



Country report Ecuador | Dr. Roberto Escarré

Mid-term evaluation VIA DB | 2019



Agradecimientos

FocusUP & Roberto Escarré quieren agradecer a todas las personas que participaron en la organización y ejecución de la misión en Ecuador, del 8 al 12 de abril de 2019.

Un agradecimiento también a las personas que desde VIA DB apoyaron en el desarrollo de la evaluación: Amélie Janssens y Blanca Guerrero.

Y por último un agradecimiento especial para Steven De Craen por su apoyo durante la misión en Quito y Cuenca

INDICE

1	RESUMEN	3
1.1	RESUMEN EJECUTIVO	3
1.2	EXECUTIVE SUMMARY IN ENGLISH	4
2	INTRODUCCIÓN	6
2.1	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	6
2.2	RESUMEN DE LA INTERVENCIÓN Y DE LA TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROGRAMA	7
2.3	ESTRUCTURA DEL CONSORCIO	8
2.4	METODOLOGÍA Y LIMITACIONES	9
3	RESULTADOS	11
3.1	PERTINENCIA	11
3.2	EFICIENCIA	12
3.3	EFFECTIVIDAD	13
3.4	SOSTENIBILIDAD Y EMPODERAMIENTO	15
3.5	COMPLEMENTARIEDAD/SINERGIAS	16
3.6	EVALUACIÓN DE LA ASOCIACIÓN	17
3.7	EVALUACIÓN DE LA TEORÍA DEL CAMBIO Y DE LAS HIPÓTESIS	19
3.8	EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y EL EMPODERAMIENTO	21
4	CONCLUSIONES	23
5	RECOMENDACIONES	24
6	ANEXO 1. AGENDA DE EVALUACIÓN / ECUADOR	26
7	ANEXO 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN	28
8	ANEXO 3. CUESTIONARIO ONLINE	31
9	ANEXO 4. PROTOCOLO DE ENTREVISTAS	36
10	ANEXO 5. PROTOCOLO DE GRUPOS FOCALES	44



1 Resumen

1.1 Resumen ejecutivo

El **objetivo de la evaluación** se ha ceñido a los siguientes aspectos: (a) El análisis de la hipótesis de la Teoría del Cambio (TdC) con el fin de plantear una posible remodelación de la metodología de trabajo y para replicar las buenas prácticas / lecciones aprendidas; (b) Aclarar las perspectivas de mejora en la estructura/organización de la asociación; (c) Identificar el tipo de vínculos existentes entre los socios y la tipología de los desafíos que deben afrontar para lograr el objetivo específico; (d) Responder a los requisitos de transparencia y responsabilidad de la Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria del Gobierno de Bélgica.

La **metodología de evaluación** engloba una combinación de distintos métodos de recogida de datos (cuestionario online, entrevistas, grupos focales e informes de monitorización), lo que ha permitido la triangulación de la información y la obtención de resultados consistentes. Las limitaciones han sido las específicas de este tipo de análisis (el tiempo y el número limitado de socios visitados), aunque se han compensado con un gran compromiso de colaboración por parte de los socios, y una planificación detallada y productiva.

El **programa tiene como objetivo** que la población meta - jóvenes mujeres y hombres más vulnerables de 15 a 28 años de las Provincias de Pichincha, Guayas y Azuay- se integren tanto profesional como socialmente en la sociedad ecuatoriana. Para ello se organiza una asociación con 3 tipos de actores locales: Centros de Formación Profesional (CFPs), Oficinas de Inserción Laboral (OILs), y la Oficina de Planificación y Desarrollo (OPD).

La **estructura de la asociación** en Ecuador se localiza en 4 ciudades: Quito, Cuenca, Cayambe y Guayaquil. OPD y OIL nacional se localizan en la Oficina de Planificación y Desarrollo Inspectorial (OPLADI) de los Salesianos de Don Bosco (SDB). Esta estructura presenta diversas asimetrías que atienden a variables como el contexto de los actores (ámbito rural / ámbito urbano, situación de vulnerabilidad de los jóvenes, mayor / menor posicionamiento social de los salesianos¹) o la experiencia de los recursos humanos con los que cuentan.

El programa establece una serie de **Hipótesis de trabajo** para el desarrollo de la intervención. De las 12 Hipótesis de trabajo propuestas al principio del programa, 2 de ellas no son válidas en la actualidad, como se confirma con los principales actores de la intervención.

La **Matriz de Evaluación** incluye un análisis de los diversos elementos del programa a través de preguntas (P1, P2, etc.) concretas e indicadores correspondientes. Los resultados se han calificado en la siguiente escala: excelente, bueno, bajo y pobre.

- **Pertinencia.** Los resultados alcanzados por el programa han sido excelentes (P1.2 y P3.1), o buenos P1.1. El único resultado bajo se relaciona con el rechazo de 2 hipótesis (P2.1);
- **Eficiencia.** Los resultados alcanzados se califican como buenos, lo que demuestra que la capacidad de las instituciones asociadas ha sido adecuada para la tarea de implementación;
- **Efectividad.** La mayoría de los resultados del programa se logran a medio plazo (excelente), aunque se identifican algunas disfunciones en la utilización de las actividades de monitoreo (bajo). Los resultados obtenidos en el establecimiento efectivo de las asociaciones y en el abordaje de las cuestiones transversales es bueno;
- **Sostenibilidad y empoderamiento.** Se observan debilidades en la internalización de los logros del programa, especialmente en el aprovechamiento del trabajo en red (bajo). Las perspectivas de colaboración son pobres porque el grado de maduración de los estudios de sostenibilidad es bajo y no existen estrategias claras de cara al futuro;

¹ Mayor posicionamiento social se refiere a que la institución está más reconocida en los distintos estamentos sociales de la ciudad y se la considera de forma preferencial para actividades en este ámbito



- **Complementariedad / Sinergias.** No se encuentran datos que permitan identificar solapamientos con otros programas y donantes, más bien lo contrario; el aprovechamiento de sinergias se clasifica como excelente.

Se ha realizado una **evaluación de la asociación** y comprobado que funciona de forma efectiva, aunque se ve afectada por varias cuestiones: el nivel de rotación del personal, las asimetrías que existen entre distintos socios y la diferencia en el consumo de recursos (comparación entre los presupuestos de cada socio).

Por último se ha prestado especial atención a la **evaluación de la sostenibilidad**, identificándose diversas debilidades en el abordaje de esta cuestión por parte de los socios. Una de las principales conclusiones en este ámbito ha sido la necesidad de realizar un análisis de sostenibilidad a nivel de programa, para decidir qué elementos son más interesantes de mantener para el futuro.

La evaluación incluye una serie de **recomendaciones** a nivel operativo (corto plazo) y estratégico (largo plazo), con el principal objetivo de contribuir a orientar la sostenibilidad de la iniciativa.

1.2 Executive summary in English



The **objective of the evaluation** has been limited to the following aspects: (a) The analysis of the hypothesis of the Theory of Change (ToC) aiming at proposing a possible reshaping of the work methodology and at replicating the good practices / lessons learned; (b) Clarify the outlooks for improving the structure / management of the association; (c) Identify the type of links among partners and the typology of the challenges to be faced to achieve the specific objective; (d) Respond to the transparency and accountability requirements of the General Directorate for Development Cooperation and Humanitarian Aid of the Government of Belgium.

The **evaluation methodology** embraces a combination of different data collection methods (online questionnaires, interviews, focus groups and monitoring reports), which has allowed the triangulation of information and obtaining consistent results. The limitations have been the specific ones of this type of analysis (time and the limited number of partners visited), although they have been compensated with a great commitment of collaboration of the partners, and a detailed and productive planning.

The **objective of the program** is for the target population - more vulnerable young women and men aged between 15 and 28 - to be integrated both professionally and socially into Ecuadorian society. To this end, a consortium is organized with 3 types of local actors: Vocational Training Centers (CFPs), Employment Offices (OILs), and Planning and Development Offices (OPD).

The **structure of the consortium** in Ecuador is located in 4 cities: Quito, Cuenca, Cayambe and Guayaquil. National OPD and OIL are located in the Office of Planning and Development (OPLADI) of the Salesians of Don Bosco (SDB). This structure has several asymmetries that address variables such as the context of the actors (rural area / urban area, higher / lower social positioning of the Salesians², etc.) or the experience of the human resources they have.

The program establishes a series of **work hypotheses** for the development of the intervention. Out of the 12 working hypotheses proposed at the beginning of the program 2 are not valid at present, as confirmed by the main actors of the intervention.

The **Evaluation Matrix** includes an analysis of the different elements of the program through specific questions (P1, P2, etc.) and corresponding indicators. The results have been classified in the following scale: excellent, good, low and poor.

- **Relevance.** The results achieved by the program have been excellent (P1.2 and P3.1), or good P1.1. The only low result is related to the rejection of 2 hypotheses (P2.1);
- **Efficiency.** The results achieved are rated as good, which shows that the capacity of the partner institutions has been adequate for the implementation task;
- **Effectiveness.** Most of the results of the program are achieved in the medium term (excellent), although some dysfunctions are identified in the use of monitoring activities (low). The results obtained in the effective establishment of the associations and in the approach of the transversal questions is good;
- **Sustainability and Ownership.** Weaknesses are observed in the internalization of program achievements, especially in the use of networking (low). The prospects for collaboration are poor because the degree of maturity of sustainability studies is low and there are no clear strategies for the future;
- **Complementarity / Synergies.** There is no data to identify overlaps with other programs and donors, rather the contrary; the use of synergies is ranked as excellent.

An **evaluation of the consortium** has been made and verified that it works effectively, although several aspects affects it: the level of staff turnover, the asymmetries that exist between different partners and the difference in the consumption of resources.

² Greater social positioning refers to the fact that the institution is more recognized by the different social actors of the city and it is considered as a preferential option for activities in this field



Finally, special attention has been paid to the **evaluation of sustainability**, identifying several weaknesses in the approach of this issue by the partners. One of the main conclusions in this area has been the need to carry out a sustainability analysis at the program level, to decide which elements are more interesting to be maintained in the future.

The evaluation includes a series of **recommendations** at operational (short term) and strategic level (mid-long term), with the main objective of helping to guide the sustainability of the initiative.

2 Introducción

2.1 Objetivo de la evaluación



El **objetivo de la evaluación** se ha ceñido a los siguientes aspectos:

- La comprobación de la hipótesis de la Teoría del Cambio (TdC) para una posible reorientación de la metodología de trabajo y para replicar las buenas prácticas / lecciones aprendidas;
- Aclarar las perspectivas de mejora en la estructura/organización de la asociación;
- Identificar el tipo de vínculos y desafíos entre los socios para lograr el objetivo específico;
- Responder a los requisitos de transparencia y responsabilidad de la Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria del Gobierno de Bélgica.

Durante las reuniones de la **fase inicial**, los objetivos de la evaluación fueron confirmados. Los administradores del programa informaron que los programas a menudo enfrentan desafíos en términos de relación y cooperación eficiente y efectiva entre los socios. Se acordó que la verificación de las hipótesis del TdC se enfocaría en el sistema de "engranajes" entre los socios. Este enfoque también se refleja en la matriz de evaluación. La sostenibilidad de la acción también fue uno de los temas que se consideró incluir en la evaluación.

Durante la **misión** el evaluador dejó claro al principio de cada reunión los objetivos de la evaluación, las hipótesis, la metodología y el plan de trabajo, incluyendo el taller de validación a realizar al final de la semana.

2.2 Resumen de la intervención y de la Teoría del Cambio del Programa

La aspiración fundamental de VIA Don Bosco en Ecuador es que las y los jóvenes tengan una vida digna y contribuyan a la construcción de un futuro sostenible. Mediante el programa de Ecuador, VIA Don Bosco y sus organizaciones socias pretenden alcanzar conjuntamente esta aspiración. VIA Don Bosco considera que para poder vivir con dignidad y tener los conocimientos suficientes para construir un futuro sostenible, es imperativo que **los jóvenes se integren tanto profesional como socialmente en la sociedad ecuatoriana**. Ese es el objetivo o cambio que se pretende con este programa.

Los jóvenes que encuentran diferentes obstáculos son habitualmente los jóvenes más vulnerables en la sociedad. Por lo tanto, VIA Don Bosco se concentra en jóvenes mujeres y hombres más vulnerables de 15 a 28 años en Ecuador (**población meta**). Para integrarse profesional y socialmente en la sociedad, los jóvenes deben disponer de las competencias necesarias, que pueden adquirir a través de la enseñanza y formación integral. Para relacionarse con las necesidades de los jóvenes más vulnerables, VIA Don Bosco concentra sus esfuerzos en la formación profesional de calidad e integral y el desarrollo de competencias.

En la **Teoría del Cambio** (TdC) del programa VIA Don Bosco se asocia con 3 tipos de actores:

- Los Centros de Formación Profesional (**CFPs**), proporcionan formación profesional de calidad a la población meta;
- Las Oficinas de Inserción Laboral (**OILs**), orientan a la población meta al mundo del trabajo;
- La Oficina de Planificación y Desarrollo (**OPD**), ofrecen apoyo eficiente a los CFPs y OILs para que puedan desempeñar su rol con calidad.

Estos actores trabajan juntos y de forma inseparable, reforzándose entre si con el objetivo de crear sinergias y aprovechar su efecto multiplicador. Por su parte **VIA Don Bosco**: a) proporciona los recursos financieros para que las actividades se realicen; b) desarrolla/fortalece capacidades en los CFPs, OILs y la OPD.

En la representación gráfica de la **Teoría del Cambio** del programa los 3 actores anteriormente mencionados aparecen representados como engranajes de una maquinaria (en la que también aparecen otros actores como el Estado, las empresas y las organizaciones de microcrédito), realizando VIA Don Bosco el papel de suministrador de la energía (recursos) que permite el funcionamiento del mecanismo.

En este marco general de actuación VIA Don Bosco establece una serie de hipótesis de trabajo:



1. Hipótesis 1. VIA Don Bosco supone que con una educación integral con un enfoque de competencias para la vida, se incrementa la posibilidad de una integración socio profesional. Para ello se necesitan CFPs bien organizados, de modo tal que puedan garantizar una educación de calidad sostenible y adaptada a las necesidades del mundo del trabajo.
2. Hipótesis 2. VIA Don Bosco supone que hay suficientes jóvenes que valoran la formación profesional y que se van a inscribir en ella.
3. Hipótesis 3. VIA Don Bosco supone que la combinación y el trabajo conjunto de CFPs, OILs y OPDs es suficientemente eficaz. Esta hipótesis se basa en las experiencias obtenidas en el programa 2014-2016 de VIA Don Bosco.
4. Hipótesis 4. VIA Don Bosco supone que hay una oferta de formación de calidad para los profesores en el Ecuador. Este aspecto contribuiría a garantizar una alta calidad de la enseñanza y una buena orientación de los estudiantes;
5. Hipótesis 5. VIA Don Bosco supone que el despliegue de una OIL es una buena manera de trabajar para orientar a los jóvenes al mundo del trabajo. Esta hipótesis se basa en las experiencias obtenidas en el programa 2014-2016 de VIA Don Bosco;
6. Hipótesis 6. VIA Don Bosco supone que hay suficientes oportunidades de trabajo para los estudiantes graduados de acuerdo a la formación que han seguido. Para asegurar esto, las OILs establecen acuerdos con empleadores y empresas, con el objetivo de que el mayor número de jóvenes encuentre un trabajo al terminar sus estudios;
7. Hipótesis 7. VIA Don Bosco supone que los jóvenes que quieren emprender un negocio tienen acceso al microcrédito. En relación a esto, las OILs brindan apoyo a los jóvenes en la búsqueda de dicho microcrédito;
8. Hipótesis 8. VIA Don Bosco supone que una buena gestión de la organización conlleva a la mejora del servicio que presta. Para garantizar un funcionamiento y una cooperación sostenibles y de calidad, VIA Don Bosco mejora la capacidad de gestión de las organizaciones en diferentes aspectos (finanzas, recursos humanos, etc.);
9. Hipótesis 9. VIA Don Bosco supone que los socios implementan los conocimientos y competencias adquiridos durante las iniciativas de desarrollo de capacidades, y que aplican las lecciones aprendidas para mejorar su propio funcionamiento;
10. Hipótesis 10. VIA Don Bosco supone que hay continuidad en la gestión del programa en VIA Don Bosco;
11. Hipótesis 11. VIA Don Bosco supone que con un enfoque y una política de género se ofrecerán más oportunidades a las mujeres para que se integren socio-profesionalmente;
12. Hipótesis 12. VIA Don Bosco supone que el grupo de personas afectadas indirectamente por nuestro programa es aún cinco veces más grande.

Estas hipótesis de trabajo están asociadas a una serie de riesgos que aparecen enunciados en detalle en el programa del país (VIA Don Bosco. Programa 9. 2017-2021. Ecuador, páginas 8 a 12).

2.3 Estructura del Consorcio

La estructura del consorcio en Ecuador se centra en 4 ciudades: Quito, Cuenca, Cayambe y Guayaquil. OPD y OIL nacional se localizan en la Oficina de Planificación y Desarrollo Inspectorial (OPLADI) de los Salesianos de Don Bosco (Quito). Esta estructura presenta diversas asimetrías que atienden a variables como el contexto de los actores (ámbito rural, ámbito urbano, situación de vulnerabilidad de los jóvenes, mayor o menor posicionamiento social de los salesianos, etc.) o la experiencia de los recursos humanos con los que cuentan.

Socio	Localización	Tipo	Presupuesto para los 5 años en €
Oficina de Planificación y Desarrollo Inspectorial (OPLADI) de los Salesianos de Don Bosco	Quito	OPD	€ 302.905,64
Programa Artesanal de Capacitación Especial Salesiano (PACES)	Cuenca	CFP & OIL	€ 358.826,68
SDB OIL	Quito	OIL	€ 233.004,34



Tainate Huasi	Cayambe	CFP & OIL	€ 307.565,72
Taller Escuela San Patricio (TESPA)	Quito	CFP & OIL	€ 344.846,42
Nuestros Hijos	Guayaquil	CFP & OIL	€ 307.565,72
Casa Don Bosco	Guayaquil	CFP & OIL	€ 306.611,30

2.4 Metodología y limitaciones

La Metodología desarrollada en esta evaluación parte de las entrevistas realizadas con los responsables del programa en Bélgica, la revisión de documentación de los distintos proyectos, y el desarrollo de la consiguiente **Matriz de Evaluación** (ver Anexo 2). La **misión** de evaluación tuvo lugar la semana del 8 de abril de 2019 e incluyó reuniones y visitas en las ciudades de Quito y Cuenca (ver Anexo 1. Agenda de Evaluación/Ecuador)

Los **Métodos de recopilación de la información** han permitido la triangulación de la información. Específicamente se han utilizado los siguientes instrumentos:

- Cuestionario online (ver Anexo 3). 26 encuestas enviadas, 13 recibidas (50% de ratio de respuesta), con la siguiente distribución: 2/OPD, 2/OIL, 7/CFP, 2/Otros
- Entrevistas (Ver Anexo 4). En el Anexo 1 aparecen las personas entrevistadas, institución, etc.
- Grupos Focales (Ver Anexo 5). Grupo Focal con exalumnos y alumnos de PACES (8 + 8 alumnos)
- Reuniones con padres de familias (TESPA), egresados (TESPA), docentes, estudiantes y empresas. (ver Agenda para detalle)
- Informes de Monitorización del VIA Don Bosco (los suministrados en el transcurso de la evaluación)

Para el análisis de la pertinencia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad y complementariedad/sinergias (**3. Resultados**) se ha utilizado el siguiente **baremo de medición de los resultados**:

Excelente	Excelente resultado. No se necesitan medidas adicionales
Bueno	Buen resultado. Existe margen de mejora pero limitado
Bajo	Resultado Bajo. Existe margen de mejora que podría impactar en el programa
Pobre	Resultado Pobre. Se necesitan medidas urgentes para cambiar la situación

La **validación de las hipótesis** (3.7 Evaluación de la Teoría del Cambio y de las Hipótesis) se realizó en un Grupo Focal que se realizó el último día de la evaluación con algunos de los actores más relevantes del programa³.

Las principales **limitaciones** de esta evaluación han sido:

- El tiempo que se ha empleado en la visita de los distintos actores (sólo 5 días en total);
- El hecho de que se haya visitado únicamente 3 (3/6) de los socios (OPLADI, TESPA y PACES) y se haya realizado una sola reunión (además del taller de validación final) con el representante de Tainate Huasi, y ninguna con los socios localizados en Guayaquil;

Esas limitaciones se han visto contrarrestadas con:

- Un gran compromiso por parte de los participantes;
- Una planificación de actividades intensa y productiva;
- Una muy buena acogida de todos los actores al propio proceso de evaluación.

La Evaluación se ha llevado a cabo por la Consultora **FocusUp & Dr. Roberto Escarré**, con el apoyo en el terreno de Steven De Craen (VIA DB Bruselas). El Doctor Roberto Escarré (1968) es Director de la Oficina de Gestión

³ Responsables de la OPLADI, Tainate Huasi y TESPA



de Proyectos Internacionales en la Universidad de Alicante. Escarré es Doctor en Economía de Educación por la Universidad de Alicante. También ostenta dos postgrados: uno en Relaciones Internacionales por la Universidad de Ámsterdam, y otro en Innovación por la Organización de Estados Iberoamericanos y la Universidad de Oviedo. Previamente Escarré completó un Master en Estudios Internacionales en la Universidad de Alicante, donde se graduó en Geografía e Historia en 1991. En los últimos 15 años Escarré ha coordinado más de 75 proyectos internacionales en más de 80 países. Escarré ha sido miembro del Comité Asesor del ASEM Education Hub (Singapur) y forma parte del Consejo Editorial Revista de Arte, Ciencia y Tecnología (JAST). Escarré trabaja habitualmente como Experto para diversas organizaciones internacionales como el Banco Mundial o la Unión Europea.

3 Resultados

3.1 Pertinencia

Pregunta de Evaluación	Fuente	Sub-preguntas	Indicador / Criterio	Comentarios de los evaluadores
P1. ¿Hasta qué punto es el programa (intervención, objetivo específico, resultados) pertinente para las necesidades y prioridades?	Entrevistas OPD, CFP y OIL	P.1.1. ¿Están los objetivos específicos (y los resultados) respaldados por los socios y cómo?	Indicador 1.1.1. Los socios internalizaron el objetivo específico. Indicador 1.1.2. Los socios internalizaron la lógica de intervención (TdC).	- Unanimidad en todos los socios acerca del objetivo específico del proyecto; no se cuestiona. - La lógica de intervención está internalizada por los socios, pero más a nivel institucional que a nivel de programa.
		P.1.2. ¿El programa aborda los desafíos que enfrentan los socios / partes interesadas?	Indicador 1.2.1. Se identifican los desafíos de los socios. Indicador 1.2.2. Coincidencia de las necesidades de los socios y el soporte de la red.	- Los socios identifican los desafíos de forma clara y evidente. Asimismo realizan un esfuerzo de contextualización que favorece a la iniciativa; - Los socios se enfrentan a retos muy similares (formar e integrar laboralmente a una población de jóvenes vulnerable) y el entramado en red se considera acertado para afrontar las situaciones que son habituales en este contexto (formación práctica, apoyo para la búsqueda activa de empleo, integración, etc.).
P2. ¿Las modalidades de implementación del programa han demostrado ser apropiadas?	Cuestionario online Entrevistas OPD, CFP y OIL	P.2.1. ¿Se consideran válidas y correctas el TdC y las hipótesis?	Indicador 2.1.1. La TdC y las hipótesis (aún) son consideradas como válidas y correctas por los socios. Indicador 2.1.2. El enfoque de los socios de la red se considera apropiado / relevante para el logro del objetivo específico por parte de los socios	- 10 de las 12 hipótesis iniciales siguen siendo válidas porque el contexto de la población-meta no ha variado sustancialmente (necesidad de integración social y profesional); - El enfoque en red está desarrollado pero en algunas cuestiones se puede mejorar/intensificar para obtener mejores resultados.



Pregunta de Evaluación	Fuente	Sub-preguntas	Indicador / Criterio	Comentarios de los evaluadores
P3. ¿El programa trasmite las fortalezas comparativas de VIA DB con respecto a los socios (red)?	Cuestionario online Entrevistas OPD, CFP y OIL	P3.1. ¿Se han asumido los roles (de facilitador, constructor de puentes, innovador, analista, supervisor)?	Indicador 3.1.1. VIA DB está aplicando varios roles. Indicador 3.1.2. Los socios confirman las fortalezas de VIA DB en la mayoría de los roles.	<ul style="list-style-type: none"> - VIA DB aplica los distintos roles y varía su perfil para adaptarse a las necesidades del socio; - Los distintos actores valoran y confirman las fortalezas de VIA DB en los distintos roles.

3.2 Eficiencia

Pregunta de Evaluación	Fuente	Sub-preguntas	Indicador / Criterio	Comentarios de los evaluadores
P4. ¿La capacidad de las instituciones asociadas ha sido adecuada para la tarea de implementación?	Cuestionario online Entrevistas OPD, CFP y OIL Informes de monitorización de VIA DB	P.4.1. Las asociaciones han demostrado un uso eficiente de los recursos en su red de alianzas	Indicador 4.1.1. Capacidad de asimilación de los socios. Indicador 4.1.2. Entrega a tiempo de productos y consecución de hitos.	<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad de asimilación de los socios es pertinente y responde a las necesidades de este tipo de programas; - El nivel de entrega de productos es habitualmente alta;
		P.4.2. ¿Es exitosa la asociación de colaboración? (¿Cómo funciona el consorcio?)	Indicador 4.2.1. Los objetivos de la asociación están bien (los socios saben por qué están formando una asociación) Indicador 4.2.2. Se definen roles claros entre los socios. (¿Qué haremos cada uno de nosotros? ¿Quién está a cargo de qué?)	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos están claros y son evidentes para los distintos participantes. Cada socio conoce la estrategia de actuación de la asociación; - El rol de los socios también está definido; cada uno conoce sus atribuciones y las atribuciones de el resto;



			<p>Indicador 4.2.3. Hay confianza entre los socios (¿Estamos dispuestos a depender unos de otros? ¿Es transparente la toma de decisiones?)</p> <p>Indicador 4.2.4. Hay compromiso de los socios. (¿Todos estamos invirtiendo de manera similar en el éxito de las asociaciones?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un marco general de colaboración entre los socios, donde la transparencia juega un papel importante. Pese a lo anterior, se identifican algunas evidencias de falta de confianza, aunque no afectan de forma crucial al proyecto; - El compromiso es alto y no se evidencian asimetrías en la contribución de cada socio al modelo de trabajo, más allá de las inferidas por las diferencias de contexto.
--	--	--	--	---

3.3 Efectividad

Pregunta de Evaluación	Fuente	Sub-preguntas	Indicador / Criterio	Comentarios de los evaluadores
P.5. ¿En qué medida los resultados establecidos para el programa se han logrado de manera efectiva (o en el camino a ser alcanzado, teniendo en cuenta que se trata de una evaluación de medio término, valores de indicadores para 2019 del marco lógico, documento del programa)?	Cuestionario online Entrevistas OPD, CFP y OIL Informes de monitorización de VIA DB	P.5.1. ¿Se han logrado la mayoría de los resultados a medio plazo?	Indicador 5.1.1. Indicadores de marco lógico Indicador 5.1.2. Las asociaciones se han establecido efectivamente Indicador 5.1.3. Las actividades de desarrollo de capacidades se han implementado de manera efectiva. Indicador 5.1.4. Se han establecido vínculos efectivos entre socios y partes interesadas clave. Indicador 5.1.5. Otras partes interesadas facilitan el proceso (no obstruyendo).	<ul style="list-style-type: none"> - Los indicadores y resultados son exitosos, en un alto porcentaje; - La Asociación se han establecido efectivamente; - Las actividades de capacitación se han implementado con efectividad en un alto porcentaje; - Los socios han establecido vínculos efectivos con otras partes interesadas clave (JNDA, Ministerio, empresas, etc.); - Otras partes interesadas han valorado positivamente el trabajo del programa y facilitan el desarrollo de las actividades.
		P.5.2. ¿Se utilizan efectivamente las actividades de monitoreo para informar el proceso de implementación?	Indicador 5.2.1. Se han implementado sistemas de monitoreo efectivos (enfoque de M&E en tres pasos) Indicador 5.2.2. Los resultados del monitoreo han sido analizados y se han mediado	<ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas de monitoreo se implementan de forma efectiva, con la ayuda de la OPLADI, aunque a veces hay disfunciones que afectan al proyecto; - Los resultados se analizan y se reacciona ante los resultados, aunque no siempre con la celeridad esperada.



			las acciones tomadas cuando es necesario	
P6. ¿En qué medida se han establecido efectivamente las asociaciones?	<p>Cuestionario online</p> <p>Entrevistas OPD, CFP y OIL</p> <p>Informes de monitorización de VIA DB</p> <p>Grupos Focales</p>		<p>Indicador 6.1. Los socios están todos movilizados efectivamente para lograr el objetivo específico.</p> <p>Indicador 6.2. Los socios de la red consideran la red como la mejor solución para lograr el objetivo específico.</p> <p>Indicador 6.3. Los jóvenes consideran las relaciones con y entre los socios como la mejor solución para satisfacer sus necesidades de educación y empleabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia que los socios se movilizan para alcanzar el objetivo específico; - Los socios consideran el esquema de red como la mejor solución para alcanzar el objetivo. Pese a ello, el modelo de red podría mejorar de forma sustancial; - La población meta valora muy positivamente la estructura de la asociación, como un elemento fundamental para satisfacer sus necesidades de educación y empleabilidad.
P.7. ¿Se han abordado las cuestiones transversales de manera efectiva en las Acciones?	<p>Entrevistas OPD, CFP y OIL</p> <p>Informes de monitorización de VIA DB</p> <p>Grupos Focales</p>	P.7.1. ¿Se implementa efectivamente la integración de la perspectiva de género?	<p>Indicador 7.1.1. La integración de la perspectiva de género se ha integrado en el contenido de las actividades.</p> <p>Indicador 7.1.2. La igualdad de género ha sido promovida activamente durante el curso de la implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La perspectiva de género se ha integrado paulatinamente en las actividades, de forma desigual en cada uno de los socios. En algunos casos destaca la positivamente transversalidad del enfoque; - Se promueve de forma activa la igualdad de género en el desarrollo de las actividades, aunque su implementación varía en función del contexto.



3.4 Sostenibilidad y Empoderamiento

Pregunta de Evaluación	Fuente	Sub-preguntas	Indicador / Criterio	Comentarios de los evaluadores
P.8. ¿Se han implementado planes y procedimientos efectivos para garantizar la sostenibilidad y el empoderamiento?	Cuestionario online Entrevistas OPD, CFP y OIL	P.8.1. ¿Se internalizan los logros alcanzados bajo el programa?	Indicador 8.1.1. La cooperación entre los socios se ha convertido en una práctica habitual. Indicador 8.1.2. Las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios se han sistematizado e internalizado en las instituciones asociadas.	<ul style="list-style-type: none"> - La cooperación entre los socios es una práctica habitual, aunque se han desarrollado asimetrías a causa de los contextos distintos, la mayor o menor experiencia, etc.; - Las habilidades y conocimientos obtenidos a través de las actividades (capacitación, etc.) se sistematizan e internalizan de forma positiva en las instituciones, aunque no se aprovecha el trabajo en red.
P.9. Después de la finalización del programa, ¿seguirá existiendo el modelo de trabajo de los engranajes complementarios dentro de un mecanismo de funcionamiento conjunto?	Entrevistas OPD, CFP y OIL Entrevistas con otras partes interesadas clave	P.9.1. ¿Cómo perciben los socios el futuro de la colaboración?	Indicador Q9.1.1. Percepción de colaboración futura por parte de los socios. Indicador Q9.1.2. La estrategia de salida está bien definida y es realista	<ul style="list-style-type: none"> - La percepción de colaboración se vislumbra de forma individual, por las instituciones/sedes, y no como programa; - El grado de maduración de los análisis de sostenibilidad en las instituciones es bajo. A diferenciar: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades formativas. No hay duda de su continuidad, pero si respecto si mantendrán su nivel de calidad; - Actividades de la OPD y OILs. Dependerán totalmente del trabajo que se realice en los próximos 2 años (en relación al mantenimiento de las actividades específicas del programa actual) - En la fecha de la evaluación no hay una estrategia de salida definida y realista a nivel país, tampoco a nivel institucional.



3.5 Complementariedad/Sinergias

Pregunta de Evaluación	Fuente	Sub-preguntas	Indicador / Criterio	Comentarios de los evaluadores
P.10. ¿Cuál ha sido la sinergia / complementariedad del programa en comparación con los programas de iniciativas relevantes de otros donantes y / o partes interesadas?	Entrevistas OPD, CFP y OIL Entrevistas con otras partes interesadas clave		Indicador 10.1. Hay un bajo nivel de ocurrencia de coincidencias / conflictos entre el programa y las actividades realizadas por otros donantes / partes interesadas Indicador 10.2. La coordinación entre donantes / partes interesadas entre las organizaciones se ha llevado a cabo de manera efectiva.	- No se encuentran datos que permitan identificar solapamientos con otros programas y donantes; - Se identifican algunas evidencias de buenas prácticas en la colaboración con otros donantes (VLIR), y aprovechamiento de sinergias.



3.6 Evaluación de la Asociación

El **modelo de asociación del programa** VIA Don Bosco facilita/promueve que los tres tipos de actores (CFPs, OILs, OPD) trabajen coordinados y de forma inseparable, reforzándose entre sí con el objetivo de crear sinergias y aprovechar su efecto multiplicador. En este modelo, la OPLADI tiene como objetivo reforzar el vínculo, homogeneizar criterios y procesos, prestando especial atención a los socios más necesitados.

Tal como se comentó anteriormente la **capacidad de las instituciones asociadas ha sido adecuada** para la tarea de implementación, por distintas cuestiones:

- La **capacidad de asimilación** de los socios ha sido y es adecuada, y responde a la idiosincrasia del programa;
- Se comparten los **objetivos** y cada socio conoce la estrategia del programa;
- El **rol de los socios** también está definido; cada uno conoce sus atribuciones y las atribuciones de los demás;
- El **marco general de colaboración** entre los socios funciona de manera correcta, aunque se observan algunas evidencias de falta de confianza que no afectan por sí solas al desarrollo del programa. Por ejemplo, algunos socios (PACES) consideran que en ocasiones no reciben toda la información necesaria desde la OPLADI;
- El **nivel de compromiso** es alto y no se evidencian desigualdades en la contribución de cada socio al modelo (entiéndase por modelo la estructura del programa y sus relaciones, es decir, “los engranajes inseparables que se refuerzan entre sí con el fin de proporcionar formaciones de calidad”), más allá de las inferidas por las diferencias de cada contexto.

Por tanto, se puede decir que en líneas generales, el modelo funciona bien, aunque hay que destacar algunas **particularidades** que producen algunas limitaciones:

- Ha existido un **nivel de rotación** importante en el personal de distintos socios (OIL Nacional, TESP, etc.), lo que ha llevado, entre otras cosas, a ciertos niveles de desconfianza con socios que están más asentados (PACES);
- Existen **asimetrías** importantes en el desarrollo de las actividades entre las distintas localizaciones/socios. De esta forma el nivel de desarrollo de las actividades en Cuenca es visiblemente superior al resto de los socios (esta es una percepción del evaluador que no puede ser corroborada por el mismo, pero sobre la cual los distintos actores entrevistados coinciden) debido a diversos factores (experiencia del equipo humano, posicionamiento de los salesianos en esta ciudad, experiencia adquirida tras haber gestionado la primera OIL Nacional, etc.);
- Por otra parte estas asimetrías también tienen su reflejo en la **dependencia de los recursos** de VIA Don Bosco. La cofinanciación de las actividades del proyecto en algunos socios (significativamente los localizados en Guayaquil) es sensiblemente mayor que en otros, lo que se tendrá que considerar de forma prioritaria en el análisis de la sostenibilidad futura.

Las particularidades anteriormente señaladas, a juicio del evaluador, **impiden la maximización y un mayor aprovechamiento de las sinergias entre los distintos socios**. Por poner un ejemplo, el desarrollo de los materiales de las distintas especialidades y el enfoque por competencias, o el gran nivel alcanzado en la OIL de PACES no parece que se aproveche (metodología de trabajo, actividades de networking, etc.) por los otros socios, que tienen una actuación menos dinámica y más condicionada por alguna de las variables mencionadas anteriormente (rotación de personal, etc.). Esta situación también se refrenda por las escasas actividades conjuntas entre las diferentes OILs; antes eran más frecuentes, pero en la actualidad sólo se reúnen una vez al año. Según el evaluador la optimización de recursos no justifica la reducción de las actividades de cooperación entre los socios ni las oportunidades de trabajar en red a nivel de programa.









En resumen, **el trabajo en red tiene limitaciones**, y no se aprovechan las habituales ventajas que este enfoque impulsa (eficiencia, intercambio de información, evitar duplicidades, aprender de experiencias ya testeadas, etc.). Esto resulta muy evidente, por ejemplo, si se comparan los programas de los cursos de los distintos socios; existen claras diferencias en la calidad de los programas (programas a nivel de competencias, profundidad en los contenidos, etc.), lo que demuestra que no hay un enfoque común ni trabajo en red efectivo, que permitiría obtener unos resultados más homogéneos.





3.7 Evaluación de la Teoría del Cambio y de las Hipótesis

Para la evaluación de la Teoría del Cambio y la actualización de las hipótesis se realizó un Grupo Focal el último día de la evaluación. Respecto a la **Teoría del Cambio** existe una aceptación unánime respecto al enfoque que propone VIA Don Bosco. A continuación se resumen las conclusiones de la discusión acerca de las **Hipótesis** del programa:

Hipótesis	Validación	Comentarios
<u>Hipótesis 1.</u> VIA Don Bosco supone que con una educación integral con un enfoque de competencias para la vida, se incrementa la posibilidad de una integración socio profesional.		No hay comentarios. Unanimidad acerca de la validación de esta hipótesis.
<u>Hipótesis 2.</u> VIA Don Bosco supone que hay suficientes jóvenes que valoran la formación profesional y que se van a inscribir en ella.		El evaluador expresa sus dudas a causa de los pocos alumnos de uno de los centros que se visitaron (TESPA). Pese a ello, se considera que es una cuestión coyuntural y se valida.
<u>Hipótesis 3.</u> VIA Don Bosco supone que la combinación y el trabajo conjunto de CFP, OILs y OPD es suficientemente eficaz.		No hay comentarios. Unanimidad acerca de la validación de esta hipótesis.
<u>Hipótesis 4.</u> VIA Don Bosco supone que hay una oferta de formación de calidad para los profesores en el Ecuador.		Aunque esta hipótesis se valida se considera tener en cuenta 2 cuestiones: 1) es difícil encontrar formación de calidad fuera de Quito; 2) la carga docente dificulta a veces la formación.
<u>Hipótesis 5.</u> VIA Don Bosco supone que el despliegue de una OIL es una buena manera de trabajar para orientar a los jóvenes al mundo del trabajo.		No hay comentarios. Unanimidad acerca de la validación de esta hipótesis.
<u>Hipótesis 6.</u> VIA Don Bosco supone que hay suficientes oportunidades de trabajo para los estudiantes graduados de acuerdo a la formación que han seguido.		Hipótesis no validada con la actual situación económica del país. La perspectiva puede cambiar de centro a centro pero a día de hoy, validar esta hipótesis al 100% no es posible.
<u>Hipótesis 7.</u> VIA Don Bosco supone que los jóvenes que quieren emprender un negocio tienen acceso al microcrédito. En relación a esto, las OILs brindan apoyo a los jóvenes en la búsqueda de dicho microcrédito;		Esta hipótesis no se valida. Los requisitos para acceder al microcrédito son realmente complicados. Las únicas experiencias positivas han tenido lugar en Cayambe, en un entorno rural (Casa Campesina), y no se han sistematizado.
<u>Hipótesis 8.</u> VIA Don Bosco supone que una buena gestión de la organización conlleva a la mejora del servicio que presta.		No hay comentarios. Unanimidad acerca de la validación de esta hipótesis.

•••

<p><u>Hipótesis 9.</u> VIA Don Bosco supone que los socios implementan los conocimientos y competencias adquiridos durante las iniciativas de desarrollo de capacidades, y que aplican las lecciones aprendidas para mejorar su propio funcionamiento;</p>		<p>No hay comentarios. Unanimidad acerca de la validación de esta hipótesis.</p>
<p><u>Hipótesis 10.</u> VIA Don Bosco supone que hay continuidad en la gestión del programa en VIA Don Bosco;</p>		<p>No hay comentarios. Unanimidad acerca de la validación de esta hipótesis.</p>
<p><u>Hipótesis 11.</u> VIA Don Bosco supone que con un enfoque y una política de género se ofrecerán más oportunidades a las mujeres para que se integren socio-profesionalmente;</p>		<p>No hay comentarios. Unanimidad acerca de la validación de esta hipótesis.</p>

- La razón (situación socio-económica del país) por la cual no se puede validar la **Hipótesis 6** (VIA Don Bosco supone que hay suficientes oportunidades de trabajo para los estudiantes graduados de acuerdo a la formación que han seguido) no aparece en el análisis de riesgos del programa, que sólo apunta a potenciales cambios en la legislación laboral (Riesgo 5);
- Por otra parte, la dificultad en el acceso al microcrédito por parte de la población meta (**Hipótesis 7** no validada) si que se consideró como un riesgo muy probable. Pese a ello no se evidencia una actuación activa en la gestión de este riesgo por parte de las OIL (el programa propone la búsqueda y generación de vínculos para brindar capital semilla a los jóvenes)



3.8 Evaluación de la Sostenibilidad y el Empoderamiento

Recientemente se ha considerado a Ecuador como un país de renta media-alta, convirtiéndose por tanto en un **país de salida** para la cooperación belga y también para VIA Don Bosco. A partir del año 2021 los socios del programa de Ecuador dejarán de recibir financiación de VIA Don Bosco, razón por la cual la sostenibilidad es una prioridad en las actividades.

VIA Don Bosco contempla la **sostenibilidad** desde distintos **enfoques**: sostenibilidad técnica, sostenibilidad financiera y sostenibilidad social. La asunción básica es que los actuales socios seguirán ofreciendo los mismos servicios que durante la existencia del programa, y que las redes que se han creado seguirán dinamizándose y aprovechando las sinergias. En este escenario se prevé mantener los mecanismos de engranaje (OPDLADI, OILs, CFPs) que trabajan en conjunto para hacer funcionar una maquinaria que tiene como principal resultado que “jóvenes mujeres y hombres vulnerables (15-28 años) de Ecuador se integran profesional y socialmente en la sociedad”.

La principal duda por tanto es entender como esta maquinaria se va a mantener sin su fuente de energía principal; la financiación. En este ámbito VIA Don Bosco considera (Programa 2017-2021. Ecuador) que la **sostenibilidad financiera** se debe conseguir a través de actividades generadoras de ingresos, acuerdos con las autoridades locales o alianzas estratégicas con empresas privadas.

A continuación se ofrecen las **conclusiones específicas** que el evaluador ha llegado de este tema:

- Respecto a los instrumentos propuestos inicialmente por VIA Don Bosco para la **sostenibilidad financiera**:
 - Las experiencias en potenciar actividades generadoras de ingresos hasta la fecha no han sido satisfactorias en el país (TESPA, PACES);
 - De los socios visitados, el único que parece que ha avanzado en fomentar alianzas con autoridades locales o alianzas estratégicas con empresas es PACES, aunque no hay ningún resultado concreto – que pueda favorecer la sostenibilidad - a fecha de este informe;
- Aunque la sostenibilidad resulta para todos los socios una **prioridad**, no se ha realizado un trabajo de **análisis interno** acerca de escenarios futuros o potenciales estrategias;
- Existen algunos **análisis de sostenibilidad externos** (subcontratados), de carácter general, cuyo nivel de maduración es bajo, y sobre todo sorprende que el conocimiento que tienen los propios interesados acerca de esos planes es bajo o nulo;
- En términos generales el evaluador considera que hay **una excesiva confianza en la solidaridad salesiana** como elemento crucial para la futura sostenibilidad de las acciones; es difícil vislumbrar un futuro en el que todas las actividades que se realizan en la actualidad se financien por SDB;
- Se percibe también que la **búsqueda de financiación** se centra demasiado en el entorno salesiano, cuando se considera que el programa podría ser de interés para otros donantes nacionales (asociaciones locales tipo Rotary o similar) o internacionales (Unión Europea, etc.);
- Una de las conclusiones más importantes es que la potencial **sostenibilidad** de las actividades del programa se percibe de forma **individual** (por cada socio), pero no a nivel de **programa**. Esta es una cuestión que se discutió repetidas veces durante la evaluación, por lo cual el evaluador prefiere aclarar con más detalle este punto.
 - La evaluación que se solicitó a FocusUP fue a nivel de las actividades que VIA Don Bosco realiza en Ecuador. En la Teoría del Cambio del programa se identifican unos tipos de actores y una forma de trabajar (“engranajes inseparables que se refuerzan entre si con el fin de proporcionar formaciones de calidad”) siempre a nivel de país/programa.



- Por tanto el análisis realizado por el evaluador contempla ese enfoque principal; la sostenibilidad del programa tal como se concibió. Ese enfoque no minusvalora la potencial sostenibilidad de los distintos socios de forma individual; simplemente reitera las limitaciones de la sostenibilidad a nivel de programa.
- Específicamente:
 - Respecto a las actividades formativas, no hay duda de su continuidad, pero si respecto a si mantendrán su nivel de calidad sino hay financiación para renovar los equipos y actualizar los conocimientos de los docentes;
 - Respecto a las actividades de las OPDs y OILs dependerá totalmente del trabajo que se realice en los próximos 2 años, si se quiere asegurar una sostenibilidad a nivel de programa;
- Independientemente de lo anterior, la **sostenibilidad individual** de los socios visitados, y el mantenimiento de las actividades del programa (con un enfoque local) - que no son objetivo específico de esta evaluación (porque como se comentó al principio no se ha podido visitar a todos los socios) -, responde a variables distintas en función de los distintos contextos (alianzas con la universidad, con los municipios, posicionamiento social, etc.)



4 Conclusiones

Las conclusiones más importantes de la evaluación intermedia son las siguientes:

- **Metodología y limitaciones.** La combinación de los distintos métodos de recogida de datos (cuestionario online, entrevistas, grupos focales e informes de monitorización) ha permitido la triangulación de la información para obtener resultados consistentes. Las limitaciones han sido las habituales en este tipo de análisis (el tiempo, el número limitado de socios visitados), aunque se han compensado con un gran compromiso de colaboración por parte de los socios, y una planificación detallada y productiva.
- Los **Centros de Formación Profesional** visitados realizan una **labor muy interesante** que impacta de forma directa en la población meta. Hay varios aspectos que permiten diferenciar a los centros de la iniciativa de otros similares: la calidad de la enseñanza (que se evidencia en los grupos focales con alumnos, egresados, etc.); el refuerzo exitoso de las habilidades prácticas que se realiza (confirmado por las empresas); la variedad de especialidades; las infraestructuras disponibles gracias a la financiación del programa; los valores que se imparten (muy apreciados por los alumnos y por los empresarios); el precio módico de los cursos; la inclusión del tema de emprendimiento de forma transversal en todas las acciones educativas (visible también en los grupos focales con los alumnos), el éxito del boca a boca de los cursos, el hecho de que un porcentaje muy interesante de los alumnos provenga de barrios alejados al centro, etc... Una duda que le surge al evaluador es si los CFPs saben dar visibilidad a estas ventajas comparativas.
- **Matriz de Evaluación.** La Matriz de Evaluación ha incluido un análisis de los siguientes elementos del programa:
 - **Pertinencia.** Los resultados alcanzados por el programa han sido excelentes (P1.2 y P3.1), o buenos P1.1. El hecho que 2 de las 12 hipótesis no se consideren válidas a fecha del informe lleva a calificar uno de los resultados con la puntuación de bajo;
 - **Eficiencia.** Los resultados alcanzados se califican como buenos, lo que demuestra que la capacidad de las instituciones asociadas ha sido adecuada para la tarea de implementación;
 - **Efectividad.** La mayoría de resultados del programa se logran a medio plazo (excelente), aunque se identifican algunas disfunciones en la utilización de las actividades de monitoreo (bajo). Estas disfunciones en el monitoreo se han referido en retrasos en la entrega de informes, quejas de algún socio acerca de la excesiva centralización en estos procesos, y contradicciones en los procesos internos por los dilaciones que en algunos casos se producen. Los resultados obtenidos tanto en el establecimiento efectivo de la asociación como en el abordaje de las cuestiones transversales son buenos.
 - **Sostenibilidad y Empoderamiento.** Se observan debilidades en la internalización de los logros del programa, especialmente en el aprovechamiento del trabajo en red (bajo). Las perspectivas de colaboración son pobres porque el grado de maduración de los estudios de sostenibilidad es bajo y no existen estrategias claras de cara al futuro.
 - **Complementariedad / Sinergias.** No se encuentran datos que permitan identificar solapamientos con otros programas y donantes, más bien lo contrario; aprovechamiento de sinergias (excelente)
- **Evaluación de la Asociación.** La asociación funciona de forma efectiva aunque se ve afectada por el nivel de rotación del personal, las asimetrías que existen entre distintos socios y la diferencia en el consumo de recursos.
- **Evaluación de la Teoría del Cambio y de las Hipótesis.** La Teoría del Cambio se mantiene vigente pero no se validan 2 de las 12 Hipótesis de partida; las referidas a las oportunidades de trabajo existentes para la población meta (Hipótesis 6) y su acceso al microcrédito (Hipótesis 7)
- **Evaluación de la Sostenibilidad.** La Evaluación de la Sostenibilidad identifica diversas debilidades en el abordaje de esta cuestión por parte de los socios y concluye en la necesidad de realizar un análisis a nivel de programa, para decidir qué elementos son más interesantes de mantener para el futuro. A día de hoy el abordaje de este tema tiene únicamente un perfil institucional y no de programa.



5 Recomendaciones

A continuación se incluyen las recomendaciones propuestas por el experto, la mayoría de las cuales apuntan en la dirección de contribuir a una sostenibilidad futura.

- **Cuestiones operativas** – A desarrollar a corto plazo.
 - **Intensificar el trabajo en red, compartir experiencias/resultados y la confianza entre los socios.** Esto podría llevar a transferir buenas prácticas de forma efectiva: el modelo de competencias, la relación con la universidad, etc. Esta transferencia de buenas prácticas se debería de acometer no sólo a nivel de país sino a nivel regional (con Perú, Bolivia y El Salvador). Para ello habría que aumentar las reuniones y las actividades comunes de los socios, y con otros programas, para lo cual se necesitará el apoyo financiero de VIA Don Bosco, el liderazgo de la OPLADI y el compromiso de todos los socios;
 - Específicamente a nivel interno se podrían **evitar disfunciones en el monitoreo aumentando la comunicación con los socios, la agilidad en las comunicaciones** y permitiendo cierto nivel de autonomía a los socios para cuestiones en las que se vean beneficios comunes. Para avanzar en estas cuestiones es fundamental la coordinación de la OPLADI con VIA Don Bosco;
 - **Mejorar los procesos e intensificar la sistematización en la recogida de información y la cultura de evaluación,** lo que a medio plazo aumenta las posibilidades de sostenibilidad. Estos procesos se deben interiorizar en el seno de las instituciones, independientemente de los mayores o menores requerimientos del donante (VIA Don Bosco) o de contrapartes institucionales (Junta Nacional de Defensa del Artesano). Este punto se debería de liderar desde VIA Don Bosco y la OPLADI, ofreciendo instrucciones claras y recomendaciones de cómo perfeccionar los procesos de sistematización de recogida de la información. Al respecto hay empresas que ofrecen softwares interesantes para esta cuestión.
- **Cuestiones estratégicas:** – A desarrollar a medio/largo plazo.
 - **Impulsar un proceso de fortalecimiento institucional** a través de alianzas con actores relevantes que permita vislumbrar áreas de colaboración concretas que faciliten mantener actividades del actual programa tras el cese de financiación de VIA Don Bosco. Los actores deberán tener distintos perfiles (institucional, financiero, etc.) y cubrir todas las potenciales áreas de actuación del programa. Para ello se recomienda en primer lugar realizar un mapping de potenciales interesados, para después poder desarrollar un plan operativo con objetivos e indicadores concretos. Esta actividad se debería de liderar desde la OPLADI, en colaboración con todos los socios y la supervisión de VIA Don Bosco;
 - **Apoyar un proceso de fortalecimiento de capacidades en el personal del programa** con el objetivo de mejorar sus habilidades en la captación de recursos (fundraising) y la gestión de capital semilla. Este proceso de fortalecimiento de capacidades puede facilitar el empoderamiento de los equipos y potenciar el trabajo en red. Para esta actividad también el evaluador considera que la actividad se debería iniciar y liderar por la OPLADI, con la atenta supervisión de VIA Don Bosco.



Más específicamente se sugieren algunas **potenciales acciones** que pueden ayudar a encauzar el tema de la **sostenibilidad**, que a entender del evaluador es lo más urgente. La idea es por tanto desarrollar un análisis a nivel de programa que permita establecer un criterio a la hora de decidir qué actividades de las existentes son factibles en el futuro, y qué tipo de estrategias hay que desarrollar para su sostenibilidad.

En este análisis se antoja fundamental en primer lugar decidir si los socios consideran el **trabajo en red** en el futuro como algo importante para su desarrollo, porque en la actualidad no se puede percibir. También discutir si un enfoque coordinado a la hora de captar recursos es factible o si se prefiere un enfoque institucional.

Por otra parte, este análisis se podría enriquecer con resultados obtenidos en el pasado de países que ya hayan dejado de recibir financiación de VIA Don Bosco, como por ejemplo Colombia. Independientemente de la diferencia de contextos se pueden obtener lecciones interesantes de cuál fue el impacto allí, las estrategias que se implementaron y sus resultados.

Actividad	Responsable
1. Análisis de Sostenibilidad a nivel micro. Ahí se incluiría un mapeo a nivel local de potenciales colaboradores, diagnóstico de actividades que serían capaces de generar recursos, identificación de las actividades y clasificación por nivel de impacto, etc.	Todos los socios Líneas directrices marcadas por la OPLADI, con supervisión por parte de VIA Don Bosco
2. Análisis de Sostenibilidad Macro. Incluyendo mapeo a nivel nacional/internacional (donantes, potenciales interesados, stakeholders), identificación de sinergias entre los socios, etc. Esta actividad se podría desarrollar en un Taller de Tormenta de Ideas, donde se presentara el análisis micro y se debatiera el macro;	Todos los socios Taller coordinado por VIA Don Bosco
3. Fortalecimiento Institucional y de capacidades. (ver cuestiones estratégicas) Incluyendo técnicas de networking y fundraising, en los niveles y actores identificados en las fases 1 y 2.	Todos los socios Análisis de necesidades previo liderado por la OPLADI Supervisión por parte de VIA Don Bosco
4. Desarrollo de un Plan Estratégico de Sostenibilidad del programa. En este plan se deben de acordar una visión de la sostenibilidad, unos objetivos (realistas), responsables y una política de comunicación que fomente el empoderamiento en este tema concreto dentro de todos los socios del programa;	OPLADI, con supervisión por parte de VIA Don Bosco y acuerdo de todos los socios
5. Desarrollo de un Plan Operativo / Hoja de Ruta. Este plan debería de incluir todas las acciones específicas que se acuerden en función del enfoque acordado en el plan estratégico de sostenibilidad, del análisis (micro y macro), de las capacidades fortalecidas y del propio calendario de actividades del proyecto. Las acciones deben de estar acompañadas de indicadores y medios de verificación que permitan un seguimiento continuo por parte de VIA Don Bosco.	OPLADI, con supervisión por parte de VIA Don Bosco y acuerdo de todos los socios



6 Anexo 1. Agenda de Evaluación / Ecuador

Hora	Actividad	Participantes	Observaciones
Lunes 8 de Abril			
8:30/ 9:00	Reunión con Inspector y Ecónomo Inspectorial	Padre Maffeo Panteghini- Ecónomo Inspectorial/ Padre Francisco Sánchez - Inspector	La reunión se realizará en la Casa Inspectorial. Dirección: Madrid E12-68 y Andalucía
9:00/11:00	Reunión Equipo OPD/ OIL	Karla Montalvo André Moyano Gabriel Terán Fernando Chamorro	Dirección: Madrid E12-68 y Andalucía
11:00 /13:00	Reunión Director Tainate Huasi	Padre Fernando Guamán/ Director Tainate Huasi	Padre asistirá a la Casa Inspectorial.
13:00/ 14:30	Almuerzo		
15:30	Reunión con representante JNDA	Representante JNDA	Dirección: Mariscal Foch E4-38, Quito 170143
16:45	Reunión con otros donantes: Jóvenes y Desarrollo.	Lina Varón (Cooperante Internacional/ ONG Jóvenes y Desarrollo).	Dirección: Madrid E12-68 y Andalucía
Martes 9 de Abril			
08:00 – 9:30	Reunión con equipo animador del TESPА	P. José Ruiz SDB/ Director Proyecto Salesiano Ecuador/ TESPА Elizabeth Maruri/ Ecónoma Inspectorial Freddy Ruiz/ Técnico de Proyectos Gaudensio Sossio/ Coadjutor TESPА	La reunión se realizará en la Oficina de Coordinación general del TESPА. Dirección: Salvador Bravo & Jose María Aleman.
9:30 – 10:00	Recorrido por las instalaciones del TESPА antiguo.	Gaudensio Sossio	El TESPА está en un proceso de traslado a un nuevo local. Se visitará el actual y el nuevo local. Dirección: Salvador Bravo & José María Alemán (Solanda).
10:00 – 10:45	Diálogo con docentes	Instructores de Mecánica Industrial, mecánica Automotriz, Electricidad, Carpintería.	Se realizará en el Salón de profesores.
10:45 – 11:30	Entrevista con el técnico de OIL	David Iturralde/ técnico OIL TESPА.	Se realizará en la Oficina de la OIL.
11:30 – 13:00	Grupo focal con jóvenes que aún están en la formación	8 jóvenes de los talleres de Mecánica Industrial, mecánica Automotriz, Electricidad, Carpintería.	Se realizará en la Capilla del TESPА.
13:00 14:00	Almuerzo		



14:15 – 14:45	Visita Nuevo local TESPAS	Gaudenssio Socio	Dirección: San Bartolo, Calle Colegio Sucre.
14:45 – 15:30	Reunión con autoridad UPS	Juan Serrano/ Administrador local San Bartolo.	La reunión se realizará en el Nuevo local TESPAS. Dirección: San Bartolo, Calle Colegio Sucre.
16:00 – 17:00	Visita a empresa aliada al TESPAS	Representante empresa.	Dirección: Por confirmar.
17:00	Grupo focal ex alumnos y Padres de Familia	8 Jóvenes y Padres de Familia.	Dirección: Salvador Bravo & José María Alemán (Solanda).
Miércoles 10 de Abril			
12:30 a 13:30	Viaje a Cuenca	André Moyano Roberto Escarré Steven De Craen Karla Montalvo	
13:30 14:15	Almuerzo		
16:00	Diálogo con equipo animador PACES	Edgar Gordillo/ Director PACES; Ana Lucía/ gestora financiera PACES.	Dirección: Calle Vieja 12-30
17:00	Diálogo con docentes	Instructores de Mecánica, Gastronomía, Ebanistería, Belleza, Electricidad.	Dirección: Calle Vieja 12-30
17:45	Entrevista con OIL	Gabriela Arias/ OIL PACES	Dirección: Calle Vieja 12-30
19:00	Recorrido por los talleres	Edgar Gordillo/ Director	Dirección: Calle Vieja 12-30
19:40	Grupo focal con grupo de 8 a 10 jóvenes estudiantes	8 jóvenes de los talleres de Mecánica, Gastronomía, Ebanistería, Belleza, Electricidad.	Dirección: Calle Vieja 12-30
Jueves 11 de Abril			
A definir	Diálogo con representante del Municipio de Cuenca	Por confirmar	Dirección: Bolívar 7-67 y Borrero.
A definir	Diálogo con representante de la UPS	Por confirmar	Dirección: Calle Vieja, Cuenca 010105
A definir	Grupo focal ex alumnos	8 jóvenes egresados de Mecánica, Gastronomía, Ebanistería, Belleza, Electricidad.	Dirección: Calle Vieja, Cuenca 010105
A definir	Dialogo con Dirección Provincial de la Junta del Artesano.	Por confirmar	Dirección: Juan José Flores, Cuenca
20:57	Retorno Quito		
Viernes 12 de Abril			
8:00	Conclusiones y retroalimentación	Karla Montalvo André Moyano Gabriel Terán Fernando Chamorro	Dirección: Madrid E12-68 y Andalucía



7 Anexo 2. Matriz de Evaluación

Pregunta de Evaluación	Sub-preguntas	Indicador / Criterio
PERTINENCIA		
P1. ¿Hasta qué punto es el programa (intervención, objetivo específico, resultados) pertinente para las necesidades y prioridades?	P1.1. ¿Están los objetivos específicos (y los resultados) respaldados por los socios y cómo?	Indicador 1.1.1. Los socios internalizaron el objetivo específico. Indicador 1.1.2. Los socios internalizaron la lógica de intervención (TdC).
	P1.2. ¿El programa aborda los desafíos que enfrentan los socios / partes interesadas?	Indicador 1.2.1. Se identifican los desafíos de los socios. Indicador 1.2.2. Coincidencia de las necesidades de los socios y el soporte de la red.
Q2. ¿Las modalidades de implementación del programa han demostrado ser apropiadas?	P.2.1. ¿Se consideran válidas y correctas el TdC y las hipótesis?	Indicador 2.1.1. La TdC y las hipótesis (aún) son consideradas como válidas y correctas por los socios. Indicador 2.1.2. El enfoque de los socios de la red se considera apropiado / relevante para el logro del objetivo específico por parte de los socios
P3. ¿El programa transmite las fortalezas comparativas de VIA DB con respecto a los socios (red)?	P.3.1. ¿Se han asumido los roles (de facilitador, constructor de puentes, innovador, analista, supervisor)?	Indicador 3.1.1. VIA DB está aplicando varios roles. Indicador 3.1.2. Los socios confirman las fortalezas de VIA DB en la mayoría de los roles.

EFICIENCIA		
QP. ¿La capacidad de las instituciones asociadas ha sido adecuada para la tarea de implementación?	P.4.1. Las asociaciones han demostrado un uso eficiente de los recursos en su red de alianzas	Indicador 4.1.1. Capacidad de asimilación de los socios. Indicador 4.1.2. Entrega a tiempo de productos y consecución de hitos.
	P.4.2. ¿Es exitosa la asociación de colaboración? (¿Cómo funciona el consorcio?)	Indicador 4.2.1. Los objetivos de la asociación están bien (los socios saben por qué están formando una asociación) Indicador 4.2.2. Se definen roles claros entre los socios. (¿Qué haremos cada uno de nosotros? ¿Quién está a cargo de qué?) Indicador 4.2.3. Hay confianza entre los socios (¿Estamos dispuestos a depender unos



		<p>de otros? ¿Es transparente la toma de decisiones?)</p> <p>Indicador 4.2.4. Hay compromiso de los socios. (¿Todos estamos invirtiendo de manera similar en el éxito de las asociaciones?) (ver evaluación del modelo de asociación)</p>
--	--	---

EFECTIVIDAD		
<p>P.5. ¿En qué medida los resultados establecidos para el programa se han logrado de manera efectiva (o en el camino a ser alcanzado, teniendo en cuenta que se trata de una evaluación de medio término, valores de indicadores para 2019 del marco lógico, documento del programa)?</p>	<p>P.5.1. ¿Se han logrado la mayoría de los resultados a medio plazo?</p>	<p>Indicador 5.1.1. Indicadores de LFM (SO y resultados).</p> <p>Indicador 5.1.2. Las asociaciones se han establecido efectivamente</p> <p>Indicador 5.1.3. Las actividades de desarrollo de capacidades se han implementado de manera efectiva. Indicador 5.1.4. Se han establecido vínculos efectivos entre socios y partes interesadas clave. Indicador 5.1.5. Otras partes interesadas facilitan el proceso (no obstruyendo).</p>
	<p>P.5.2. ¿Se utilizan efectivamente las actividades de monitoreo para informar el proceso de implementación?</p>	<p>Indicador 5.2.1. Se han implementado sistemas de monitoreo efectivos (enfoque de M&E en tres pasos)</p> <p>Indicador 5.2.2. Los resultados del monitoreo han sido analizados y se han mediado las acciones tomadas cuando es necesario</p>
<p>P6. ¿En qué medida se han establecido efectivamente las asociaciones?</p>		<p>Indicador 6.1. Los socios están todos movilizados efectivamente para lograr el objetivo específico.</p> <p>Indicador 6.2. Los socios de la red consideran la red como la mejor solución para lograr el objetivo específico.</p> <p>Indicador 6.3. Los jóvenes consideran las relaciones con y entre los socios como la mejor solución para satisfacer sus necesidades de educación y empleabilidad.</p>



<p>P.7. ¿Se han abordado las cuestiones transversales de manera efectiva en las Acciones?</p>	<p>P.7.1. ¿Se implementa efectivamente la integración de la perspectiva de género?</p>	<p>Indicador 7.1.1. La integración de la perspectiva de género se ha integrado en el contenido de las actividades.</p> <p>Indicador 7.1.2. La igualdad de género ha sido promovida activamente durante el curso de la implementación.</p>
--	--	---

SOSTENIBILIDAD

<p>P.8. ¿Se han implementado planes y procedimientos efectivos para garantizar la sostenibilidad y el empoderamiento?</p>	<p>P.8.1. ¿Se internalizan los logros alcanzados bajo el programa?</p>	<p>Indicador 8.1.1. La cooperación entre los socios se ha convertido en una práctica habitual.</p> <p>Indicador 8.1.2. Las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios se han sistematizado e internalizado en las instituciones asociadas.</p>
<p>P.9. Después de la finalización del programa, ¿seguirá existiendo el modelo de trabajo de los engranajes complementarios dentro de un mecanismo de funcionamiento conjunto?</p>	<p>P.9.1. ¿Cómo perciben los socios el futuro de la colaboración?</p>	<p>Indicador 9.1.1. Percepción de colaboración futura por parte de los socios.</p> <p>Indicador 9.1.2. La estrategia de salida está bien definida y es realista</p>

COMPLEMENTARIEDAD / SINERGIAS

<p>P.10. ¿Cuál ha sido la sinergia / complementariedad del programa en comparación con los programas de iniciativas relevantes de otros donantes y / o partes interesadas?</p>		<p>Indicador 10.1. Hay un bajo nivel de ocurrencia de coincidencias / conflictos entre el programa y las actividades realizadas por otros donantes / partes interesadas</p> <p>Indicador 10.2. La coordinación entre donantes / partes interesadas entre las organizaciones se ha llevado a cabo de manera efectiva.</p>
---	--	--



8 Anexo 3. Cuestionario online

Introducción

Querido/a (nombre)

VIA Don Bosco ha encargado a FocusUP implementar una evaluación de medio plazo de sus programas en África y América Latina. El principal objetivo es evaluar los resultados del programa y la estructura del consorcio.

La encuesta en línea es vital para conocer su opinión y perspectiva acerca del programa. No existen respuestas correctas o incorrectas para ninguna pregunta. La intención de la encuesta es recopilar sus opiniones. Sus respuestas, por supuesto, serán tratadas de forma confidencial y anónima.

Nos gustaría agradecerle de antemano su participación.

Saludos cordiales,

Patrick (en nombre del equipo de evaluación de FocusUP)

Sección 1: Información acerca del/a encuestado/a

Q1. Por favor indique su género

Hombre

Mujer

Q2. Por favor indique el país en el que trabaja:

Bélgica

Benín

Bolivia

Camerún

República Democrática del Congo

Ecuador

El Salvador

Haití

Madagascar

Mali

Perú

Tanzania

Otros

Q3. Por favor indique la organización en la que trabaja,:

OPD

OIL

CFP

PROCEFFA (Camerún)

Organización promotora (Camerún)

CEFFA (Camerún)

Personal de VIA DB



Otro

Q4. ¿Cuál es su profesión?

Q5. ¿Cuántos años lleva en este puesto?

Q6. ¿Ha estado involucrado directamente en las actividades del programa VIA Don Bosco?

Q7. En caso afirmativo, ¿en qué puesto / de qué manera?

Q8. ¿Cuántas personas en su organización están involucradas en el Programa?

Yo sólo

Entre 2 y 4

Entre 5 y 10

Más de 10

Es difícil de precisar

Sección 2. Intervenciones / Actividades del Programa.

Q9. ¿Están las intervenciones del programa VIA DB alineadas con las prioridades de su organización?

En gran medida

Algo

Muy poco

No, en absoluto

Q10. En su opinión, ¿en qué medida las intervenciones y actividades del programa VIA DB han alcanzado los resultados esperados?

Muy buenos resultados

Buenos resultados

Resultados justos

Malos resultados

Muy malos resultados

Q11. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos / logros principales?

Q12. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales desafíos que se han enfrentado durante la implementación del Programa? ¿Puede dar ejemplos?

Sección 3. Resultados y sostenibilidad.

Q13. ¿Diría usted que las capacidades en términos de política, estrategia, planificación e implementación con respecto a los objetivos del programa se han:

Mejorado mucho

Mejorado algo

Mejorado parcialmente

No han mejorado

No lo se



Q14. ¿Puede describir los objetivos del programa con sus propias palabras? Máximo 10 líneas

Q15. Con respecto a la ejecución del programa VIA DB, diría que está usted:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Decepcionado
- Muy decepcionado

Q16. ¿Hay alguna recomendación que le gustaría realizar para el futuro de las intervenciones de VIA DB?

Sección 4 Consorcio

Q17. Con la siguiente afirmación: “Todos los socios (VIA DB, OPD, OIL y CFP) comparten los mismos objetivos (metas) del programa, ¿estaría?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No lo se
- Prefiero no contestar

P18. Con la siguiente afirmación: “La cooperación entre OPD, OIL y CFP es esencial para lograr los objetivos del programa, ¿estaría?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No lo se
- Prefiero no contestar

Q19. Con la siguiente afirmación: “El apoyo proporcionado por el programa VIA DB contribuyó a una mejor cooperación entre OPD, OIL y CFP, ¿estaría?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No lo se
- Prefiero no contestar

Q20. Con la siguiente afirmación: “El proceso de toma de decisiones entre VIA DB, OPD, OIL y CFP es transparente”, ¿estaría?



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No lo se
- Prefiero no contestar

Q21. ¿Puede explicar su opinión acerca de la transparencia del proceso de toma de decisiones entre los socios?

P22. Con la siguiente afirmación: "Los roles de mi organización en el consorcio y el programa están bien definidos y claros", ¿estaría?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No lo se
- Prefiero no contestar

Q23. Por favor, ¿puede describir el papel que desempeña su organización en el consorcio y el programa? En caso de que su organización desempeñe varios roles, por favor elabore cada uno de los roles. (máximo 30 líneas).

Q24. Con la siguiente afirmación: "Todos los socios (OPD, OIL y CFP) están aportando de manera similar en el consorcio", ¿estaría?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No lo se
- Prefiero no contestar

Q25. Por favor, explique su opinión sobre la aportación de los socios en el consorcio?

P26. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales desafíos a los que se han enfrentado al trabajar con socios en un consorcio?

Sección 5. Sostenibilidad

Q27. Con la siguiente afirmación: "El desarrollo de capacidades provisto por el Programa mejorará de manera sostenible la forma en que se desempeña mi organización", estaría

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No lo se
- Prefiero no contestar



Q28. ¿Su organización desarrolló una estrategia de salida o una estrategia de sostenibilidad financiera (para continuar con el programa en caso de que finalice la financiación de VIA DB)?

Si

No

Estamos en proceso de desarrollar una estrategia de salida.

No lo se

Q29. ¿Puede definir la estrategia de salida del programa (en caso de que finalice la financiación de VIA DB)?

Fin de la encuesta | Muchas gracias por su cooperación. Los resultados se compartirán durante la reunión mundial en Bruselas en octubre de 2019.



9 Anexo 4. Protocolo de entrevistas

Protocolo de Entrevista para OPD

Nombre (s) del (de los) entrevistado (s):	Posición:	Institución / organización:
Fecha de la entrevista:	Entrevistador:	

<p>Preguntas enmarcadas (que se enviarán al entrevistado con antelación y se abordarán al comienzo de la entrevista)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido el foco principal del programa? • Según usted, ¿cuáles fueron, en términos generales, los principales Logros y principales problemas / desafíos que enfrenta el Programa? • ¿Puede describir la asociación (VIA DB, OPD / OIL y CFPs) y la dinámica • ¿Qué tan sostenible cree usted que son los resultados de las intervenciones y los mecanismos para mantener las capacidades y cuáles serían las condiciones que deben existir para facilitar la sostenibilidad

Temas principales	
P1.	Investigue la comprensión de BPD del programa (objetivos, resultados, lógica de intervención)
P2	¿Cuáles son los principales desafíos para que el OPD realice una educación de alta calidad en el sector de la EFTP en su país / región?
P3. + Hipótesis 3	Investigue sobre el grado en que las asociaciones se han construido y desarrollado. ¿Hasta qué punto la estructura de la asociación (OPD / OIL y CFPs) se considera apropiada / relevante para el logro del objetivo específico?
P4.	Investigue las siguientes preguntas en detalle (+ ejemplos) y solicite Desafíos en las cuatro dimensiones (percepción / opinión del entrevistado): 1. ¿Están los objetivos de la asociación bien definidos (OPD / OIL y CFPs sabe por qué están formando una asociación) 2. Se definen roles claros entre los socios. (¿Qué haremos cada uno de nosotros? Ud. está a cargo de qué) 3. Hay confianza entre los socios (¿Es transparente la toma de decisiones?) 4. Hay compromiso de los socios. (¿Todos los socios están invirtiendo de manera similar en el éxito de la asociación?)
P5.	Investigue los roles que desempeña el OPD en apoyo a los otros socios (VIA DB, OIL y CFPs): 1 / papel del constructor de puentes entre los socios 2 / rol de facilitador de alta calidad y compartidor de conocimientos. 3 / rol coordinador para la implementación del programa.
P6.	¿Puede describir los roles de VIA DB en la asociación?



	Pida ejemplos sobre los roles de 1 / facilitador de alta calidad y compartidor de conocimientos 2 / función del constructor de puentes 3 / función del innovador 4 / función del analista 5 / función del proceso supervisor
P7.	¿Hasta qué punto se ha establecido efectivamente la asociación? (percepción del entrevistado) ¿Cuáles son los principales desafíos para la estructura de la asociación (entre los 4 socios (VIA DB, OPD / OIL y CFPs)?
P8.	Investigue si los socios de la red consideran la red como la mejor solución para realizar el objetivo (específico) del programa que sería un enfoque alternativo
P9.	Investigue si la cooperación entre los socios se ha convertido en un elemento habitual. práctica. (+ Ejemplos)
Hipótesis 1	Hace un entrenamiento integrado donde se presta atención a las habilidades para la vida, aumenta la posibilidad de integración socio-profesional
Hipótesis 4	¿Es la entrada de OIL la forma adecuada de trabajar con jóvenes para guiarlos en su camino hacia el mundo laboral?
Hipótesis 5	¿Existen oportunidades de trabajo suficientes (incluido el espíritu empresarial) para los alumnos que han terminado la escuela, que están en línea con su capacitación como OPD capaz de establecer asociaciones con empleadores y empresas?

Temas complementarios (si hay suficiente tiempo disponible)	
P10	¿Cómo se abordan los problemas transversales (género) en el programa? (Ejemplos) ¿Se abordan los temas transversales de manera sistemática?
P11	¿Se han sistematizado e internalizado las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios en las instituciones asociadas?
P12	¿Cómo es la futura colaboración percibida por el OPD?
P13	¿Se define una estrategia de salida? ¿Cuáles son los principales desafíos? (
P14	¿Existe una coordinación efectiva con otros donantes e interesados (con otros organismos gubernamentales, autoridades y otras organizaciones)?

Aspectos adicionales	
Pregunta de cierre	¿Qué aspectos crees que hubo / hay espacio para mejorar y cómo? Algunas Recomendaciones para el futuro. Comentarios sobre cualquier otro aspecto no cubierto durante la entrevista.
Pregunta de enlace	¿Quién más debería hablar aquí en su organización o fuera para complementar lo que hemos analizado? ¿Hay partes interesadas que no participan o no participan como debería ser?
Envolvente	Recuerde a los entrevistados que nos envíen cualquier información relacionada con la evidencia mencionada durante la entrevista
Fin de la entrevista	Gracias a los entrevistados por el tiempo y las contribuciones. Dale tu email personal. Asegúrate de tener los detalles del entrevistado.



Nombre (s) del (de los) entrevistado (s):	Posición:	Institución / organización:
Fecha de la entrevista:	Entrevistador:	

Preguntas enmarcadas (que se enviarán al entrevistado con antelación y se abordarán al comienzo de la entrevista)

- ¿Cuál ha sido el foco principal del programa?
- Según usted, ¿cuáles fueron, en términos generales, los principales Logros y principales problemas / desafíos que enfrenta el Programa?
- ¿Puede describir la asociación (VIA DB, OPD / OIL y CFPs) y la dinámica
- ¿Qué tan sostenible cree usted que son los resultados de las intervenciones y los mecanismos para mantener las capacidades y cuáles serían las condiciones que deben existir para facilitar la sostenibilidad.

Temas principales

P1.	Investigue la comprensión de BPD del programa (objetivos, resultados, lógica de intervención)
P2.	¿Cuáles son los principales desafíos para que el OIL realice una educación de alta calidad en el sector de la EFTP en su país / región?
P2. + Hipótesis 3	Investigue sobre el grado en que las asociaciones se han construido y desarrollado. ¿Hasta qué punto la estructura de la asociación (OPD / OIL y CFPs) se considera apropiada / relevante para el logro del objetivo específico?
P4.	Investigue las siguientes preguntas en detalle (+ ejemplos) y solicite Desafíos en las cuatro dimensiones (percepción / opinión del entrevistado): <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Están los objetivos de la asociación bien definidos (OPD / OIL y CFPs sabe por qué están formando una asociación) 2. Se definen roles claros entre los socios. (¿Qué haremos cada uno de nosotros? Ud está a cargo de qué) 3. Hay confianza entre los socios (¿Es transparente la toma de decisiones?) 4. Hay compromiso de los socios. (¿Todos los socios están invirtiendo de manera similar en el éxito de la asociación?)



P5.	<p>Investigue los roles que desempeña OPD en apoyo a los otros socios (VIA DB, OIL y CFP's):</p> <p>1 / papel del constructor de puentes entre los socios</p> <p>2 / rol de facilitador de alta calidad y compartidor de conocimientos.</p> <p>3 / rol coordinador para la implementación del programa.</p>
P6.	<p>¿Puede describir los roles de VIA DB en la asociación?</p> <p>Pida ejemplos sobre los roles de:</p> <p>1 / facilitador de alta calidad y compartidor de conocimientos</p> <p>2 / función del constructor de puentes</p> <p>3 / función del innovador</p> <p>4 / función del analista</p> <p>5 / función del proceso supervisor</p>
P7.	<p>¿Hasta qué punto se ha establecido efectivamente la asociación? (percepción del entrevistado)</p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos para la estructura de la asociación (entre los 4 socios (VIA DB, OPD / OIL y CFPs)?</p>
P8.	Investigue si los socios de la red consideran la red como la mejor solución para realizar el objetivo (específico) del programa que sería un enfoque alternativo
P9	Las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios han sido sistematizados y Interiorizado en las instituciones socias.
Hipótesis 1	Las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios han sido sistematizados y Interiorizado en las instituciones socias.
Hipótesis 4	¿Es la entrada de una OIL la forma adecuada de trabajar con jóvenes para guíalos en su camino hacia el mundo del trabajo.
Hipótesis 5	<p>¿Hay suficientes oportunidades de trabajo para los alumnos que han terminado la escuela, que están en línea con su entrenamiento?</p> <p>¿Cómo el OIL es capaz de establecer asociaciones con empleadores y empresas?</p>

Temas complementarios (si hay suficiente tiempo disponible)

P10	<p>¿Cómo se abordan los temas transversales (género) en el programa? (Ejemplos)</p> <p>¿Se abordan los temas transversales de manera sistemática?</p>
P11	¿Se han sistematizado e internalizado las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios en las instituciones asociadas?



P12	¿Cómo es la futura colaboración percibida por el OIL?
P13	¿Se define una estrategia de salida? ¿Cuáles son los principales desafíos?
P14	¿Existe una coordinación efectiva con otros donantes e interesados (con otros organismos gubernamentales, autoridades y otras organizaciones)?

Aspectos adicionales
<p>Pregunta de cierre</p> <p>¿Qué aspectos crees que hubo / hay espacio para mejorar y cómo? Algunas Recomendaciones para el futuro. Comentarios sobre cualquier otro aspecto no cubierto durante la entrevista.</p>
<p>Pregunta de enlace</p> <p>¿Con quién más debería hablar aquí en su organización o fuera para complementar lo que hemos analizado? ¿Hay partes interesadas que no están participando / involucradas como debería ser?</p>
<p>Envolvente</p> <p>Recuerde a los entrevistados que nos envíen cualquier información relacionada con la evidencia mencionada durante la entrevista</p>
<p>Fin de la entrevista</p> <p>Gracias a los entrevistados por el tiempo y las contribuciones. Dale tu email personal. Asegúrate de tener los detalles del entrevistado.</p>



Protocolo de Entrevista para CFP's (Centro de Formación)

Nombre (s) del (de los) entrevistado (s):	Posición:	Institución / organización:
Fecha de la entrevista:	Entrevistador:	

Preguntas enmarcadas (que se enviarán al entrevistado con antelación y se abordarán al comienzo de la entrevista)

- ¿Cuál ha sido el foco principal del programa?
- Según usted, ¿cuáles fueron, en términos generales, los principales Logros y principales problemas / desafíos que enfrenta el Programa?
- ¿Puede describir la asociación (VIA DB, OPD / OIL y CFPs) y la dinámica
- ¿Cuan sostenibles cree usted que son los resultados de las intervenciones y los mecanismos para mantener las capacidades y cuáles serían las condiciones que deben existir para facilitar la sostenibilidad.

Temas principales

P1.	Investigue la comprensión de los CPF's acerca del programa (objetivos, resultados, lógica de intervención)
P2.	¿Cuáles son los principales desafíos para que los CPF's realicen una educación de alta calidad en el sector de la EFTP en su país / región?
P3. + Hipótesis 3	Investigue sobre el grado en que las asociaciones se han construido y desarrollado. ¿Hasta qué punto la estructura de la asociación (OPD / OIL y CFPs) se considera apropiada / relevante para el logro del objetivo específico?
P4.	Investigue las siguientes preguntas en detalle (+ ejemplos) y solicite Desafíos en las cuatro dimensiones (percepción / opinión del entrevistado): <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Están los objetivos de la asociación bien definidos (OPD / OIL y CFPs sabe por qué están formando una asociación) 2. Se definen roles claros entre los socios. (¿Qué haremos cada uno de nosotros? Ud está a cargo de qué) 3. Hay confianza entre los socios (¿Es transparente la toma de decisiones?) 4. Hay compromiso de los socios. (¿Todos los socios están invirtiendo de manera similar en el éxito de la asociación?)



P5.	Investigue el apoyo que los CFP están recibiendo del OPD. Evalúan la calidad de este soporte. Se considera de valor agregado.
P6.	¿Puede describir los roles de VIA DB / OPD y OIL en la asociación? ¿Cómo experimentas esta cooperación en la asociación?
P7.	¿Hasta qué punto se ha establecido efectivamente la asociación? (percepción del entrevistado) ¿Cuáles son los principales desafíos para la estructura de la asociación (entre los 4 socios (VIA DB, OPD / OIL y CFPs)?
P8.	Investigue si los socios de la red consideran la red como la mejor solución para realizar el objetivo (específico) del programa que sería un enfoque alternativo
P9	Investigue si la cooperación entre los socios se ha convertido en un elemento habitual. práctica. (+ Ejemplos).
Hipótesis 1	Las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios han sido sistematizados y Interiorizado en las instituciones socias.
Hipótesis 2	¿Los jóvenes aprecian lo suficientes la formación profesional y se inscriben en los CFP's?
Hipótesis 4	¿Es la entrada de una OIL la forma adecuada de trabajar con jóvenes para guíalos en su camino hacia el mundo del trabajo.
Hipótesis 5	¿Hay suficientes oportunidades de trabajo para los alumnos que han terminado la escuela, que están en línea con su entrenamiento? ¿Cómo el OIL es capaz de establecer asociaciones con empleadores y empresas?

Temas complementarios (si hay suficiente tiempo disponible)	
P10.	¿Cómo se abordan los temas transversales (género) en el programa? (Ejemplos) ¿Se abordan los temas transversales de manera sistemática?
P11.	¿Se han sistematizado e internalizado las habilidades y conocimientos adquiridos por los socios en las instituciones asociadas? Ejemplos.
P12	¿Cómo se percibe la futura colaboración de los CFP's?
P13.	¿Se define una estrategia de salida? ¿Cuáles son los principales desafíos?
P14	¿Existe una coordinación efectiva con otros donantes e interesados (con otros organismos gubernamentales, autoridades y otras organizaciones)?



Aspectos adicionales
<p>Pregunta de cierre</p> <p>¿Qué aspectos crees que hubo / hay espacio para mejorar y cómo? Algunas Recomendaciones para el futuro. Comentarios sobre cualquier otro aspecto no cubierto durante la entrevista.</p>
<p>Pregunta de enlace</p> <p>¿Con quién más debería hablar aquí en su organización o fuera para complementar lo que hemos analizado? ¿Hay partes interesadas que no están participando / involucradas como debería ser?</p>
<p>Envolvente</p> <p>Recuerde a los entrevistados que nos envíen cualquier información relacionada con la evidencia mencionada durante la entrevista</p>
<p>Fin de la entrevista</p> <p>Gracias a los entrevistados por el tiempo y las contribuciones. Dale tu email personal. Asegúrate de tener los detalles del entrevistado.</p>



10 Anexo 5. Protocolo de Grupos Focales

Guía para el Grupo focal –discusión con estudiantes

(Un adulto debe estar presente durante el Grupo focal)

Grupo Focal: Lugar: Fecha & Tiempo:		
Objetivo del grupo focal (referencia a preguntas de evaluación): P2: El enfoque de los socios de la red se considera apropiado / relevante para el logro del objetivo específico por parte de los socios Prueba de hipótesis: Hipótesis 1: VIA asume que la capacitación integrada donde se presta atención a las habilidades para la vida, aumenta la posibilidad de integración socio-profesional. Hipótesis 2: VIA DB asume que una cantidad suficiente de jóvenes aprecia la capacitación profesional y se inscribirá en el centro de formación Hipótesis 4: VIA DB asume que el aporte de una OIL es la forma adecuada de trabajar con jóvenes para guiarlos en su camino hacia el mundo laboral. Hipótesis 5: VIA DB supone que hay suficientes oportunidades de trabajo para los alumnos que han terminado la escuela, que están en línea con su capacitación.		
Tipo de preguntas (Propósito)	Preguntas	Tabla de tiempo
Introducción	Moderador describe el propósito de la discusión	5´
Pregunta inicial (para que la gente se sienta cómoda)	Díganos quién es (nombre, edad), qué está haciendo en la vida diaria y qué es lo que más disfruta hacer.	5´
Preguntas introductorias (Introduzca el tema general de discusión y / o proporcionar la participantes con la oportunidad de reflexionar sobre las experiencias y su conexión con el tema general)	Cuando escuchas el nombre de tu CFP, ¿qué te viene a la mente?	5´
Preguntas de transición (Las preguntas de transición mueven la conversación hacia las preguntas clave preguntas de transición piden a los participantes que profundicen más que Preguntas introductorias acerca de sus experiencias. pregunta traiga el tema a la superficie las preguntas de transición hacen que la conexión entre el participante y el tema de investigación)	Cuéntenos sobre los cursos que ha tenido que mejorar sus habilidades en su CFP. ¿Cómo experimentó este curso? ¿Cuáles fueron los beneficios de estudiar en su CFP?	10´



<p>Preguntas clave (Las preguntas conducen el estudio. Típicamente, hay de dos a cinco preguntas en esta categoría)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Recibió una capacitación práctica en una compañía durante su tiempo en CPFp? ¿Cómo experimentó esta capacitación? 2. Tiene la capacitación práctica en línea con sus asignaturas / capacitación en la PPC 3. Cuenta con la formación práctica de valor añadido. 4. ¿La formación práctica aumentaría tus posibilidades de un trabajo decente? 5. ¿Cómo le ayudaron el CFP y el OIL a encontrar un puesto para la capacitación práctica? <p>sol. En términos generales, ¿cómo te apoyó el OIL?</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Hay suficientes oportunidades de trabajo para los estudiantes que han terminado la escuela. 	<p>30-40`</p>
<p>Preguntas finales (Estas preguntas ponen fin a la discusión, permiten a los participantes reflexionar sobre los comentarios anteriores y son fundamentales para el análisis. Estas preguntas pueden ser de tres tipos: la pregunta de todas las cosas consideradas, la pregunta de resumen y la pregunta final)</p>		
<p>Todas las cosas consideradas (Permite a cada participante reflexionar sobre todos los comentarios compartidos en la discusión y luego para identificar qué aspectos son los más importantes, los que más necesitan una acción, etc.</p>	<p>¿Es este un resumen adecuado? ¿Describió correctamente lo que se dijo? ¿Qué tan bien captura lo que se dijo aquí?</p>	<p>10`</p>