación, Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT en Lima.

8.2. Anexo 2: Listado de personas y organizaciones entrevistadas

Trabajo de campo en Latinoamérica

El listado de los informantes clave fue aportado por el equipo PREJAL de Lima y aceptado por el equipo evaluador tras su revisión conjunta. Se acordó contactar con estos interlocutores e invitarles a tomar parte en la evaluación mediante las entrevistas. Se propuso y empleó varios medios posibles de mantener dichas entrevistas:

1. Entrevista telefónica.
2. Entrevista mediante videoconferencia
3. Entrevista a través de comunicación por Internet (skype)
4. Remisión de cuestionarios cumplimentados
5. Entrevistas personales (en el caso del trabajo de campo en Madrid)

En los 4 primeros casos se ofreció a los interlocutores clave dos semanas (una primera semana prorrogada a una segunda) para fijar una entrevista por cualquiera de los medios anteriores. Se realizaron varios contactos por correo electrónico explicando las características de la Evaluación y la importancia de participar en ella y se adjuntó una tabla de horarios en las que cada interlocutor podía apuntarse. A pesar de la insistencia y de los medios facilitados, la tasa de respuesta ha sido muy escasa.

Varios interlocutores de los sectores de empleadores y trabajadores manifestaron su “cansancio” por el proceso evaluador, teniendo en cuenta que habían realizado una entrevista similar hacía pocos meses (en referencia a la autoevaluación de abril-mayo 2010). Este factor permitiría explicar, al menos en parte, la baja tasa de respuestas obtenidas.

De acuerdo con el equipo PREJAL de Lima, los evaluadores contactaron con D. Percy Bobadilla, facilitador de la Autoevaluación, con quien se pudo mantener un intercambio amplio sobre los diferentes puntos de vista de los mandantes y actores clave. En este sentido, se considera que con las acciones realizadas se tiene una visión suficiente de cada una de las partes para la realización de la evaluación.

GRUPO	OFICINA / PAIS	CARGO	INFORMANTES CLAVE	Fecha	Modalidad Entrevista
OIT	OFI. REGIONAL	Directora Adjunta	Carmen Moreno	07/10/2010	Telefónica
OIT	OFI. REGIONAL	Especialista en Trabajo Infantil y Empleo Juvenil	Guillermo Dema	22/09/2010	Telefónica
OIT	OFI. REGIONAL	Jefe Programación Regional	Florencio Gudiño	11/10/2010	Telefónica
OIT	OFI. SAN JOSÉ	Director Adjunto (ex especialista de empleo)	Leonardo Ferreira	08/10/2010	Telefónica
OIT	CHILE	Especialista Empleo	Gerhard Reinecke	29/09/2010	Telefónica
OIT	ARGENTINA	Oficial de Programación	Alejandra Pángaro	21/09/2010	Videoconferencia
OIT	ARGENTINA	Ex Coordinadora PREJAL	Edith Byk	21/09/2010	Videoconferencia

GRUPO	OFICINA / PAIS	CARGO	INFORMANTES CLAVE	Fecha	Modalidad Entrevista
OIT	BRASIL	Directora Nacional	Lais Abramo	21/09/2010	Telefónica
OIT	PREJAL	ATP PREJAL	Javier Márquez	23/09/2010	Videoconferencia
OIT	PREJAL	Asesora Técnica PREJAL	María Elena Pipa	23/09/2010	Videoconferencia
OIT	PREJAL	Ex Experta Asociada PREJAL	María Angeles Palmi	23/09/2010	Videoconferencia
OIT	PREJAL	Consultor Comunicaciones	Martín Sotelo	23/09/2010	Videoconferencia
OIT	PREJAL	Facilitador autoevaluación final	Percy Bobadilla	30/09/2010	Skype
Gobierno	CHILE	EX Ministerio del Trabajo y Previsión Social Jefa Departamento de Estudios	Alicia Díaz	28/09/2010	Telefónica
Trabajadores	HONDURAS	CUTH	José López Mendoza	28/09/2010	Cuestionario cumplimentado
Empleadores	ARGENTINA	UIA	Victoria Giullietti	27/09/2010	Cuestionario cumplimentado
Empleadores	PERU	CONFIEP	Jose Luis Altamiza	27/09/2010	Cuestionario cumplimentado
Empresas	ARGENTINA	Fundación Padre Mario - Real Madrid	Gabriel Laurino	22/09/2010	Telefónica
Empresas	ARGENTINA	Adecco	Esther Parietti	21/09/2010	Cuestionario cumplimentado
Empresas	CHILE	Chilectra	Javier Rojas	21/09/2010	Cuestionario cumplimentado
Empresas	PERU	PROSEGUR	Pedro Caravedo	06/10/2010	Cuestionario cumplimentado

Trabajo de campo en Madrid

De acuerdo con el listado de interlocutores clave, cotejado con la CEOE, se realizó un contacto con los donantes para poder mantener reuniones presenciales en Madrid. A excepción del MTIN, se pudo mantener un intercambio con todos los demás actores en la semana del 4 de octubre de 2010, tanto en la sede de la CEOE como en las sedes de cada una de las entidades, cuando así fue solicitado.

El cuadro siguiente refleja las reuniones mantenidas esa semana:

Entidad	Fecha	Lugar
Banco Santander	05 octubre	CEOE
OIT Oficina de España	05 octubre	Sede OIT Madrid
CEOE	06 octubre	Sede CEOE
Fundación Real Madrid	06 octubre	Sede Fundación
Fundación ADECCO	06 octubre	Sede Fundación
Endesa	06 octubre	CEOE
Fundación Telefónica	07 octubre	Sede Fundación
AECID	07 octubre	Sede Madrid
Prosegur	Remisión de cuestionario cumplimentado	-

8.3. Anexo 3: Herramientas de recopilación de documentación

Cuestionario OIT-Equipo PREJAL. Preguntas clave

A. Cuestiones generales

1. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos, ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del desempleo juvenil?
2. Obtener un organigrama de PREJAL, de los flujos de comunicación, decisión, coordinación, personas que intervienen, ...
3. A la luz de las conclusiones al final del proyecto, ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
4. La estrategia PREJAL ¿es coherente y pertinente con la estrategia de la OIT en la Región?
5. ¿Considera que los objetivos y resultados planificados fueron demasiado ambiciosos o, por el contrario, resultaron conservadores?
6. ¿Cómo ha influido el contexto internacional de la crisis económica en la última parte de implementación del proyecto?
7. ¿Qué otros factores políticos, económicos o sociales considera que han impactado (positiva y negativamente) en la evolución global del proyecto? En casos específicos, separar por países de la región.
8. Explique el sistema de organización interna PREJAL, sistema de articulación entre OIT Lima, OIT Ginebra y OIT coordinadores nacionales.
9. Sistema de organización y comunicación con los donantes.
10. Valore la participación de empresas privadas en el programa:
 - a. Puntos positivos o negativos de la financiación privada
 - b. Puntos positivos o negativos de la coordinación público-privada
 - c. Puntos positivos y negativos de la implicación de la parte privada en proyectos OIT
 - d. Implicación de la participación privada en la estrategia PREJAL y OIT
11. Valore la implicación de Gobiernos, Trabajadores y Empleadores en el proyecto:
 - a. Gobiernos
 - b. Empleadores
 - c. Trabajadores
12. Valoración del sistema de indicadores del proyecto a la hora de obtener información útil, fiable y real de los resultados del proyecto.

13. Detalle de la distribución de recursos por países, acciones, etc. y valoración de los importes destinados a cada área.

B. Objetivo 1: Sensibilización

14. ¿Cómo se planificaron las acciones de sensibilización? Explicar si se programó a nivel general de la región, a nivel de cada país, mediante un sistema mixto... Obtener las acciones de comunicación generales, por país, y específicas por sectores de actividad, por trabajadores, empleadores o gobiernos, etc.
15. Detalle de las actividades de sensibilización y comunicación desarrolladas en el ámbito PREJAL. Detallar acciones comunes con OIT u otras acciones nacionales, sectoriales, etc, si es el caso.
16. ¿Considera que las acciones de sensibilización empleadas han sido eficaces? ¿Cuáles lo han sido más? ¿Qué acciones considera que no aportan valor añadido y podrían suspenderse en un futuro proyecto PREJAL?
17. ¿Qué dificultades han aparecido a nivel global para la realización de las acciones de sensibilización?
18. ¿Qué resultados a corto, medio y largo plazo pueden obtenerse de la sensibilización? Además de resultados directos, analizar en particular los resultados inmateriales.
19. Cite ejemplos de buenas prácticas ejemplarizantes en el apartado de sensibilización.
20. Obtener datos sobre visitas a la web PREJAL; número de dudas, consultas planteadas; descargas de documentos; listado de documentos más descargados; perfiles de usuarios de las descargas y de las consultas de la web, etc.
21. ¿Qué tipo de información de retorno se ha obtenido de las campañas de comunicación y sensibilización?

C. Objetivo 2: Políticas Públicas

22. ¿Cuáles son los principales cambios logrados en las políticas públicas nacionales gracias a las acciones del proyecto? Detallar por países.
23. De los cambios en las políticas nacionales, ¿cuáles de estos cambios se han dotado presupuestariamente?
24. De los cambios realizados, ¿cuáles cuentan con un apoyo monetario directo de PREJAL? ¿Considera que, en estos casos, la desaparición de los aportes PREJAL pondría en riesgo los cambios introducidos?
25. ¿Han generado los propios países iniciativas autónomas a favor del empleo juvenil?

D. Objetivo 3: Experiencias de Formación

26. Valoración de la articulación del objetivo 3 con los otros dos objetivos.
27. ¿Cómo se ha realizado el monitoreo del objetivo 3 por parte del equipo PREJAL?
28. Valoración del sistema de coordinación, selecciones de las actuaciones, etc. con los donantes y las empresas privadas.
29. Señale los mejores ejemplos de buenas prácticas que, piensa, deberían reforzarse en el futuro por los resultados obtenidos.
30. En los casos de actuaciones que no hayan tenido interés, explique cuáles son las causas del bajo impacto o de la falta de necesidad de actuaciones similares.
31. ¿Considera que los beneficiarios y receptores de las experiencias de formación han sido los adecuados? ¿Piensa que deberían haber sido focalizadas a sectores concretos de jóvenes?
32. ¿Se ha tenido en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la selección de candidatas y en la selección de los proyectos?

Cuestionario OIT-Países de la Región. Preguntas clave

A. Cuestiones generales

1. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos, ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del desempleo juvenil?
2. A la luz de las conclusiones al final del proyecto, ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
3. La estrategia PREJAL es coherente y pertinente con la estrategia de la OIT en el país?
4. ¿Considera que los objetivos y resultados planificados fueron demasiado ambiciosos para la situación del país o, por el contrario, resultaron conservadores?
5. ¿Cómo ha influido el contexto internacional de la crisis económica en la última parte de implementación del proyecto?
6. ¿Qué otros factores políticos, económicos o sociales considera que han impactado (positiva y negativamente) en la evolución del proyecto en su país?
7. Valore la coordinación con OIT oficina subregional y con el equipo de coordinación PREJAL en Lima.
8. Valore la implicación de Gobiernos, Trabajadores y Empleadores en el proyecto:
 - a. Gobiernos
 - b. Empleadores
 - c. Trabajadores
9. Valoración de los recursos asignados a su país.

B. Objetivo 1: Sensibilización

10. Detalle de las actividades de sensibilización y comunicación desarrolladas en el ámbito PREJAL. Detallar acciones comunes con OIT u otras acciones nacionales, sectoriales, etc, si es el caso.
11. ¿Considera que las acciones de sensibilización empleadas han sido eficaces? ¿Cuáles lo han sido más? ¿Qué acciones considera que no aportan valor añadido y podrían suspenderse en un futuro proyecto PREJAL?
12. ¿Qué dificultades han aparecido a nivel global para la realización de las acciones de sensibilización?
13. ¿Qué resultados a corto, medio y largo plazo pueden obtenerse de la sensibilización? Además de resultados directos, analizar en particular los resultados inmateriales.
14. Cite ejemplos de buenas prácticas ejemplarizantes en el apartado de sensibilización.

15. ¿Qué tipo de información de retorno se ha obtenido de las campañas de comunicación y sensibilización en su país?

C. Objetivo 2: Políticas Públicas

16. ¿Cuáles son los principales cambios en las políticas públicas nacionales logrados gracias a las acciones del proyecto?
17. De los cambios en las políticas nacionales, ¿cuáles de estos cambios se han dotado presupuestariamente?
18. De los cambios realizados, ¿cuáles cuentan con un apoyo monetario directo de PREJAL? ¿Considera que, en estos casos, la desaparición de los aportes PREJAL pondría en riesgo los cambios introducidos?
19. ¿Ha generado el propio país iniciativas autónomas a favor del empleo juvenil?

D. Objetivo 3: Formación

20. Valoración de la articulación del objetivo 3 con los otros dos objetivos.
21. ¿Cómo se ha realizado el monitoreo del objetivo 3 por parte de PREJAL?
22. Valoración del sistema de coordinación, selecciones de las actuaciones, etc. con los donantes y las empresas privadas.
23. Señale los mejores casos de buenas prácticas que, piensa, deberían reforzarse en el futuro por los resultados obtenidos.
24. ¿Considera que los beneficiarios y receptores de las experiencias de formación han sido los adecuados? ¿Piensa que deberían haber sido focalizadas a sectores concretos de jóvenes?
25. ¿Se ha tenido en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la selección de candidatos y en la selección de los proyectos?

Cuestionario OIT-Ginebra de la Región. Preguntas clave

1. Señale el marco en que se encuadra el proyecto PREJAL dentro de la estrategia de la OIT
2. Resultados deseados (valor añadido) de la Evaluación final respecto de la autoevaluación realizada en 2010.
3. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos (sensibilización, adaptación de políticas públicas y experiencias de formación), ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del desempleo juvenil?
4. Detalle de otros proyectos a favor del empleo juvenil en otras regiones y subregiones.
5. Valoración de la implicación de gobiernos, trabajadores y empleadores en el fomento y soporte del proyecto PREJAL.
6. Expectativas del proyecto subregional como ejemplo para otras áreas.
7. Valoración de la colaboración público-privada en proyectos de la OIT.
8. Valoración de la calidad de la información realizada por PREJAL para tomar decisiones.

Cuestionario OIT-España+OSR. Preguntas clave

1. ¿Cuáles fueron las bases del diseño PREJAL en los 3 objetivos?
2. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos, ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del desempleo juvenil en la región?
3. A la luz de las conclusiones al final del proyecto (autoevaluación), ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
4. ¿La estrategia PREJAL es coherente y pertinente con la estrategia de la OIT en la Región?
5. ¿Considera que los objetivos y resultados planificados fueron demasiado ambiciosos o, por el contrario, resultaron conservadores?
6. ¿Cómo ha influido el contexto internacional de la crisis económica en la última parte de implementación del proyecto?
7. ¿Qué otros factores políticos, económicos o sociales considera que han impactado (positiva y negativamente) en la evolución global del proyecto? En casos específicos, separar por países de la región.
8. Explique el sistema de organización interna PREJAL, sistema de articulación entre OIT Lima, OIT Ginebra y OIT coordinadores nacionales.
9. Sistema de organización y comunicación con los donantes.
10. Valore la participación de empresas privadas en el programa:
 - d. Puntos positivos o negativos de la financiación privada
 - e. Puntos positivos o negativos de la coordinación público-privada
 - f. Puntos positivos y negativos de la implicación de la parte privada en proyectos OIT
 - g. Implicación de la participación privada en la estrategia PREJAL y OIT
11. Valore la implicación de Gobiernos, Trabajadores y Empleadores en el proyecto:
 - h. Gobiernos
 - i. Empleadores
 - j. Trabajadores
12. Valoración del sistema de indicadores del proyecto a la hora de obtener información útil, fiable y real de los resultados del proyecto.
13. Detalle de la distribución de recursos por países, acciones, etc. y valoración de los importes destinados a cada área.

Cuestionario OIT-Especialistas Empleo y Empleo Juvenil. Preguntas clave

1. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos, ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del empleo juvenil en la región?
2. A la luz de las conclusiones al final del proyecto (autoevaluación), ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
3. ¿La estrategia PREJAL es coherente y pertinente con la estrategia de la OIT en la Región en materia de empleo juvenil?
4. Detallar estrategias complementarias de la OIT (y de proyectos de la OIT) en la región que complementen y ayuden a asentar los resultados PREJAL.
5. ¿Considera que los objetivos y resultados planificados fueron demasiado ambiciosos o, por el contrario, resultaron conservadores?
6. ¿Cómo ha influido el contexto internacional de la crisis económica en la última parte de implementación del proyecto?
7. ¿Qué otros factores políticos, económicos o sociales considera que han impactado (positiva y negativamente) en la evolución global del proyecto? En casos específicos, separar por países de la región.
8. Valore la participación de empresas privadas en un proyecto de la OIT.
9. Valore la implicación de Gobiernos, Trabajadores y Empleadores en el proyecto:
 - k. Gobiernos
 - l. Empleadores
 - m. Trabajadores
10. ¿Qué elementos le ha permitido aprender el desarrollo de PREJAL? Lecciones extraídas.

Cuestionario Donantes. Preguntas clave

A. Cuestiones generales

1. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos, ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del desempleo juvenil?
2. A la luz de las conclusiones al final del proyecto, ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
3. La estrategia PREJAL es coherente y pertinente con la estrategia institucional del Donante?
4. Sistema de organización, comunicación y traspaso de información de seguimiento con la OIT.
5. ¿Considera que los objetivos y resultados planificados fueron demasiado ambiciosos o, por el contrario, resultaron conservadores?
6. Valoración del sistema de indicadores del proyecto a la hora de obtener información útil, fiable y real de los resultados del proyecto.

B. Objetivo 1: Sensibilización

7. Las acciones de sensibilización, ¿se han concertado con los donantes institucionales (MTIN, AECID, CEOE)?
8. ¿Considera que las acciones de sensibilización empleadas han sido eficaces? ¿Cuáles lo han sido más? ¿Qué acciones considera que no aportan valor añadido y podrían suspenderse en un futuro proyecto PREJAL?
9. ¿Qué documentos o informaciones producidas por la OIT considera más relevantes en el marco de PREJAL?
10. ¿Ha participado en acciones de sensibilización con la OIT- PREJAL?

C. Objetivo 2: Políticas Públicas

11. ¿Cuáles son los principales cambios que ha constatado en las Políticas Públicas de apoyo al empleo juvenil en los países de la Región?
12. ¿En qué medida ha apoyado el MTIN o AECID a los gobiernos nacionales con el fin de consolidar las políticas de empleo juvenil, aparte de PREJAL?
13. ¿Financia proyectos de características similares en la Región?

Cuestionario Gobiernos. Preguntas clave

A. Cuestiones generales

1. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos, ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del desempleo juvenil?
2. ¿Qué líneas de acción de su país se asocian a los objetivos PREJAL?
3. A la luz de las conclusiones al final del proyecto, ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
4. ¿Cómo ha influido el contexto internacional de la crisis económica en la última parte de implementación del proyecto?
5. ¿Qué otros factores políticos, económicos o sociales considera que han impactado (positiva y negativamente) en la evolución global del proyecto PREJAL en su país?
6. Sistema de organización y comunicación con la OIT- PREJAL.
7. Valoración de la utilidad y pertinencia de la información y documentación producida por PREJAL.

B. Objetivo 2: Políticas Públicas

8. ¿Cuáles son los principales cambios adoptados en las políticas de empleo nacionales a favor del empleo decente juvenil desde 2005?
9. De los cambios en las políticas nacionales, ¿cuáles de estos cambios se han dotado presupuestariamente?
10. De los cambios realizados, ¿cuáles cuentan con un apoyo monetario directo de PREJAL? ¿Considera que, en estos casos, la desaparición de los aportes PREJAL pondría en riesgo los cambios introducidos?
11. Porcentaje de los recursos destinados a empleo focalizados directamente a empleo decente / empleo juvenil.
12. ¿Se ha creado alguna entidad pública directamente involucrada en el fomento del empleo decente/empleo juvenil? En caso positivo, indicar cuál y de qué recursos dispone.
13. ¿Cuáles son las próximas etapas en el fomento del empleo juvenil / empleo decente en su país?
14. ¿Cree necesario la continuación de las acciones PREJAL en un futuro? En caso positivo, ¿qué líneas estratégicas cree que deberían abordarse?

Cuestionario Empleadores. Preguntas clave

A. Cuestiones generales

1. ¿Se ha tomado conciencia desde las asociaciones empresariales de la problemática sobre el empleo juvenil?
2. A la luz de las conclusiones al final del proyecto, ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
3. ¿La estrategia PREJAL es coherente y pertinente con la estrategia de las organizaciones empresariales? Solicitar lineamientos de la organización.
4. ¿Cómo ha influido el contexto internacional de la crisis económica en la última parte de implementación del proyecto?
5. Los lineamientos de su institución, ¿recogen explícitamente el tema del empleo juvenil o empleo decente?
6. Valoración de la importancia de PREJAL como marco de encuentro con gobierno y organizaciones sindicales.

B. Objetivo 1: Sensibilización

7. ¿Ha participado su institución en las acciones de sensibilización y comunicación PREJAL? Detallar actuaciones.
8. ¿Considera que las acciones de sensibilización empleadas han sido eficaces? ¿Cuáles lo han sido más? ¿Qué acciones considera que no aportan valor añadido y podrían suspenderse en un futuro proyecto PREJAL?
9. ¿Qué dificultades han aparecido a nivel global para la realización de las acciones de sensibilización?
10. ¿Qué resultados a corto, medio y largo plazo pueden obtenerse de la sensibilización? Además de resultados directos, analizar en particular los resultados inmateriales.
11. Cite ejemplos de buenas prácticas ejemplarizantes en el apartado de sensibilización.
12. Valoración de la utilidad y pertinencia de la información y documentación producida por PREJAL.
13. ¿Cómo se incorpora el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la propia entidad y en los lineamientos de la misma?
14. Valoración de los seminarios, jornadas, encuentros, etc. organizados en el marco de PREJAL: utilidad, relevancia, pertinencia.

Cuestionario Trabajadores. Preguntas clave

A. Cuestiones generales

1. ¿Considera que la estrategia PREJAL, con base en los tres objetivos, ha sido pertinente a la hora de afrontar el tema del desempleo juvenil?
2. A la luz de las conclusiones al final del proyecto, ¿qué elementos cambiaría o mejoraría en la implementación de un nuevo proyecto PREJAL?
3. ¿Considera que los objetivos y resultados planificados fueron demasiado ambiciosos o, por el contrario, resultaron conservadores?
4. Los lineamientos de su institución, ¿recogen explícitamente el tema del empleo juvenil o empleo decente?
5. ¿Qué actuaciones se han realizado desde su entidad a favor del empleo juvenil? Desde 2005.
6. ¿Qué acciones se han realizado desde su entidad a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo? Desde 2005.

B. Objetivo 1: Sensibilización

7. ¿Ha participado su institución en las acciones de sensibilización y comunicación PREJAL? Detallar actuaciones.
8. ¿Considera que las acciones de sensibilización empleadas han sido eficaces? ¿Cuáles lo han sido más? ¿Qué acciones considera que no aportan valor añadido y podrían suspenderse en un futuro proyecto PREJAL?
9. ¿Qué dificultades han aparecido a nivel global para la realización de las acciones de sensibilización?
10. ¿Qué resultados a corto, medio y largo plazo pueden obtenerse de la sensibilización? Además de resultados directos, analizar en particular los resultados inmateriales.
11. Cite ejemplos de buenas prácticas ejemplarizantes en el apartado de sensibilización.
12. Valoración de la utilidad y pertinencia de la información y documentación producida por PREJAL.
13. ¿Cómo se incorpora el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la propia entidad y en los lineamientos de la misma?
14. Valoración de los seminarios, jornadas, encuentros, etc. organizados en el marco de PREJAL: utilidad, relevancia, pertinencia.

Cuestionario Empresas. Preguntas clave

1. Valoración de la experiencia de participación en el proyecto PREJAL.
2. Lecciones aprendidas de la experiencia de trabajo en PREJAL.
3. Valoración de la articulación del objetivo 3 con los otros dos objetivos.
4. ¿Cómo se ha realizado el monitoreo del objetivo 3 por parte del equipo PREJAL junto con cada empresa?
5. ¿Considera que los beneficiarios y receptores de las experiencias de formación han sido los adecuados? ¿Piensa que deberían haber sido focalizadas a sectores concretos de jóvenes?
6. ¿Se ha tenido en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la selección de candidatas y en la selección de los proyectos?
7. Valoración de la utilidad de los seminarios, jornadas, encuentros, etc. organizados por PREJAL y a los que haya asistido.
8. El proyecto, ¿le ha permitido incrementar la visibilidad social de su empresa? ¿Considera éste un beneficio inmaterial del proyecto?
9. Valoración entre los costes invertidos en el proyecto y los beneficios inmateriales (o materiales) obtenidos.
10. ¿Le gustaría participar en una siguiente fase PREJAL en el futuro?
11. ¿Se ha exportado algo de la experiencia tenida a otras regiones donde la empresa desarrolle sus actividades? (exportación de buenas prácticas).

8.4. Anexo 4: Listado de publicaciones citadas y empleadas en la Evaluación

- Documento de Proyecto “Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL), versión inicial y versión revisada en septiembre de 2007.
- Evaluación Intermedia del proyecto PREJAL (2008-2009) realizada por un equipo externo de evaluadores.
- Auto-Evaluación del proyecto PREJAL realizada en abril-mayo de 2010 con la ayuda de un Facilitador.
- OIT (2010): *Trabajo Decente y Juventud en América Latina. Avances y Propuestas*.
- OIT-PREJAL (2010): *Iniciativas Público-Privadas en el ámbito de Naciones Unidas. El valor de PREJAL como experiencia pionera en la OIT*. Documento preliminar fruto de una consultoría.
- OIT (2009): *Jóvenes y Empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial*. Lima: Proyecto Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL).
- OIT (2007): *Plan de acción, empleo, comercio internacional, formación, pequeña empresa, trabajo decente, democracia, desarrollo social,, América Latina y Caribe”*.
- OIT (2008): *Juventud y trabajo decente y las vinculaciones entre el trabajo infantil y el desempleo juvenil en Centroamérica, Panamá y República Dominicana*.
- OIT (2007): *Empleo de jóvenes, trabajo decente, política de empleo, género, aspecto educativo, desarrollo institucional, legislación, Chile*.
- OIT (2008): *Propuestas para una política de trabajo decente y productivo para la juventud*. Argentina.
- OIT (2008): *Trabajo Decente para Jóvenes en Chile: una visión tripartita*. Santiago: Proyecto Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL). Serie Documentos de Trabajo, 212.
- OIT (2009): *Trabajo decente y juventud en Brasil*.
- OIT (2010): *Trabajo decente y productivo para la juventud. Aprendiendo los derechos fundamentales en el trabajo. Tomo II: Manual para el participante*.
- OIT (2010): *Trabajo decente y productivo para la juventud. Aprendiendo los derechos fundamentales en el trabajo. Tomo II: Manual del formador*.
- OIT (2006): *Trabajo Decente en las Américas: una Agenda Hemisférica, 2006-2015*. XVI Reunión Regional Americana, Brasilia, mayo.

- Borzese, D. *et alii*: *Hacia una ley nacional de juventudes en Argentina. Análisis de construcción de leyes de juventud en países de América Latina*. Avances de Investigación 29, Fundación Carolina CeALCI, Fundación SES, Madrid, 2009.

8.5. Anexo 5: Observaciones sobre el número de beneficiarios.

Entre las observaciones recibidas al informe borrador, Fundación Telefónica y Banco Santander señalan diferencias respecto al número de beneficiarios oficial recogido en el informe en las *Tabla 10 – Cuantificación de beneficiarios del objetivo 3* y *Tabla 11- Distribución de beneficiarios por países*.

Las cifras presentadas por dichas entidades se presentan en los cuadros adjuntos para información:

Fundación Telefónica

	Argentina	Brasil	Colombia	TOTAL
Beneficiarios programados	45	400	2.650	3.050
Beneficiarios participantes	45	341	3.752	4.138

Fuente: Fundación Telefónica

Banco Santander

	TOTAL informe	Participantes Chile (no recogidos)	TOTAL
Beneficiarios reales	7.402	30	7.432

Fuente: Banco Santander