

Título del caso: Alianza Público-Privada para el Desarrollo: *Skills for Life*, Costa Rica, 2021-2022.

Categoría principal: 3.3 Monitoreo y Evaluación

Nivel gubernativo: Nacional

Objetivos: La articulación de esfuerzos, a través de la Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD) conformada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Pública (MTSS), el Ministerio de Educación Pública (MEP), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE), permitió la creación de un Programa de formación para el empleo e intermediación laboral denominado *Skills for Life*. Desde su creación en el 2018, y habiendo impactado a más de 4500 personas desde entonces, el Programa tiene como objetivo mejorar la empleabilidad de personas jóvenes y adultas en condiciones vulnerabilizantes, por medio del fortalecimiento y adecuación de sus perfiles profesionales, con el fin de generar mayores oportunidades de empleo para ellas y apoyar en el fortalecimiento de la orientación estratégica de Empléate-MTSS. *Skills for Life* combina cuatro ejes de acción en el marco de su labor: 1) Formación en el idioma inglés; 2) Habilidades Socioemocionales para el Trabajo (HSPT); 3) Competencias Técnicas; 4) Intermediación Laboral. Además, se implementan de manera transversal una estrategia de acompañamiento psicosocial, que garantiza un abordaje a nivel individual y colectivo para que las personas puedan permanecer y finalizar con éxito el proceso formativo, y una estrategia de comunicación, que permite el contacto directo y constante tanto con la población y con las entidades vinculadas. En el año 2021, el Programa *Skills for Life* acompañó a un total de 463 personas adultas en diversas zonas territoriales del país. La ejecución dio inicio mediante cuatro fases, comenzando a principios de febrero hasta finalizar en enero del 2022. Como uno de los ejes estratégicos, se implementa el Área de Monitoreo y Evaluación (M&E), que estuvo presente desde la etapa de planificación, lo que permitió avanzar con el diseño de los instrumentos y la recopilación de información de línea base que sería utilizada para una evaluación de mitad de período y al finalizar, esto facilitó la identificación y análisis de avances respecto a las metas establecidas. En este sentido, el sistema de Monitoreo y Evaluación permitió construir una imagen del alcance y el impacto obtenido.

Inspiración: Las APPD están orientadas a la búsqueda de la sostenibilidad de sus resultados, esto con el fin de contribuir a la escalabilidad y a la maximización de su impacto. Bajo este criterio, el Programa *Skills for Life* tiene como objetivo fundamental llegar a impactar un mayor número de personas en distintas localidades del país y generar evidencia para fortalecer la toma de decisiones. Por lo tanto, se decide fortalecer el esquema de gestión de resultados para obtener, de manera más eficiente y precisa, información que apoyara no sólo en la rendición de cuentas, sino también en brindar información de manera oportuna para la toma de decisiones tanto sobre la implementación como para el diseño de futuros programas nacionales, atendiendo de esta manera las necesidades de la población beneficiaria y contribuyendo a la sostenibilidad del Programa.

Las motivaciones fueron orientadas a partir de una de las instituciones rectoras del país, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), entidad que promueve buenas prácticas en cuanto a planificación, seguimiento y evaluación de distintos proyectos. Así mismo, una de sus aristas claves es la rendición de cuentas efectiva y precisa, orientada principalmente por la Gestión para Resultados en el Desarrollo. Esto condujo a la recopilación de insumos puestos a disposición por MIDEPLAN, dentro de los cuales destaca el documento de *Orientaciones básicas para la formulación*

y seguimiento del PEI del 2018. Dicho documento enlista los pasos a seguir para el diseño de un sistema de seguimiento, que van desde la determinación de elementos para el diseño del sistema de monitoreo y evaluación hasta la divulgación de resultados. Los insumos adquiridos, especialmente los suministrados dentro de la caracterización de indicadores, permitieron determinar, de manera estratégica, el proceso que se priorizó seguir desde el área. Estos indicadores no sólo se construyeron para incidir en la escalabilidad del Programa, sino para dar seguimiento y mejorar tanto el modelo formativo como el de intermediación laboral, incidiendo así de manera positiva en la experiencia y en el acompañamiento de las personas beneficiarias. Además, el objetivo de sistematizar información y procesos para así compartir buenas prácticas y generar evidencia para la toma de decisiones acerca del diseño del Programa, fue cumplido de manera satisfactoria.

A partir de lo anterior, se consolida el Área de Monitoreo y Evaluación, la cual tiene como objetivo principal el valorar todas las acciones ejecutadas desde el Programa, no sólo para justificar esfuerzos y rendir cuentas con los resultados obtenidos, sino para seguir fortaleciendo el diseño y la implementación desde todas sus áreas programáticas. El Área basó su metodología y construcción de herramientas usando como referencia el documento de *Mejores criterios para una mejor evaluación—Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización* de la OCDE, 2019. De igual manera, y enfocándose en la Teoría del Cambio, se usó el cuadro de resultados de Monitoreo y Evaluación del documento *Una “teoría del cambio” para que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo funcione “como un sistema” en cuanto a relevancia, posicionamiento estratégico y resultados*, creado en el 2016 por las Naciones Unidas, así como la síntesis metodológica de *La teoría del cambio* del 2014 de la UNICEF. Finalmente, y poniendo la perspectiva de género como enfoque central del Programa, el área utilizó como referencia el manual de evaluación de ONU Mujeres de *Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género*, creado en el 2015.

Actividades desarrolladas: Debido a que el Programa se divide en tres áreas programáticas (Social, Inglés y Vinculación Laboral) que lideran el proceso de operativización, se procederá a enlistar las actividades desarrolladas dentro de cada una. Todas estas actividades fueron monitoreadas de manera mensual, y tuvieron el debido seguimiento para la recopilación de datos y resultados. Así mismo, las actividades vinculadas a cada área dieron inicio y finalizaron con cada una de las Fases ya especificadas.

1. Área Social:

- **Convocatoria, aplicación y selección:** para el proceso de convocatoria en el Área Metropolitana, CINDE y el MTSS facilitaron sus bases de datos y, en zonas rurales, se hizo una convocatoria abierta. Esta información fue depurada y filtrada según los requerimientos del Programa (ubicación geográfica, edad, entre otros) para después proseguir con webinars informativos, llamadas, entrevistas y una prueba del dominio del idioma inglés. Las personas con un dominio intermedio fueron seleccionadas para posteriormente hacer una revisión de documentación requerida previo a su ingreso.
- **Talleres de Habilidades Socioemocionales para el Trabajo (HSPT):** su oferta formativa se conforma de las competencias laborales más demandadas por las empresas del sector servicios. Dichas competencias (por ejemplo, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la adaptabilidad, entre otras) son desarrolladas por Promociones Sociales, que acompañan a estudiantes en todo el proceso. El desarrollo de capacidades se dio por medio de distintos

módulos formativos, que a su vez se compusieron de unidades temáticas que permitieron a las personas participantes poner en práctica los comportamientos aprendidos para un desempeño exitoso en el ambiente laboral. Al finalizar cada módulo, se realizó un ejercicio integrador donde las personas estudiantes demostraron la aplicación de los aprendizajes, mientras recibieron retroalimentación.

- **Acompañamiento psicosocial:** se ha generado una estrategia dividida en tres niveles: Promoción, lo cual incluye la facilitación de los talleres previamente mencionados, así como espacios de diálogo para identificar factores protectores; Prevención, donde se incluyen todas las acciones para la retención de estudiantes, así como la identificación de situaciones de riesgo y activación de factores protectores necesarios; y Atención, lo cual incluye el acompañamiento individualizado por parte de la Encargada de Atención Psicosocial, la cual aborda situaciones más complejas que requieren de un seguimiento más individualizado y de mayor duración.
- **Componente técnico:** como complemento del proceso formativo, y gracias a los esfuerzos articulados con CINDE, estudiantes llevaron cursos en Coursera, una plataforma de educación virtual en línea que pone a disposición cursos y especializaciones en distintas áreas. Las temáticas que se implementaron para este Programa fueron contabilidad, finanzas, servicio al cliente, turismo y soporte en tecnologías.

2. Área de Inglés:

- **Boosting My Future:** oferta formativa dividida en módulos que tiene como objetivo fomentar diferentes habilidades lingüísticas, desde las más básicas hasta las más avanzadas, por medio de espacios sincrónicos y asincrónicos.
- **Intercultural Exchange:** espacios en los cuales estudiantes tuvieron la oportunidad de practicar lo que habían aprendido y de desarrollar aún más su vocabulario y fluidez al entablar conversaciones con personas voluntarias, ya fuesen nativo hablantes del inglés o personas con un dominio alto del idioma.
- **4 My Skills:** espacios dedicados a conversar sobre temas relacionados al mundo laboral, específicamente sobre temas de contabilidad, finanzas, servicio al cliente, y soporte técnico.
- **Back on Track:** espacios de tutoría para aquellas personas con rezago educativo que necesitaron apoyo extra del que recibían en clases.
- **Componente técnico:** como complemento del proceso formativo, estudiantes utilizaron Moodle, el Entorno Virtual de Aprendizaje del Programa que suplementa el aprendizaje autodirigido. Aquí, estudiantes encontraron recursos que sumaron a su experiencia.

3. Área de Vinculación Laboral:

- Espacios de voluntariado corporativo en los que personas profesionales vinculadas a empresas aliadas del Programa brindaron su conocimiento en distintas áreas para que estudiantes se fuesen adentrando en el mundo laboral (entrevistas simuladas, tours virtuales, entre otras).
- Actividades y talleres para elaboración estratégica de CV y buenas prácticas, así como preparación para entrevistas laborales.
- Espacios informativos, como conversatorios con empresas, sobre vacantes laborales disponibles y proceso de reclutamiento con empresas.
- Acompañamiento post-Programa durante tres meses a aquellas personas estudiantes que se encontraban en búsqueda activa de trabajo.

Metodología: El área de Monitoreo y Evaluación, creado en el 2020 de cara a la apertura del Programa del 2021, está a cargo de dar seguimiento mensual a los avances de los indicadores estipulados, así como de evaluar productos una vez finalizado el proceso formativo para analizar los alcances logrados y las metas cumplidas del mismo.

El objetivo general del área es analizar cómo el programa *Skills for Life* incide en la calidad de vida de las personas participantes. Además, se dedica a valorar los productos del Programa para fortalecer el diseño y la implementación en sus diferentes ejes de acción y así maximizar su impacto. También valora cómo el proceso formativo es pertinente para fortalecer el perfil de la población participante para su inserción laboral y, finalmente, analiza los efectos del proceso formativo y su incidencia en la empleabilidad e inserción laboral de las personas desempleadas.

Para alcanzar estos objetivos, se definieron criterios de evaluación, basados en los de la OCDE, para guiar el proceso y delimitar tanto las principales interrogantes como sus resultados:

- **Eficacia:** cumplimiento de objetivos y metas del Programa desde el abordaje de género, interseccionalidad y territorialidad para el desarrollo de acciones específicas.
- **Pertinencia:** nivel en el que los objetivos y el diseño del Programa responden a las necesidades de las personas participantes y del sector empleador para su colocación laboral.
- **Coherencia interna:** permite comprender el rol del Programa en cuanto a la compatibilidad con estándares internacionales. Por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- **Sostenibilidad:** específicamente en cómo las acciones dirigidas a la población contribuyen a la búsqueda y permanencia en el empleo de acuerdo con los conocimientos adquiridos.

Los indicadores se propusieron en tres niveles: 12 de línea base, que corresponde a la primera medición del perfil de entrada como punto de partida y referencia; 14 operativos, que consisten en el monitoreo mensual del cumplimiento de metas para identificar retos y recomendaciones de ajustes; y 14 de resultados finales, los que permiten realizar la medición de metas alcanzadas y el resultado global de los indicadores operativos. Aquí cabe mencionar que actualmente, y tomando la población 2021 como población inicial, se toman en consideración los indicadores de efecto-impacto. Dichos indicadores permiten medir la incidencia del Programa en el proceso de colocación y en la mejora de calidad de vida, enfocándose en la situación inicial de las personas beneficiarias contra su situación un año posterior a haberse colocado en un empleo.

Para el seguimiento de los indicadores, se desarrollaron instrumentos de monitoreo para cada una de las áreas programáticas del proceso formativo (6 para el Área de Social, 3 para el Área de Inglés y 4 para el Área de Vinculación Laboral), los cuales permitieron dar seguimiento de manera mensual, con el fin de tomar decisiones acertadas al analizar la información recopilada en espacios con el equipo de trabajo.

Para alcanzar los insumos de información requeridos, se usaron técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de obtener un panorama amplio y brindar un mejor acercamiento a los resultados. Las técnicas utilizadas se dividieron en las siguientes categorías:

- **Encuestas:** se aplicó una encuesta de salida que recopiló información diversa entre la que destacó la identificación del nivel académico, situación laboral, condiciones de discapacidad y nivel de satisfacción con el Programa y sus áreas programáticas. Estos instrumentos se

compusieron tanto de preguntas cerradas como abiertas, y se aplicaron a la totalidad de la población participante.

- **Análisis documental:** se aplicaron dos tipos de pruebas para conocer el avance de estudiantes dentro del Programa. La prueba enfocada en medir el nivel de inglés fue la prueba BELT, una prueba estandarizada según el Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas, la cual se aplicó al inicio del proceso, a mitad de este y al cierre. Con respecto a Habilidades Socioemocionales para el trabajo (HSPT), se aplicó una prueba que midió el nivel de conocimiento de cada participante sobre dichas habilidades y sobre competencias laborales requeridas para insertarse en el mercado laboral. Esta prueba fue aplicada al inicio y al final del proceso.
- **Talleres:** se diseñaron y ejecutaron dos talleres virtuales que tuvieron como fin captar información cualitativa sobre la percepción del estudiantado en temas como la satisfacción hacia el Programa, y los retos a los que debieron enfrentarse y que influyeron en su proceso de aprendizaje.

Actualmente, la información de resultados se gestiona en la plataforma Power Bi, un servicio de análisis de datos de Microsoft que proporciona visualizaciones interactivas desde la cual se pueden crear informes.

Resultados propuestos y alcanzados: Las metas globales que se establecieron durante el proceso de planificación del Programa y se dividieron en los siguientes rubros:

- **Retención de estudiantes:** la meta global establecida al inicio del Programa fue del 90%, tomando en cuenta experiencias previas, expectativas de organizaciones socias y sostenibilidad financiera, ya que los ingresos dependen de la cantidad de estudiantes activos mensualmente. La retención de estudiantes en zonas urbanas fue de un 93%, mientras que en zonas rurales fue de un 86%, para un promedio de retención global del 90%. Estos datos fueron medidos mensualmente, apoyándose en una herramienta de recopilación de información de personas estudiantes que tuvieron que ser excluidas¹ o que desertaban, detallando las razones específicas para ambos casos. El marco temporal para la obtención de estos resultados inició desde el primer mes de implementación de cada fase, y terminó al mismo tiempo que cada fase lo hizo.
- **Alto nivel de comprensión en los contenidos de Habilidades Socioemocionales para el Trabajo (HSPT):** el resultado propuesto fue de un 90% de la población con alta comprensión sobre habilidades socioemocionales para el trabajo. En zonas urbanas, dicho porcentaje llegó al 99%, mientras que en zonas rurales alcanzó el 93%, para un promedio global del 96%. Es importante señalar que el porcentaje de la población con alta comprensión inicial en zonas urbanas fue del 86%, mientras que en zonas rurales comenzó siendo un 77%. Es decir, los resultados no sólo alcanzan la meta estipulada, sino que muestran un gran avance durante el desarrollo del Programa. Dichos resultados fueron medidos por medio de una prueba al inicio y al final del Programa de cada fase.
- **Población con herramientas apropiadas para la búsqueda de empleo:** el resultado esperado era de 95%. Al igual que con los resultados de alto nivel de comprensión de habilidades, es

¹ Las exclusiones se debieron a faltas continuas del reglamento. Por ejemplo, ausentismo prolongado o sin justificación alguna, casos de indisciplina reiterada, situaciones de acoso, entre otros.

importante destacar el gran avance que se identificó de principio a fin del Programa, ya que un 72% de la población urbana inició su proceso en esta condición, y un 97% de dicha población finalizó el Programa con las herramientas apropiadas. De igual manera, sólo un 64% de la población rural contaba con las herramientas para la búsqueda de empleo al iniciar el Programa, y este número incrementó a 90% después del proceso formativo. Dichos resultados fueron medidos con un instrumento de perfil de salida y se actualizó durante el post-Programa utilizando un formulario de registro de acciones.

- **Avance en el dominio del idioma inglés:** la meta pactada al inicio del Programa fue de un 60% de avance. Un 76% de la población urbana tuvo avances en su nivel de inglés, mientras que, en zonas rurales, el porcentaje fue de 61%, para un avance global del 69%. Este avance fue medido por medio de tres pruebas BELT, pruebas que miden las habilidades gramaticales, de lectura y de escucha en inglés. Las pruebas fueron aplicadas a inicio, mediados y finales del Programa, por lo que los resultados obtenidos engloban todo el proceso por el que personas estudiantes pasaron de principio a fin del mismo.
- **Colocación en el mercado laboral formal:** por primera vez en *Skills for Life* se estipuló una meta de colocación de estudiantes en trabajos formales. Dicha meta fue del 60%, la cual se cumplió para la población urbana con interés en trabajar, con un 68% de población colocada en el mercado laboral. En cuanto a la población de zonas rurales, la colocación de personas con interés en trabajar fue del 35%. Es importante resaltar que las oportunidades laborales están concentradas en las zonas urbanas, por lo que, estructuralmente, en las zonas rurales no se encuentran las mismas posibilidades. Esto conlleva al incremento del trabajo informal, especialmente en mujeres, que, por temas de roles de cuidado y otras labores, quedan desplazadas a la informalidad. Para obtener estos resultados se llevó a cabo un seguimiento de 3, 6 y 12 meses después de finalizado el proceso formativo, en los cuales se utilizaron formularios que solicitaban información específica del trabajo que las personas egresadas estaban iniciando. Este seguimiento post-Programa fue un gran reto debido a la dificultad de que todas las personas estuvieran disponibles para completar los formularios solicitados; sin embargo, el Área sigue trabajando en el fortalecimiento de este seguimiento con nuevas poblaciones beneficiarias.

Es importante mencionar que, al establecer las metas para el Programa del 2021, no se estaban considerando variables importantes como los distintos contextos de la población (condiciones vulnerabilizantes, roles de género, etc.), aspectos como la territorialidad, la temporalidad del proceso formativo, entre otras. Gracias a la gestión de resultados, fue evidente que estas son situaciones que inciden en el avance general de la población participante, especialmente en aspectos vinculados al avance de inglés, la retención y la colocación laboral. Debido a esto, se entiende que todos los aspectos que se consideren relevantes se deben tomar en cuenta desde la etapa de diseño y planificación, especialmente cuando se considera que la población beneficiaria del Programa se encuentra en condiciones tanto de pobreza o pobreza extrema, como en condiciones que no son del todo vulnerabilizantes. Además, se debe tomar en cuenta que el perfil de ingreso de la población beneficiaria es cambiante, por lo que no sólo hay que adaptar lo establecido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, sino que se debe ajustar el proceso formativo a lo que las personas beneficiarias requieran para asegurar que sus necesidades están siendo cumplidas.

Desafíos pendientes y sostenibilidad:**• Internos:**

- **Perfiles heterogéneos:** quienes contaban con una certificación académica y experiencia laboral previa tenían más oportunidades de encontrar trabajo. Esto, aunado al complejo contexto socioeconómico que convertía el volver a entrar al mundo laboral en una urgencia, se convirtió en un desafío vinculado a la deserción estudiantil². Por otra parte, quienes no tenían experiencia laboral ni académica tuvieron dificultades en el proceso, lo que implicó ajustes curriculares y un mayor acompañamiento psicosocial, lo cual se tornó esencial para contrarrestar el abandono de Programa tanto por oportunidad laboral como por dificultades de adaptación. Además, se hace evidente la necesidad de adaptar y flexibilizar el Programa para acoger diversos tipos de perfil de entrada.
- **Brecha tecnológica en cuanto a conocimiento:** el Programa fue 100% virtual, por lo que la dificultad de cierto porcentaje de la población para el uso de tecnologías (desde la navegación de la plataforma hasta el uso de recursos tecnológicos) incidió en su experiencia y avance en el Programa. Debido a la falta de alfabetización tecnológica de una gran parte de la población, especialmente en zonas rurales, se debe tener presente una nivelación para el uso de tecnologías desde el período de inducción.

• Externos:

- **Efectos de la pandemia:** entre los efectos se encontró principalmente el deterioro de salud mental, lo cual sigue afectando a personas de distintas maneras. Seguir fortaleciendo el seguimiento psicosocial y seguir dando un seguimiento personalizado es esencial para poder apoyar a personas estudiantes con su salud mental.
- **Desaceleración del mercado laboral:** la desaceleración aún sigue en vigencia, por lo que es esencial que estudiantes no sólo vean la importancia de un perfil profesional más desarrollado, sino que tengan claridad sobre el hecho de que debe ser compatible con el mercado laboral para así participar de manera más competitiva, formándose no sólo en inglés sino en competencias que las empresas tienen como prioritarias y en tecnologías que son de uso diario en el mercado laboral.
- **Poco acceso a recursos tecnológicos y conectividad:** el que personas no contaran con recursos tecnológicos necesarios, especialmente en zonas rurales, significó un obstáculo para la experiencia total de su aprendizaje. Si la virtualidad sigue siendo deseable, se deben implementar acciones de articulación con distintas entidades para lograr un financiamiento de recursos tecnológicos disponibles para estudiantes.

En términos de sostenibilidad, el seguimiento de Monitoreo y Evaluación demuestra que la contribución del Programa al desarrollo de condiciones y fortalecimiento del perfil profesional de las personas participantes es alta, ya que prioriza el desarrollo de capacidades técnicas y laborales mientras se trabaja en habilidades socioemocionales. Esto permite que la APPD dentro de la cual existe el Programa, y en la cual todas las partes interesadas cuentan con un rol activo, especialmente con un rol de apoyo presupuestario, siga vigente y trabajando para continuar abriendo Programas innovativos anualmente por todo el territorio nacional.

² Se debe indicar que la deserción por oportunidad laboral cuenta dentro de las metas de colocación del Programa, ya que suma a los esfuerzos país por impulsar la empleabilidad.

Autoras: Angie Navarro Cajina, Coordinadora de Innovación y Proyectos, Área de +empleo de la Fundación ALIARSE. angie.navarro@aliarse.org, (+506) 8723-4935.

Natalia Arroyo Guevara, Encargada de Investigación e Innovación, Área de +empleo de la Fundación ALIARSE. natalia.arroyo@aliarse.org, (+506) 6301-8941.

Tatiana Ramírez Rodríguez, Encargada de Monitoreo y Evaluación, Área de +empleo de la Fundación ALIARSE. tatiana.ramirez@aliarse.org, (+506) 8333-8406

Dirección Postal: Montes de Oca, San Pedro. 300 metros sur del Instituto México. Oficina esquinera blanca. San José, Costa Rica.