

EVALUACIÓN EXTERNA FINAL

INFORME FINAL



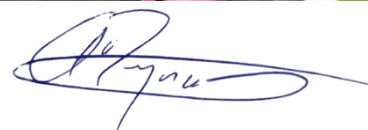
“ODS 8: Trabajo decente y consolidación de las MIPYMES lideradas por jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, fortaleciendo las políticas e iniciativas del municipio de La Paz Centro en los distritos de San Miguel Tepezontes, Santa María Ostuma, San Pedro Nonualco y la ALN”



N.º Expte.: SOLPCD/2023/0028

Rodolfo A. Herrera
Mirna Martínez Barraza
Alberto Vargas

San Salvador, 28 de agosto de 2026.



1. INTRODUCCIÓN	1
2. SOBRE EL PROYECTO EVALUADO	1
2.1. ORIGEN	1
2.2. CONTEXTO	2
2.3. PROBLEMAS QUE LA INTERVENCIÓN BUSCÓ RESOLVER.....	3
2.4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	4
2.5. FECHAS Y DURACIÓN	4
2.6. MEDIOS Y EJECUCIÓN FINANCIERA	4
2.7. LÓGICA DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIA, OBJETIVOS Y RESULTADOS.....	5
3. SOBRE LA EVALUACIÓN.....	6
3.1. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	6
3.2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	7
4. ANÁLISIS POR CRITERIOS DE EVALUACIÓN	10
4.1. PERTINENCIA.....	10
4.2. EFICIENCIA	14
4.3. EFICACIA	17
4.4. IMPACTO.....	21
4.5. SOSTENIBILIDAD	24
5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN ADICIONALES.....	28
5.1. COHERENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD	28
5.2. COORDINACIÓN CON ACTORES LOCALES	30
5.3. CONSISTENCIA Y REPLICABILIDAD	33
5.4. COBERTURA Y PARTICIPACIÓN	35
5.5. VISIBILIDAD	38
6. CONCLUSIONES.....	40
7. LECCIONES APRENDIDAS.....	42
7.1. GOBERNANZA Y ARTICULACIÓN TERRITORIAL	42
7.2. TURISMO SOSTENIBLE	43
7.3. REFUERZO EDUCATIVO Y FORMACIÓN TÉCNICA.....	44
7.4. ORIENTACIÓN, INTERMEDIACIÓN E INCLUSIÓN LABORAL	44
7.5. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL.....	45
7.6. GESTIÓN DEL CONSORCIO Y PRESENCIA TERRITORIAL.....	46
8. RECOMENDACIONES.....	46
8.1. RECOMENDACIONES PARA LOS MIEMBROS DEL CONSORCIO	47
8.2. RECOMENDACIONES PARA LA GENERALITAT VALENCIANA	50
ANEXOS.....	I

ANEXO 1 TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN	I
ANEXO 2 PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN	I
ANEXO 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN	I
ANEXO 4 LISTADO DE FUENTES DOCUMENTALES CONSULTADAS.	I
ANEXO 5 REGISTRO DEL TRABAJO DE CAMPO	I
ANEXO 6 COMPENDIO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	I
ANEXO 7 SISTEMATIZACIÓN DEL EJERCICIO DE REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN	I
ANEXO 8 COMPENDIO DE TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS	I
ANEXO 9 COMPENDIO DE SISTEMATIZACIONES DE ENTREVISTAS	I
ANEXO 10 COMPENDIO DE TRANSCRIPCIONES DE GRUPOS FOCALES	I
ANEXO 11 COMPENDIO DE SISTEMATIZACIONES DE GRUPOS FOCALES.....	II
ANEXO 12 INFORME DE LA ENCUESTA A JÓVENES	II
ANEXO 13 INFORME DE LA ENCUESTA A PARTICIPANTES DE MBA ACELERA.....	II
ANEXO 14 INFORME DE LA ENCUESTA A DOCENTES Y PERSONAL TÉCNICO.....	II
ANEXO 15 FICHA RESUMEN DE LA EVALUACIÓN SEGÚN EL FORMATO CAD	II
ANEXO 16 MEMORIA DE LA SESIÓN DE DEVOLUCIÓN	II

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Participación en los instrumentos de recolección de información, según género	8
Tabla 2 Resultados del levantamiento de encuestas.....	9
Tabla 3 Distribución del presupuesto reformulado	14
Tabla 4 Comparación entre metas y resultados	19
Tabla 5 Cambios declarados por participantes de MBA Acelera	22
Tabla 6 Condiciones de sostenibilidad de los principales resultados	27
Tabla 7 Distribución de responsabilidades y aportes complementarios.....	29
Tabla 8 Contribuciones de los actores locales a la ejecución del proyecto	31
Tabla 9 Elementos con potencial de réplica	34
Tabla 10 Cumplimiento de las principales metas de cobertura.....	35
Tabla 11 Evidencias de visibilidad del proyecto	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 ESFUERZO DE PROSPECCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN MBA ACELERA	15
GRÁFICO 2 CAMBIOS PERCIBIDOS POR LAS PERSONAS JÓVENES	22

GLOSARIO

Las definiciones siguientes indican el sentido con el que se utilizan las siglas y los términos especializados en este informe.

Término o sigla	Definición
AAR	<i>After Action Review</i> o revisión después de la acción. Ejercicio participativo utilizado para analizar lo previsto, lo ocurrido durante la ejecución, las razones de las diferencias y los aprendizajes obtenidos.
ALN	Asociación Los Nonualcos.
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Instancia que establece orientaciones y criterios para la evaluación de intervenciones de cooperación para el desarrollo.
CODENOL	Consejo de Desarrollo Económico Local de Los Nonualcos.
CORDES	Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador.
FdV	Fundación del Valle
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios.
FUSAI	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral. Entidad socia local responsable de los programas de fortalecimiento empresarial MBA Acelera y Semillero MAE.
FUSALMO	Fundación Salvador del Mundo.
Gobernanza territorial	Proceso mediante el cual instituciones públicas, gobiernos locales, empresas, organizaciones sociales y otros actores coordinan decisiones y acciones relacionadas con el desarrollo de un territorio.
Intermediación laboral	Proceso de conexión entre las personas que buscan empleo y las empresas que necesitan contratar personal.
ITCA-FEPADE	Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA) administrado por la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)
MAPSAN	Mesa Agropecuaria, Pesca y Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Región de Los Nonualcos. Espacio sectorial vinculado al CODENOL para articular a productores, cooperativas, instituciones públicas, gobiernos locales, academia y organizaciones relacionadas con estos ámbitos.
MBA Acelera	Programa de aceleración empresarial implementado por FUSAI, dirigido a microempresas en funcionamiento y basado en formación prolongada, asesoría y elaboración de proyectos de transformación empresarial.
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas.
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador.
MTS	Mesa de Turismo Sostenible de Los Nonualcos.

Término o sigla	Definición
MUSOL	Fundación Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
ODS 8	Objetivo de Desarrollo Sostenible relacionado con el crecimiento económico sostenible, el empleo productivo y el trabajo decente.
Semillero MAE	Programa de formación y acompañamiento empresarial implementado por FUSAI, dirigido principalmente a personas con emprendimientos en etapas iniciales.
Transforma EDU	Plataforma educativa utilizada por el proyecto para apoyar los procesos de refuerzo educativo en centros escolares.
Turismo sostenible	Forma de planificar y gestionar el turismo que considera sus efectos económicos, sociales, culturales y ambientales, promueve la participación de las comunidades y procura conservar los recursos y la identidad del territorio.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los resultados de la evaluación externa final del proyecto «ODS 8: Trabajo decente y consolidación de las MIPYMES lideradas por jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, fortaleciendo las políticas e iniciativas del municipio de La Paz Centro en los distritos de San Miguel Tepezontes, Santa María Ostuma, San Pedro Nonualco y la ALN», expediente SOLPCD/2023/0028. El proyecto fue financiado por la Generalitat Valenciana y ejecutado por Fundación del Valle y Fundación MUSOL, en articulación con FUSALMO, FUSAI y CORDES como entidades socias locales.

La evaluación fue realizada, durante los meses de mayo y agosto de 2026, por un equipo consultor integrado por Rodolfo Herrera, responsable de la coordinación técnica y la conducción general del proceso; Mirna Martínez Barraza, a cargo del diseño metodológico, el trabajo de campo, la incorporación de los enfoques transversales y la redacción técnica; y Alberto Reyna Vargas, responsable del procesamiento, el control de calidad y el análisis de la información cuantitativa. La combinación de estos perfiles permitió abordar de manera integrada la revisión documental, la recolección de información primaria y el análisis de evidencia cuantitativa y cualitativa.

El informe responde a las necesidades de información de la Generalitat Valenciana, Fundación del Valle, Fundación MUSOL y las entidades socias locales. En particular, aporta elementos para valorar el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, su pertinencia frente a las necesidades de la población y del territorio, la eficacia y eficiencia de la ejecución, los cambios producidos, las posibilidades de sostenibilidad y los factores que facilitaron o limitaron la intervención. También identifica aprendizajes y formula recomendaciones prácticas para orientar el diseño y la implementación de futuras iniciativas.

Para responder a estas necesidades, el documento presenta las características del proyecto evaluado y el contexto en el que se desarrolló; expone el alcance, la metodología y las fuentes utilizadas en la evaluación; analiza los hallazgos según los criterios de evaluación establecidos y los criterios adicionales; y reúne las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones dirigidas a los grupos de interés correspondientes.

2. SOBRE EL PROYECTO EVALUADO

2.1. Origen

El proyecto no constituyó una intervención aislada, sino que dio continuidad a una estrategia de trabajo desarrollada mediante intervenciones sucesivas en la región de Los Nonualcos. Dentro de esta trayectoria, Fundación del Valle y CORDES mantienen una relación de colaboración de más de veinte años y han trabajado conjuntamente, junto con otras entidades socias, en iniciativas relacionadas con los derechos de las juventudes y las mujeres, el acceso a la educación y al empleo, el fortalecimiento de las capacidades municipales y el desarrollo económico local. Esta experiencia permitió construir relaciones con actores públicos, privados y comunitarios y proporcionó una base para el diseño de la intervención evaluada. Desde 2021, Fundación del Valle mantiene, además, un acuerdo de colaboración con la Asociación Los Nonualcos para apoyar la implementación de su planificación estratégica y la territorialización de la Agenda 2030. Posteriormente, MUSOL se

incorporó a esta estrategia para aportar su experiencia en fortalecimiento municipal, gobernanza territorial y desarrollo sostenible.

La intervención fue identificada y formulada entre finales de 2022 y los primeros meses de 2023. En su diseño original se concentraba en los entonces municipios de Olocuilta, Cuyultitán y San Juan Talpa. Sin embargo, la Ley Especial para la Reestructuración Municipal redujo el número de municipios del país y convirtió los anteriores municipios en distritos. Su entrada en vigor, el 1 de mayo de 2024, modificó la organización territorial, las autoridades, las competencias y las condiciones institucionales previstas durante la formulación.

Los tres territorios seleccionados inicialmente quedaron integrados en el municipio de La Paz Oeste, cuya nueva administración decidió no asumir los compromisos establecidos antes de la reforma. Ante esta situación, las entidades ejecutoras analizaron las posibilidades de continuidad en la región y acordaron con la ALN y la Municipalidad de La Paz Centro trasladar las acciones a los distritos de San Miguel Tepezontes, Santa María Ostuma y San Pedro Nonualco. La reformulación mantuvo los objetivos y los seis resultados del proyecto, pero ajustó el territorio, las actividades, las referencias institucionales y la población prevista. Esta modificación no fue únicamente geográfica: obligó a reconstruir relaciones, socializar nuevamente la intervención y adaptar la coordinación a una estructura municipal todavía en proceso de definición.

2.2. Contexto

El proyecto se desarrolló en un periodo de importantes transformaciones institucionales y territoriales. La reestructuración municipal modificó la organización de los gobiernos locales, produjo cambios de autoridades y personal y generó un proceso de adaptación de funciones y mecanismos de toma de decisiones. También incidió en la composición y el funcionamiento de la ALN, cuya dinámica de articulación territorial tuvo que ajustarse a la nueva organización municipal.

Las entrevistas realizadas durante la evaluación muestran que estos cambios tuvieron implicaciones prácticas para la ejecución. Las entidades debieron establecer o reconstruir relaciones institucionales, identificar nuevos interlocutores y adaptar mecanismos de coordinación. Los testimonios también señalan rotaciones de personal, cambios en las capacidades disponibles en el ámbito municipal y una mayor centralización de algunas decisiones. Estas condiciones coincidieron con la reformulación territorial y redujeron el tiempo efectivo disponible para desarrollar algunas acciones previstas.

En el ámbito económico, en la región predominan la agricultura de subsistencia y las actividades vinculadas con el comercio y los servicios, mientras el turismo constituye una línea con potencial de desarrollo. La mayoría de estas actividades se realiza en un contexto de informalidad. La ubicación del departamento de La Paz, su relación con el aeropuerto internacional y la proximidad de la zona costera representan elementos relevantes para las estrategias territoriales de empleo y desarrollo económico. Durante el periodo de ejecución del proyecto, la reactivación del Consejo de Desarrollo Económico Local de Los Nonualcos (CODENOL) volvió a colocar entre sus prioridades el empleo, la

agricultura, el turismo y el fortalecimiento empresarial, e identificó posibilidades de articulación con empresas vinculadas con el aeropuerto y la actividad hotelera de la Costa del Sol.¹

Estas oportunidades conviven con dificultades para la inserción laboral de la población joven. En La Paz Centro, municipio donde se desarrolló el proyecto, el PNUD registra una escolaridad promedio de 6,4 años entre la población de seis años o más, cifra inferior en 0,9 años al promedio nacional de 7,3 años. Este dato aporta un elemento adicional para comprender las condiciones educativas del territorio en las que se producen los procesos de formación e inserción laboral². La línea de base del proyecto también identifica limitaciones económicas y de transporte para el traslado de jóvenes hacia otros núcleos urbanos, y recoge que jóvenes consultados consideraban la falta de experiencia laboral previa como una de las principales dificultades para acceder a un empleo.^{3 4}

La formulación del proyecto identificó, además, condiciones diferenciadas de acceso a las oportunidades educativas, laborales y económicas para las mujeres y las personas con discapacidad. Por esta razón, la intervención incorporó los enfoques de género, derechos e inclusión y planteó medidas específicas dirigidas a estos grupos. La evaluación analiza posteriormente en qué medida estas diferencias fueron consideradas durante la ejecución y hasta qué punto las acciones desarrolladas contribuyeron a reducir las barreras identificadas.

En el ámbito empresarial, la información obtenida durante la evaluación muestra dificultades para incorporar a micro y pequeñas empresas en procesos formativos prolongados. La experiencia de MBA Acelera requirió una amplia labor de prospección y contacto con empresas y, posteriormente, ajustes en la estrategia de implementación, entre ellos la incorporación de personal con conocimiento del territorio. Los testimonios señalan la importancia de adaptar el acompañamiento a las características y la disponibilidad de los negocios locales.

En conjunto, el proyecto debió articular respuestas educativas, laborales, empresariales e institucionales en un territorio que atravesaba simultáneamente cambios en su organización político-administrativa y procesos de adaptación de sus estructuras de coordinación. Estas condiciones constituyen elementos relevantes para interpretar posteriormente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de la intervención.

2.3. Problemas que la intervención buscó resolver

La formulación y la posterior reformulación identificaron cinco problemas relacionados entre sí:

- a) La débil articulación entre las políticas públicas locales y la planificación regional del desarrollo económico sostenible, que reducía la capacidad del territorio para coordinar iniciativas, recursos y oportunidades.

¹Velásquez, Mirna (2026). «Relanzan el Consejo de Desarrollo Económico Local de Los Nonualcos». *Diario El Salvador*, 27 de febrero de 2026. <https://diarioelsalvador.com/relanzan-el-consejo-de-desarrollo-economico-local-de-los-nonualcos/763826/>

²Ver Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Mapa socioeconómico: Guía para los 44 nuevos municipios de El Salvador*, 2024, pp. 84 y 128. Datos basados en la *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples* de 2023.

³Informe de línea de base del proyecto SOLPCD/2023/0028 (2024), pp. 26 y 38.

⁴Cuchillas Chávez, Estefany Emely; Lovo Zelaya, Karla María; y Romero Ortiz, Leopoldo Alejandro (2023). *Diseño de un plan estratégico para el fomento de la empleabilidad de jóvenes y mujeres de la Asociación de Municipios de los Nonualcos*. Universidad de El Salvador. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/1d3e6508-032a-44fc-a624-e3653352a041>

- b) Las limitadas oportunidades de formación y empleo decente para jóvenes escolarizados y no escolarizados, asociadas con la interrupción de trayectorias educativas, la insuficiencia de competencias técnicas y habilidades para el empleo, y la poca información sobre itinerarios formativos y laborales.
- c) Las capacidades insuficientes de docentes y personal técnico público para orientar laboralmente a las juventudes y atender de manera inclusiva a mujeres y personas con discapacidad.
- d) Las debilidades de gestión, acceso a mercados y sostenibilidad de emprendimientos y MIPYMES, particularmente los vinculados con la cadena de valor del turismo.
- e) Las desigualdades de género y las barreras enfrentadas por las personas con discapacidad, que restringen su participación y el ejercicio efectivo de los derechos a la educación, al empleo y a medios de vida adecuados.

El proyecto partió de que estos problemas no podían resolverse mediante acciones aisladas. Su estrategia combinó el fortalecimiento institucional, la articulación público-privada, la formación y orientación laboral, el acompañamiento empresarial y la promoción del turismo sostenible como parte de un mismo proceso territorial.

2.4. Ubicación geográfica

La intervención se ejecutó en El Salvador, en el departamento de La Paz. Las acciones dirigidas directamente a la población se concentraron en los distritos de San Miguel Tepezontes, Santa María Ostuma y San Pedro Nonualco, pertenecientes al municipio de La Paz Centro. Los componentes de gobernanza territorial, desarrollo económico local y turismo tuvieron un alcance regional mediante la Asociación Los Nonualcos y los espacios de coordinación público-privada vinculados con esta.

La reformulación estableció una población destinataria directa de 2.364 personas (1.252 mujeres y 1.112 hombres), integrada principalmente por jóvenes escolarizados y no escolarizados, junto con docentes, personal técnico público y personas participantes en los componentes de fortalecimiento empresarial. Las distintas actividades no se dirigieron a un grupo homogéneo: respondieron a edades, trayectorias educativas, condiciones laborales y niveles de desarrollo empresarial diferentes.

2.5. Fechas y duración

La ejecución del proyecto comprendió el periodo del 15 de junio de 2024 al 14 de junio de 2026, con una duración total de 24 meses. No obstante, una parte de los primeros meses se destinó a la reformulación territorial, la aprobación de los ajustes y la reorganización operativa. En consecuencia, el tiempo disponible para implementar varias actividades fue menor que el previsto inicialmente, aspecto que se analiza en los criterios de eficiencia y eficacia.

El proceso de revisión documental y trabajo de campo de la evaluación se realizó entre el 22 de mayo y el 24 de julio de 2026. Este periodo incluyó entrevistas, encuestas y grupos focales desarrollados durante la etapa final del proyecto y las semanas inmediatamente posteriores a su cierre.

2.6. Medios y ejecución financiera

El coste total presupuestado del proyecto fue de € 790.187,53. La subvención de la Generalitat Valenciana ascendió a € 647.219,53 equivalentes al 81,9 % del total. Se contemplaron también €

86.112,00 de otras aportaciones públicas y 56.856,00 euros de aportaciones privadas de las entidades socias locales.

La ejecución se apoyó en los equipos de Fundación del Valle y MUSOL y en las capacidades técnicas y territoriales de FUSALMO, CORDES y FUSAI. También participaron la ALN, la Municipalidad de La Paz Centro y sus distritos, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la Gobernación Departamental de La Paz, centros educativos, empresas, organizaciones productivas y espacios como el Consejo de Desarrollo Económico Local de Los Nonualcos (CODENOL), con sus tres Mesas sectoriales: la Mesa de Turismo Sostenible; la Mesa Empresarial y de Empleo; Mesa Agropecuaria, Pesca y Seguridad Alimentaria y Nutricional.

La evaluación consideró el presupuesto aprobado y reformulado, los registros económicos y la información aportada por las entidades ejecutoras para analizar el uso de los recursos financieros, humanos, institucionales y de tiempo en relación con los resultados alcanzados.

2.7. Lógica de intervención: estrategia, objetivos y resultados

El objetivo general del proyecto fue promover el ejercicio del derecho a un nivel de vida adecuado y a medios de subsistencia, mediante el acceso al trabajo decente de las juventudes, las mujeres y las personas con discapacidad de los tres distritos de intervención. Su objetivo específico planteó mejorar la institucionalidad local y la oferta educativa para facilitar el acceso de estos grupos al empleo y al emprendimiento.

La estrategia se organizó en seis resultados complementarios:

- a) Mejorar la articulación y coherencia de las políticas públicas locales con la planificación del desarrollo económico sostenible de la región de Los Nonualcos.
- b) Poner en funcionamiento un órgano público-privado capaz de impulsar planes y servicios mancomunados para diversificar el desarrollo económico local sostenible.
- c) Aumentar la participación de jóvenes en programas de formación técnica relacionados con sectores de demanda laboral y de estudiantes de tercer ciclo en procesos de refuerzo educativo mediante la plataforma TRANSFORMA.
- d) Fortalecer las habilidades para el empleo de jóvenes escolarizados y no escolarizados.
- e) Reforzar las capacidades de docentes y personal técnico público para formar y orientar laboralmente a las juventudes con enfoques de género, derechos e inclusión.
- f) Desarrollar las competencias empresariales de jóvenes y mujeres emprendedoras vinculadas con la cadena de valor del turismo, promoviendo la sostenibilidad de sus negocios, prácticas ambientales y generación de empleo decente.

La lógica de intervención buscó conectar estos resultados. El fortalecimiento de capacidades individuales debía acompañarse de servicios institucionales, coordinación público-privada y oportunidades económicas reales. En la práctica, el grado de conexión entre los componentes fue desigual, por lo que la evaluación analiza tanto los resultados específicos como las relaciones construidas entre educación, empleo, emprendimiento, turismo y gobernanza territorial.

3. SOBRE LA EVALUACIÓN

El objetivo general de la evaluación fue realizar una valoración final participativa, con la intervención de los principales actores del proyecto y de titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades, para determinar el grado de consecución del objetivo específico y de los resultados previstos.

Los objetivos específicos fueron:

- Valorar el cumplimiento del proyecto a partir de los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad o sostenibilidad.
- Analizar los efectos directos de la intervención en los ámbitos institucional y social.
- Examinar la incorporación de los enfoques de derechos humanos, género y sostenibilidad ambiental.
- Valorar las condiciones para la continuidad de los componentes y resultados.
- Identificar buenas prácticas, dificultades y lecciones aprendidas que puedan fortalecer futuras intervenciones.
- Proporcionar a Fundación del Valle, MUSOL, FUSALMO, CORDES y FUSAI insumos analíticos y prácticos para mejorar sus estrategias y metodologías de trabajo.
- Valorar las acciones de comunicación y visibilidad desarrolladas por el proyecto.

3.1. Alcance de la evaluación

La evaluación abarcó los 24 meses de ejecución y los seis resultados del proyecto. Comprendió las acciones desarrolladas en los distritos de San Miguel Tepezontes, Santa María Ostuma y San Pedro Nonualco, así como los procesos regionales impulsados mediante la Asociación de Municipios de Los Nonualcos y los espacios de coordinación público-privada. El análisis consideró las funciones de las entidades ejecutoras y socias locales, la participación de instituciones y actores económicos, y las experiencias de jóvenes, docentes, personal técnico, personas empresarias de MBA Acelera, personas emprendedoras de Semillero MAE y personas con discapacidad.

El análisis se organizó a partir de los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad establecidos en los términos de referencia. También se examinaron los criterios adicionales de coherencia y complementariedad, coordinación con actores locales, consistencia y replicabilidad, cobertura y participación, y visibilidad. Los enfoques de derechos humanos, género, inclusión de las personas con discapacidad, gobernanza democrática y sostenibilidad ambiental se aplicaron de manera transversal para analizar las diferencias de acceso, participación y resultados, así como las condiciones institucionales y materiales que favorecieron o limitaron el ejercicio de derechos.

La revisión documental y la recolección de información primaria se realizaron entre el 22 de mayo y el 24 de julio de 2026. Por esta razón, la evaluación permitió verificar productos, coberturas, resultados inmediatos y cambios percibidos durante la ejecución y al cierre del proyecto. También permitió analizar los factores que incidieron en su desarrollo y las condiciones existentes para la continuidad de los procesos.

Aunque la evaluación comprendió los seis resultados, algunos aspectos no pudieron valorarse plenamente por requerir información posterior al cierre. Esto incluye la permanencia de la inserción laboral, los cambios en los ingresos y las ventas, la continuidad de los emprendimientos y empresas fortalecidos, y la duración de los cambios institucionales. Tampoco fue posible comprobar el funcionamiento comercial de las rutas turísticas, su utilización por empresas y emprendimientos o su capacidad para atraer visitantes, debido a que estos productos fueron concluidos durante la etapa final del proyecto y todavía no habían pasado por un periodo suficiente de implementación y prueba.

La continuidad efectiva del CODENOL, las mesas sectoriales y algunos servicios institucionales tampoco podía comprobarse al momento de la evaluación. En estos casos se analizaron su funcionamiento durante el proyecto, las capacidades desarrolladas, el interés expresado por los actores y los recursos disponibles. Asimismo, la menor disponibilidad de testimonios directos de personas con discapacidad limitó la profundidad con la que pudo examinarse su experiencia, por lo que las conclusiones se circunscriben a las acciones y resultados que cuentan con evidencia documental o testimonial suficiente.

3.2. Metodología de la evaluación

La evaluación se desarrolló mediante un enfoque participativo, mixto y orientado al uso de los resultados. El enfoque participativo permitió incorporar las perspectivas de las entidades ejecutoras y socias locales, las instituciones vinculadas con el proyecto, los actores territoriales y la población participante. El enfoque mixto combinó información documental, cualitativa y cuantitativa para verificar los resultados alcanzados, comprender los procesos que influyeron en la ejecución y analizar los cambios percibidos por las personas participantes. La orientación al uso de los resultados guió la formulación de conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones aplicables al diseño y la implementación de futuras intervenciones.

3.2.1. Diseño y validación metodológica

El diseño de la evaluación partió de la matriz incluida en los términos de referencia y fue ajustado durante la etapa inicial. La revisión documental, las reuniones de coordinación y el ejercicio de revisión después de la acción permitieron precisar las preguntas de evaluación, identificar a los actores que podían aportar información para responderlas y adaptar los instrumentos a los distintos perfiles de informantes.

La matriz relacionó los criterios y preguntas de evaluación con los indicadores, las fuentes de información y las técnicas de recolección. A partir de ella se elaboraron guías diferenciadas para entrevistas y grupos focales, así como tres cuestionarios dirigidos a jóvenes, participantes de MBA Acelera, y docentes y personal técnico. Los instrumentos y la estrategia de levantamiento fueron revisados con el equipo referente antes de su aplicación.

La coordinación con el equipo referente facilitó el acceso a los documentos del proyecto, la identificación y el contacto con informantes, la organización del trabajo de campo y la revisión de los productos de la evaluación. El Plan de trabajo, la matriz de evaluación, el mapeo de actores y los instrumentos utilizados se presentan en los anexos.

3.2.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

La revisión documental se utilizó para reconstruir la lógica de la intervención, identificar las condiciones iniciales, verificar productos, coberturas y resultados, y contrastar la información obtenida durante el trabajo de campo. Los documentos fueron organizados según los resultados, criterios y preguntas de evaluación. La relación de materiales revisados se presenta en los anexos.

La información primaria se obtuvo mediante las siguientes técnicas:

Un ejercicio de revisión después de la acción (After Action Review, AAR) con integrantes de las entidades ejecutoras y socias locales. Este ejercicio permitió reconstruir la secuencia de implementación, los ajustes realizados, las dificultades enfrentadas y los aprendizajes generados.

Doce entrevistas semiestructuradas, individuales o colectivas, con representantes de las entidades ejecutoras y socias locales, la Asociación de Municipios de Los Nonualcos, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la Gobernación Departamental de La Paz, el CODENOL, las mesas sectoriales y el sector empresarial. Las entrevistas permitieron profundizar en la gestión, la coordinación, los resultados, los factores que incidieron en la ejecución y las condiciones de sostenibilidad.

Seis grupos focales (dos virtuales y cuatro presenciales) con referentes distritales, personas empresarias, mujeres emprendedoras y jóvenes participantes en formación técnica, orientación laboral, refuerzo educativo y otras actividades. Estos espacios permitieron conocer la utilidad atribuida a las acciones, la aplicación de los aprendizajes, las dificultades de participación y los cambios observados.

Tres encuestas autoadministradas, voluntarias y confidenciales, dirigidas a jóvenes, participantes de MBA Acelera, y docentes y personal técnico. Las encuestas aportaron información sobre participación, satisfacción, utilidad, aplicación de conocimientos y cambios percibidos.

Tabla 1 Participación en los instrumentos de recolección de información, según género

Instrumento	Instrumentos/sesiones	Mujeres	Hombres	Participaciones registradas
Revisión después de la acción (AAR)	1	1	5	6
Entrevistas semiestructuradas	12	3	9	12
Grupos focales (2 virtuales y 4 presenciales)	6	41	11	52
Encuesta a jóvenes	1	106	49	155
Encuesta a participantes de MBA Acelera	1	10	11	21
Encuesta a docentes y personal técnico de oficinas empleo de los distritos	1	10	6	16
Total general		171	91	262

Fuente: elaboración propia con base en los registros del trabajo de campo.

Las cifras de la tabla corresponden a participaciones registradas y no deben interpretarse como un total de personas únicas, debido a que una misma persona pudo participar en más de una técnica.

3.2.3. Selección de informantes y alcance de las encuestas

Las personas participantes en entrevistas y grupos focales fueron seleccionadas de manera intencional, de acuerdo con su relación con los componentes, resultados y preguntas de evaluación. Se procuró incluir diferentes responsabilidades institucionales, territorios y perfiles de participación para contrastar las perspectivas de quienes gestionaron el proyecto, colaboraron en su ejecución o participaron en sus actividades.

Para las encuestas se utilizó una selección no probabilística por cuotas. El Plan de trabajo tomó como referencia un cálculo para población finita, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 8%, con el propósito de establecer los tamaños previstos. Estos parámetros se utilizaron para planificar el levantamiento y no como medidas de error muestral aplicables a los resultados obtenidos.

Tabla 2 Resultados del levantamiento de encuestas

Población encuestada	Universo de referencia	Muestra prevista	Respuestas obtenidas
Jóvenes	1.966	101	155
Docentes, personal técnico municipal de oficinas de empleo	54	36	16
Participantes de MBA Acelera	30	24	21

Fuente: elaboración propia con base en los registros del trabajo de campo.

La encuesta dirigida a jóvenes superó el tamaño previsto. Las encuestas a participantes de MBA Acelera y a docentes, personal técnico obtuvieron una cantidad menor de respuestas. Esta diferencia fue considerada durante la interpretación de los resultados. En consecuencia, los porcentajes describen las respuestas obtenidas en cada encuesta y se utilizaron junto con la documentación, las entrevistas y los grupos focales para sustentar el análisis.

3.2.4. Procesamiento, análisis y triangulación

Las bases de las encuestas fueron revisadas y depuradas antes de su procesamiento. El análisis cuantitativo utilizó frecuencias, porcentajes válidos y cruces por sexo, territorio y perfil de participación cuando el número y la calidad de los casos lo permitieron. Las preguntas que dependían de respuestas anteriores se analizaron con su propio número de casos válidos.

La información procedente de las entrevistas, los grupos focales, las respuestas abiertas y el ejercicio de revisión después de la acción fue organizada en matrices temáticas vinculadas con los criterios y preguntas de evaluación. El análisis permitió identificar coincidencias, diferencias entre actores, factores explicativos y ejemplos que ayudaran a comprender los resultados documentados.

La línea de base se utilizó como referencia para identificar las condiciones y necesidades existentes antes de la intervención. La integración de la información se realizó mediante triangulación. Los registros documentales se utilizaron principalmente para comprobar actividades, productos, coberturas y resultados reportados. Las entrevistas, los grupos focales y las encuestas permitieron analizar experiencias, valoraciones, factores de implementación y cambios percibidos. Cuando las fuentes presentaron diferencias, estas se conservaron y analizaron, sin forzar una interpretación

única. El informe distingue entre resultados documentados, cambios declarados por las personas participantes e interpretaciones derivadas de la comparación de distintas fuentes.

3.2.5. Control de calidad y consideraciones éticas

El control de calidad incluyó la revisión de los instrumentos, la comprobación de los formularios recibidos, la depuración de las bases de datos y el contraste de los hallazgos entre distintas fuentes. Los resultados cuantitativos fueron revisados para identificar datos incompletos, inconsistencias y diferencias en los números de respuestas válidas. Las interpretaciones cualitativas fueron contrastadas con la documentación y con las perspectivas de diferentes tipos de actores.

La participación en las encuestas, entrevistas y grupos focales fue voluntaria. Antes de la recolección se explicó el propósito de la evaluación y el uso de la información. Las encuestas fueron confidenciales y sus resultados se presentan de forma agregada. La información cualitativa se organizó por temas y tipos de actores; las fuentes institucionales se identifican únicamente cuando su función y su testimonio resultan necesarios para sustentar una afirmación y de acuerdo con las condiciones establecidas para su utilización.

4. ANÁLISIS POR CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Esta sección presenta los resultados de la evaluación organizados según los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad establecidos en los términos de referencia y desarrollados en la matriz de evaluación. Para cada criterio se ofrece una definición inicial, se analizan las preguntas correspondientes mediante la triangulación de fuentes documentales, encuestas, entrevistas y grupos focales, y se formula una valoración sustentada en la evidencia disponible. En conjunto, los hallazgos muestran que el proyecto fue exitoso y alcanzó resultados relevantes para la población participante y el territorio, aun cuando se identifican aspectos que pueden fortalecerse para orientar futuras intervenciones.

4.1. Pertinencia

La pertinencia se refiere al grado en que los objetivos, el diseño y las acciones del proyecto respondieron a las necesidades y prioridades de la población destinataria y de los actores institucionales y territoriales, así como a su capacidad para mantener esa adecuación ante cambios en el contexto.

Para analizar este criterio se trianguló la información de la línea de base, la reformulación del proyecto, los documentos de seguimiento, las encuestas dirigidas a jóvenes, personal técnico-docente y participantes del MBA, y las entrevistas y grupos focales realizados durante la evaluación. El análisis se organizó en torno a tres aspectos: la respuesta a las necesidades diferenciadas de la población, la coherencia con las prioridades territoriales y el mercado laboral, y la adaptación a la reorganización municipal.

4.1.1. Respuesta a las necesidades diferenciadas de la población

La línea de base identificó dificultades relacionadas con la limitada oferta de formación técnica en los distritos de intervención, los costos y tiempos de desplazamiento hacia otros centros urbanos y la falta de experiencia laboral de la población joven. Frente a estas condiciones, el proyecto planteó una respuesta acertada mediante rutas diferenciadas que combinaron refuerzo educativo, preparación

para la transición entre la educación y el trabajo, formación técnica, orientación laboral, intermediación, fortalecimiento de emprendimientos y apoyo a iniciativas empresariales.

La evidencia recogida durante la evaluación confirma que estas acciones respondieron a necesidades reconocidas por la población participante. En la encuesta dirigida a jóvenes, el 98,7% manifestó estar satisfecho o muy satisfecho con su participación. Los módulos de refuerzo educativo, habilidades para la empleabilidad y acompañamiento laboral también recibieron valoraciones favorables sobre su utilidad. En los grupos focales, las personas jóvenes destacaron especialmente el carácter práctico de las formaciones en conducción de vehículos, inglés para turismo y preparación para la búsqueda de empleo.

Las mujeres emprendedoras señalaron que las capacitaciones les permitieron mejorar el cálculo de costos, el manejo financiero, la organización de sus negocios, la presentación de productos y la atención a clientes. En algunos casos, los conocimientos adquiridos se aplicaron de manera inmediata e incluso facilitaron el desarrollo de iniciativas colectivas no previstas inicialmente (como es el caso de las emprendedoras del cantón El Pichiche que han iniciado un negocio colectivo de producción de suavizante y detergentes para ropa). De igual manera, todas las personas encuestadas que participaron en el MBA consideraron que el proceso mejoró sus capacidades empresariales y que pudieron aplicar los aprendizajes en sus negocios.

Estos resultados muestran que el proyecto no se limitó a ofrecer actividades formativas: consiguió que la población identificara su utilidad y trasladara los aprendizajes a situaciones educativas, laborales y empresariales concretas. La alta satisfacción, la aplicación de conocimientos y el interés en dar continuidad a los procesos constituyen señales claras del éxito de la estrategia.

Las observaciones recogidas complementan esta valoración positiva y aportan elementos para orientar el diseño y la implementación de futuras intervenciones. Algunas personas solicitaron una mayor duración de las formaciones, más tiempo de práctica y recursos actualizados. También señalaron dificultades relacionadas con los horarios, el transporte, las responsabilidades laborales y las tareas domésticas y de cuidado. Aunque el proyecto realizó ajustes para facilitar la participación, estas condiciones deberán considerarse desde la planificación de futuras intervenciones.

En el caso de las personas con discapacidad, se identificaron experiencias positivas de atención individual e inclusión en las actividades. Sin embargo, la respuesta dependió principalmente de ajustes puntuales y no de un mecanismo común para identificar necesidades de apoyo, establecer ajustes razonables o acompañar la intermediación laboral. El proyecto abrió oportunidades de participación, logro que puede fortalecerse mediante procedimientos de inclusión más estructurados.

4.1.2. Coherencia con las prioridades territoriales y el mercado laboral

La orientación del proyecto fue coherente con las prioridades de empleo, emprendimiento, turismo y desarrollo económico identificadas por los actores territoriales consultados. Las entrevistas muestran coincidencias sobre la necesidad de mejorar las competencias técnicas y personales de la población joven, acercar la formación a los distritos y fortalecer la relación entre las oportunidades laborales y la preparación de las personas que buscan empleo.

Las acciones de orientación laboral abordaron aspectos concretos como la elaboración del currículo, la preparación para entrevistas, la búsqueda de información sobre las empresas y la realización de ejercicios prácticos. Desde el sector empresarial se valoró la combinación de conocimientos técnicos

con habilidades relacionadas con la responsabilidad, el servicio al cliente, las ventas y el desempeño en el lugar de trabajo.

El proyecto se apoyó en la trayectoria territorial y en la capacidad de articulación de la Asociación de Municipios de Los Nonualcos. A partir de esta base, promovió la reactivación y reconfiguración del Consejo de Desarrollo Económico Local de Los Nonualcos como un espacio regional de coordinación entre instituciones públicas, empresas, organizaciones sociales y otros actores del territorio. En este marco se organizaron tres mesas sectoriales, entre ellas la Mesa Técnica Empresarial y de Empleo.

La conformación de la Mesa Agropecuaria, Pesca y Seguridad Alimentaria y Nutricional también respondió a la importancia que estas actividades tienen en la economía y la alimentación de la región. Su incorporación permitió que las prioridades relacionadas con la producción, la asistencia técnica, la comercialización y la seguridad alimentaria y nutricional formaran parte de la agenda territorial promovida por el CODENOL.

La conformación y dinamización de estos espacios permitió abordar la formación técnica, la empleabilidad y el fortalecimiento de las MIPYMES desde una perspectiva territorial más amplia, vinculada con las dinámicas económicas y las oportunidades de la región, especialmente en los sectores del turismo sostenible y los servicios, así como en las actividades asociadas al aeropuerto y a la zona costera. La articulación alcanzada entre instituciones públicas, empresas, organizaciones sociales y otros actores territoriales constituye uno de los aportes más relevantes del proyecto, al establecer una base de coordinación para impulsar iniciativas de desarrollo económico local.

La coherencia fue clara en la orientación general de la intervención que en la adaptación de cada contenido formativo dirigido a las juventudes a los perfiles requeridos por las empresas. El personal técnico de los distritos indicó que algunas formaciones no coincidieron inicialmente con todas las prioridades territoriales. En los grupos focales de jóvenes también se mencionó el uso de herramientas desactualizadas durante una formación de cajero y la conveniencia de ampliar la práctica en algunos cursos.

Desde FUSAI se señaló que algunas personas empresarias y emprendedoras, especialmente aquellas cuyos negocios se encontraban fuera de la zona costera, no se reconocían como parte de la cadena turística. Esta situación se relacionó también con la finalización de la ruta o el plan turístico durante la etapa de cierre del proyecto, lo que limitó su socialización sistemática y su incorporación en los procesos de formación empresarial⁵. No obstante, en los grupos focales varias personas participantes identificaron oportunidades para vincular sus productos y servicios con el turismo local, aunque señalaron que todavía necesitaban conocer mecanismos concretos para integrarse a rutas y actividades turísticas.

Estas situaciones fueron acotadas y no modifican la valoración general: el proyecto respondió a las prioridades económicas del territorio y creó vínculos útiles entre formación, instituciones y sector empresarial. La experiencia deja, además, una base concreta para afinar la validación de futuras ofertas formativas con los equipos distritales, las empresas y las instancias de articulación territorial.

⁵ Según información brindada por FdV, el plan turístico se socializó en una reunión de CODENOL donde estuvieron presentes personas empresarias participantes en MAE, pero no llegó a hacer una socialización más amplia dentro de la vigencia del proyecto.

4.1.3. Adaptación al cambio territorial e institucional

La reorganización municipal modificó de manera sustancial el contexto en el que había sido formulado el proyecto. Ante la imposibilidad de continuar en los territorios previstos originalmente, la intervención fue trasladada a los distritos de San Miguel Tepezontes, Santa María Ostuma y San Pedro Nonualco, pertenecientes al municipio de La Paz Centro.

La reformulación mantuvo los objetivos y resultados previstos, pero ajustó la localización, la población destinataria, las actividades y los indicadores. También permitió conservar el enfoque centrado en el empleo, el emprendimiento y el desarrollo económico territorial. Esta decisión evitó la interrupción del proyecto y generó condiciones para su articulación con la Municipalidad de La Paz Centro y la Asociación de Municipios de Los Nonualcos.

La capacidad de adaptación constituye uno de los logros del proyecto. Las entidades ejecutoras respondieron a un cambio externo de gran alcance, reconstruyeron relaciones institucionales y consiguieron desarrollar las acciones previstas sin alterar el propósito central de la intervención. Esta respuesta permitió que los beneficios llegaran a la nueva población destinataria y que los resultados mantuvieran su sentido en el contexto territorial reformulado.

La reformulación coincidió con la entrada en vigor de la nueva organización municipal, cuando las funciones de las direcciones y los equipos técnicos distritales aún no estaban plenamente definidas. De acuerdo con la información aportada por Fundación del Valle, durante este proceso se realizaron reuniones con autoridades y personal técnico de los nuevos territorios para socializar la intervención y ajustar su implementación. Sin embargo, algunas de las personas que participaron inicialmente fueron posteriormente removidas o sustituidas, lo que obligó a retomar la información y los acuerdos con nuevos interlocutores. Por tanto, la participación más visible de los equipos distritales durante la ejecución no debe interpretarse como una omisión metodológica del proyecto, sino como una consecuencia de la transición institucional y de la rotación de responsables. Una vez incorporados, estos equipos desempeñaron un papel importante en la convocatoria, la selección de participantes, la logística, el acompañamiento y la identificación de necesidades locales.

4.1.4. Valoración del criterio

La pertinencia del proyecto se valora como alta. La intervención respondió a necesidades comprobables de formación, empleabilidad, fortalecimiento empresarial y articulación territorial; fue considerada útil por la población participante y consiguió que una parte importante de los aprendizajes se aplicara en la práctica. Asimismo, mostró una capacidad destacada para adaptarse a la reorganización municipal y mantener sus objetivos y resultados principales.

El balance de este criterio respalda la valoración del proyecto como una intervención exitosa. Sus logros son especialmente visibles en la correspondencia entre las necesidades identificadas y las acciones realizadas, en la alta aceptación de las actividades, en la utilidad práctica de los aprendizajes y en la articulación construida con actores del territorio. Las observaciones identificadas corresponden a aspectos susceptibles de mejora y no desvirtúan esos resultados.

En futuras intervenciones deberá mantenerse la consulta temprana con los equipos distritales, las empresas y la población destinataria para seleccionar y validar las formaciones. Cuando la ejecución coincida con procesos de reorganización institucional, esta práctica deberá acompañarse de la información oportuna a las nuevas autoridades y al personal técnico que se incorpore, y la revalidación de los acuerdos cuando cambien los responsables o sus funciones. También será

importante actualizar los contenidos, recursos y modalidades de capacitación de acuerdo con la demanda laboral y considerar los horarios, el transporte y las responsabilidades de cuidado al establecer las condiciones de participación. La vinculación entre formación, intermediación laboral y oportunidades económicas del territorio deberá mantenerse como una ruta continua.

4.2. Eficiencia

La eficiencia analiza la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Considera si los recursos financieros, humanos y materiales se emplearon de manera económica y oportuna, y si la gestión permitió alcanzar los resultados dentro del tiempo disponible.

El análisis se concentra en dos aspectos: el uso de los recursos financieros, humanos y de tiempo, y el funcionamiento operativo del consorcio integrado por Fundación del Valle, MUSOL, FUSALMO, CORDES y FUSAI.

4.2.1. Uso de los recursos financieros, humanos y de tiempo

La distribución del presupuesto reformulado fue coherente con la naturaleza del proyecto. Cerca del 62% del presupuesto se destinó a personal y alrededor del 18% a servicios técnicos y profesionales. En conjunto, estas partidas concentraron aproximadamente cuatro quintas partes de los recursos previstos, lo que corresponde a una intervención basada principalmente en formación, asistencia técnica, acompañamiento, coordinación institucional y trabajo territorial. Los costos indirectos representaron el 8,1 % del presupuesto total⁶.

La asignación de recursos humanos también respondió a la especialización de las entidades. CORDES aportó su conocimiento y presencia territorial; FUSALMO asumió los componentes de educación, formación técnica, orientación e intermediación laboral; FUSAI desarrolló el fortalecimiento empresarial; MUSOL acompañó los procesos de gobernanza y turismo sostenible; y Fundación del Valle coordinó el consorcio, el seguimiento y la relación con la entidad financiadora. Esta distribución evitó duplicidades significativas y permitió aprovechar metodologías, relaciones institucionales y capacidades que las organizaciones habían construido previamente.

Tabla 3 Distribución del presupuesto reformulado

Partida agrupada	Monto	Porcentaje
Personal	488.293,00 €	61,8 %
Servicios técnicos y profesionales	144.697,96 €	18,3 %
Costes indirectos	64.080,00 €	8,1 %
Otras partidas	93.116,57 €	11,8 %
Total	790.187,53 €	100 %

Fuente: presupuesto reformulado.

El principal desafío para la eficiencia fue el tiempo. Aunque el proyecto tenía una duración formal de 24 meses, los equipos estimaron que la ejecución operativa se concentró en aproximadamente 18

⁶ Ver presupuesto SOLPCD FdV MUSOL GV 2023 El Salvador reformulado.

meses, debido al periodo requerido para la reformulación territorial, la construcción de nuevos acuerdos y la aprobación de los cambios⁷. Esta situación obligó a intensificar la ejecución, reprogramar recursos e incorporar personal adicional.

La respuesta del consorcio fue efectiva. Los recursos que no habían sido utilizados durante los primeros meses se orientaron al fortalecimiento de los equipos y al seguimiento de las actividades. Se incorporó personal para reforzar la coordinación territorial y el acompañamiento de participantes, lo que permitió acelerar el cronograma y atender dificultades de convocatoria, permanencia y seguimiento. La contratación de personas con conocimiento del territorio redujo tiempos de adaptación y facilitó la relación con jóvenes, municipalidades, centros formativos y actores económicos.

Los registros finales presentan las 31 actividades programadas como finalizadas. Además, varios productos superaron las metas previstas: 336 jóvenes completaron procesos de formación técnica frente a una meta de 300; 293 personas finalizaron Semillero MAE, superando tanto la meta de 200 establecida en el indicador de resultado como la meta operativa de 250 personas prevista en la actividad A6.3; y se diseñaron seis rutas turísticas, el doble de la meta establecida. Estos resultados son relevantes porque se alcanzaron en un periodo operativo más corto que el planificado y en un contexto de reorganización institucional y territorial.⁸

La relación entre recursos y resultados no fue igual en todos los componentes. El programa MBA Acelera requirió un esfuerzo de búsqueda mayor de lo previsto⁹. FUSAI reportó que debió contactar a cerca de 600 microempresas y efectuar alrededor de 100 visitas para conformar el grupo que finalmente completó el proceso. La captación fue más difícil por la duración de la formación, los requisitos de ingreso, las distancias y la disponibilidad de las personas responsables de negocios en funcionamiento. La posterior contratación de personal local mejoró la convocatoria y el seguimiento.

Gráfico 1 Esfuerzo de prospección y participación en MBA Acelera



Fuente: entrevista con Kevin Rivera, FUSAI

⁷ Ver documento de sistematización del AAR con equipo responsable del proyecto.

⁸ Datos del Informe Final_SOLPCD20230028.

⁹ Entrevista con Kevin Rivera, FUSAI

Esta experiencia no representa un uso inadecuado de los recursos, pero muestra que el diseño inicial subestimó el trabajo necesario, en esos territorios, para incorporar empresas a procesos formativos.

4.2.2. Gestión operativa y coordinación del consorcio

La gestión operativa facilitó la ejecución. Fundación del Valle mantuvo reuniones técnicas quincenales, coordinaciones específicas por componente y encuentros presenciales cuando las condiciones lo permitieron. También se contó con un mecanismo transversal de seguimiento que ayudó a identificar dificultades y acordar ajustes. Estas prácticas permitieron sostener la comunicación entre equipos ubicados en El Salvador y España y conservar una visión común del proyecto.

La coordinación no comenzó desde cero, sino que se apoyó en intervenciones desarrolladas previamente por Fundación del Valle en colaboración con CORDES y otras entidades socias en la región de Los Nonualcos. Esta trayectoria conjunta combinó la orientación estratégica y la articulación promovidas por Fundación del Valle con la presencia permanente, las relaciones y el conocimiento territorial de CORDES. La experiencia acumulada facilitó la reformulación, la convocatoria y la interlocución con actores locales. A esta base se sumaron las metodologías de FUSALMO en educación y empleabilidad, la experiencia de MUSOL en gobernanza territorial y turismo sostenible y las metodologías de FUSAI para el fortalecimiento de empresas y emprendimientos.

La gestión mostró capacidad para corregir problemas durante la ejecución. Entre los ajustes se encuentran la contratación de personal territorial, el refuerzo del seguimiento individual, la adaptación de horarios y modalidades formativas, el uso de recursos digitales y la reorganización de actividades que no podían desarrollarse de acuerdo con el calendario inicial. Estas decisiones ayudaron a sostener la participación y completar las actividades programadas.

La coordinación fue funcional, aunque no alcanzó el mismo nivel en todos los componentes. La integración inicial de FUSAI fue más compleja por su limitada presencia territorial y la rotación de personal. También se identificó que las reuniones virtuales no siempre fueron suficientes para construir una relación cotidiana entre los equipos y que la administración de presupuestos separados redujo la agilidad para responder a algunos imprevistos. Estas situaciones fueron atendidas durante la ejecución y no impidieron el logro general de los resultados, pero dejan aprendizajes para futuros consorcios.

Un aspecto especialmente positivo fue la capacidad de las entidades para reconocer las dificultades y adaptar la distribución de recursos y responsabilidades. El proyecto no siguió el cronograma de manera rígida: reorganizó equipos, reforzó funciones y modificó modalidades cuando las condiciones lo exigieron. Esta flexibilidad fue decisiva para recuperar el tiempo utilizado en la reformulación y concluir satisfactoriamente las actividades.

La coordinación con las instituciones públicas presentes en el territorio también favoreció el uso de los recursos del proyecto. Las oficinas públicas aportaron sus competencias, relaciones con empresas, capacidad de convocatoria y conocimiento de los procedimientos institucionales, mientras que el proyecto proporcionó personal, acompañamiento técnico y algunos recursos materiales

necesarios para desarrollar las actividades. Esta complementariedad permitió ampliar el alcance de acciones como la orientación laboral, la intermediación y las ferias de empleo.¹⁰

4.2.3. Valoración del criterio

La eficiencia del proyecto se valora como alta. Los recursos se asignaron de forma coherente con una intervención intensiva en capacidades humanas, asistencia técnica y articulación territorial. La especialización de las entidades evitó duplicidades importantes, mientras que la coordinación periódica y la incorporación de personal adicional permitieron responder a las necesidades surgidas durante la ejecución.

El balance confirma el carácter exitoso del proyecto. A pesar de la reducción del tiempo operativo, el consorcio logró finalizar las actividades programadas, superar varias metas de cobertura y construir resultados institucionales, educativos y empresariales relevantes. La capacidad para reprogramar, reforzar equipos y adaptar las modalidades de trabajo permitió transformar las dificultades iniciales en aprendizajes y soluciones operativas.

En futuras intervenciones será importante incorporar desde el inicio personal con conocimiento y presencia en el territorio, y prever recursos para transporte, alimentación y otras condiciones que faciliten la participación en actividades regionales. Los programas empresariales de larga duración deberán planificar la prospección y el seguimiento de acuerdo con el número y el perfil de las empresas que se pretende incorporar.

4.3. Eficacia

La eficacia analiza en qué medida una intervención alcanzó sus objetivos y resultados previstos, considerando las diferencias observadas entre componentes y grupos de población, así como los factores que facilitaron o limitaron su consecución.

El análisis comprende los resultados en gobernanza territorial, turismo sostenible, educación, formación técnica, orientación e inserción laboral y fortalecimiento empresarial. También examina si los espacios de coordinación creados se tradujeron en productos, servicios y oportunidades concretas.

4.3.1. Cumplimiento de los resultados previstos

Los resultados de gobernanza territorial muestran avances importantes, aunque el desarrollo de los espacios creados fue desigual. El proyecto reactivó el CODENOL, conformó un comité integrado por 14 representantes de instituciones y sectores territoriales y documentó seis reuniones ordinarias. También organizó tres mesas técnicas: Turismo Sostenible; Empresarial y de Empleo; y Agropecuaria, Pesca y Seguridad Alimentaria y Nutricional. La Mesa de Turismo Sostenible alcanzó el mayor desarrollo operativo y produjo planes, materiales y rutas; la Mesa Empresarial y de Empleo facilitó la relación entre formación, intermediación laboral y demanda empresarial; y la MAPSAN quedó formalmente constituida, se integró al CODENOL y contribuyó a formular una propuesta de política

¹⁰ Ver entrevistas a Mauricio Orellana, representante de CORDES; Pedro Izquierdo, representante de la Oficina Regional Paracentral del Ministerio de Trabajo; y Eloísa Lara, representante de FUSALMO.

pública para el fortalecimiento de los sistemas productivos. En este último caso, la documentación y las entrevistas muestran un funcionamiento menos regular.

En turismo se constituyó la Mesa de Turismo Sostenible, se elaboraron un plan de acción y un plan de marketing, y se diseñaron seis rutas turísticas, frente a una meta inicial de tres productos. Estos resultados muestran que los espacios de coordinación avanzaron más allá de su conformación y generaron instrumentos concretos para orientar la promoción del territorio. Su aplicación comercial y la articulación entre empresas, emprendimientos y operadores turísticos se encontraban todavía en una etapa inicial al cierre del proyecto.¹¹

Los componentes de formación y empleabilidad también alcanzaron resultados significativos. Un total de 336 jóvenes finalizó cursos de formación técnica, equivalente al 112% de la meta establecida. De este grupo, 245 fueron mujeres, lo que representa el 73% de las personas graduadas. Asimismo, 589 estudiantes participaron en cursos de orientación laboral y habilidades para la vida y el trabajo, frente a una meta de 500. El proyecto formó a 17 técnicos de empleo y 37 docentes, superando ampliamente las metas previstas de cuatro técnicos y diez docentes.¹²

Los resultados de las encuestas respaldan la utilidad de estos procesos. Las 16 personas encuestadas entre docentes y personal técnico indicaron que habían aplicado lo aprendido al menos una vez. Las aplicaciones se concentraron en la elaboración del currículo, la preparación para entrevistas, la orientación sobre oportunidades laborales y el fortalecimiento de habilidades personales. Entre la población joven, las formaciones fueron valoradas positivamente por su utilidad para buscar empleo y enfrentar procesos de selección.

En cuanto a los resultados laborales, las constancias emitidas por la Oficina Regional Paracentral del Ministerio de Trabajo y Previsión Social documentan la colocación de 619 personas en empleos formales entre enero de 2025 y mayo de 2026, de las cuales 375 fueron mujeres y 244 hombres. Las constancias señalan que estas colocaciones se produjeron mediante el trabajo de orientación e intermediación laboral realizado en Los Nonualcos en coordinación con el proyecto. Dentro de este resultado se incluye la colocación de ocho personas con discapacidad. Por otra parte, el seguimiento específico de las personas egresadas de los cursos técnicos identificó a 122 jóvenes que generaban ingresos mediante empleo o autoempleo y a otras 32 que continuaban en procesos de intermediación y búsqueda activa al cierre.¹³

El fortalecimiento empresarial obtuvo resultados especialmente positivos. Un total de 323 personas completó los programas Semillero MAE y MBA Acelera; 278 fueron mujeres. El programa Semillero MAE permitió ampliar la cobertura y atender emprendimientos en etapas iniciales, mientras MBA Acelera ofreció un acompañamiento más prolongado a 30 microempresas.

En la encuesta de MBA Acelera, las 21 personas participantes afirmaron haber mejorado sus capacidades y aplicado los aprendizajes en sus empresas. Dieciocho reportaron un aumento de ventas y 15 señalaron que habían contratado personal, con un total de 36 contrataciones declaradas. Estos resultados son información dada por las personas empresarias y no sustituyen los registros

¹¹ Informe Final_SOLPCD20230028

¹² Ver en anexos el informe de la encuesta a Docentes y Técnicos y el informe de encuesta a jóvenes

¹³ Fuente: constancias de empleo emitidas por el MTPS

contables o laborales, pero muestran una percepción consistente de mejora en gestión financiera, planificación, organización del trabajo y desempeño comercial.

En los grupos focales, las personas empresarias participantes en MBA Acelera y las mujeres emprendedoras señalaron que durante las capacitaciones se mencionaron el manejo de residuos y otras prácticas relacionadas con el cuidado ambiental. Esta información permite confirmar que el contenido estuvo presente en la formación, pero no determinar cambios atribuibles al proyecto, porque no se realizó una medición específica de los conocimientos o las prácticas antes y después del proceso.

Tabla 4 Comparación entre metas y resultados

Resultado o actividad	Meta	Resultado	Cumplimiento
Rutas o productos turísticos	3	6	200 %
Jóvenes que finalizaron formación técnica	300	336	112 %
Estudiantes en orientación laboral	500	589	118 %
Estudiantes de refuerzo educativo	500	683	136,6%
Acciones positivas para promover el empleo	3	3	100 %
Personal técnico de empleo formado	4	17	425 %
Docentes formados	10	37	370 %
Participantes que completaron MBA Acelera	50	30	60 %
Participantes que completaron Semillero MAE	200	293	146,6 %

Fuente: Informe Final SOLPCD20230028

4.3.2. Contribución de la coordinación institucional

La coordinación entre las entidades ejecutoras y los actores territoriales fue decisiva para alcanzar los resultados. La especialización de las organizaciones permitió conectar la presencia territorial de CORDES, la experiencia educativa y laboral de FUSALMO, las metodologías empresariales de FUSAI y el trabajo de MUSOL en gobernanza y turismo, bajo la coordinación de Fundación del Valle.

La articulación con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social facilitó la orientación laboral, el acceso a empresas, la difusión de vacantes y la participación en jornadas de intermediación. La Mesa Empresarial y de Empleo permitió contrastar los contenidos formativos con las competencias valoradas por las empresas. Por su parte, el CODENOL convirtió la coordinación en informes, propuestas de políticas y mecanismos de intercambio de información, mientras que la Mesa de Turismo produjo planes, materiales y rutas.¹⁴

Los espacios creados generaron resultados distintos según su ámbito de trabajo. La Mesa de Turismo Sostenible produjo instrumentos de planificación y promoción; la Mesa Empresarial y de Empleo facilitó intercambios sobre formación, vacantes y competencias laborales; y la MAPSAN aportó una

¹⁴ Ver en anexos el compendio de sistematizaciones de las entrevistas a Pedro Izquierdo, Priscila Arias, Manuel Cortés, Arantxa Amorós, Eloísa Lara, Kevin Rivera y representantes de MUSOL.

estructura de representación y una propuesta de política pública para los sectores agropecuario, pesquero y de seguridad alimentaria y nutricional. No obstante, su nivel de desarrollo fue desigual: mientras las dos primeras mesas muestran productos o mecanismos de coordinación más directamente vinculados con la ejecución del proyecto, la MAPSAN se encontraba todavía en una etapa inicial de organización y definición de acciones concretas.

4.3.3. Factores que facilitaron o limitaron los resultados

Entre los factores facilitadores destacan la experiencia de las entidades, el conocimiento territorial, las relaciones institucionales previas, la contratación de personal local, las reuniones periódicas del consorcio y la capacidad para adaptar las actividades. La incorporación de personal de seguimiento ayudó a mejorar la convocatoria y permanencia de participantes. También resultó favorable combinar programas empresariales con diferentes requisitos y duraciones.

Las principales dificultades fueron la reducción del tiempo operativo por la reformulación territorial, la rotación de personal, la participación desigual de algunos actores, las barreras de transporte y horarios y la limitada disponibilidad de las personas responsables de negocios. En formación técnica, ciertas actividades necesitaron más práctica o recursos actualizados. En empleabilidad, el seguimiento posterior a los cursos no siempre pudo mantenerse por cambios de contacto y baja respuesta. En turismo, la creación de planes y rutas avanzó con mayor rapidez que su comercialización y vinculación con los negocios locales.¹⁵

La respuesta del proyecto fue adecuada: reprogramó actividades, reforzó equipos, adaptó horarios y modalidades, intensificó el seguimiento y mantuvo la coordinación territorial. Estas medidas permitieron proteger los resultados y completar las actividades previstas.

La participación de las instituciones públicas fue uno de los factores que facilitó el logro de los resultados, especialmente en el componente de empleabilidad. La Oficina Regional Paracentral del Ministerio de Trabajo permitió canalizar la relación con las empresas y vincular a las personas jóvenes con jornadas de entrevista y con la estrategia de los “Lunes de Empleo”. A su vez, el proyecto aportó personal de intermediación, recursos técnicos y materiales que ampliaron la capacidad operativa de estas acciones. Por tanto, la articulación institucional no se limitó a la asistencia a reuniones, sino que tuvo una contribución concreta en la ejecución y cobertura de las actividades.

4.3.4. Valoración del criterio

La eficacia del proyecto se valora como alta. La mayoría de los resultados fue alcanzada y varias metas fueron superadas, especialmente en formación técnica, orientación laboral, fortalecimiento de capacidades institucionales y formación empresarial. El proyecto también consiguió crear mecanismos territoriales y productos que no existían o se encontraban inactivos.

El balance confirma que se trató de una intervención exitosa. Sus resultados abarcan cambios en capacidades individuales, fortalecimiento de servicios, creación de espacios de coordinación y desarrollo de instrumentos territoriales. La inserción laboral, los encadenamientos empresariales y la comercialización de los productos turísticos presentan un nivel de maduración menor, pero esto no modifica la valoración general favorable.

¹⁵ Ver en anexos el informe de encuesta a personas empresarias participantes a MBA Acelera.

En futuras intervenciones será importante ampliar y sistematizar el seguimiento de las personas graduadas hasta su inserción laboral, mediante registros que permitan dar trazabilidad a las referencias, entrevistas y contrataciones. La vinculación ya establecida entre la oferta formativa y la demanda laboral podría profundizarse mediante acuerdos con empresas, prácticas y oportunidades concretas de empleo. En turismo, la validación participativa de las rutas y los productos deberá complementarse con el seguimiento de visitantes, reservas, ventas y encadenamientos comerciales, para verificar su efectividad o realizar las modificaciones pertinentes.

4.4. Impacto

El impacto analiza los cambios positivos o negativos, previstos o no previstos, producidos por una intervención en las personas, las instituciones y el territorio. En esta evaluación se examinan principalmente los cambios observados al cierre del proyecto. Debido al corto tiempo transcurrido, los resultados deben entenderse como efectos iniciales y no como transformaciones de largo plazo.

El análisis se concentra en los cambios experimentados por las juventudes, las personas emprendedoras y las MIPYMES, así como en los efectos institucionales, territoriales y no previstos identificados durante el trabajo de campo.

4.4.1. Cambios en las juventudes

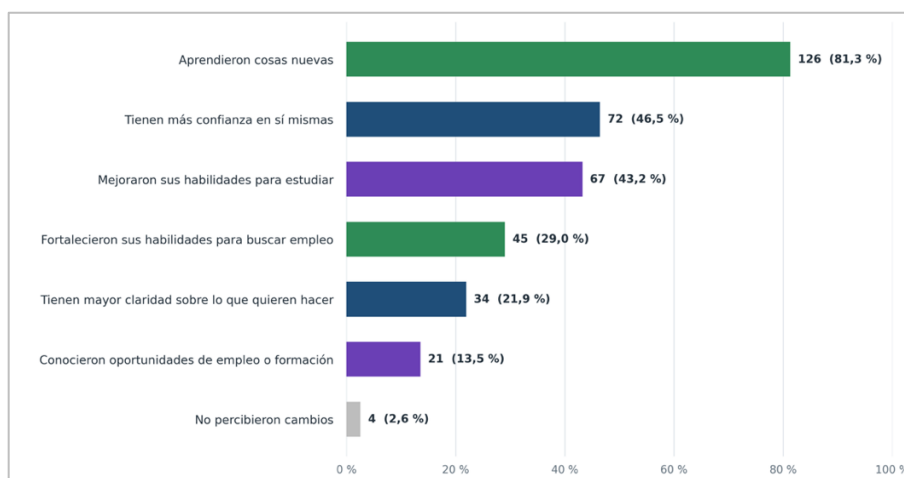
La encuesta a jóvenes aporta evidencia sobre cambios en conocimientos, confianza y preparación para el empleo. De las 155 personas encuestadas, 126 (el 81,3%) indicaron que aprendieron cosas nuevas; 72 (el 46,5%) señalaron que tenían más confianza en sí mismas; 67 (el 43,2%) manifestaron que mejoraron sus habilidades para estudiar; y 45 (el 29%) consideraron que fortalecieron sus habilidades para buscar empleo. Además, 34 personas expresaron mayor claridad sobre lo que querían hacer y 21 señalaron que conocieron oportunidades de empleo o formación. Solo cuatro indicaron que no habían percibido cambios.¹⁶

Los resultados son más específicos entre las 76 personas que respondieron el módulo de habilidades para el empleo. De ellas, 59 manifestaron que aprendieron a elaborar o mejorar su currículum, 48 señalaron que conocían mejor sus habilidades y 45 que estaban mejor preparadas para una entrevista. Ninguna seleccionó la opción “No sentí cambios”. Estos datos coinciden con los grupos focales, en los que jóvenes participantes relacionaron la formación con mayor seguridad para expresarse, elaborar un currículum, presentarse a una entrevista y enfrentar situaciones prácticas de estudio o trabajo.

El tránsito desde el fortalecimiento de capacidades hacia la obtención de empleo produjo resultados concretos. Las constancias emitidas por la Oficina Regional Paracentral del Ministerio de Trabajo y Previsión Social documentan 619 colocaciones en empleos formales realizadas entre enero de 2025 y mayo de 2026 mediante las acciones de orientación e intermediación desarrolladas en Los Nonualcos en coordinación con el proyecto.

¹⁶ Ver informe de la encuesta a jóvenes y compendio de sistematizaciones de grupos focales con jóvenes.

Gráfico 2 Cambios percibidos por las personas jóvenes



Fuente: encuesta a jóvenes

De las personas colocadas, 375 fueron mujeres y 244 hombres; ocho eran personas con discapacidad. Este resultado muestra la contribución de la ruta de empleabilidad y de la articulación territorial al acceso al empleo formal. De manera separada, el seguimiento de las personas egresadas de los cursos técnicos identificó a 122 jóvenes que generaban ingresos mediante empleo o autoempleo, mientras otras 32 continuaban en procesos de intermediación y búsqueda activa al cierre. La permanencia de las colocaciones y de los ingresos requiere una medición posterior.

4.4.2. Cambios empresariales y económicos

Los resultados declarados por las personas participantes en MBA Acelera muestran la aplicación práctica de los aprendizajes y cambios favorables en el desempeño de sus empresas.

Las respuestas describen cambios en el control financiero, el conocimiento del mercado, la organización del trabajo y la búsqueda de oportunidades. En la misma encuesta, nueve de las diez mujeres y nueve de los once hombres reportaron aumento de ventas. Asimismo, ocho mujeres y siete hombres declararon nuevas contrataciones. El número de casos no permite establecer diferencias concluyentes por sexo, pero confirma que los cambios favorables fueron declarados tanto por mujeres como por hombres.

Tabla 5 Cambios declarados por participantes de MBA Acelera

Cambio declarado	Personas	Porcentaje
Mejoraron sus capacidades empresariales	21 de 21	100 %
Aplicaron aprendizajes en su empresa	21 de 21	100 %
Reportaron aumento de ventas	18 de 21	85,7 %
Contrataron personal nuevo	15 de 21	71,4 %

Nota: Las 15 personas que contrataron personal declararon 36 nuevas contrataciones. Los resultados son autoinformados y no fueron contrastados con registros contables o laborales.

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a participantes de MBA Acelera.

Los grupos focales con mujeres emprendedoras (formación MAE) aportan ejemplos de aplicación de los aprendizajes: las participantes mencionaron mejoras en el registro de compras y ventas, el cálculo de costos, la separación entre los gastos personales y los del negocio y la reinversión. En El Pichiche, un grupo de mujeres que llegó a la formación con emprendimientos individuales organizó, antes de concluir la capacitación, un emprendimiento colectivo de productos de limpieza. Cada una aportó diez dólares como capital inicial. Al momento del grupo focal, habían recuperado ese capital y continuaban produciendo con los ingresos de las ventas. Este resultado no previsto combinó aprendizaje empresarial, confianza entre las participantes y creación de una red de apoyo económico y social.¹⁷

4.4.3. Efectos institucionales y territoriales

Los referentes distritales participantes en un grupo focal identificaron un mayor reconocimiento comunitario de las unidades técnicas, un aumento de las consultas juveniles sobre formación y empleo y más contacto entre equipos de distintos distritos. Estas apreciaciones muestran que las actividades no solo beneficiaron a quienes asistieron a las formaciones, sino que también aumentaron la visibilidad de los servicios locales vinculados con la formación y el empleo.

La articulación con las instituciones públicas también produjo efectos concretos. La Oficina Regional Paracentral del Ministerio de Trabajo facilitó el contacto con empresas y la vinculación de jóvenes con jornadas de entrevista y con la estrategia de los “Lunes de Empleo”. Por su parte, el proyecto aportó personal de intermediación laboral, acompañamiento técnico y algunos recursos materiales que ayudaron a ampliar la cobertura de estas acciones. Mauricio Orellana, representante de CORDES, señaló que las organizaciones proporcionaron recursos técnicos y materiales para actividades como las ferias de empleo. Eloísa Lara, representante de FUSALMO, indicó que el apoyo brindado permitió realizar acciones que la institución pública no podía financiar directamente.¹⁸

El fortalecimiento institucional observado debe entenderse principalmente en términos de articulación, capacidades técnicas y ampliación temporal de la cobertura de algunos servicios. La evaluación no dispone de evidencia que permita afirmar que las instituciones públicas cuentan con asignaciones presupuestarias suficientes para reproducir por sí mismas todas las acciones apoyadas por el proyecto. Esta distinción no reduce la importancia del efecto institucional alcanzado, pero evita considerar la participación durante la ejecución como una garantía automática de continuidad.

La entrevista a Kevin Rivera permite identificar otro posible efecto no previsto. El representante de FUSAI atribuyó a la experiencia del proyecto la contratación de consultores locales, la continuidad de tres grupos de Semilleros MAE, la puesta en marcha de un Grupo Agro, la apertura de una oficina administrativa en Zacatecoluca y el desarrollo del Programa Raíz para el sector agropecuario. Estos elementos no fueron comprobados mediante documentación institucional durante la evaluación. Por tanto, se presentan como cambios reportados por FUSAI y no como productos verificados del proyecto.

¹⁷ Ver compendio de sistematizaciones de grupos focales, especialmente los grupos con referentes distritales y mujeres emprendedoras de El Pichiche.

¹⁸ Ver compendio de transcripciones de entrevistas, entrevistas a Ezequiel Córdoba Mejía, representante de la ALN; Mauricio Orellana, representante de CORDES; y Eloísa Lara, representante de FUSALMO. Para el contexto financiero municipal, ver [Decreto Legislativo n.º 204, Ley de Creación del FODES](#) y [«Un momento difícil para las finanzas municipales y el camino al desarrollo territorial»](#), UCA.

En las entrevistas y los grupos focales revisados no se reportaron efectos negativos consolidados. Sin embargo, los referentes distritales advirtieron que las actividades formativas pueden generar expectativas difíciles de satisfacer cuando no se acompañan de vacantes, prácticas o rutas claras de continuidad. Esta observación no reduce el valor de la formación, pero muestra que el impacto sobre el empleo depende también de las condiciones económicas y de las decisiones empresariales, factores que exceden el control directo del proyecto.

4.4.4. Valoración del criterio

El impacto del proyecto se valora como positivo y significativo. La evidencia muestra cambios iniciales en conocimientos, confianza, preparación para el empleo, prácticas empresariales y coordinación institucional. Los resultados más sólidos corresponden a capacidades y prácticas que las personas pudieron aplicar durante la intervención. Los cambios relacionados con el empleo, los ingresos, la permanencia de las empresas y la dinámica económica territorial requieren seguimiento posterior para establecer su alcance y duración.

El balance respalda la valoración del proyecto como una intervención exitosa. Su contribución no se limita a las cifras de participación expuestas en el criterio de eficacia. También generó aplicaciones concretas de los aprendizajes, nuevas contrataciones declaradas, mejoras reportadas en ventas y una iniciativa empresarial colectiva. Además, fortaleció la coordinación entre organizaciones, instituciones públicas y actores territoriales, lo que permitió ampliar temporalmente el alcance de algunos servicios. Este último resultado constituye un efecto positivo, aunque su continuidad dependerá de la disponibilidad de personal, recursos y mecanismos de coordinación después del cierre del proyecto.

En futuras intervenciones sería recomendable realizar mediciones a los seis y doce meses (concluido el período formativo) para verificar la permanencia de los cambios en empleo, ingresos y ventas, utilizando indicadores comunes y comprobables que distingan la inserción laboral, el autoempleo y la calidad del empleo. También podría establecerse mecanismos para detectar durante la ejecución las iniciativas colectivas que surjan entre las personas participantes y brindarles apoyo organizativo, comercial y financiero de acuerdo con sus características. La formación empresarial debería vincularse desde el inicio con las rutas turísticas y las oportunidades de mercado del territorio. Asimismo, será deseable documentar los cambios institucionales derivados de la intervención y diferenciar las capacidades instaladas de los recursos disponibles para mantener las acciones.

4.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad analiza la probabilidad de que los beneficios, capacidades y mecanismos generados por una intervención continúen después de finalizar el financiamiento externo. Esta valoración considera las condiciones institucionales, técnicas, financieras y territoriales existentes al cierre del proyecto.

El proyecto dejó capacidades, relaciones, instrumentos de planificación y mecanismos de coordinación que ofrecen una base real para la continuidad. Sin embargo, las condiciones varían según el resultado. Las capacidades adquiridas por las personas y las funciones que forman parte del mandato permanente de una institución presentan mejores perspectivas que las acciones que requieren financiamiento periódico, personal dedicado o una estructura de gestión todavía no consolidada.

4.5.1. Continuidad de los mecanismos territoriales

El CODENOL constituye uno de los principales resultados con posibilidades de continuidad. El informe final del proyecto registra la conformación de un comité integrado por 14 representantes de instituciones y sectores territoriales, entre ellos representantes de las mesas técnicas, la aprobación de instrumentos de funcionamiento y la realización de seis reuniones ordinarias del Consejo. También señala la existencia de órganos de coordinación, comisiones de trabajo e informes sobre mercado laboral y oportunidades de emprendimiento.

Las entrevistas respaldan la apropiación del mecanismo. Ezequiel Córdoba, entonces gerente de la ALN, informó que la nueva gerencia interina recibió los planes y asumió la coordinación del CODENOL. Ricardo Somoza, de ITCA-FEPADE, y David Cornejo, de la Gobernación Departamental, valoraron que la necesidad de coordinar formación, empleo y desarrollo económico puede mantener activo el espacio. Los representantes de MUSOL señalaron que su carácter ligero, basado en la participación de actores con intereses comunes, favorece su continuidad.

Estas condiciones son positivas, pero todavía no aseguran su funcionamiento operativo. La documentación revisada no permite confirmar un presupuesto recurrente para convocatorias, seguimiento, estudios o implementación de los planes. Ezequiel Córdoba indicó que la viabilidad financiera de la ALN y el CODENOL es frágil sin acompañamiento externo. Los referentes distritales también señalaron que hacen falta responsabilidades, recursos y mecanismos de representación más claros.

Las condiciones de continuidad también difieren entre las mesas. En el caso de la MAPSAN, la diversidad de su composición inicial, su representación en el CODENOL y la existencia de una propuesta de política pública constituyen una base favorable. Sin embargo, las entrevistas muestran que las reuniones fueron esporádicas, la asistencia disminuyó y todavía no se habían establecido mecanismos concretos para vincular la producción con empresas y mercados. Tampoco se identificaron recursos asignados para asistencia técnica, diagnósticos, seguimiento o implementación de la propuesta formulada. Por tanto, la Mesa puede mantener relaciones y comunicación entre sus integrantes, pero la ejecución de una agenda productiva requiere nuevo financiamiento y responsabilidades institucionales definidas.

Esta restricción es coherente con el contexto municipal. En 2021, el Decreto Legislativo n.º 204 estableció una nueva Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, que derogó la normativa anterior y redujo del 10% al 1,5% el aporte anual del Estado destinado al FODES, lo que limita su capacidad para financiar programas sociales y de desarrollo económico. Ante esta situación, el CODENOL fue diseñado como un espacio amplio de participación territorial, para que su continuidad no dependiera exclusivamente de las alcaldías o de una sola institución. Esta composición favorece su permanencia, aunque la ejecución de actividades que requieren recursos continuará sujeta a la disponibilidad de financiamiento.

4.5.2. Turismo sostenible

El proyecto dejó instrumentos concretos para continuar el trabajo turístico. El informe final registra la constitución de la Mesa de Turismo Sostenible, un comité coordinador, tres comités de trabajo, un plan de acción, el Plan de Marketing Turístico, seis rutas y la plataforma turismolosnonualcos.com. Estos productos permiten mantener la promoción territorial y ofrecen una base organizativa para desarrollar el destino.¹

Los instrumentos elaborados adoptan una concepción amplia del turismo sostenible. El Plan de Acción de la Mesa vincula la sostenibilidad con la conservación de los recursos naturales y culturales y con el bienestar presente y futuro de las comunidades locales. El Plan de Marketing incorpora las dimensiones económica, social y ambiental, junto con la participación comunitaria, la autenticidad y la diversidad territorial. Esta perspectiva también se refleja en los productos turísticos diseñados, que integran historia, tradiciones, gastronomía, artesanías, agricultura, pesca y recursos naturales. Por tanto, el proyecto no redujo el turismo sostenible al cuidado ambiental, sino que lo relacionó con la identidad del territorio, la participación de sus actores y la generación de oportunidades económicas locales.

No obstante, MUSOL indicó que todavía deben definirse el modelo de funcionamiento y financiamiento del ente gestor, las responsabilidades sobre la plataforma digital y los mecanismos para comercializar las rutas. Mauricio Orellana, de CORDES, señaló que la estrategia y el manual de turismo rural requieren pasar a la implementación. El proceso de elaboración de las rutas fue presentado y validado con la Mesa de Turismo Sostenible, con la participación de algunas personas de MBA Acelera y Semillero MAE. La amplia socialización se realizará posterior al cierre del proyecto, según el plan diseñado para tal fin.

La sostenibilidad del componente turístico depende, por tanto, de que la planificación se convierta en una oferta comercial. Esto requiere asignar responsables, mantener actualizada la plataforma, probar las rutas con visitantes, vincular negocios y productores locales y registrar ventas, reservas o ingresos. La existencia de planes, rutas y materiales representa un avance importante, pero su permanencia dependerá de su uso efectivo.

4.5.3. Orientación laboral y capacidades institucionales

La intermediación laboral forma parte de las funciones permanentes del Ministerio de Trabajo. Pedro Izquierdo, coordinador del área de empleo de la Oficina Regional Paracentral, consideró viable continuar la orientación, los «Lunes de Empleo» y la coordinación con empresas, municipalidades y la ALN. La existencia de una Mesa Empresarial y de Empleo, junto con canales para compartir vacantes, también ofrece una estructura que puede seguir funcionando.

La encuesta a docentes y personal técnico muestra una percepción favorable. De las 16 personas encuestadas, 14 (el 87,5%) consideraron muy viable que su institución continúe brindando orientación laboral y dos la consideraron algo viable. Diez afirmaron que podrán seguir aplicando lo aprendido, mientras que seis indicaron que necesitarán apoyo adicional. Asimismo, 15 señalaron que cuentan con bastante o algún apoyo institucional.

Las restricciones se relacionan con el tiempo, los recursos y la estabilidad institucional. Doce de las 16 personas encuestadas indicaron que disponen de tiempo limitado dentro de su jornada y dos afirmaron contar con muy poco tiempo. Eloísa Lara, de FUSALMO, explicó que el proyecto aportó personal de intermediación y recursos materiales para ampliar las actividades. Mauricio Orellana también señaló que las organizaciones proporcionaron recursos técnicos y materiales en acciones como las ferias de empleo. La continuidad de los servicios básicos es viable, pero mantener la misma intensidad y cobertura requerirá personal, materiales y acuerdos que no dependan únicamente de relaciones individuales.

4.5.4. Continuidad de los procesos empresariales

Las perspectivas deben analizarse de forma diferenciada para MBA Acelera y MAE. MBA Acelera trabajó con empresas en funcionamiento mediante un proceso formativo prolongado. Las 21 personas que respondieron la encuesta afirmaron haber aplicado los aprendizajes. Además, Kevin Rivera indicó que las personas graduadas solicitaron un segundo nivel y que pueden integrarse a la red Alumni de FUSAI. Estas condiciones favorecen la continuidad de las prácticas empresariales. Sin embargo, 14 personas señalaron que necesitan más clientes, 13 identificaron la necesidad de financiamiento y 13 solicitaron más capacitación.

MAE atendió emprendimientos en etapas más iniciales mediante procesos de menor duración. El informe final registra 293 personas que completaron Semilleros MAE en 14 grupos. Rivera explicó que estas iniciativas requieren una ruta distinta, centrada en la validación del negocio, el control de costos, la formalización y el acceso gradual a mercados. También informó que FUSAI mantiene tres grupos de Semilleros MAE en La Paz, personal local y una presencia administrativa en Zacatecoluca. Esta continuidad institucional es favorable, aunque las condiciones de permanencia de cada emprendimiento necesitan verificarse mediante seguimiento posterior.

Tabla 6 Condiciones de sostenibilidad de los principales resultados

Resultado	Condiciones favorables	Condiciones que podrían faltar
CODENOL y mesas técnicas	Integrantes definidos, instrumentos, reuniones, planes y apropiación de actores	Presupuesto, responsabilidades permanentes y seguimiento
Turismo sostenible	Mesa, plan de acción, estrategia, rutas y plataforma digital	Gestión, financiamiento, actualización, encadenamiento, comercialización y validación
MTPS y orientación laboral	Mandato institucional, personal formado, canales de coordinación, mobiliario y equipo transferidos	Recursos operativos, estabilidad del personal y seguimiento a jóvenes
MBA Acelera	Aplicación de aprendizajes, empresas en funcionamiento y red Alumni	Mercados, financiamiento, capacitación avanzada y seguimiento
Semilleros MAE	Capacidades iniciales, grupos organizados y continuidad territorial de FUSAI	Formalización, acompañamiento, capital y acceso a mercados

Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental, las entrevistas, los grupos focales y las encuestas.

4.5.5. Valoración del criterio

La sostenibilidad del proyecto se valora como favorable, pero condicionada. La intervención dejó capacidades institucionales concretas: Transforma EDU quedó disponible en nueve centros educativos; docentes y personal técnico fortalecieron sus capacidades de orientación laboral; el MTPS cuenta con personal formado, canales de coordinación y mobiliario y equipo transferidos por el proyecto; y las municipalidades y los equipos distritales ampliaron su experiencia en convocatoria, acompañamiento y articulación territorial. A ello se suman los mecanismos de coordinación creados, la presencia territorial de CORDES y la continuidad reportada por FUSAI. Estas condiciones favorecen la permanencia de los resultados, aunque su alcance dependerá de los recursos y responsabilidades que cada institución pueda sostener.

Las mayores incertidumbres se concentran en los mecanismos que requieren presupuesto recurrente, personal dedicado y gestión comercial. El éxito del proyecto permitió construir una base institucional y territorial que antes no estaba disponible con el mismo nivel de articulación. El siguiente desafío consiste en convertir esa base en responsabilidades, recursos y acciones periódicas asumidas por los actores del territorio.

5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN ADICIONALES

Además de los criterios desarrollados en la sección anterior, los términos de referencia establecen cinco criterios adicionales: coherencia y complementariedad, coordinación con actores locales, consistencia y replicabilidad, cobertura y participación, y visibilidad. Su incorporación responde a necesidades específicas de información relacionadas con la gestión del consorcio, la articulación territorial, la posibilidad de trasladar los aprendizajes a otras intervenciones, el alcance de las acciones y la comunicación del proyecto.¹

Estos criterios no se presentan en este informe como criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, sino como dimensiones complementarias establecidas en los términos de referencia y desarrolladas en la oferta técnica, el plan de trabajo y la matriz de evaluación. Es necesario hacer esta precisión porque la coherencia forma parte de los seis criterios reconocidos actualmente por el CAD de la OCDE. Sin embargo, en esta sección se aplica la formulación específica «coherencia y complementariedad» establecida para esta evaluación, centrada en la articulación interna de los componentes, la distribución de responsabilidades y la complementariedad entre las entidades participantes.²

5.1. Coherencia y complementariedad

La coherencia y complementariedad analizan la relación lógica entre los componentes de una intervención, la correspondencia entre las responsabilidades asignadas a cada entidad y la forma en que sus capacidades se combinan para alcanzar los resultados. También permiten identificar duplicidades, vacíos o actividades que, aunque fueron ejecutadas, no llegaron a conectarse suficientemente con los demás componentes.

5.1.1. Correspondencia entre especialización y responsabilidades

La conformación del consorcio respondió a la experiencia de las entidades participantes. Fundación del Valle asumió la dirección general, la relación con la Generalitat Valenciana y la coordinación técnica, operativa y financiera. MUSOL aportó su experiencia en gobernanza territorial y turismo sostenible. CORDES asumió la articulación territorial, apoyada en su presencia histórica en Los Nonualcos. FUSALMO se responsabilizó de la educación, la formación técnica y la ruta de empleabilidad. FUSAI implementó el fortalecimiento empresarial mediante MBA Acelera y MAE, programas dirigidos a perfiles diferentes.¹⁹ La siguiente tabla resume la complementariedad prevista y observada entre las entidades:

¹⁹ Ver *ejercicio de revisión* después de la acción y compendio de entrevistas, especialmente las realizadas a Manuel Cortés y Arantxa Amorós, representantes de Fundación del Valle

Tabla 7 Distribución de responsabilidades y aportes complementarios

Entidad	Responsabilidad principal	Aporte complementario
Fundación del Valle	Dirección general, seguimiento técnico y financiero y coordinación del consorcio	Articulación de los componentes dentro de una estrategia común
MUSOL	Gobernanza territorial y turismo sostenible	Metodologías para el CODENOL, las mesas técnicas y la planificación turística
CORDES	Desarrollo económico local y articulación territorial	Presencia permanente, conocimiento del territorio, convocatoria y relación con actores locales
FUSALMO	Educación, formación técnica, orientación e intermediación laboral	Conexión entre formación juvenil, servicios de empleo y empresas
FUSAI	Fortalecimiento empresarial mediante MBA Acelera y MAE	Desarrollo de capacidades de gestión para empresas y emprendimientos en diferentes etapas

Fuente: elaboración propia con base en la documentación del proyecto, el ejercicio de revisión después de la acción y las entrevistas a las entidades ejecutoras.

El ejercicio de revisión después de la acción confirmó que las entidades reconocían responsabilidades diferenciadas y que ninguna desarrollaba exactamente las mismas funciones. Esta especialización permitió abordar distintos niveles del desarrollo económico: preparación educativa, formación técnica, búsqueda de empleo, fortalecimiento empresarial, planificación turística y articulación territorial.

También existió complementariedad entre los programas de FUSAI. MBA Acelera se dirigió a empresas con mayor tiempo de funcionamiento y capacidad de gestión, mientras que MAE atendió emprendimientos en etapas iniciales mediante procesos más breves y flexibles. Cuando un negocio no cumplía el perfil de MBA Acelera, podía ser orientado hacia MAE. Esta diferenciación respondió a la diversidad del tejido económico sin tratar como equivalentes a las personas empresarias y a las personas emprendedoras.

5.1.2. Mecanismos de coordinación interna

Según Manuel Cortés, coordinador del consorcio en El Salvador, se realizaron reuniones virtuales quincenales y encuentros presenciales cuando fueron necesarios. Cada entidad contaba con una persona responsable de la coordinación operativa y el proyecto dispuso de una responsable de seguimiento y monitoreo que acompañaba actividades de CORDES, FUSALMO y FUSAI. También se promovieron referencias entre componentes. FUSALMO podía orientar hacia FUSAI a jóvenes interesados en emprender, mientras que FUSAI podía remitir a la ruta de empleabilidad a quienes buscaban trabajo asalariado.²⁰

Estos mecanismos fueron especialmente importantes después de la reformulación territorial. El cambio de los territorios de intervención exigió nuevos acuerdos con la ALN, La Paz Centro, La Paz Este y los referentes distritales. Arantxa Amorós, de Fundación del Valle, destacó que CORDES facilitó este proceso mediante su conocimiento del territorio y sus relaciones institucionales. La capacidad

²⁰ Ver ejercicio de revisión después de la acción y compendio de entrevistas

territorial de una entidad permitió que otras organizaciones con menor presencia previa pudieran incorporarse con mayor rapidez.

La articulación entre formación, orientación e intermediación laboral fue consistente. La formación técnica se complementó con elaboración de currículos, preparación para entrevistas, difusión de vacantes y vinculación con jornadas de empleo. Aunque el seguimiento posterior a las personas jóvenes tuvo limitaciones, existió una secuencia reconocible entre el desarrollo de capacidades y la búsqueda de oportunidades.

5.1.3. Límites de la integración operativa

La coordinación no alcanzó el mismo nivel en todos los componentes. Manuel Cortés y Arantxa Amorós coincidieron en que la integración de FUSAI fue más difícil durante la primera etapa. La rotación de personal, la limitada presencia territorial y una modalidad de trabajo centrada en consultorías puntuales redujeron su participación en algunas actividades conjuntas. La incorporación posterior de personal local y la disposición de su coordinación mejoraron esta relación.

Kevin Rivera, representante de FUSAI, señaló que las entidades tendieron a concentrarse en sus propios resultados y que la estrategia turística se concluyó al final del proyecto. El proceso de elaboración de las rutas fue presentado y validado con la Mesa de Turismo Sostenible, en la que participaron algunas personas de MBA Acelera y Semillero MAE. Sin embargo, existe un plan para ampliar su socialización que se desarrollará posterior a la finalización del proyecto.

Esta articulación parcial redujo las posibilidades de convertir la formación empresarial en encadenamientos vinculados con alojamiento, gastronomía, transporte, producción local y otros servicios turísticos. Las mesas facilitaron contactos entre sectores, pero los vínculos comerciales permanecieron en una etapa inicial. Esto muestra que, pese a la complementariedad institucional, algunos productos se concluyeron demasiado tarde para ser aprovechados más ampliamente por los demás componentes, especialmente el plan de marketing.

5.1.4. Valoración del criterio

La coherencia y complementariedad se valoran favorablemente. El proyecto reunió capacidades que difícilmente habrían podido concentrarse en una sola organización y mantuvo una dirección común durante una ejecución marcada por la reformulación territorial. La distribución de responsabilidades fue clara y no se identificaron duplicidades sustantivas.

El proyecto fue exitoso en la construcción de una intervención que relacionó educación, empleabilidad, fortalecimiento empresarial, turismo y gobernanza territorial. Su principal oportunidad de mejora se encuentra en la integración operativa. En futuras intervenciones, la coordinación debería traducirse desde el inicio en diagnósticos compartidos, selección complementaria de participantes, actividades conjuntas, referencias registradas entre componentes y metas comunes de encadenamiento. También será importante que las rutas y estrategias turísticas estén disponibles a tiempo para incorporarlas en MBA Acelera y MAE y probarlas con empresas, emprendimientos y visitantes.

5.2. Coordinación con actores locales

La coordinación con actores locales analiza la capacidad del proyecto para establecer mecanismos de trabajo con instituciones públicas, gobiernos locales, empresas, centros de formación,

organizaciones y espacios territoriales. Examina si su participación se tradujo en aportes concretos para la ejecución y no solamente en asistencia a reuniones o expresiones generales de apoyo.

5.2.1. Mecanismos y contribuciones

La coordinación funcionó en diferentes niveles. La ALN desempeñó una función de articulación territorial entre el proyecto, La Paz Centro y La Paz Este, facilitando la relación con las estructuras municipales y distritales y la convocatoria de instituciones, organizaciones y sectores productivos. Esta función adquirió especial relevancia después de la reformulación territorial, al proporcionar una plataforma supramunicipal para reconstruir relaciones institucionales y promover espacios compartidos de coordinación. Las mesas facilitaron una coordinación especializada en turismo sostenible, empresa y empleo, y actividades agropecuarias, pesqueras y alimentarias.²¹

Estos espacios se complementaron con relaciones bilaterales: FUSALMO coordinó con la Oficina Regional Paracentral del Ministerio de Trabajo las acciones de orientación e intermediación laboral. CORDES mantuvo la relación con la ALN, las municipalidades, los distritos y los sectores productivos. FUSAI recurrió a alcaldías, instituciones financieras y organizaciones territoriales para convocar a personas empresarias y emprendedoras.

Tabla 8 Contribuciones de los actores locales a la ejecución del proyecto

Actor	Contribución documentada	Fortalecimientos sugeridos
ALN	Convocatoria, articulación entre municipalidades, coordinación del CODENOL y acompañamiento de las mesas	Definición de responsabilidades y recursos para mantener el seguimiento
Ministerio de Trabajo	Orientación laboral, relación con empresas, jornadas de entrevista, «Lunes de Empleo» y verificación de contrataciones	Recursos operativos y formalización de mecanismos de coordinación que no dependan de personas específicas
Gobernación Departamental	Convocatoria institucional, difusión, relación con entidades públicas y apoyo a espacios de comercialización	Traducción de la coordinación en compromisos periódicos y verificables
Municipalidad y equipos distritales	Difusión, inscripción, espacios, identificación de necesidades, acompañamiento a jóvenes y apoyo logístico	Participación desde la formulación y mayor uniformidad entre distritos
ITCA-FEPADE	Espacios, formación técnica y vinculación con empresas y el CODENOL	Programación conjunta de acciones formativas vinculadas con demandas territoriales
Empresas y Mesa Empresarial y de Empleo	Difusión de vacantes, participación en ferias, entrevistas y comunicación sobre perfiles requeridos	Acuerdos más estables para prácticas, contratación y seguimiento

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas, los grupos focales y la documentación del proyecto.

²¹ Ver informe final del proyecto, apartados sobre el CODENOL y las mesas técnicas; y entrevistas a representantes de la ALN, Gobernación Departamental e ITCA-FEPADE

5.2.2. Coordinación para la formación y el empleo

La relación con el Ministerio de Trabajo fue una de las más operativas. El ejercicio de revisión después de la acción indica que la institución facilitó contactos empresariales y respaldó el sondeo laboral. El proyecto aportó personal y recursos para acelerar el proceso. La colaboración continuó mediante orientación, preparación de currículos, jornadas de empleo y referencia de perfiles a empresas.²²

Pedro Izquierdo, coordinador del área de empleo de la Oficina Regional Paracentral, consideró que el trabajo conjunto amplió el apoyo brindado a la juventud. Eloísa Lara, de FUSALMO, explicó que el Ministerio facilitó el acceso a empresas y que el proyecto aportó una persona para apoyar la intermediación y los “Lunes de Empleo”. Mauricio Orellana, de CORDES, señaló que las organizaciones proporcionaron recursos técnicos y materiales para realizar actividades como las ferias de empleo.

Esta evidencia permite afirmar que la participación institucional facilitó la ejecución. Después del trabajo de campo, el proyecto transfirió mobiliario y equipo al Ministerio de Trabajo, dejando recursos materiales para apoyar la continuidad de los servicios de orientación e intermediación laboral. La transferencia fortalece la capacidad operativa de la Oficina Regional Paracentral, aunque no es una garantía automática de continuidad que requiere, además de equipamiento, personal y presupuesto asignado.

La participación empresarial también produjo aportes concretos. Priscila Arias señaló que la Mesa Empresarial y de Empleo facilitó el acceso a una bolsa de jóvenes capacitados, la difusión de vacantes y el intercambio de estrategias de reclutamiento. ACOOPAZ no había contratado participantes de los cursos porque no contaba con plazas de cajero disponibles, pero había recibido alrededor de 24 solicitudes para puestos de ejecutivo de negocio después de una feria. La coordinación acercó la oferta formativa a las empresas, aunque no siempre produjo contrataciones inmediatas.²³

5.2.3. Participación municipal y distrital

Los equipos distritales difundieron convocatorias, gestionaron espacios, apoyaron la inscripción y acompañaron a las personas participantes. Manuel Cortés señaló que los distritos cuyos equipos técnicos mantuvieron una participación más activa obtuvieron mejores resultados. En San Miguel Tepezontes, la técnica distrital facilitó varios cursos. La incorporación de personal de desarrollo económico de La Paz Centro también permitió proponer formaciones de conducción relacionadas con requisitos identificados en oportunidades laborales del sector aeroportuario.

La participación distrital presentó diferencias y estuvo condicionada por la transición institucional. Durante la reformulación se realizaron reuniones con autoridades y personal técnico de los nuevos territorios, pero la posterior sustitución de algunas de estas personas afectó la continuidad de la información y de los acuerdos. Esto obligó a retomar la socialización y la coordinación con los nuevos interlocutores durante la ejecución. A pesar de esta situación, los equipos distritales que se incorporaron apoyaron la difusión, la inscripción, la logística y el acompañamiento, y aportaron información sobre movilidad, horarios, intereses juveniles y oportunidades económicas.

²² Ver ejercicio de revisión después de la acción, apartado sobre articulación con el Ministerio de Trabajo

²³ Ver entrevista a Priscila Arias, representante de ACOOPAZ y de la Mesa Empresarial y de Empleo.

Esta secuencia explica la mayor visibilidad de los equipos distritales durante la ejecución, sin que deba interpretarse como una ausencia de consulta durante la reformulación. La experiencia muestra que, ante cambios de autoridades o personal técnico, es necesario además de transferir la información a quienes asuman las funciones, revalidar los acuerdos para preservar la continuidad institucional.

5.2.4. Valoración del criterio

La coordinación con actores locales se valora como una de las principales fortalezas del proyecto. La intervención movilizó instituciones públicas, municipalidades, empresas, centros de formación y organizaciones alrededor de actividades concretas. Esta coordinación facilitó convocatorias, espacios, formación, intermediación laboral, ferias y contactos empresariales.

La coordinación con actores locales se valora favorablemente. Las diferencias en la participación distrital deben interpretarse considerando que la reformulación coincidió con la entrada en vigor de la nueva organización municipal, la definición todavía incipiente de algunas funciones y la posterior sustitución de autoridades y personal técnico. En futuras intervenciones desarrolladas en contextos similares será importante identificar oportunamente a los nuevos interlocutores, informar a quienes se incorporen y revalidar los acuerdos cuando cambien los interlocutores institucionales. También deberán definirse aportes, responsables, recursos y mecanismos de seguimiento, y formalizar acuerdos empresariales para prácticas y contratación. El CODENOL y sus mesas sectoriales constituyen los espacios previstos para que las necesidades territoriales se traduzcan en decisiones relacionadas con formación, empleo, turismo y desarrollo empresarial.

5.3. Consistencia y replicabilidad

La consistencia examina si los enfoques, metodologías y mecanismos utilizados por el proyecto estuvieron respaldados por procedimientos claros, capacidades institucionales y aprendizajes documentados. La replicabilidad valora si esos elementos pueden aplicarse en futuras intervenciones o en otros territorios, siempre que se consideren las condiciones que hicieron posible su funcionamiento.

5.3.1. Consistencia de los enfoques aplicados

El proyecto articuló organizaciones con experiencia en desarrollo territorial, formación técnica, empleabilidad y fortalecimiento empresarial. Esta especialización permitió distribuir las responsabilidades de acuerdo con las capacidades de cada entidad: CORDES aportó su conocimiento del territorio y su relación con actores locales; FUSALMO desarrolló los componentes de formación técnica, orientación laboral y empleabilidad; y FUSAI implementó los programas MBA Acelera y MAE, dirigidos a perfiles empresariales distintos. Fundación del Valle y MUSOL asumieron funciones de coordinación, seguimiento y acompañamiento general.

La incorporación de personal residente o con experiencia de trabajo en Los Nonualcos fortaleció la ejecución. Las entrevistas y el ejercicio de revisión después de la acción muestran que el conocimiento de los municipios, las redes institucionales existentes y la confianza construida con la población facilitaron la convocatoria, la coordinación y la adaptación de las actividades. También se

realizaron reuniones quincenales del consorcio para revisar avances y resolver dificultades de implementación.²⁴

Otro elemento consistente fue la capacidad de ajustar las acciones durante la ejecución. La oferta de formación técnica se modificó de acuerdo con la demanda identificada y con la respuesta de la población; se utilizaron modalidades presenciales, virtuales e híbridas; se organizaron actividades durante fines de semana; y se reforzó el acompañamiento para reducir el abandono. Estos ajustes no alteraron los objetivos del proyecto, sino que permitieron adaptar los medios empleados a las condiciones del territorio.

5.3.2. Elementos con potencial de réplica

A continuación se presenta una tabla con los elementos que, a juicio del equipo evaluador, cuentan con potencial de réplica en el territorio de la intervención.

Tabla 9 Elementos con potencial de réplica

Elemento	Evidencia de consistencia	Condiciones necesarias para su réplica
Ruta de formación, orientación e intermediación laboral	Combinó formación técnica, habilidades para la vida y el trabajo, orientación laboral, contacto con empresas e intermediación.	Actualizar el diagnóstico de demanda laboral, establecer acuerdos con empresas y mantener el seguimiento posterior a la formación.
Presencia de personal con conocimiento territorial	Facilitó la convocatoria, la coordinación institucional y el acompañamiento de participantes.	Incorporar personal local desde el inicio y definir responsabilidades territoriales concretas.
Diferenciación entre MBA Acelera y MAE	Permitió atender, por una parte, empresas con condiciones para desarrollar un proceso de aceleración y, por otra, emprendimientos en etapas iniciales.	Realizar previamente un mapeo del tejido empresarial y mantener rutas, contenidos y requisitos diferenciados.
CODENOL y mesas sectoriales	Generaron espacios de encuentro entre municipalidades, instituciones públicas, organizaciones y actores económicos.	Contar con una entidad territorial que convoque, una agenda compartida, responsabilidades definidas y recursos mínimos de funcionamiento.
Estrategia y rutas de turismo sostenible	Produjeron instrumentos para organizar y promover la oferta turística territorial.	Validar las rutas con empresas, emprendimientos y visitantes, actualizar su contenido y vincularlas con mecanismos permanentes de promoción y comercialización.

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas, los grupos focales y la documentación del proyecto.

La ruta de empleabilidad presenta condiciones favorables para su réplica porque se apoyó en mecanismos que forman parte de las competencias habituales de las entidades participantes. No obstante, su funcionamiento requiere recursos para la formación, el acompañamiento, la movilidad territorial y la vinculación con empresas. La participación de instituciones públicas durante el proyecto contribuyó a ampliar el alcance de algunas acciones, pero no demuestra que estas instituciones dispongan de presupuesto para reproducirlas de manera autónoma.

²⁴ Ver ejercicio de revisión después de la acción y compendio de entrevistas

Las metodologías MBA Acelera y Semillero MAE presentan potencial de réplica porque forman parte de la experiencia institucional de FUSAI y cuentan con procesos de formación y acompañamiento previamente aplicados. La continuidad de Semilleros MAE y de otras iniciativas empresariales desarrolladas por FUSAI en el territorio constituye una señal favorable de apropiación institucional. En futuras intervenciones, la selección de estas metodologías deberá responder a las características del tejido empresarial y al perfil de la población destinataria.²⁵

En el caso de CODENOL, las mesas sectoriales y las rutas turísticas, la réplica exige diferenciar la creación de instrumentos de su funcionamiento sostenido. La existencia de una estructura, una ruta o una plataforma no garantiza por sí misma que los actores mantengan la coordinación, actualicen la información o generen resultados económicos. Estos elementos requieren una entidad responsable, recursos mínimos y mecanismos de seguimiento.

En conjunto, la consistencia y la replicabilidad se valoran favorablemente. El proyecto produjo metodologías, mecanismos de articulación y aprendizajes que pueden orientar nuevas intervenciones. Sin embargo, la réplica debe entenderse como una adaptación fundamentada y no como la reproducción automática de actividades.

5.4. Cobertura y participación

La cobertura analiza en qué medida el proyecto alcanzó a la población, los territorios y las instituciones previstos. La participación examina quiénes se incorporaron a las actividades, las condiciones en las que lo hicieron y las barreras que influyeron en el acceso, la permanencia y la finalización de los procesos.

5.4.1. Alcance de las principales acciones

El proyecto alcanzó resultados favorables de cobertura, aunque con diferencias entre componentes. Se superaron las metas correspondientes a los centros educativos vinculados con Transforma EDU, la formación técnica, el refuerzo educativo, la orientación laboral y Semillero MAE. MBA Acelera fue el único de los componentes analizados cuya cobertura quedó por debajo de la meta programada.

Tabla 10 Cumplimiento de las principales metas de cobertura

Acción	Meta	Resultado	Cumplimiento
Centros educativos vinculados con Transforma EDU	5	9	180 %
Jóvenes que finalizaron formación técnica	300	336	112 %
Estudiantes que recibieron refuerzo educativo	500	683	136,6 %
Estudiantes en orientación laboral y habilidades para la vida y el trabajo	500	589	118 %
Personas emprendedoras que finalizaron Semillero MAE	200	293	146,5 %
Personas empresarias que finalizaron MBA Acelera	50	30	60 %

Fuente: elaboración propia con base en el informe final del proyecto.

²⁵ Ver entrevista con representante de FUSAI.

Los 336 jóvenes que finalizaron la formación técnica procedían de una matrícula de 523 personas. El proyecto logró superar la meta de graduación mediante 17 cursos y reforzó el acompañamiento con la incorporación de un técnico de seguimiento formativo. El informe final señala que este seguimiento incluyó llamadas, visitas y sesiones para identificar riesgos de abandono y favorecer la permanencia.

En refuerzo educativo participaron 683 estudiantes, de los cuales 364 fueron mujeres (el 53,3%) y 319 hombres (el 46,7%). El resultado muestra que la cobertura total superó la meta establecida. El informe final del proyecto señala que los cambios en la organización de la actividad lectiva redujeron el tiempo disponible para desarrollar actividades presenciales en los centros educativos. Esta condición afectó la implementación y constituye un factor que debe considerarse al explicar la menor cobertura, aunque la información disponible no permite determinar su peso específico. Como respuesta, el proyecto fortaleció los contenidos de Transforma EDU y amplió su presencia de cinco a nueve centros educativos. Por tanto, el resultado combina una cobertura individual menor que la programada con una ampliación institucional superior a la meta.

Las actividades de orientación laboral y habilidades para la vida y el trabajo alcanzaron a 589 estudiantes, incluidos 287 mujeres y 302 hombres. Se cumplió el 118 % de la meta total y el 106 % de la meta específica de participación femenina, establecida en 272 estudiantes.

En el componente empresarial se mantuvo la diferencia entre los dos programas ejecutados por FUSAI: Semillero MAE atendió a 293 personas emprendedoras (el 89 % mujeres), mientras que MBA Acelera fue completado por 30 personas empresarias (el 53 % mujeres).

Kevin Rivera explicó que FUSAI realizó una prospección cercana a 600 microempresas y aproximadamente 100 visitas para conformar los dos grupos de MBA Acelera. La distancia, el tiempo requerido y la dificultad para encontrar empresas interesadas que cumplieran el perfil limitaron la cobertura. La contratación posterior de personal local mejoró la convocatoria. Esta evidencia muestra que el resultado inferior a la meta no se debió a la ausencia de promoción, sino a las características del tejido empresarial y a las exigencias del programa MBA.

5.4.2. Condiciones de participación

Los grupos focales muestran que la participación no dependió únicamente de la existencia de cupos. Las mujeres emprendedoras de MAE mencionaron dificultades para combinar la formación con el cuidado de hijas e hijos, el trabajo doméstico y la gestión de sus negocios. Las participantes de El Pichiche y comunidades cercanas añadieron la distancia del lugar de formación y los costos de oportunidad asociados con dejar temporalmente sus actividades económicas. Los viáticos y el uso compartido de un vehículo ayudaron a resolver parte de las dificultades de transporte, pero no eliminaron las barreras de cuidado y disponibilidad de tiempo.

Las y los jóvenes participantes en formación técnica identificaron diferencias relacionadas con el trabajo, los horarios, la distancia, la conectividad, las condiciones económicas y la salud. La modalidad virtual utilizada en Inglés para Turismo redujo los gastos de traslado, aunque exigió conexión a internet, dispositivos y capacidad para utilizar plataformas digitales. En el curso de manejo, el horario

intensivo y la falta de pausas dificultaron la participación de una joven con una condición musculoesquelética, pese a la disposición del instructor para atender sus necesidades.²⁶

La participación territorial contó con el apoyo de CORDES, las municipalidades, los referentes distritales y los centros educativos. Los referentes distritales indicaron que colaboraron en la difusión, la inscripción, la logística y el acompañamiento a jóvenes.

5.4.3. Participación de personas con discapacidad

El proyecto desarrolló medidas específicas para favorecer la inclusión laboral de personas con discapacidad, mediante una metodología especializada, el fortalecimiento de capacidades del personal relacionado con los servicios de empleo y acciones de intermediación y trabajo con empresas. Como resultado, ocho personas con discapacidad accedieron a un puesto de trabajo. Este resultado constituye un logro concreto de cobertura dentro de la línea prevista por el proyecto y muestra que las medidas aplicadas se tradujeron en oportunidades efectivas de empleo.

La valoración de la cobertura de esta población se circunscribe a la línea de inclusión laboral establecida en el diseño. El proyecto no planteó que las personas con discapacidad debieran participar en todos los componentes, por lo que la ausencia de información sobre su presencia en otras actividades no se considera una brecha de cobertura.

5.4.4. Valoración del criterio

La cobertura y la participación se valoran favorablemente. El proyecto superó cinco de las seis metas analizadas: amplió Transforma EDU de cinco a nueve centros educativos; graduó a 336 jóvenes en formación técnica, frente a una meta de 300; brindó refuerzo educativo a 683 estudiantes, frente a los 500 previstos; incorporó a 589 estudiantes en orientación laboral y habilidades para la vida y el trabajo, también frente a una meta de 500; y alcanzó a 293 personas emprendedoras mediante Semillero MAE, frente a una meta de 200. La participación de mujeres fue especialmente alta en la formación técnica (el 73%) y en Semillero MAE (el 89%).

Los resultados MBA Acelera requieren una lectura diferente. MBA Acelera fue completado por 30 de las 50 empresas previstas. Este resultado se produjo pese a que FUSAI realizó una prospección cercana a 600 microempresas y aproximadamente 100 visitas, lo que muestra las dificultades para encontrar empresas interesadas que cumplieran el perfil y dispusieran del tiempo requerido por el programa.

En futuras intervenciones será analizar previamente el perfil del tejido empresarial antes de establecer las metas de MBA Acelera. Los registros deberán permitir distinguir la participación por sexo, edad, territorio, programa y etapa del proceso. También será necesario prever los recursos de transporte, conectividad y cuidado que resulten pertinentes e incorporar personal con conocimiento del territorio desde el inicio.

²⁶ Ver compendio de grupos focales con referentes distritales, mujeres emprendedoras y jóvenes participantes en formación técnica.

5.5. Visibilidad

La visibilidad analiza la capacidad del proyecto para comunicar sus objetivos, actividades, resultados y fuentes de financiación a la población participante, las instituciones, los actores territoriales y otros públicos. También examina si los medios utilizados permitieron identificar la intervención como un esfuerzo articulado de las entidades ejecutoras y de la Generalitat Valenciana.

5.5.1. Acciones y productos de comunicación

El proyecto desarrolló acciones de socialización con municipalidades, entidades públicas, organizaciones territoriales, empresas y población participante. El informe gráfico de la primera anualidad documenta reuniones de presentación, talleres de diagnóstico, actividades con las mesas sectoriales y encuentros relacionados con turismo sostenible, empleo y desarrollo empresarial. Los materiales revisados incorporan los logotipos de la Generalitat Valenciana, Fundación del Valle, MUSOL, FUSALMO, CORDES y FUSAI, lo que permitió identificar formalmente a las entidades vinculadas con la intervención.

La difusión de cursos y actividades se realizó mediante redes sociales, páginas municipales, contactos institucionales, materiales impresos y promoción directa. El anexo de gastos también registra la producción de carteles y banners utilizados como apoyo para la comunicación territorial.²⁷

En el componente de turismo se elaboraron una estrategia de comunicación, un plan de mercadeo, seis rutas turísticas y un sitio web del destino Los Nonualcos. También se promovió la presencia territorial en actividades como la Feria de la Fruta, la Feria de la Piña y el Festival del Mango. Estas acciones contribuyeron a presentar la oferta turística como un conjunto territorial y no únicamente como iniciativas aisladas.

En futuras intervenciones sería conveniente considerar en la estructura del informe final que el apartado referente a comunicación registre no solo los productos realizados sino también su alcance, utilización e interacción.

Tabla 11 Evidencias de visibilidad del proyecto

Área de visibilidad	Evidencia disponible	Hallazgos de la evaluación
Identidad institucional	Los materiales revisados incorporan los logotipos de la Generalitat Valenciana y de las organizaciones ejecutoras.	La identificación institucional está presente en los materiales revisados.
Convocatoria y difusión	Las actividades se difundieron mediante redes sociales, páginas municipales, contactos institucionales y materiales impresos.	Facebook y las páginas municipales tuvieron un papel relevante en la difusión. Los grupos focales con jóvenes plantearon la conveniencia de utilizar también otros medios, lo que muestra oportunidades para ampliar el alcance hacia población menos vinculada con estos canales.
Promoción territorial	Se elaboraron una estrategia de comunicación turística, un plan de mercadeo, seis rutas turísticas y un sitio	Existe evidencia suficiente sobre la elaboración y utilización de productos de promoción territorial, pero no sobre su contribución efectiva a la utilización de las

²⁷ Ver informe final del proyecto y anexos de comunicación.

Área de visibilidad	Evidencia disponible	Hallazgos de la evaluación
	web de Los Nonualcos. También hubo presencia en ferias y festivales.	rutasy servicios turísticos (posiblemente debido al momento en que se finalizó el diseño).
Seguimiento de la comunicación	Se dispone de registros de actividades, publicaciones y productos elaborados.	No se identificó un registro que permita valorar el alcance de las publicaciones, las audiencias, las visitas al sitio web o la interacción generada.

Fuente: elaboración propia con base en el informe gráfico de la primera anualidad, informe final del proyecto, anexos de comunicación, compendio de grupos focales y compendio de entrevistas.

5.5.2. Alcance y reconocimiento de la intervención

Los grupos focales con jóvenes muestran que Facebook y las páginas de las municipalidades fueron medios importantes para conocer cursos y oportunidades. Las personas jóvenes propusieron complementar estos canales con Instagram, TikTok, radio, carteles, volantes y perifoneo.

La entrevista con la representante de FUSALMO señala otra diferencia relevante: algunas empresas identificaron las actividades de intermediación laboral con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, aunque FUSALMO hubiera participado en su organización. Esto muestra una buena articulación operativa, pero también una visibilidad desigual de las entidades y del proyecto como intervención conjunta, lo cual se podría explicar por el lineamiento del Gobierno central que exige a sus instituciones un lugar prevalente en los procesos comunicacionales. La población pudo reconocer la actividad o el servicio recibido sin identificar necesariamente el proyecto, el consorcio ejecutor o la fuente de financiación.

Esta diferencia no reduce el valor de las acciones ejecutadas, pero sí limita la posibilidad de medir el posicionamiento público del proyecto. En los materiales revisados no se encontró un informe consolidado que reuniera datos sobre alcance de publicaciones, perfiles de audiencia, interacción, cobertura geográfica, visitas al sitio web o reconocimiento de la Generalitat Valenciana y de las entidades ejecutoras. Por esta razón, la evaluación puede verificar la existencia de productos y actividades de comunicación, pero no establecer con precisión cuántas personas fueron alcanzadas ni qué nivel de reconocimiento generaron.

La visibilidad se valora favorablemente en cuanto a presencia institucional, difusión de actividades y producción de herramientas para la promoción territorial. El proyecto logró comunicar oportunidades de formación, empleo y fortalecimiento empresarial, y produjo herramientas y acciones orientadas al posicionamiento de la identidad turística de Los Nonualcos. Sin embargo, la evidencia es más sólida respecto a los productos elaborados que respecto a sus resultados comunicacionales.

En futuras intervenciones será conveniente contar desde el inicio con un plan de comunicación que defina públicos, mensajes, canales, responsabilidades e indicadores. El informe final de comunicación debería registrar no solo los productos realizados, sino también su alcance, utilización, interacción y reconocimiento. Estos elementos se retomarán en las conclusiones y recomendaciones de cara al diseño y la implementación de futuras intervenciones.

6. CONCLUSIONES

La evaluación concluye que el proyecto fue exitoso. Alcanzó su objetivo específico en un 98 % y generó avances verificables en formación técnica, empleo, fortalecimiento empresarial y articulación territorial. Este desempeño adquiere especial relevancia porque la reforma municipal obligó a modificar el ámbito territorial, reconstruir acuerdos con autoridades y actores locales y ejecutar las actividades en un plazo efectivo más reducido. La reformulación mantuvo la lógica de la intervención y el consorcio respondió mediante ajustes operativos, reprogramación de recursos y contratación adicional.

La intervención fue pertinente para las necesidades de la población y del territorio. Los sondeos laborales contribuyeron a orientar la oferta formativa hacia competencias demandadas, mientras que las encuestas y los grupos focales confirman la utilidad práctica de los contenidos para buscar empleo, afrontar entrevistas, mejorar capacidades técnicas y gestionar empresas y emprendimientos. Entre las 155 personas jóvenes encuestadas, 153 (el 98,7 %) se declararon satisfechas o muy satisfechas. Los horarios, el transporte, las responsabilidades de cuidado y la disponibilidad de equipos para la práctica condicionaron la participación en algunas acciones, ante lo cual el proyecto introdujo ajustes durante la ejecución.

La eficacia fue alta. El proyecto graduó a 336 jóvenes en formación técnica, frente a una meta de 300; atendió a 589 estudiantes en habilidades para la vida y orientación laboral, frente a los 500 previstos; y brindó refuerzo educativo a 683 estudiantes, lo que representa un cumplimiento del 136,6% de la meta establecida. Asimismo, amplió Transforma EDU de cinco a nueve centros educativos y formó a 17 integrantes del personal técnico de empleo, frente a una meta de cuatro, y a 37 docentes, frente a los diez previstos.

Los resultados de empleo muestran una contribución concreta al ODS 8. El proyecto atendió a 594 jóvenes demandantes de empleo. En el ámbito regional, se documentan 619 colocaciones formales realizadas entre enero de 2025 y mayo de 2026 mediante el trabajo de orientación e intermediación desarrollado por el MTPS en coordinación con el proyecto. De las personas colocadas, 375 fueron mujeres y 244 hombres; ocho eran personas con discapacidad. De manera separada, el seguimiento de las personas egresadas de los cursos técnicos identificó a 122 jóvenes que generaban ingresos mediante empleo o autoempleo, mientras otras 32 continuaban en procesos de intermediación y búsqueda activa al cierre. La encuesta a jóvenes también identificó cambios favorables: 126 de las 155 personas consultadas (el 81,3 %) manifestaron haber aprendido cosas nuevas; 72 señalaron mayor confianza; 67, mejores habilidades para estudiar; y 45, mejores capacidades para buscar empleo. La permanencia de las colocaciones, los ingresos y los cambios percibidos no pudo establecerse porque la evaluación se realizó al cierre del proyecto.

El componente empresarial obtuvo resultados positivos mediante dos programas distintos. Semillero MAE graduó a 293 personas emprendedoras frente a una meta de resultado de 200. MBA Acelera fue completado por 30 empresas frente a una meta de 50, resultado relacionado con el perfil exigido y la prospección necesaria para identificar negocios que cumplieran los requisitos. Las 21 personas empresarias encuestadas que participaron en MBA Acelera afirmaron haber fortalecido y aplicado capacidades de gestión, y 18 (el 85,7 %) declararon incrementos en sus ventas. Estos últimos datos reflejan las respuestas de las personas encuestadas y no una verificación independiente de los registros financieros de las empresas.

La participación de las mujeres destacó en la cobertura: representaron el 73 % de las personas graduadas en formación técnica y el 89 % de quienes finalizaron Semillero MAE. El proyecto también desarrolló acciones afirmativas, como la formación en manejo de vehículos dirigida a mujeres. En cuanto a las personas con discapacidad, la línea específica de inclusión laboral comprendió una metodología especializada, la adecuación de contenidos, el fortalecimiento de capacidades del personal relacionado con los servicios de empleo y acciones de intermediación y trabajo con empresas. Como resultado, ocho personas con discapacidad accedieron a un puesto de trabajo. Este logro permite valorar favorablemente la estrategia de inclusión laboral desarrollada.

La especialización de las entidades del consorcio favoreció la eficiencia y la coherencia. La coordinación general, el conocimiento territorial, la experiencia en juventud y empleabilidad y las metodologías empresariales se combinaron sin duplicaciones sustantivas. El proyecto no constituyó una intervención aislada, sino que dio continuidad a procesos desarrollados previamente por Fundación del Valle en colaboración con CORDES y otras entidades socias en la región de Los Nonualcos. Esta trayectoria conjunta aportó relaciones institucionales, conocimiento territorial y experiencia de articulación entre actores públicos y privados, elementos que facilitaron la reformulación y la ejecución. La incorporación de personal con presencia en los territorios de intervención reforzó esta base y mejoró la convocatoria y el seguimiento.

La reactivación del CODENOL y la conformación de sus tres mesas sectoriales constituyen aportes relevantes a la gobernanza territorial. Las mesas permitieron organizar la participación alrededor de ámbitos económicos concretos, aunque alcanzaron distintos niveles de desarrollo. La Mesa de Turismo Sostenible produjo planes, materiales y seis rutas turísticas; la Mesa Empresarial y de Empleo facilitó la relación entre actores de formación, servicios públicos de empleo y empresas; y la MAPSAN reunió, durante su constitución, a una representación diversa de los sectores agropecuario, pesquero, público, académico y social, se integró al CODENOL y contribuyó a formular una propuesta de política pública para el fortalecimiento de los sistemas productivos y la seguridad alimentaria y nutricional. En este último caso, el funcionamiento fue todavía incipiente: no se documentó una regularidad equivalente a la de las otras mesas ni la implementación de las acciones productivas y comerciales propuestas.

Los instrumentos elaborados en estos espacios incorporaron una concepción amplia del turismo sostenible, vinculada con la conservación de los recursos naturales y culturales, la identidad territorial, la participación de las comunidades y la generación de oportunidades económicas locales. Las rutas integraron historia, tradiciones, gastronomía, artesanías, agricultura, pesca y recursos naturales de Los Nonualcos. Sin embargo, debido a que estos productos se concluyeron hacia el cierre de la intervención, la evaluación no dispone todavía de datos sobre visitantes, ventas, beneficios para las comunidades o efectos culturales y ambientales. Por tanto, se valora positivamente la base institucional y técnica creada, pero aún no es posible determinar los resultados de las rutas en funcionamiento. La articulación con instituciones públicas, gobiernos locales, empresas y organizaciones facilitó la ejecución, aunque esta participación no garantiza la continuidad, porque parte del apoyo fue posible gracias a los recursos del proyecto y no existe evidencia de asignaciones públicas suficientes para reproducir todas las acciones.

La sostenibilidad se valora como favorable, pero condicionada. Las capacidades adquiridas por las personas, las metodologías, las relaciones institucionales y los mecanismos de coordinación constituyen una base que permanece después del cierre. En cambio, las acciones que requieren personal dedicado, asistencia técnica, actualización de plataformas o financiamiento periódico

enfrentan mayores incertidumbres. La participación de las instituciones públicas durante la ejecución fue un factor facilitador, pero no garantiza la continuidad de las acciones, debido a que no se identificaron asignaciones suficientes para reproducir la cobertura alcanzada con los recursos del proyecto.

En conjunto, los resultados confirman una intervención pertinente, eficaz y con efectos positivos iniciales en las personas, las empresas, los emprendimientos y los actores territoriales. Sus principales fortalezas fueron la capacidad de adaptación, la complementariedad del consorcio, la vinculación entre formación e intermediación laboral y la activación de mecanismos territoriales de coordinación. En el refuerzo educativo, la participación de mujeres (el 53,3%) quedó por debajo del 60% previsto, mientras MBA Acelera no alcanzó la meta de cobertura. Estos aspectos, junto con la falta de validación comercial de las rutas turísticas y la incertidumbre sobre los recursos disponibles para la continuidad, delimitan el alcance de algunos resultados, pero no modifican la valoración general favorable del proyecto.

7. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas se obtuvieron mediante el contraste entre el informe final del proyecto, las tres encuestas, las entrevistas, los grupos focales y el ejercicio de revisión después de la acción. Algunas fueron reconocidas por las entidades ejecutoras y otras se infieren de la coincidencia entre los resultados documentados y las experiencias de las personas participantes y de los actores territoriales consultados. Los resultados alcanzados muestran que el proyecto tuvo capacidad para responder a cambios del entorno, movilizar a instituciones y organizaciones con funciones distintas y producir avances en formación, empleo, fortalecimiento empresarial y articulación territorial. A partir de esa experiencia, las lecciones se presentan por componente e identifican prácticas que conviene mantener y aspectos que deberían abordarse de otra manera en futuras intervenciones.

7.1. Gobernanza y articulación territorial

La organización de mesas alrededor de sectores concretos permitió que la reactivación del CODENOL se apoyara en intereses y actores vinculados con la realidad económica de Los Nonualcos. El proyecto acertó al no tratar la gobernanza territorial como una estructura únicamente formal: promovió espacios diferenciados para turismo sostenible, empresa y empleo, y producción agropecuaria, pesca y seguridad alimentaria y nutricional. Esta organización facilitó la elaboración de instrumentos, el intercambio de información y la formulación de propuestas relacionadas con las necesidades de cada sector.

La comparación entre las tres mesas muestra que su funcionamiento se fortalece cuando la representación inicial se acompaña de una agenda concreta, responsabilidades, reuniones regulares y resultados que sus integrantes pueden reconocer. La Mesa de Turismo Sostenible y la Mesa Empresarial y de Empleo avanzaron mediante productos y actividades directamente relacionados con el proyecto. La MAPSAN también logró una conformación diversa y contribuyó a formular una propuesta de política pública, pero tuvo menor regularidad y no llegó a poner en práctica sus principales líneas productivas y comerciales. La lección es conservar la organización sectorial utilizada por el proyecto y acompañar la constitución de cada mesa con prioridades acotadas, mecanismos de seguimiento y acciones iniciales que demuestren su utilidad.

La capacidad para reconstruir la coordinación territorial fue una de las fortalezas del proyecto frente a la reforma municipal. Durante la reformulación se realizaron reuniones con autoridades y personal técnico de los nuevos territorios. Cuando algunas de estas personas fueron posteriormente sustituidas, el proyecto retomó la socialización y los acuerdos con quienes asumieron sus funciones. Estos equipos apoyaron la convocatoria, la logística, el seguimiento y la adaptación de las actividades, y su conocimiento contribuyó a mantener la cobertura y el propósito de la intervención. La experiencia demuestra que, en contextos de transición institucional, es necesario identificar oportunamente a los nuevos interlocutores, trasladarles la información relevante y revalidar los acuerdos cuando cambien las autoridades, el personal técnico o sus responsabilidades.

El apoyo de las instituciones públicas amplió la capacidad de ejecución del proyecto. Las instituciones presentes en el territorio colaboraron en convocatorias, actividades y procesos de intermediación, lo que permitió aprovechar sus competencias, relaciones y conocimiento de la población. De acuerdo con la entrevista a CORDES, este apoyo también estuvo relacionado con la posibilidad que ofrecía el proyecto de realizar acciones para las cuales las oficinas territoriales y los gobiernos locales disponían de recursos limitados. La experiencia muestra el valor de articular recursos institucionales y recursos de cooperación para desarrollar iniciativas territoriales. Al mismo tiempo, confirma que la colaboración conseguida durante la ejecución no debe interpretarse por sí sola como garantía de continuidad.

7.2. Turismo sostenible

La construcción participativa permitió elaborar una propuesta turística compartida y sustentada en una concepción amplia del turismo sostenible. El proyecto constituyó la Mesa de Turismo Sostenible, elaboró un plan de acción y un plan de marketing, diseñó seis rutas y creó una plataforma digital. Estos instrumentos relacionaron la actividad turística con la conservación de los recursos naturales y culturales, la identidad territorial, la participación de las comunidades y la generación de oportunidades económicas locales. La incorporación de actores institucionales, comunitarios y empresariales permitió integrar historia, tradiciones, gastronomía, artesanías, agricultura, pesca y recursos naturales en la propuesta turística. La experiencia confirma que la planificación participativa y el reconocimiento de la diversidad cultural, productiva y natural del territorio proporcionan una base sólida para construir una oferta turística con identidad propia. Debido a que las rutas se concluyeron hacia el cierre del proyecto, todavía no fue posible comprobar su demanda ni medir visitantes, ventas, beneficios comunitarios o efectos culturales y ambientales. Por ello, la experiencia también muestra la importancia de programar la prueba de los productos y el seguimiento de sus efectos dentro del periodo de ejecución.

La experiencia confirmó que los productos territoriales ofrecen mayores posibilidades de encadenamiento cuando se articulan oportunamente con los procesos empresariales. La entrevista con Kevin Rivera, de FUSAI, indica que las rutas y otros productos turísticos se concluyeron cuando los procesos de fortalecimiento empresarial estaban próximos a finalizar. Esto limitó su incorporación en los ejercicios prácticos con empresas de MBA Acelera y personas emprendedoras de Semillero MAE, así como la posibilidad de que los negocios identificaran oportunamente su relación con la oferta turística. El aprendizaje es que el diagnóstico, el diseño de rutas, la identificación de proveedores, la formación empresarial, las pruebas con mercado y la promoción deben avanzar

de manera articulada, utilizando productos preliminares que puedan probarse y ajustarse durante la intervención.

El enfoque territorial aplicado por el proyecto permitió reconocer que la actividad turística depende de una oferta económica diversa. Las entrevistas y los grupos focales identificaron relaciones potenciales entre turismo, gastronomía, agricultura, pesca, comercio, transporte y otros servicios. El trabajo con las mesas, las rutas y los programas empresariales creó condiciones para que esas relaciones comenzaran a reconocerse, aunque varios encadenamientos permanecían en una etapa inicial al cierre. La experiencia confirma que una ruta no se consolida únicamente mediante atractivos, identidad visual o difusión. También requiere negocios preparados para responder a requisitos de calidad, atención, formalización, volumen y logística, así como mecanismos para conectarlos con operadores, instituciones y mercados.

7.3. Refuerzo educativo y formación técnica

La revisión periódica de la demanda laboral permitió mantener la pertinencia de la oferta formativa. Los sondeos realizados durante la ejecución sirvieron para ajustar o incorporar cursos de acuerdo con las oportunidades identificadas en el territorio. El proyecto registró 336 jóvenes que finalizaron la formación técnica frente a una meta de 300. La encuesta y los grupos focales con jóvenes confirmaron la utilidad de las formaciones y valoraron especialmente su aplicación práctica. Esta experiencia demuestra el valor de revisar el menú de cursos durante la ejecución mediante información del mercado laboral y aportes de empresas, jóvenes y equipos territoriales.

El seguimiento personalizado ayudó a sostener la permanencia en la formación técnica. El informe final registra 523 jóvenes matriculados y 336 graduados. El ejercicio de revisión después de la acción, la entrevista con FUSALMO y los grupos focales relacionaron parte de los abandonos con trabajo, horarios, transporte, conectividad, estudios y responsabilidades familiares. Ante estas condiciones, el seguimiento mediante llamadas, visitas y atención a señales de inasistencia permitió responder a situaciones particulares y favorecer la continuidad. La experiencia confirma que este acompañamiento es una parte sustantiva de la formación y que debe contar desde el inicio con responsabilidades, tiempo y recursos propios.

La orientación práctica de los cursos fue uno de los aspectos más valorados por las personas jóvenes. La encuesta y los grupos focales muestran que las formaciones fueron consideradas útiles por su relación con situaciones y tareas concretas. A partir de esa valoración, las y los jóvenes también solicitaron más horas de práctica en algunas especialidades y equipos más próximos a la tecnología utilizada en los lugares de trabajo. La virtualidad redujo traslados y facilitó la participación de algunas personas, aunque generó dificultades relacionadas con internet y dispositivos. La experiencia demuestra que el valor práctico debe preservarse y profundizarse mediante una duración suficiente, equipos actualizados y una modalidad coherente con las competencias esperadas en cada curso.

7.4. Orientación, intermediación e inclusión laboral

La articulación entre orientación e intermediación laboral produjo resultados concretos de inserción. La articulación entre orientación e intermediación laboral produjo resultados concretos de inserción. El proyecto atendió a 594 jóvenes demandantes de empleo y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social documenta 619 colocaciones formales realizadas en Los Nonualcos, en coordinación con el proyecto. Los grupos focales muestran que las y los jóvenes aprendieron a elaborar su

currículo y prepararse para entrevistas, mientras la encuesta a docentes y personal técnico indica que la orientación fue una de las capacidades más aplicadas. Algunas personas jóvenes todavía expresaron dudas sobre dónde buscar oportunidades o cómo compensar la falta de experiencia. Los resultados alcanzados confirman la validez de una ruta que conecte la preparación individual, la prospección empresarial, la referencia a vacantes, la entrevista, la contratación y su seguimiento, y muestran el valor de articular esta ruta con los servicios públicos de empleo y las empresas del territorio.

Las medidas específicas de inclusión laboral produjeron resultados concretos para las personas con discapacidad. El proyecto elaboró una metodología especializada, adecuó contenidos, fortaleció capacidades del personal relacionado con los servicios de empleo y desarrolló acciones de intermediación laboral. Como resultado, ocho personas con discapacidad accedieron a un puesto de trabajo. La encuesta a docentes y personal técnico identifica como apoyos relevantes la coordinación especializada, los espacios accesibles y los materiales adaptados. La experiencia enseña que, cuando la inclusión laboral de personas con discapacidad constituye un resultado previsto, debe contar con herramientas técnicas, personal preparado, accesibilidad, ajustes razonables y trabajo con empresas. Esta lección se refiere exclusivamente a la línea de inclusión laboral prevista en el diseño del proyecto.

7.5. Fortalecimiento empresarial

El enfoque práctico de las herramientas empresariales favoreció su aplicación en los negocios.

Las 21 personas participantes de MBA Acelera que respondieron la encuesta señalaron que fortalecieron y aplicaron capacidades de gestión; 18 (el 85,7 %) declararon un aumento de sus ventas. Este último dato refleja la percepción de las personas encuestadas y no una medición financiera independiente. Por su parte, los grupos focales con personas empresarias y emprendedoras describieron cambios en costos, precios, inventarios, registros, compras y reinversión. Las giras empresariales también fueron valoradas porque permitieron observar experiencias reales. La lección es conservar la combinación de contenidos prácticos, asesoría vinculada con cada negocio e intercambio entre pares.

La formación puede favorecer iniciativas colectivas que amplían las posibilidades de las participantes. En uno de los grupos focales, mujeres emprendedoras relataron que comenzaron a organizarse y producir conjuntamente durante el proceso formativo. Esta experiencia constituye un resultado relevante porque muestra que los espacios de capacitación también pueden propiciar cooperación, intercambio y organización. Al mismo tiempo, una iniciativa colectiva enfrenta decisiones distintas a las de un emprendimiento individual, entre ellas la distribución de responsabilidades, la organización interna, la comercialización y la formalización. La lección es que conviene identificar estas dinámicas durante la ejecución y, cuando surjan por decisión de las participantes, ofrecer un acompañamiento diferenciado.

El fortalecimiento de capacidades empresariales produjo cambios aun en presencia de barreras de participación y acceso al mercado. Las mujeres consultadas mencionaron responsabilidades de cuidado, horarios, distancias y el costo de ausentarse de sus negocios. Las personas empresarias y emprendedoras también señalaron dificultades relacionadas con permisos, formalización, capital de trabajo y comercialización. Pese a estas condiciones, las encuestas y los grupos focales registraron aplicaciones de lo aprendido en la gestión de empresas y emprendimientos. La experiencia muestra el valor de la formación y, al mismo tiempo, confirma que

esta no elimina por sí sola los obstáculos externos al negocio. Por ello, las condiciones para participar y las conexiones con servicios de formalización, financiamiento y mercado deben analizarse desde la planificación, según el perfil de cada programa y de su población destinataria.

7.6. Gestión del consorcio y presencia territorial

La especialización de las entidades socias permite responder a una intervención compleja desde capacidades complementarias. El consorcio reunió experiencia en gobernanza, conocimiento territorial, formación juvenil, empleabilidad y fortalecimiento empresarial. Esta distribución hizo posible alcanzar resultados en ámbitos diferentes bajo una dirección común. La articulación entre formación, orientación e intermediación laboral muestra el valor de esta complementariedad. A la vez, la conexión tardía entre algunos productos turísticos y los procesos empresariales confirmó que la coordinación general debe traducirse en referencias entre servicios, actividades conjuntas, productos compartidos y momentos de intercambio definidos desde la planificación.

La continuidad de las alianzas construidas mediante intervenciones sucesivas favorece la ejecución de proyectos territoriales complejos. La experiencia previa de trabajo conjunto entre Fundación del Valle y CORDES en Los Nonualcos permitió combinar una estrategia de intervención de largo plazo con relaciones institucionales, presencia territorial y conocimiento de los actores locales. A esta base se incorporaron las capacidades especializadas de las demás entidades socias y personal con presencia local. La experiencia confirma que los nuevos proyectos pueden avanzar con mayor rapidez cuando recuperan los aprendizajes, las relaciones y las capacidades construidas mediante procesos anteriores en el mismo territorio.

La flexibilidad en la ejecución permitió responder a cambios del contexto sin perder de vista los resultados previstos. La reorganización municipal exigió reformular territorialmente la intervención; también se ajustaron horarios, se amplió Transforma EDU y se modificó la oferta de formación técnica a partir de la demanda identificada. Estas decisiones muestran que el proyecto no aplicó la planificación de manera rígida, sino que modificó aspectos operativos para preservar su orientación y alcanzar resultados exitosos. La experiencia demostró el valor de incorporar, en el futuro, márgenes de adaptación en el diseño y planificación, así como la importancia de documentar los ajustes relevantes, sus motivos y sus efectos.

8. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se derivan de los hallazgos, las conclusiones y las lecciones aprendidas de la evaluación. Su propósito es favorecer la continuidad de los resultados alcanzados y orientar el diseño de nuevas intervenciones. Para valorar su factibilidad se distingue entre las acciones de relacionamiento que pueden mantenerse mediante los canales institucionales existentes, el funcionamiento autónomo que algunos actores territoriales pueden asumir según sus capacidades y las actividades que requieren necesariamente un nuevo financiamiento.

8.1. Recomendaciones para los miembros del consorcio

1. Mantener el relacionamiento institucional y utilizarlo para buscar nuevas oportunidades de financiamiento.

Fundación del Valle, MUSOL, CORDES, FUSALMO y FUSAI deberían preservar los contactos y las relaciones construidas entre ellas, la ALN, las mesas, las instituciones públicas, las empresas y las organizaciones territoriales. Este relacionamiento puede mantenerse mediante los canales institucionales que cada entidad ya utiliza, sin crear una estructura adicional ni un programa de reuniones que requiera recursos específicos. Cuando se identifique una convocatoria o un posible socio financiero, las entidades podrán retomar estos vínculos para preparar propuestas basadas en los resultados alcanzados y las necesidades que permanecen pendientes. Para facilitarlo, conviene conservar un registro institucional de los productos, las organizaciones relacionadas y las líneas que podrían tener continuidad.

Esta recomendación se sustenta en que las relaciones institucionales y territoriales facilitaron la convocatoria, la intermediación laboral, la articulación empresarial y el funcionamiento de las mesas durante la ejecución. Su mantenimiento no implica desarrollar nuevas actividades sin financiamiento, sino conservar los canales de comunicación y la información necesaria para formular futuras propuestas.

Responsables: todos los miembros del consorcio, dentro de sus relaciones institucionales ordinarias.

Aplicación: durante la identificación de convocatorias, alianzas y nuevas fuentes de financiamiento.

2. Formular una nueva intervención para poner en práctica las prioridades definidas por la MAPSAN.

Cuando exista una convocatoria adecuada, las entidades del consorcio con experiencia en desarrollo territorial y productivo deberían valorar la formulación de una nueva propuesta basada en la estrategia y la política pública elaboradas. La intervención podría comenzar con la actualización y validación del diagnóstico, la selección de un número limitado de cadenas o productos prioritarios y el desarrollo de experiencias piloto que vinculen a productores y cooperativas con restaurantes, empresas turísticas y otros compradores del territorio. También debería financiar la asistencia técnica, la organización productiva, el análisis de costos y mercados y el seguimiento de los acuerdos. Esta recomendación no implica que las entidades mantengan estas actividades después del cierre sin recursos, sino que utilicen los productos y relaciones existentes como base para buscar nuevo financiamiento.

Responsables para la formulación: Fundación del Valle, MUSOL y CORDES, en consulta con la ALN, la MAPSAN, las organizaciones productivas, la academia y las instituciones públicas competentes.

Aplicación: cuando se identifique una convocatoria o alianza financiera relacionada con desarrollo productivo, seguridad alimentaria, pesca, agricultura o turismo sostenible.

3. Facilitar mecanismos de coordinación de bajo costo para el CODENOL y las mesas, de acuerdo con las capacidades de sus integrantes.

La continuidad del CODENOL y de las mesas no debería depender de que CORDES, MUSOL u otra entidad del consorcio asuma una secretaría técnica sin financiamiento. La ALN y las organizaciones integrantes podrían mantener estos espacios mediante una coordinación rotativa, los canales digitales existentes y reuniones vinculadas con asuntos concretos, como una convocatoria de

financiamiento, una actividad territorial, una oportunidad de empleo o la promoción de las rutas turísticas. También podrían aprovechar reuniones o eventos convocados por alguna de las instituciones participantes, en lugar de crear actividades adicionales. CORDES podrá mantener el relacionamiento con estos espacios en la medida en que forme parte de su trabajo institucional ordinario. Si el CODENOL requiere acompañamiento técnico continuo, esta función deberá incluirse y financiarse en una nueva intervención.

Esta recomendación se sustenta en el funcionamiento alcanzado por el CODENOL durante el proyecto y en la disposición expresada por la ALN y otros actores para mantener la coordinación. También reconoce que no existe evidencia de recursos recurrentes para financiar una secretaría técnica, estudios, convocatorias o actividades periódicas. Por ello, cualquier acompañamiento continuo del consorcio deberá formar parte de una nueva intervención financiada.

Responsables: ALN e integrantes del CODENOL y de las mesas; CORDES como entidad vinculada al territorio, según sus capacidades y recursos disponibles.

Aplicación: cuando exista una agenda concreta o una oportunidad que justifique la coordinación.

4. Diseñar una nueva intervención para consolidar y comercializar las rutas turísticas.

Fundación del Valle, MUSOL, CORDES y FUSAI deberían valorar la formulación de una propuesta de financiamiento que tome como punto de partida la Mesa de Turismo Sostenible, los planes elaborados, las seis rutas y la plataforma digital. La nueva propuesta deberá conservar la concepción amplia del turismo sostenible adoptada por los instrumentos elaborados, integrando la identidad y el patrimonio cultural, la participación comunitaria, la conservación de los recursos naturales y la generación de beneficios económicos locales. Además de probar y comercializar las rutas, debería establecer indicadores sobre visitantes, ventas, participación de negocios y productores locales, valoración de las comunidades y posibles efectos culturales y ambientales.

También deberá conectar desde el inicio las rutas con empresas de MBA Acelera, personas emprendedoras de Semillero MAE y otros prestadores de servicios, respetando los perfiles y metodologías de cada programa. Las pruebas deberán registrar participación, valoración, consumo, dificultades logísticas e interés de los negocios, de manera que los recursos posteriores se concentren en las rutas con mejores condiciones de funcionamiento.

Esta recomendación se sustenta en que el proyecto creó una base institucional y técnica relevante, pero concluyó los productos turísticos cuando quedaba poco tiempo para probarlos, ajustarlos y comprobar su funcionamiento en el mercado.

Responsables para la formulación: Fundación del Valle, MUSOL, CORDES y FUSAI, en consulta con la ALN y la Mesa de Turismo Sostenible.

Aplicación: cuando se identifique una convocatoria o una alianza financiera adecuada.

5. Incorporar en nuevos proyectos la misma ruta de formación, orientación e intermediación laboral.

Las nuevas propuestas relacionadas con juventud y empleo deberían preservar los sondeos periódicos de demanda laboral, la orientación práctica de los cursos, el seguimiento personalizado de la permanencia y la conexión con empresas y oportunidades de empleo. La formulación deberá presupuestar las horas de práctica, los equipos actualizados, la modalidad adecuada para cada curso,

el personal territorial y las condiciones de movilidad que resulten necesarias. Cuando se contemple la inclusión laboral de personas con discapacidad, deberán financiarse las medidas específicas que dieron resultados en este proyecto: metodología especializada, personal preparado, accesibilidad, ajustes razonables, coordinación con servicios de empleo y trabajo con empresas. Esta recomendación se sustenta en la graduación de 336 jóvenes, las 619 inserciones laborales formales y los ocho empleos obtenidos por personas con discapacidad.

Responsable para la formulación técnica: FUSALMO, en coordinación con Fundación del Valle, empresas, servicios de empleo y actores territoriales.

Aplicación: en nuevas propuestas que incluyan formación e inserción laboral.

6. Financiar dentro de las futuras intervenciones el acompañamiento empresarial posterior a la formación.

Las nuevas propuestas de fortalecimiento empresarial deberían incluir, dentro de su periodo y presupuesto, un periodo de acompañamiento posterior cuya duración, intensidad y modalidades se definan según el perfil de la población, los resultados esperados y el financiamiento disponible. Este puede realizarse mediante sesiones grupales, asesorías puntuales o referencias a servicios disponibles y concentrarse en comercialización, formalización, acceso a financiamiento y aplicación de herramientas de gestión. En los programas de mayor duración, el diseño deberá dimensionar la prospección y el seguimiento de acuerdo con el número y el perfil de las empresas que se pretende incorporar. También será necesario detectar durante la ejecución las iniciativas colectivas que surjan por decisión de las participantes y ofrecerles apoyo diferenciado en organización, comercialización y análisis de viabilidad.

Esta recomendación se sustenta en la aplicación favorable de los aprendizajes empresariales y en las necesidades de comercialización, formalización, financiamiento y acompañamiento identificadas en las encuestas y los grupos focales. No supone que FUSAI u otra entidad mantenga estos servicios después del cierre sin recursos específicos.

Responsable para la formulación técnica: FUSAI, en coordinación con Fundación del Valle y posibles entidades prestadoras de servicios empresariales.

Aplicación: en el diseño y presupuesto de nuevas intervenciones.

7. Traducir la complementariedad del consorcio en un diseño operativo común.

Las nuevas propuestas deberían incluir un calendario compartido de productos y decisiones que muestre qué resultado de un componente necesita otro, cuándo debe estar disponible y qué entidad será responsable. Este mecanismo es especialmente importante para evitar que los productos turísticos vuelvan a concluirse cuando los procesos empresariales estén próximos a finalizar. Las propuestas también deberán presupuestar personal con conocimiento y presencia en el territorio, recursos de movilidad y márgenes para realizar ajustes ante cambios institucionales o territoriales. La experiencia del proyecto demuestra que la especialización de las entidades y la presencia local produjeron buenos resultados; el nuevo diseño debe conservar estas fortalezas y mejorar la sincronización entre componentes.

Esta recomendación se sustenta en dos hallazgos complementarios: la especialización de las entidades favoreció el logro de los resultados, pero la conclusión tardía de los productos turísticos redujo las posibilidades de utilizarlos durante los procesos de fortalecimiento empresarial.

Responsable de coordinación: Fundación del Valle, con participación de MUSOL, CORDES, FUSALMO y FUSAI.

Aplicación: desde la formulación de nuevas propuestas.

8.2. Recomendaciones para la Generalitat Valenciana

1. Incluir una fase de consolidación cuando los resultados necesiten apoyo después de la ejecución principal.

En futuras convocatorias, la Generalitat Valenciana debería permitir que las propuestas incorporen una fase financiada de consolidación cuando determinados resultados necesiten tiempo adicional para ponerse a prueba, completar su transferencia o comprobar su funcionamiento. Cuando esta necesidad se identifique al cierre, también podría valorar nuevas propuestas que partan de los productos y capacidades ya financiados, sin repetir los procesos realizados. Ambas modalidades deberán contar con duración limitada, actividades, responsables, presupuesto e indicadores propios. En el proyecto evaluado, este apoyo permitiría probar y comercializar las rutas turísticas, definir la gestión de la plataforma, fortalecer el funcionamiento de la Mesa de Turismo Sostenible y medir la permanencia de los resultados laborales y empresariales. Esta recomendación se sustenta en que la intervención alcanzó resultados relevantes, pero algunos productos se concluyeron demasiado cerca del cierre para verificar su funcionamiento y sostenibilidad.

2. Valorar proyectos de consolidación que aprovechen los resultados ya financiados.

La Generalitat Valenciana debería considerar propuestas que partan de productos y capacidades generados por intervenciones anteriores, en lugar de solicitar que cada nuevo proyecto comience un proceso distinto. En el caso del CODENOL, estas propuestas deberían diferenciar las necesidades de sus mesas. Para la Mesa de Turismo Sostenible, el financiamiento podría concentrarse en probar y comercializar las rutas; para la Mesa Empresarial y de Empleo, en mantener la conexión entre formación, empresas y oportunidades laborales; y para la MAPSAN, en poner en práctica la propuesta de política pública mediante diagnósticos actualizados, asistencia técnica, experiencias productivas piloto y mecanismos de vinculación con mercados. Cada línea deberá contar con resultados, responsables, recursos e indicadores propios, evitando considerar la constitución formal de las mesas como evidencia suficiente de funcionamiento.

3. Incorporar y financiar mediciones de seguimiento a los seis y doce meses.

Las intervenciones deberían poder incluir un periodo posterior financiado para verificar la permanencia de los cambios en empleo, ingresos, ventas y funcionamiento de los mecanismos territoriales. Los indicadores deben diferenciar inserción laboral, autoempleo y calidad del empleo, y utilizar medios de comprobación proporcionales al tipo de resultado. En los programas empresariales, las mediciones deberían complementar las percepciones de las personas participantes con información verificable cuando esté disponible. Esta recomendación responde a que la evaluación se realizó al cierre y pudo identificar efectos iniciales favorables, pero no establecer su permanencia.

4. Mantener mecanismos de flexibilidad para responder a cambios del contexto.

La experiencia de la reformulación territorial demuestra la utilidad de permitir ajustes justificados en cobertura, cronogramas, modalidades y actividades cuando cambian las condiciones del entorno. La Generalitat Valenciana debería conservar procedimientos ágiles para aprobar estas modificaciones, siempre que mantengan la orientación hacia los objetivos y resultados. Las propuestas también deberían poder incorporar márgenes operativos o recursos de contingencia y un registro breve de los cambios, sus motivos y sus efectos. Esta flexibilidad fue una de las fortalezas del proyecto y permitió responder a la reorganización municipal sin abandonar su propósito.

ANEXOS

Anexo 1 Términos de referencia de la evaluación

Versión definitiva de los términos de referencia que establecen los objetivos, alcance, metodología, productos e indicadores de calidad del informe. [Enlace al documento](#)

Anexo 2 Plan de trabajo de la evaluación

Versión final aprobada, con el enfoque metodológico, las fases, el cronograma, la organización del trabajo de campo y los mecanismos de coordinación y control de calidad. [Enlace al documento](#)

Anexo 3 Matriz de evaluación

Matriz completa con criterios, preguntas de evaluación, actores relacionados, fuentes, herramientas de recolección e indicadores utilizados para valorar cada pregunta. [Enlace al documento](#)

Anexo 4 Listado de fuentes documentales consultadas.

Relación de documentos del proyecto, estudios y fuentes externas empleadas. [Enlace al documento](#)

Anexo 5 Registro del trabajo de campo

Relación de actores consultados, indicando entidad, función, género y técnica aplicada, así como las fechas en que se aplicó y la modalidad (virtual o presencial). Incluye respaldos (listas de asistencia y/o fotografías). [Enlace al documento](#)

Anexo 6 Compendio de instrumentos de recolección de información

Incluye las guías de entrevistas semiestructuradas, las guías de grupos focales, los tres cuestionarios de encuesta y la guía del ejercicio de revisión después de la acción. [Enlace al documento](#)

Anexo 7 Sistematización del ejercicio de revisión después de la acción

Documento del AAR realizado con integrantes de las entidades responsables del proyecto. [Enlace al documento](#)

Anexo 8 Compendio de transcripciones de entrevistas

Versiones editadas de las doce entrevistas realizadas. [Enlace al documento](#)

Anexo 9 Compendio de sistematizaciones de entrevistas

Síntesis ordenadas por actor, preguntas, hallazgos y aspectos utilizados para la triangulación. [Enlace al documento](#)

Anexo 10 Compendio de transcripciones de grupos focales

Transcripciones de los grupos con referentes distritales, personas empresarias de MBA Acelera, mujeres emprendedoras y jóvenes participantes. [Enlace al documento](#)

Anexo 11 Compendio de sistematizaciones de grupos focales

Hallazgos organizados por grupo, componente y pregunta de evaluación. [Enlace al documento](#)

Anexo 12 Informe de la encuesta a jóvenes

Descripción de la encuesta, características de las personas participantes, resultados, tablas, gráficos y ficha técnica. [Enlace al documento](#)

Anexo 13 Informe de la encuesta a participantes de MBA Acelera

Resultados de las personas empresarias que respondieron en representación de sus negocios, con tablas, gráficos, desagregaciones y ficha técnica. [Enlace al documento](#)

Anexo 14 Informe de la encuesta a docentes y personal técnico.

Resultados, tablas, gráficos, análisis y ficha técnica. [Enlace al documento](#)

Anexo 15 Ficha resumen de la evaluación según el formato CAD

Ficha resumen de la evaluación presentada según el formato CAD. [Enlace al documento](#)

Anexo 16 Memoria de la sesión de devolución

Lista de participantes, contenidos presentados, observaciones recibidas y acuerdos. [Enlace al documento](#)