

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL

PROGRAMA PRESUPUESTARIO ORIENTADO A RESULTADOS AUMENTO DEL EMPLEO

POR: RAFAEL GÓMEZ
EVALUADOR

AGOSTO 2026

INFORME FINAL

Agradecimientos

El presente informe desarrolla la evaluación ejecutiva de resultados realizada al programa Presupuestario Orientado a Resultados (PPoR) *Aumento del Empleo*. Este esfuerzo ha sido posible gracias al apoyo del programa Buena Gobernanza Financiera para una recuperación económica verde e inclusiva, implementado por la Cooperación Alemana para el Desarrollo GIZ, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (COSEFIN), y la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) del Gobierno de República Dominicana.

El trabajo fue realizado por Rafael Gómez, como evaluador independiente. Como parte central de su labor, realizó una misión a República Dominicana para adelantar entrevistas y reuniones de trabajo con la DIGEPRES y el Viceministerio de Planificación e Inversión Pública (VIPLAN) en el Ministerio de Hacienda y Economía, las diferentes dependencias del Ministerio de Trabajo (MT), el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) y la Confederación Dominicana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CODOPYME. Durante la misión realizó dos grupos focales con beneficiarios del programa y empresas participantes, además de una visita a la Oficina Territorial de Empleo (OTE) del Distrito Nacional, entrevistando al equipo técnico y administrativo. Por último, llevó a cabo reuniones virtuales con expertos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entidad financiadora del programa de Apoyo al Sistema Flexible de Empleo República Dominicana-Trabaja (RD-Trabaja) y del VIPLAN.

El evaluador agradece el apoyo, disposición y orientación continua de las instituciones y partes interesadas referidas en cabeza de DIGEPRES, el MT y la GIZ. Su apoyo fue valioso para el desarrollo de las actividades y acceso a la información.

Acrónimos

ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
BCRD	Banco Central de la República Dominicana
BEE	Bolsa Electrónica de Empleo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
CHR	Conclusiones, Hallazgos y Recomendaciones
CODOPYME	Confederación Dominicana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
COS	Centros Operativos del Sistema
CTV	Capacitación Técnico-Vocacional
COSEFIN	Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana
DCB	Desarrollo de Competencias Básicas
EIL	Entrenamiento para la Inserción Laboral
DIGEPRES	Dirección General de Presupuesto
EDI	Evaluación de Desempeño Institucional
END 2030	Estrategia Nacional de Desarrollo 2030
GIZ	Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ
ICV	Índice de Calidad de Vida
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
MT	Ministerio del Trabajo
M&E	Monitoreo y Evaluación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMLAD	Observatorio del Mercado Laboral Dominicano
ONE	Oficina Nacional de Estadística
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OTE	Oficina Territorial de Empleo
PAML	Políticas Activas del Mercado Laboral
PNPSP	Plan Nacional Plurianual del Sector Público
PPoR	Programas Presupuestarios Orientados a Resultados
RD-Trabaja	Programa de Apoyo al Sistema Flexible de Empleo República Dominicana - Trabaja
SENAE	Servicio Nacional de Empleo
SGE	Sistema Informático de Gestión de Empleo
SIRLA	Sistema Integrado de Registros Laborales
TdC	Teoría del Cambio
UE	Unidad Ejecutora
VIPLAN	Viceministerio de Planificación e Inversión Pública

Tabla de Contenido

Agradecimientos 2
Resumen Ejecutivo 7
Introducción 11
El programa Presupuestario orientado a Resultados: Aumento del Empleo 12
Alineación del programa 15
Focalización geográfica 15
Resultados y metas del programa 2022-2029 16
Diseño de la evaluación 17
Enfoque 17
Criterios y aspectos de evaluación 18
Recolección y análisis de datos 20
1.1.1. Alcance 22
Triangulación 22
Estimación del desempeño del programa 22
Conclusiones, hallazgos y recomendaciones 23
Audiencia 23
Cumplimiento de estándares éticos y lineamientos de protección de datos 24
Resultados 25
Efectividad 25
1.1.2. Lógica vertical 25
1.1.3. Avance en el logro de resultados 26
1.1.4. Incentivos a la efectividad 28
1.1.5. Resultados inesperados 28
Sostenibilidad 29
1.1.6. Perdurabilidad de los resultados 29
1.1.7. Sostenibilidad ambiental y social 29
Eficiencia 30
1.1.8. Costeo unitario 30
1.1.9. Oportunidad 30
1.1.10. Redundancia 31
1.1.11. Medición de eficiencia 31
Eficacia 31
1.1.12. Avance en el cumplimiento de metas de producción. 31
1.1.13. Focalización 37
1.1.14. Eficacia presupuestal 38
Calidad 44
1.1.15. Buenas prácticas 44
1.1.16. Pertinencia de los servicios 45
1.1.17. Satisfacción 45
1.1.18. Acceso 46
1.1.19. Servicio al ciudadano y rendición de cuentas 46
Equidad 47
1.1.20. Equidad de género y derechos humanos. 47
1.1.21. Focalización de grupos vulnerables 47

M&E 48
1.1.22. Lógica horizontal. 48
Tabla síntesis de desempeño 50
Conclusiones, hallazgos y recomendaciones 51
Efectividad 51
Sostenibilidad 52
Eficiencia 53
Eficacia 54
Calidad 57
Equidad 57
M&E 58
Referencias 59
Anexo 1. Listado de entrevistas, visitas y grupo focal realizados en la Misión de País 62
Anexo 2. Matriz de Diseño de la Evaluación 64
Anexo 3. Preguntas guía de los Grupos Focales 78

Índice de Tablas

Tabla 1: Datos básicos del programa 14
Tabla 2: Cobertura geográfica del programa – provincias priorizadas 15
Tabla 3: Desempeño observado y esperado del programa a nivel de resultados 2022-2028 16
Tabla 4: Criterios y preguntas de la evaluación 18
Tabla 5: Síntesis del desempeño programático 22
Tabla 6: Ejecución presupuestal global del programa 2022-2026 (RD$) 39
Tabla 7: Ejecución presupuestal de los productos del programa 2022-2026(p) 40
Tabla 8: Estructura programática - propuesta básica 43
Tabla 9: Síntesis del desempeño programático 50
Tabla 10: Matriz CHR – criterio de efectividad 51
Tabla 11: Matriz CHR – criterio de sostenibilidad 52
Tabla 12: Matriz CHR – criterio de eficiencia 53
Tabla 13: Matriz CHR – criterio de eficacia 54
Tabla 14: Matriz CHR – criterio de calidad 57
Tabla 15: Matriz CHR – criterio de equidad 57
Tabla 16: Matriz CHR – criterio de M&E 58

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Tasa de Ocupación Nacional 27
Gráfico 2: Desempeño observado en el producto 7802 (2022-2026) 32
Gráfico 3: Desempeño observado en el Producto 7803, 2022-2026 34
Gráfico 4: Desempeño observado en el Producto 7804, 2022-2026 36
Gráfico 5: Desempeño observado en el Producto 6915, 2022-2026 37
Gráfico 6: Distribución del presupuesto ejecutado del programa 2022-2026(p) 41

Resumen Ejecutivo

El presente informe desarrolla la evaluación ejecutiva de resultados del Programa Presupuestario Orientado a Resultados Aumento del Empleo (PPoR-21), ejecutado por el Ministerio de Trabajo (MT) de la República Dominicana durante el período 2022-2026, con corte a junio de 2026. El programa tiene como propósito contribuir al aumento del empleo formal digno en el país, con atención prioritaria a jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, mediante intervenciones propias de las Políticas Activas del Mercado Laboral (PAML), tales como formación para la empleabilidad, capacitación y pasantías, entrenamiento para la inserción laboral, empleos temporales e intermediación laboral.

La evaluación se desarrolló en el marco de la Metodología de Evaluación de Resultados Aplicable a los PPoR de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES). Su objetivo fue valorar el desempeño del programa a partir de siete criterios: (i) efectividad; (ii) sostenibilidad; (iii) eficiencia; (iv) eficacia; (v) calidad; (vi) equidad, y; (vii) monitoreo y evaluación (M&E).

El PPoR-21 se encuentra alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, el Plan Estratégico Institucional del MT y el ODS 8. Asimismo, se relaciona estrechamente con el Programa de Apoyo al Sistema Flexible de Empleo República Dominicana-Trabaja (RD-Trabaja), financiado con recursos del BID a través de un préstamo de Nación, con fecha estimada de finalización en el año 2027.

En términos generales la evaluación concluye que el PPoR-21 cuenta con una orientación estratégica pertinente y con una Teoría del Cambio consistente con las buenas prácticas de las PAML. Sus intervenciones responden a barreras relevantes de inserción laboral, especialmente para jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, y se alinean con los objetivos nacionales de empleo formal, trabajo decente e inclusión. No obstante, el programa requiere ajustes sustantivos en su estructura de resultados, programación física y financiera, seguimiento nominal, costeo, medición de desempeño y articulación institucional para demostrar y mejorar sus resultados.

La principal conclusión transversal es que RD-Trabaja constituye una oportunidad temporal y estratégica para fortalecer el PPoR-21. Sus modalidades, mecanismos de focalización, estipendios, estándares de calidad, arreglos operativos, indicadores y prácticas de sostenibilidad social y ambiental permiten corregir varias de las debilidades identificadas en el PPoR y así fortalecer su ejecución programática, más allá de la conclusión de RD-Trabaja en el año 2027. En consecuencia, la recomendación central de la evaluación es **armonizar plenamente ambas intervenciones bajo una estructura programática consolidada, con un núcleo de coordinación fortalecido en el MT que ejecute en el corto plazo las recomendaciones de acción prioritarias descritas a continuación.**

En términos de los criterios evaluativos, las conclusiones sintéticas, expuestas en detalle en la sección 5, son las siguientes:

Efectividad. En materia de efectividad, el programa no puede demostrar adecuadamente sus resultados con el marco definido en su diseño y actualmente vigente, ya que la ocupación nacional y sus desagregaciones por grupo objetivo exceden el ámbito de atribución directa de la intervención. La evidencia cualitativa sugiere reformular los resultados del programa para hacerlos atribuibles a la intervención, identificando resultados inmediatos asociados a la

culminación y certificación de los procesos formativos, resultados intermedios centrados en la inserción laboral formal de los participantes (en consistencia con los resultados definidos para RD-Trabaja) y un resultado final orientado a medir la permanencia, progresión y calidad de dicha inserción en el tiempo. Así mismo, se requiere consolidar un sistema de seguimiento nominal que registre la trayectoria de cada participante desde su ingreso, formación, práctica, intermediación o entrenamiento, hasta su inserción, permanencia y progresión laboral para validar la efectividad de manera comprehensiva.

Sostenibilidad. Existen condiciones favorables para generar resultados perdurables en inserción, permanencia y progresión laboral, pero estas aún no pueden verificarse por la ausencia de trazabilidad posterior, dadas las limitantes actuales de seguimiento de beneficiarios que deben ser superadas a través del seguimiento nominal descrito en el criterio de efectividad, y así poder validar el grado de sostenibilidad del programa

Eficiencia. Se identifican avances parciales, pero persisten brechas en costeo unitario, clasificación de costos transversales e indicadores operativos de eficiencia para apoyar la gestión gerencial programática.

Eficacia. El desempeño físico y financiero es insuficiente, especialmente en el cumplimiento de metas de producción de los productos de empleabilidad, empleos temporales e investigaciones del mercado laboral. La focalización geográfica y poblacional no se ha podido validar de manera cuantitativa por las limitantes descritas en el sistema de seguimiento del programa, actualmente en proceso de modernización.

Calidad. El programa presenta bases sólidas y satisfacción positiva de beneficiarios y empresas, aunque requiere institucionalizar mediciones sistemáticas.

Equidad. El diseño prioriza grupos vulnerables y enfoque de género, pero no reporta metas desagregadas suficientes.

M&E. Si bien el MT dispone de instrumentos consolidados para la planificación y el monitoreo de la gestión institucional, a nivel del PPoR-21 existen limitantes relacionadas con su marco de desempeño. Al respecto, el programa presenta debilidades de lógica horizontal, especificación de indicadores, carencia de fichas técnicas, validación de indicadores y uso gerencial de la información.

Recomendaciones prioritarias de acción en el corto plazo.

Las siguientes recomendaciones, extraídas de la matriz CHR, se consideran prioritarias y de atención en el corto plazo, como condiciones para mejorar el desempeño del Programa. Para su atención se sugiere integrar un equipo de trabajo entre DIGEPRES y el MT para garantizar su operacionalización. A su vez, se recomienda hacer partícipe al BID en esta dinámica para alcanzar los acuerdos técnicos y operativos requeridos en la armonización de las intervenciones.

Recomendaciones prioritarias de acción en el corto plazo	Responsables
• Establecer un núcleo de coordinación técnica en el MT para adelantar la armonización del PPoR-21 y RD-Trabaja y su operacionalización, en cabeza de la Dirección General de Empleo y la Dirección de Planificación y Desarrollo; con la tarea de adelantar la integración programática, presupuestaria, operativa y de seguimiento. • El núcleo de coordinación contará con el apoyo administrativo y técnico de la unidad de ejecución de RD-Trabaja, esta última como instancia temporal que a su vez contribuirá a fortalecer las capacidades institucionales permanentes.	MT en coordinación con BID.
Armonizar plenamente el PPoR-21 con RD-Trabaja, adoptando del último sus: • Modalidades y productos • Reglas operativas • Mecanismos de cobertura y focalización geográfica y población objetivo • Estándares y mecanismos de aseguramiento de calidad; medición de satisfacción y atención de PQRs. • Indicadores y metas	MT realiza la armonización. DIGEPRES orienta y valida en aspectos relativos a las modalidades, reglas de operación e indicadores y metas. A su vez, MT y DIGEPRES y BID acuerdan las acciones detalladas de armonización.
• Modernizar el SIRLA, la BEE y el Sistema Informático de Gestión de Empleo, garantizando el seguimiento nominal a beneficiarios. • Avanzar su interoperabilidad con los sistemas de seguridad social (acción de mayor duración en el mediano plazo).	MT
Reformular el marco de resultados del PPoR-21 para hacerlo atribuible a la intervención, incorporando: • Resultados inmediatos e indicador(es) sobre culminación y certificación de procesos formativos • Resultados intermedios e indicador(es) sobre inserción laboral formal • Un resultado final e indicador sobre permanencia, progresión y calidad de la inserción.	MT DIGEPRES brinda orientación técnica y valida.
Desagregar los indicadores revisados por modalidad, grupo objetivo, sexo, edad, discapacidad y territorio, de manera que sea posible valorar la focalización, cobertura, equidad y eficacia específica de la intervención.	MT DIGEPRES brinda orientación técnica y valida.
Desarrollar análisis estructurados de costeo unitario para los productos 7802 y 7803, diferenciando modalidades, insumos, estipendios, costos de formación, acompañamiento, supervisión y costos administrativos	MT DIGEPRES brinda orientación y valida los análisis, así como los ajustes derivados en la presupuestación del programa; incluyendo implicaciones potenciales en la estructura programática.
Revisar las metas físicas -desagregadas acorde a los indicadores- y las metas financieras del período 2027-2029 con base en:	MT

Recomendaciones prioritarias de acción en el corto plazo	Responsables
• El costeo de productos revisado. • La capacidad operativa y de gestión institucional en el territorio • Las restricciones plurianuales del gasto • Las prioridades de política Diseñar un plan de acción estratégico dirigido a superar el rezago acumulado.	DIGEPRES brinda orientación técnica y valida. Coordinación y acuerdo con BID en materia de metas RD-Trabaja.
Fortalecer la función de M&E mediante: • El desarrollo de fichas técnicas para todos los indicadores • Validación de indicadores con criterios CREMA • Definición de responsables de metas • Formalización de rutinas gerenciales de seguimiento y uso periódico de la información para corregir desviaciones	MT DIGEPRES brinda orientación técnica y valida
Como consecuencia inmediata de la armonización del PPoR-21 y RD-Trabaja, revisar la estructura programática del primero con base en la propuesta desarrollada en la presente evaluación (ver Sección 1.1.14) Para ello: • Partir de las modalidades y productos armonizados y resultados de los análisis de costeo. • Corregir la ubicación de RD-Trabaja como acciones que no generan producción • Asignar solamente los costos directos a los productos. • Identificar costos transversales y de soporte al programa implícitos en los productos programáticos, y reclasificarlos en acciones que no generan producción.	MT DIGEPRES brinda orientación técnica y valida.
• Priorizar las investigaciones del OMLAD con mayor incidencia programática, incluyendo el índice de empleabilidad, estudios de demanda y oferta de habilidades, análisis de calidad y pertinencia de la formación, estudios regionales y análisis de costo-efectividad. Programar las metas respectivas para el período 2027-2029.	MT
• Institucionalizar mediciones periódicas de calidad y satisfacción de beneficiarios y empresas mediante herramientas digitales e instrumentos in situ durante la formación, práctica, entrenamiento e intermediación	MT

En suma, el PPoR-21 es pertinente y estratégicamente relevante para las prioridades de política pública en materia de empleo en la República Dominicana, pero su consolidación exige pasar de una lógica programática general hacia una gestión integrada, medible y orientada a resultados atribuibles. La armonización con RD-Trabaja y consiguiente ajuste de la estructura programática, el fortalecimiento del seguimiento nominal, la revisión de resultados, metas y costos, y el uso gerencial del M&E son condiciones críticas para mejorar el desempeño, demostrar resultados y alcanzar sus objetivos.

Introducción

El presente documento contiene el informe de evaluación ejecutiva de resultados del programa Presupuestario Orientado a Resultados (PPoR) *Aumento del Empleo* para el período 2022-2026 (junio). El documento se divide en cuatro secciones además de la presente.

En la sección 2 se hace una descripción general del programa, su focalización y marco de resultados. En este último se presentan las metas y logros para el período 2022-2026 junio y las metas proyectadas para el período 2027-2029.

La sección 3 se centra en el diseño metodológico de la evaluación. Se expone el enfoque desarrollado, los criterios y aspectos evaluados, así como los métodos empleados y el proceso de recolección y análisis de datos realizado. Se describen los pasos de triangulación, estimación del desempeño y desarrollo de conclusiones, hallazgos y recomendaciones seguidos en desarrollo de la evaluación. La sección finaliza con la determinación de la audiencia y confirmación del cumplimiento de estándares éticos y lineamientos de protección de datos a lo largo de esta.

La sección 4 desarrolla el análisis evaluativo aplicado a los 7 criterios y 21 aspectos específicos y bloques de preguntas asociadas, logrando una visión comprehensiva del desempeño del programa. El análisis triangula las fuentes y hallazgos obtenidos a través de la utilización de los diferentes métodos de recolección de datos. El desempeño se puntúa y expone en una tabla síntesis que muestra la calificación por cada criterio del programa.

La sección 5 presenta las conclusiones por cada criterio evaluativo, así como los hallazgos y recomendaciones asociadas a los aspectos específicos según aplicaron.

Finalmente, se incluyen tres anexos. El primero presenta el listado de entrevistas, visitas y grupos focales realizados durante la misión de país. El Anexo 2 describe la matriz de evaluación aplicada. El Anexo 3 presenta las preguntas guía desarrolladas en los Grupos Focales.

El programa Presupuestario orientado a Resultados: Aumento del Empleo

1. El PPoR *Aumento del Empleo* es diseñado en el año 2021 e inicia su ejecución en el año 2022, a cargo del Ministerio de Trabajo (MT). El programa tiene como objetivo *principal aumentar el empleo formal digno en el país, con especial atención del incremento en la ocupación de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad*. Su resultado final asociado se mide a través de la tasa de ocupación nacional (DIGEPRES, 2022).

2. Los resultados intermedios del programa desagregan el resultado final, al expresarse a través de la tasa de ocupación para cada grupo objetivo:

(i) Aumentar el empleo de jóvenes de 18 a 24 años que ni estudian ni trabajan.
(ii) Aumentar el empleo de las mujeres desocupadas.
(iii) Aumentar el empleo de personas con discapacidad desocupadas.
(iv) Aumentar el empleo en trabajadores suspendidos desocupados.

En el caso de los trabajadores suspendidos desocupados, incluidos como medida de recuperación postpandemia, el resultado se excluye a partir del tercer año de ejecución al reportarse su superación (MT, 2023).

Para el logro de resultados, se definen los siguientes productos:

3. **Demandantes de empleo con programa de empleabilidad implementado - 7802.** Este producto está compuesto por dos modalidades. La primera consiste en la implementación de capacitaciones y pasantías en las empresas durante 2 meses para fortalecer las habilidades blandas, conocimientos y competencias de los demandantes de empleo. El servicio está soportado en los procesos formativos de las alianzas estratégicas con el INFOTEP, los Centros Operativos del Sistema (COS) y los diferentes sectores empresariales del país (DIGEPRES, 2022a). La formación impartida cubre el Desarrollo de Competencias Básicas (DCB), habilidades blandas y Capacitación Técnico-Vocacional (CTV).

La segunda modalidad, denominada Entrenamiento para la Inserción Laboral (EIL), consiste en desarrollar un proceso de capacitación del beneficiario en una empresa durante 3 meses. El servicio se basa en un acuerdo entre el MT y la empresa aliada. En este, el MT asume la responsabilidad de pagar el 100% del salario mínimo del sector y sus prestaciones sociales por cada participante, y la empresa a colocar por lo menos el 80% de los participantes entrenados.

La población beneficiaria está compuesta por jóvenes entre 18 y 35 años de edad (priorizando aquellos que ni estudian ni trabajan), mujeres (priorizando madres solteras o jefes de hogar) y personas con discapacidad (ibid.)[1].

[1] En el 2022 se diferenciaron tres productos del programa de empleabilidad con sus metas respectivas; uno para jóvenes, otro para mujeres, y el tercero para personas con discapacidad. Sin embargo, no se reportaron logros diferenciados y a partir del 2023 se unificaron los productos en "demandantes de empleo", sin desagregar metas por cada grupo objetivo.

4. **Demandantes de empleo con programa de empleos temporales puesto en marcha - 7803[2].** El producto consiste en la provisión de una experiencia de trabajo remunerado para demandantes de empleo durante un período de 3 meses, a través del desarrollo de proyectos de interés comunitario. Durante este período, el MT asume la responsabilidad de pagar el 100% del salario mínimo del sector y sus prestaciones sociales por cada participante. Los beneficiarios reciben también capacitación en DCB y habilidades blandas con el concurso de INFOTEP, complementarias a la experiencia laboral.

La población beneficiaria está compuesta por demandantes de empleo entre 18 y 55 años de edad, priorizando a los jóvenes que ni estudian ni trabajan, mujeres (en especial madres solteras o jefes de hogar) y personas con discapacidad. En términos de focalización geográfica, se priorizan aquellas regiones del país con limitantes del mercado laboral, por ende, de menores niveles de ocupación relativos.

5. **Demandantes de empleo y empleadores disponen de servicio de intermediación de empleo fortalecido - 7804[3].** El producto se dirige a fortalecer de manera integral el servicio de intermediación de empleo brindado por el Servicio Nacional de Empleo (SENAE), articulando la oferta y demanda de empleo para lograr una mayor inserción laboral de la población demandante de empleo.

El fortalecimiento del SENAE abarca un conjunto de acciones estratégicas tendientes a mejorar el acceso y calidad del servicio de intermediación, incluyendo (DIGEPRES, 2022 y 2022a):

- La actualización, rediseño e implementación del Sistema Informático de Gestión de Empleo y de la Bolsa Electrónica de Empleo (BEE).
- La mejora de la calidad y cobertura de los servicios de intermediación brindados por el SENAE a nivel nacional, incluyendo la capacitación del personal de atención a los usuarios.
- La capacitación intensiva al personal que del SENAE y del Observatorio del Mercado Laboral Dominicano (OMLAD).
- La realización de operativos territoriales (ferias, jornadas, eventos) para la orientación ocupacional y promoción de empleo, incluyendo el uso de unidades móviles para lograr mayor presencia territorial.
- El desarrollo de alianzas públicas y privadas para los otros productos del programa y promover la realización de eventos de promoción del servicio.
- La puesta en marcha del índice de vulnerabilidad laboral para focalizar y orientar las intervenciones hacia sus diferentes servicios.

6. **Actores-sociolaborales disponen de investigaciones del mercado laboral con prospección del empleo - 6915.** Servicios de información e investigación realizados y difundidos para profundizar el conocimiento sobre el mercado laboral y así apoyar el diseño

[2] En el año 2022 se diferenciaron tres productos de empleos temporales dirigidos a mujeres, personas con discapacidad y personas entre 18 y 55 años de edad. No se reportaron logros diferenciados y a partir del 2023 se unificaron en el producto "demandantes de empleo", sin desagregar metas por cada grupo objetivo.

[3] Para el año 2022 se diferenciaron tres productos de acceso al servicio de intermediación de empleo para los grupos objetivo, incluyendo a los empleadores en cada grupo.A partir del 2023 se unificaron en el producto "demandantes de empleo y empleadores", sin diferenciar metas para personas y empresas, ni desagregar metas por grupo objetivo.

de políticas públicas del sector, la orientación del PPoR-21 y en general los servicios de intermediación laboral.

7. El diseño original incluye un producto adicional: *Demandantes de empleo capacitados para la empleabilidad*. Este producto solo opera en el año 2022 ya que duplica el primer producto, por lo que es integrado a la modalidad de empleabilidad del PPoR a partir del año 2023.

8. Por último, desde el segundo semestre del 2024 se inicia la ejecución del Programa RD-Trabaja, financiado con un préstamo de nación del BID (2022). En términos de la estructura programática, RD-Trabaja se incorpora al PPoR-21 a nivel de *Acciones que no generan producción*. Lo anterior, a pesar de que los productos, actividades y estrategia de intervención de RD-Trabaja tienen un alto grado de correspondencia con los especificados para el PPoR-21. Las dos intervenciones son factibles de armonizar para adecuar la estructura programática. Dicho ajuste se considera necesario y representa una oportunidad estratégica para fortalecer el alcance y solidez del PPoR-21, adaptándolo al diseño, reglas de operación y acciones contenidas en RD-Trabaja. En la presente evaluación se desarrollan dichas recomendaciones.

Tabla 1: Datos básicos del programa

Nombre del PPoR	Aumento del Empleo (código 21)			
Resultado final	Aumentar la ocupación nacional			
Resultado intermedio	Aumentar el empleo de jóvenes de 18 a 24 años que ni estudian ni trabajan			
Resultado intermedio	Aumentar el empleo de las mujeres desocupadas			
Resultado intermedio	Aumentar el empleo de personas con discapacidad desocupadas			
Unidad Ejecutora (UE)				
Ministerio del Trabajo			Código: 0209-01-0001	
Presupuesto (RD$)				
Año	**Inicial** (3)	**Vigente** (1)	**Devengado** (2)	**% de Ejecución** (2/1)
2022	1,451,871,557	213,454,413	207,431,608	97%
2023	596,500,000	482,600,000	370,862,547	77%
2024	714,434,525	492,076,210	456,500,717	93%
2025	847,227,483	804,804,382	319,390,495	40%
Subtotal	**$3,610,033,565**	**$1,992,935,005**	**$1,354,185,367**	**68%**
2026 (4)	557,153,162	557,153,162	90,788,533	16%
2027p	362,587,546	n.a.	n.a.	n.a.
2028p	329,852,415	n.a.	n.a.	n.a.
2029p	332,533,160	n.a.	n.a.	n.a.
Total	**$5,192,159,848**	**n.a**.	**n.a.**	**n.a.**

Fuente: elaboración propia con datos de SIGEF, corte junio 2026.
Notas: (1) Presupuestado; (2) Ejecutado; (3) Inicial; p=proyectado; (4) corte parcial junio 2026. n.a.=no aplica.

Alineación del programa

9. El programa está alineado con el objetivo general 3.4. *Empleos Suficientes y Dignos*, de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END), y su objetivo específico 3.4.2 *Consolidar el Sistema de Formación y Capacitación Continua para el Trabajo, a fin de acompañar al aparato productivo en su proceso de escalamiento de valor, facilitar la inserción en el mercado laboral y desarrollar capacidades emprendedoras* (MEPyD, 2012).

10. A su vez, se circunscribe a la política *Empleo Decente, Formal y Suficiente* establecida en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2025-2028 (Ministerio de Hacienda y Economía, 2025), contribuyendo, además de promover la formalidad en el mercado laboral, a fomentar la equidad en la inserción laboral con especial atención en mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.

11. El programa contribuye directamente a los resultados y producción pública prioritaria definidos en el marco estratégico del Plan Estratégico Institucional 2025-2028 del Ministerio de Trabajo (MT, 2025). Especialmente, a mejorar las oportunidades de inserción laboral inclusiva de los buscadores de empleo en el sector formal. A su vez, se alinea con el Plan Meta RD 2036 que busca aumentar la tasa de formalidad del empleo.

12. Por último, el programa contribuye directamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, que busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

Focalización geográfica

13. El programa tiene una cobertura nacional que abarca las diez Regiones Únicas de Planificación, sustentada en el SENAE, la red de Oficinas Territoriales de Empleo (OTE), los puntos de contacto y la presencia virtual de la Bolsa Electrónica de Empleo (BEE) del SENAE. A nivel de provincias, las intervenciones se han priorizado con apoyo técnico del OMLAD, aplicando criterios de: (i) nivel de desempleo; (ii) vulnerabilidad social; (iv) demanda laboral; (v) cobertura del SENAE, y; (vi) disponibilidad de formación técnico profesional.

Tabla 2: Cobertura geográfica del programa – provincias priorizadas

Región Única de Planificación	Provincias
Cibao Nordeste	Duarte, Hermanas Mirabal, Samaná
Cibao Noroeste	Dajabón, Montecristi
Cibao Norte	Santiago, Puerto Plata
Cibao Sur	La Vega
El Valle	San Juan
Enriquillo	Baharona, Pedernales
Higuamo	San Pedro de Macorís, Hato Mayor
Ozama	Gran Santo Domingo
Valdesia	San Cristóbal
Yuma	La Altagracia, La Romana, El Seibo

Fuente: elaboración propia con datos de MT (2026) y MT (2025a)

Resultados y metas del programa 2022-2029

14. Con base en la revisión y análisis de información de DIGEPRES (2022 a 2026) complementada por el MT (2026), se ha elaborado la siguiente Tabla. En esta se sintetiza el desempeño a nivel de indicadores de resultado final e intermedios definidos para el programa. Al respecto, existen vacíos de información en algunos logros de indicadores intermedios no reportados, por ende, marcados "no disponible". En el caso del indicador de Tasa de ocupación de trabajadores suspendidos, dado que se eliminó en el 2023 por haberse cumplido y considerado irrelevante para efectos del marco de resultados, los restantes períodos se han marcado "no aplica".

Tabla 3: Desempeño observado y esperado del programa a nivel de resultados 2022-2028

Resultado	Indicador de resultado	Tipo de resultado	2020 LB (1)	2022 Meta	2022 Logro	2023 Meta	2023 Logro	2024 Meta	2024 Logro	2025 Meta	2025 Logro	2026 Meta	2027 Meta	2028 Meta	2029 Meta
Aumentar la ocupación nacional	Tasa de ocupación nacional	Final	56.70%	56.75%	59.74%	56.80%	60.71%	60.04%	62.10%	62.30%	62.90%	62.90%	63.0%	63.50%	63.10%
Aumentar el empleo de jóvenes de 18 a 24 años que ni estudian ni trabajan	Tasa de ocupación de jóvenes de 18 a 25 años	Intermedio	17.0%	18.50%	11.40%	21.0%	n.d	11.55%	n.d	11.60%	n.d.	15.10%	16.0%	16.10%	16.10%
Aumentar el empleo de las mujeres desocupadas	Tasa de ocupación de mujeres	Intermedio	41.44%	42.68%	41.0%	43.28%	48.40%	41.25%	49.45%	41.30%	n.d.	48.10%	48.10%	49.10%	49.20%
Aumentar el empleo de personas con discapacidad desocupadas	Tasa de ocupación de personas con discapacidad	Intermedio	n.d.	20.90%	33.70%	21.10%	n.d.	33.90%	n.d.	33.90%	n.d.	34.0%	34.50%	34.67%	34.84%
Aumentar el empleo en trabajadores suspendidos desocupados	Tasa de ocupación de trabajadores suspendidos	Intermedio	55.0%	100.0%	n.d.	100.0%	100.0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Fuentes: DIGEPRES (2022-2025 y 2026b) Anexo III Presupuesto Físico Financiero y Orientado a Resultados; Ministerio de Trabajo (2026)
Notas: n.a. = no aplica (indicador clausurado); n.d = no disponible (valor no reportado en informes anuales o trimestrales).

Diseño de la evaluación

15. La evaluación ejecutiva se basó en la Metodología de Evaluación de Resultados aplicable a los PPoR (DIGEPRES, 2024). La evaluación abarcó el período 2022-2026 (junio) en términos del desempeño programático con respecto a los criterios de efectividad, sostenibilidad, eficiencia, eficacia, calidad y equidad.

- **Efectividad**
  - Grado en el cual se han alcanzado los resultados esperados y factores determinantes en su logro; análisis de lógica vertical (TdC e hipótesis de atribución).
- **Sostenibilidad**
  - Perdurabilidad potencial en el tiempo de los resultados alcanzados y medidas adoptadas o requeridas para fortalecerla. Contribución de los servicios del programa a la sostenibilidad ambiental y social.
- **Eficiencia**
  - Asignación óptima de recursos para la obtención de productos.
- **Eficacia**
  - Cumplimiento de metas programáticas; focalización y cobertura adecuada de población objetivo; eficacia presupuestal.
- **Calidad**
  - Percepción y grado de satisfacción de los beneficiarios sobre los bienes y servicios del programa; cumplimiento de estándares y medidas para mejorar los servicios.
- **Equidad**
  - Grado de adopción y transversalización del enfoque de género en el programa; focalización adecuada de grupos vulnerables.

16. A su vez, se analizó la función conjunta de **M&E**, como aspecto central para determinar la lógica horizontal programática, la capacidad de gestión de información útil para la ejecución y toma de decisiones, y el enfoque gerencial orientado al logro de resultados.

17. Otros aspectos cubiertos por el análisis fueron:

- Lecciones y evidencia científica incorporadas en el diseño y orientación del programa.
- Arreglos institucionales, gobernanza y capacidad operativa.
- Vínculos y coordinación entre el programa y otras intervenciones dentro del sector o sectores relevantes.

Enfoque

18. La evaluación ha tenido un enfoque **sumativo** sobre el progreso, para informar sobre el desempeño del programa e identificar áreas de mejora y buenas prácticas. La revisión realizada ha sido **formativa,** para mejorar la implementación programática. De esta forma, ha identificado lecciones aprendidas y buenas prácticas de utilidad para la toma de decisiones y orientación futura del programa.

19. De acuerdo con el principio de utilización, la evaluación ha sido **participativa** para que las habilidades, el conocimiento, la confianza y el sentido de propiedad entre su audiencia contribuyan y sirvan de incentivo al mejor desempeño programático con sus consiguientes implicaciones positivas sobre el bienestar.

Criterios y aspectos de evaluación

20. Para abordar los criterios y aspectos centrales de la evaluación se ha formulado un conjunto exhaustivo de preguntas que fueron aplicadas en las entrevistas semiestructuradas, grupos focales, visitas y revisión de información secundaria. Estas se describen en la tabla a continuación.

Tabla 4: Criterios y preguntas de la evaluación

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas
Efectividad	*Grado en el cual se han alcanzado los resultados esperados y factores determinantes en su logro; análisis de lógica vertical (Teoría del Cambio e hipótesis de atribución).*		
	Lógica vertical	1	¿El modelo lógico del programa ha reunido las condiciones necesarias y suficientes para la producción programática conducente al logro de resultados? ¿El grado de contribución de los resultados inmediatos e intermedios hacia el resultado final es significativo? ¿La Teoría del Cambio del programa es robusta (diseño e implementación)?
	Avance en el logro de resultados	2	¿El programa está logrando cumplir las metas de resultados esperados? ¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro? ¿Los resultados son relevantes para el logro de las prioridades de política, incluyendo los ODS?
	Incentivos a la efectividad	3	¿Se cuenta con responsables de metas y mecanismos gerenciales de contractualización del desempeño que incentiven la efectividad?
	Resultados inesperados	4	¿Se evidencian resultados positivos o negativos inesperados como consecuencia de las intervenciones del programa? (*incluyendo efectos secundarios o de derrame tipo spill-over)*
Sostenibilidad	*Perdurabilidad potencial en el tiempo de los resultados alcanzados y medidas adoptadas o requeridas para fortalecerla. Contribución de los servicios del programa a la sostenibilidad ambiental y social.*		
	Perdurabilidad de resultados	5	Niveles de permanencia y progreso en el mercado laboral de beneficiarios del programa y factores explicativos.
	Sostenibilidad ambiental y social	6	Abordaje de la sostenibilidad ambiental en los contenidos de formación. Contribución del programa a la promoción de la responsabilidad social y ambiental de las empresas.

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas
Eficiencia	*Asignación óptima de recursos para la obtención de productos.*		
	Costeo unitario	7	¿El programa ha identificado y cuantificado costos unitarios de los bienes y servicios generados?
	Oportunidad	8	¿Se identifica alguna actividad que no se esté adelantando o cuyo fortalecimiento mejoraría la eficiencia?
	Redundancia	9	¿Se identifican productos y procesos que se llevan a cabo en la actualidad y podrían ser prescindibles o ser sustituidos por otros más eficientes?
	Medición de eficiencia	10	¿Hay indicadores de eficiencia en la operación del programa?
Eficacia	*Cumplimiento de metas programáticas; focalización y cobertura adecuada de población objetivo; eficacia presupuestal*		
	Avance en el cumplimiento de metas de producción	11	¿El programa ha provisto los productos oportunamente, en la cantidad y especificaciones acorde a la población objetivo? ¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?
	Focalización	12	¿Los criterios y mecanismos utilizados para seleccionar los beneficiarios (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad) son operativos y técnicamente sustentados? ¿Se aplican criterios y mecanismos de focalización territorial para superar las brechas y mejorar los niveles de empleo rural o de centros poblados menores?
	Eficacia presupuestal	13	Grado de ejecución del presupuesto asignado; correspondencia y consistencia con la estructura programática
Calidad	*Percepción y grado de satisfacción de los beneficiarios y equipos de campo sobre los bienes y servicios del programa; pertinencia de los servicios y cumplimiento de estándares y medidas para mejorar los servicios.*		
	Buenas prácticas y estándares	14	¿Qué tanto se emplearon en el diseño o se han adoptado durante la implementación buenas prácticas y estándares reconocidos nacional o internacionalmente en la provisión de productos del programa?
	Pertinencia de los servicios	15	Grado de contribución de los servicios del programa a la reducción de la brecha laboral, incluyendo aspectos de género, habilidades, generacionales y territoriales.
	Satisfacción	16	¿El programa adelanta mediciones periódicas y sistemáticas de calidad y satisfacción de los beneficiarios? ¿Los beneficiarios del programa están satisfechos con la oportunidad y calidad de los bienes y servicios recibidos?

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas
	Acceso	17	¿Los beneficiarios cuentan con canales de fácil acceso a los servicios del programa? ¿Se evidencian (o no) barreras de acceso?
	Servicio al ciudadano y rendición de cuentas	18	¿El programa cuenta con mecanismos de peticiones, quejas, reclamos y reconocimiento al servicio accesibles a los beneficiarios? ¿Se adelantan esquemas de rendición de cuentas a los beneficiarios o a la ciudadanía?
Equidad	*Grado de adopción y transversalización del enfoque de género en el programa; promoción y protección de los derechos humanos; focalización adecuada de grupos vulnerables.*		
	Equidad de género y derechos humanos	19	¿En qué medida está contribuyendo el programa a la equidad de género, el empoderamiento de las mujeres y un enfoque basado en los derechos humanos? ¿Aplica protocolos o guías para identificar y superar posibles barreras y brechas de género en su ejecución?
	Focalización de grupos vulnerables	20	¿El programa está focalizando de manera adecuada y suficiente a los grupos vulnerables?
M&E	M&E implementación	21	¿Se cuenta con fichas técnicas y mecanismos de validación robustos de indicadores y metas? ¿Se adelantan análisis periódicos de desempeño, con esquemas de validación y verificación? ¿Se han realizado evaluaciones del programa? Se utiliza el M&E para apoyar la toma de decisiones y el mejor desempeño?

Fuente: Adaptado de (DIGEPRES, 2024)

Recolección y análisis de datos

21. En la evaluación se emplearon herramientas y métodos de investigación de carácter mixto. Estos incluyeron la realización de entrevistas con informantes clave, entrevistas grupales, dos grupos focales con beneficiarios y empresas participantes del programa, y una visita de observación directa a la Oficina Territorial de Empleo (OTE) del Distrito Nacional, entrevistando al equipo técnico y administrativo.

22. El evaluador adelantó para el efecto reuniones virtuales y una misión a República Dominicana para realizar entrevistas y reuniones de trabajo con la DIGEPRES, el MT y sus dependencias. Por último, llevó a cabo reuniones virtuales con expertos del BID, VIPLAN y el propio MT.

23. Los métodos de recolección de datos e información referidos abarcaron los siguientes aspectos:

- **Revisión documental**: Información secundaria suministrada por la DIGEPRES, el MT y el BID, además de la recabada durante las entrevistas con los diferentes grupos de interés (audiencia) y la investigación propia. Se revisó, entre otros: (i) documentos de diseño del programa; (ii) reportes e informes de ejecución físico y financiera; (iii) presentaciones de las diferentes áreas misionales y operativas del MT; (iv) documentos de política, planes y estrategias; (v) manuales del programa y sus servicios; (vi) reportes del SENAE y gestión de las OTE; (vii) publicaciones académicas indexadas, publicaciones y reportes de la OIT y el BID.

- **Misión de país**: El evaluador llevó a cabo una misión a República Dominicana donde condujo entrevistas con informantes clave, entrevistas grupales y un grupo focal con beneficiarios y empresas aliadas. A su vez, realizó una visita a la OTE del Distrito Nacional, entrevistando al equipo técnico y administrativo.

- **Entrevistas semiestructuradas**: Las entrevistas aplicadas durante la misión de país y las reuniones virtuales fueron semiestructuradas, con base en las preguntas de evaluación descritas en la sección 0 (pg18). Estas se utilizaron para complementar y validar la información recopilada a través de la revisión documental, identificando a su vez nuevas fuentes de información. Los participantes incluyeron a la DIGEPRES, MT, VIPLAN, INFOTEP, CODOPYME y el equipo BID, responsable del programa RD-Trabaja. (ver Anexo 1. Listado de entrevistas, visitas y grupo focal realizados en la Misión de País).

  Las entrevistas permitieron explorar y entender las perspectivas de los informantes sobre temáticas del desempeño del programa cubiertas en los criterios y aspectos objeto de evaluación, aplicando los lineamientos desarrollados por Boyce y Neale (2006) para su realización.

- **Grupos focales**: Se desarrollaron dos grupos focales con beneficiarios y empresas participantes del programa.

  El grupo de beneficiarios contó con nueve participantes de las modalidades de prácticas y pasantías y de Entrenamiento para la Inserción Laboral (EIL). En este se indagó sobre: (i) la orientación dada por el MT y el acceso al servicio ofrecido; (ii) la calidad de los procesos de formación y prácticas y cómo consideran que han influido en su empleabilidad; (iii) el cumplimiento de lo pactado y relaciones laborales de las empresas en donde adelantaron los procesos; (iv) el efecto de la experiencia sobre sus proyectos de vida, y (v) su inserción laboral y permanencia posterior a la experiencia –para los casos que aplicase-. Se aplicaron las técnicas y procedimientos específicos recomendados por Krueger y Casey (2015).
  El grupo de empresas participantes contó con siete representantes de cinco empresas, y que han sido los enlaces directos del programa. En la dinámica se profundizó sobre: (i) la participación de la empresa en el programa abarcando la calidad de la información recibida, facilidad de acceso, desarrollo de los acuerdos para su ejecución y operación de la modalidad; (ii) visión crítica de la modalidad en la que participa, su utilidad, calidad de los participantes, lecciones aprendidas y recomendaciones para

fortalecer la modalidad, y; (iii) coordinación con el SENAE y las OTE, conocimiento y acceso a los servicios de intermediación, incluyendo la Bolsa de Empleo.

1.1.1. Alcance

24. La evaluación se concentró en el levantamiento y análisis de información primaria y secundaria mixta (cuantitativa y cualitativa) obtenida a través de los instrumentos descritos. No se especificó un modelo econométrico, ni se realizaron encuestas virtuales debido a las diferentes limitantes de información del SIRLA. La carencia de un seguimiento nominal sistemático en el tiempo por cohortes participantes, y de su comportamiento posterior en el mercado laboral impidieron realizar los análisis referidos. El evaluador solicitó data de participantes para adelantar una encuesta virtual, pero esta no se pudo obtener. Es de anotar que dichas limitantes están siendo superadas a través del fortalecimiento y modernización -en progreso- de los sistemas informáticos del MT (en especial del SIRLA, la BEE y el Sistema Informático de Gestión de Empleo -SGE) y su interoperabilidad con el sistema de Seguridad Social.

25. Dado su nivel ejecutivo, la evaluación no contempló la realización de operativos de campo para el levantamiento de información primaria especializada con el fin de realizar estimaciones directas con (ex)participantes y demás grupos de interés.

Triangulación

26. La información cuantitativa y cualitativa registrada a través de los diferentes instrumentos se trianguló para efectos de contraste, síntesis y validación. La triangulación articuló e integró los hallazgos entre las diferentes estrategias de recolección de datos, fundamentando así el análisis para cada criterio y aspecto específico de evaluación. Este análisis se consolidó de manera exhaustiva en la sección 0 Resultados.

Estimación del desempeño del programa

27. El análisis evaluativo fundamentó las calificaciones para cada criterio, consignadas en una tabla síntesis de desempeño como la descrita a continuación.

Tabla 5: Síntesis del desempeño programático

Criterio	Buen Desempeño	Desempeño Suficiente	Desempeño Insuficiente	No demostrado
Efectividad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Sostenibilidad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente

Criterio	Buen Desempeño	Desempeño Suficiente	Desempeño Insuficiente	No demostrado
Eficiencia	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Eficacia	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Calidad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Equidad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
M&E	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones, hallazgos y recomendaciones

28. A partir de los pasos anteriores se elaboraron conclusiones por cada criterio, y un conjunto respectivo de hallazgos y recomendaciones a nivel de aspectos específicos. Estas se consignaron en la tabla de conclusiones, hallazgos y recomendaciones (CHR).

29. Una vez sean validadas, las recomendaciones que sean acogidas por el Comité de Evaluación se especificarán en un conjunto de aspectos susceptibles de mejora (ASM). Los ASM se llevarán a planes con compromisos específicos y responsables de su cumplimiento a ser suscritos entre DIGEPRES y la UE.

Audiencia

30. La evaluación realizada está dirigida a:

- La DIGEPRES, autoridad presupuestaria y supervisora de los PPoR.
- El MT, responsable de la ejecución del programa, su equipo humano y dependencias.
- El INFOTEP, encargado principal de la formación técnico-profesional en las modalidades del programa, y los COS participantes.

- El VIPLAN, autoridad de planificación y desarrollo, a cargo de la END 2030 y el PNPSP.
- La Dirección de Desarrollo Social Supérate, en la Presidencia de la República, a cargo del proyecto INSPIRE y Oportunidad 14/24 dada su relevancia en materia de empleo juvenil.
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entidad financiadora del programa RD-Trabaja, de máxima relevancia para el PPoR-21.
- Empresas participantes del programa.
- Beneficiarios que acceden a los servicios prestados por el programa.

Cumplimiento de estándares éticos y lineamientos de protección de datos

31. En el desarrollo de la evaluación se aplicó el *Compromiso de Conducta Ética* y el *Consentimiento sobre la protección y uso de datos* suscritos por el evaluador en cumplimiento de estándares y buenas prácticas internacionales. Todas las personas participantes, informantes y encuestadas han sido anónimas y los hallazgos empleados exclusivamente para el análisis evaluativo. A los participantes en la evaluación se les informó sobre el propósito del ejercicio y la información recopilada de los informantes se mantendrá confidencial.

32. Respeto a los derechos de las personas e instituciones: Se otorgó a los informantes la oportunidad de participar voluntariamente manteniendo su anonimato, y de tomar una decisión independiente de participar sin presión o temor a sanciones (consentimiento/asentimiento informado).

33. Respeto a las identidades y sensibilidades culturales: Se ha respetado las diferencias en etnias, cultura, creencias religiosas, género, discapacidad, edad.

34. Responsabilidades y obligaciones profesionales del evaluador: El evaluador ha ejercido un juicio independiente y operado de manera imparcial.

Resultados

Efectividad

1.1.2. Lógica vertical

¿El modelo lógico del programa ha reunido las condiciones necesarias y suficientes para la producción programática conducente al logro de resultados? ¿El grado de contribución de los resultados inmediatos e intermedios hacia el resultado final es significativo? ¿La Teoría del Cambio del programa es robusta (diseño e implementación)?

35. La Teoría del Cambio del programa se sustenta en el desarrollo de intervenciones correspondientes a una Política Activa de Mercado Laboral (PAML), dirigidas a cerrar la brecha entre oferta y demanda laboral, mejorando la empleabilidad e inserción laboral, especialmente de grupos vulnerables como los jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. Estas se centran en procesos de capacitación y práctica, perfilados individualmente y orientados por la demanda empresarial en el lugar de trabajo. A su vez, en el fortalecimiento de la intermediación laboral en cabeza de los Servicios Públicos de Empleo (como el SENAE) para apoyar los procesos referidos; así como superar barreras y reducir costos de acceso y reclutamiento que enfrentan los demandantes de empleo y las empresas. Al respecto, la evidencia internacional respalda la implementación de las PAML como estrategias costo-efectivas, observando su adecuado diseño, financiamiento y selección de beneficiarios (ver, por ejemplo, Gómez Aliaga et.al., 2025; OECD, 2021; Nunn, 2024).

36. El diseño del programa, si bien fundado en una Teoría del Cambio robusta, tuvo limitantes en su lógica vertical. La principal limitante radicó en la definición del incremento de la ocupación nacional como su resultado final y su desagregación por los grupos vulnerables focalizados como resultados intermedios, ya que la influencia del programa sobre la ocupación nacional es marginal. Esto, debido a las características del resultado y la escala de operación de la intervención en términos de su cobertura poblacional. La tasa de ocupación nacional es un indicador agregado que refleja la proporción de personas ocupadas dentro de la población en edad de trabajar (PET[4]). Su comportamiento responde a factores macroeconómicos y demográficos que incluyen *inter alia,* la evolución de la actividad económica por sectores, la dinámica de la informalidad, la participación laboral, los choques externos, y la estructura demográfica del país (Ernst E. et-al, 2025). A lo anterior, se suma la escala de operación del programa en términos de población cubierta, la cual es marginal al compararse con los cambios observados en la tasa de ocupación. Por ejemplo, según los registros del SENAE, en el 2025 se colocaron 4,209 personas del total de personas atendidas (MT, 2026).

37. El modelo lógico del programa define el incremento en la ocupación nacional de jóvenes entre 18 y 24 años, las mujeres y la población con discapacidad como resultados intermedios cuando en realidad corresponden a desagregaciones del resultado final, con las limitantes arriba descritas. Esto implica que el programa, en su diseño no contó con resultados intermedios, por definición de influencia directa de la intervención (DIGEPRES, 2021). Así

[4] Estimada en 8,158,516 personas para el año 2025 de acuerdo con cifras del Banco Central (BCRD,2025)

mismo, no se definieron resultados inmediatos, de utilidad en intervenciones que implican cambio en conocimiento. En síntesis, los resultados definidos desde el diseño del PPoR-21 se consideran inadecuados para medir los efectos esperados de la intervención.

38. Alternativamente, la inserción laboral en el sector formal de los participantes en el programa es un objetivo programático de incidencia directa, acorde al alcance de la intervención. En consecuencia, se recomienda revisar los resultados del programa, partiendo de la definición de resultados inmediatos que capturen el grado de culminación satisfactoria de los procesos formativos, a través de su certificación, bajo el supuesto de que su logro incrementa la probabilidad de inserción laboral. Siguiendo la lógica vertical, se debe definir como resultado intermedio la obtención de un empleo formal del participante en el programa, tras cursar las diferentes modalidades o acceder a servicios fortalecidos del SENAE. Por último, el resultado final se debe enfocar en medir la permanencia y evolución del exparticipante en el mercado de trabajo en un período de tiempo mayor (eg. un año después de culminar la participación), entendiendo el carácter dinámico de la inserción laboral.

39. Es importante anotar que el programa RD-Trabaja incluye resultados e indicadores acorde a los arriba propuestos para los niveles de resultados inmediatos e intermedios del PPoR-21 (BID, 2022). Siguiendo la recomendación descrita, se pueden adoptar en la revisión propuesta para fortalecer la lógica vertical programática. A su vez, se desagregan acorde a los grupos objetivo del programa, por cada nivel, superando otra limitante del marco de resultados actual del PPoR-21. Por su parte, el resultado final acá propuesto está acorde a la proyección de mediano plazo del PPoR-21.

40. A nivel de productos, el conjunto de servicios del PPoR-21 en su especificación concuerda con las buenas prácticas características de las PAML, por lo que evidencian una hipótesis de atribución sólida del programa. No obstante, se recomienda su homologación con las modalidades definidas en RD-Trabaja para garantizar una focalización-selección adecuada de los grupos objetivo (mujeres, jóvenes entre 18 y 35 años, y personas con discapacidad) y superar barreras de acceso y permanencia de los participantes.

1.1.3. Avance en el logro de resultados

¿El programa está logrando cumplir las metas de resultados esperados? ¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro? ¿Los resultados son relevantes para el logro de las prioridades de política, incluyendo los ODS?

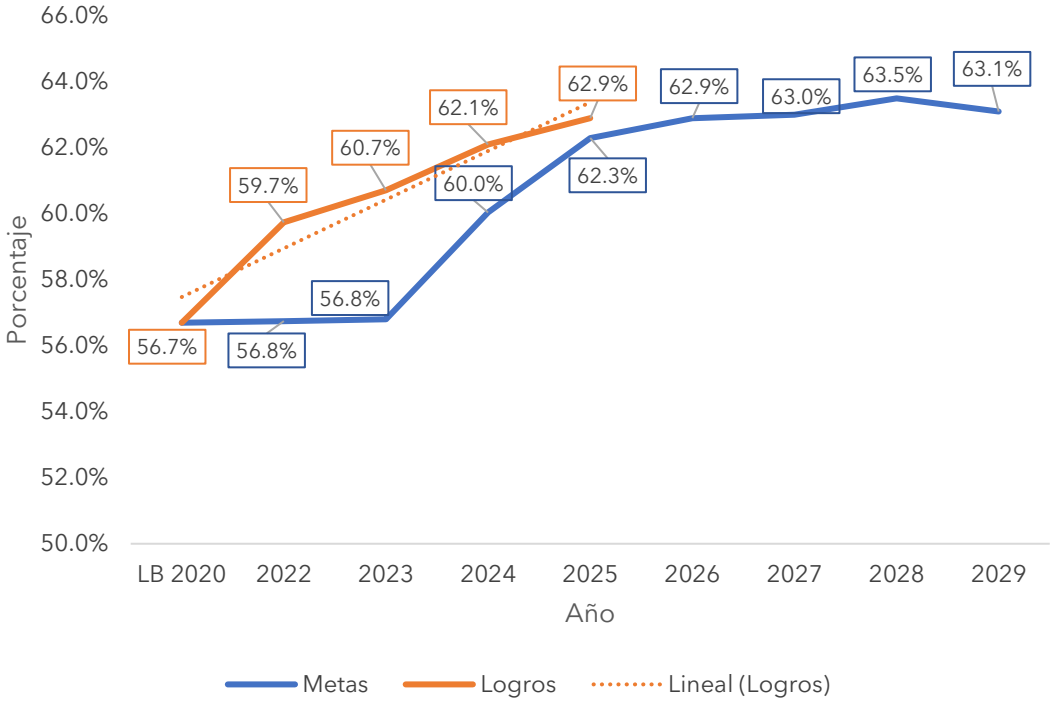
Resultado final

41. El resultado final del programa es el de *Aumentar la ocupación nacional,* medido a través de la Tasa de Ocupación Nacional. Cómo se ha descrito en el análisis de lógica vertical, la incidencia del programa sobre este resultado es marginal, dadas sus características multidimensionales, la escala de operación de la intervención y el desempeño observado a nivel de productos a la fecha.

42. Considerando las anteriores limitaciones, y tal como se aprecia en el Gráfico 1, el comportamiento de la Tasa de Ocupación Nacional ha sido progresivo y positivo en el período, como consecuencia de las dinámicas macroeconómicas y sectoriales del país. Su

evolución de hecho ha superado en todos los años las estimaciones de metas del programa de manera significativa, lo cual refuerza el argumento.

Gráfico 1: Tasa de Ocupación Nacional



Fuente: Elaboración propia con datos de DIGEPRES (2022-2025 y 2026b) y MT (2026)

43. Eventualmente, y si la escala de operación del programa se incrementase en un orden de magnitud como mínimo, se requeriría de una evaluación de impacto para analizar el efecto del programa sobre la ocupación nacional. El análisis econométrico respectivo podría establecer una relación causal incluyendo la definición de un escenario contrafactual, control por ciclo económico y control por sectores productivos (entre otros aspectos). Además, implicaría la realización de sendos operativos de campo que claramente superan el alcance de una evaluación ejecutiva de resultados.

44. Alternativamente, la evaluación ha explorado la realización de un análisis cuantitativo de la incidencia del programa sobre la inserción laboral de los participantes, si bien no ha sido posible dadas las deficiencias del SIRLA en materia de seguimiento nominal de los beneficiarios y su carencia de interoperabilidad con los sistemas de seguridad social. El grupo focal realizado con beneficiarios validó resultados positivos asociados al mayor nivel de ingreso, permanencia en el mercado de trabajo y entendimiento de su calificación y habilidades como condiciones de progresión en términos de inserción laboral. Este ejercicio cualitativo es indicativo de un cambio positivo en la inserción y empleabilidad de los participantes, sin desconocer que carece de validez estadística.

Resultados intermedios

45. Los resultados intermedios definidos, corresponden en realidad a desagregaciones por grupos objetivo del resultado final, por lo que no se pueden considerar como tales, además de presentar las mismas deficiencias del resultado final. Adicionalmente, presentan vacíos de reporte periódico (ver Tabla 3), según se ha constatado en los informes anuales de autoevaluación (MT, 2026a; 2025b; 2024; 2023a).

46. En síntesis, dadas las limitantes expuestas, no ha se ha podido determinar la efectividad del programa a nivel de resultados.

1.1.4. Incentivos a la efectividad

¿Se cuenta con responsables de metas y mecanismos gerenciales de contractualización del desempeño que incentiven la efectividad?

47. El establecimiento reciente de una unidad de ejecución para el programa RD-Trabaja al interior del MT, con responsabilidades específicas, mecanismos gerenciales de toma de decisiones y contractualización del desempeño, en torno al logro de metas del marco de resultados de la operación se constituye en una buena práctica con capacidad suficiente para brindar apoyo administrativo y operacional al PPoR-21, como parte de la armonización propuesta de las dos intervenciones, así como de apoyar su operación unificada subsiguiente.

48. A su vez, se deben especificar responsables de metas en las diferentes dependencias del MT que participan directamente en el programa, en especial el SENAE y sus OTE y el OMLAD.

1.1.5. Resultados inesperados

¿Se evidencian resultados positivos o negativos inesperados como consecuencia de las intervenciones del programa? (incluyendo efectos secundarios o de derrame tipo spill-over)

49. El grupo focal realizado con beneficiarios validó los cambios positivos en sus proyectos de vida, empoderamiento y compromiso con las empresas que los acogieron en desarrollo de las modalidades. Los participantes destacaron también aspectos como su convicción de la importancia de profundizar su calificación y habilidades como condiciones necesarias para continuar una senda de bienestar y progreso. Estos resultados positivos reflejan aspectos del bienestar no incluidos en el marco de resultados del programa, por tanto "inesperados" en sentido estricto. Se recomienda continuar su documentación e incluirla en ejercicios evaluativos futuros del programa, dadas sus implicaciones sobre la productividad y el capital humano en el mediano plazo.

50. En el grupo focal realizado con las empresas hubo consenso sobre su mayor entendimiento del trabajo decente y la importancia de fortalecer sus políticas de responsabilidad social, como consecuencia de su participación en el programa. Desde su perspectiva, más allá del incentivo asociado a la reducción de los costos de reclutamiento, la experiencia les ha permitido forjar relaciones de colaboración con los participantes de mutuo beneficio y entender su rol empresarial como aliados estratégicos del MT en desarrollo de una política de impacto social para el país. En la práctica, este entendimiento los ha llevado a tomar

un rol proactivo en la difusión del programa, la búsqueda de candidatos y el complemento a los procesos formativos con sus equipos de Recursos Humanos.

Sostenibilidad

1.1.6. Perdurabilidad de los resultados

Niveles de permanencia y progreso en el mercado laboral de beneficiarios del programa y factores explicativos.

51. El programa y sus diferentes modalidades están concebidos para lograr resultados perdurables en términos de inserción laboral. Además de la evidencia internacional descrita en la sección 1.1.2, la experiencia de INFOTEP en formación análoga señala niveles satisfactorios de inserción laboral de egresados de formación técnico-profesional (INFOTEP, 2022).

52. En el grupo focal de beneficiarios, los asistentes manifestaron permanencia y progreso en su empleo, además de estar satisfechos con la capacitación recibida y las relaciones laborales. No obstante, la información disponible del sistema de seguimiento del MT no permitió verificar y analizar cuantitativamente estos aspectos clave de la inserción laboral, siendo esta una limitante central a superar para poder determinar la sostenibilidad de la intervención en términos de perdurabilidad de los resultados.

53. En este sentido, la recomendación de incluir un resultado final de inserción laboral, enfocado en la perdurabilidad de los resultados o dinámica de inserción laboral en el tiempo, se encamina a superar la limitante descrita. El fortalecimiento de los sistemas de información del MT y en especial, de seguimiento nominal a los beneficiarios y la interoperabilidad con los sistemas de seguridad social harán posible determinar este efecto.

1.1.7. Sostenibilidad ambiental y social

Abordaje de la sostenibilidad ambiental en los contenidos de formación. Contribución del programa a la promoción de la responsabilidad social y ambiental de las empresas.

54. El programa por definición promueve el trabajo decente en el sector formal y prioriza la atención de grupos vulnerables (jóvenes, mujeres y personas con discapacidad), lo cual implica su contribución directa a la sostenibilidad social y a la responsabilidad social de las empresas participantes (BID y MT, 2024). Adicionalmente, los estipendios contemplados por RD-Trabaja para cubrir costos de transporte y alimentación de los participantes y los estipendios adicionales dirigidos a mujeres madres y personas con discapacidad, se dirigen a eliminar barreras de acceso que enfrentan dichos grupos.

55. Así mismo, RD-Trabaja prioriza la inserción laboral en empresas relacionadas con sectores sostenibles (como las energías renovables y la electromovilidad), que contribuyan a la descarbonización de la economía, certificadas en sostenibilidad ambiental, y a empresas comprometidas con la equidad de género (BID, 2022; (BID y MT, 2024). Los cursos de

capacitación por su parte incluyen el desarrollo de habilidades verdes para los participantes. (ibid.).

56. Los procesos de modernización de infraestructura y adecuación de OTE contemplados por RD-Trabaja en el componente de fortalecimiento del SENAE aplican criterios de eficiencia energética, huella hídrica y resiliencia climática (ibid.).

57. Si bien, estas prácticas introducidas por RD-Trabaja se han ido generalizando en el PPoR-21, debe formalizarse su homologación para todas sus intervenciones, asegurando su inclusión explícita, desagregada en la estructura programática.

Eficiencia

1.1.8. Costeo unitario

¿El programa ha identificado y cuantificado costos unitarios de los bienes y servicios generados?

58. El MT ha adelantado ejercicios de costeo básicos para el diseño del PPoR a nivel de sus productos (DIGEPRES, 2022a). Sin embargo, y exceptuando el caso del producto 7804 *Demandantes de empleo y empleadores disponen de servicio de intermediación de empleo fortalecido* los demás productos del programa requieren desarrollar ejercicios estructurados de costeo. El análisis de eficacia (ver sección 0) evidencia su necesidad como condición de eficiencia y mejoramiento del desempeño observado hasta la fecha.

59. Los ejercicios de costeo podrán deberán ser reportados a DIGEPRES como base para revisar las proyecciones físicas y financieras de los próximos años.

1.1.9. Oportunidad

¿Se identifica alguna actividad que no se esté cumpliendo o cuyo fortalecimiento mejoraría la eficiencia?

60. Los ejercicios de costeo de las modalidades incluidas en los productos de empleabilidad (7802) y empleo temporal (7803) son necesarios para mejorar la eficiencia programática ya que permitirán tipificar mejor las intervenciones y estándares de atención asociados, además de identificar posibles rubros optimizables.

61. Los estudios e investigaciones pendientes de OMLAD (producto 6915) deben cubrir análisis tipo costo-efectividad del programa y sus modalidades, identificando oportunidades de mejora en las diferentes modalidades de atención.

62. RD-Trabaja ha establecido recientemente (en el año 2025) una unidad de ejecución necesaria para garantizar la implementación adecuada de la operación. Se recomienda que, como parte de la armonización plena del PPoR-21 y RD-Trabaja, se garantice la articulación de dicha unidad de ejecución a las dependencias líderes del programa en el MT, garantizando así las economías de escala de la operación unificada. En este proceso, se debe revisar los costos transversales operacionales requeridos para soportar adecuadamente los dos

programas armonizados, y que muy probablemente están implícitos (mal clasificados) en los productos del PPoR.

1.1.10. Redundancia

¿Se identifican productos y procesos que se llevan a cabo en la actualidad y podrían ser prescindibles o ser sustituidos por otros más eficientes?

63. Como se ha mencionado previamente, los costos transversales de operación del programa están implícitos en buena medida en los productos (ver sección 1.1.14). Las cifras de ejecución nula de las *Acciones que no generan producción-7513* en los años 2022-2024 y primer semestre de 2026 evidencian esta situación, aun teniendo en cuenta la clasificación de RD-Trabaja en esta categoría.

64. En el caso del producto *Actores-sociolaborales disponen de investigaciones del mercado laboral con prospección del empleo-6915* es particularmente marcado, ya que ha ejecutado el presupuesto asignado en el período con un cumplimiento de metas muy bajo.

65. En consecuencia, y como parte de la revisión de costos propuesta a los productos programáticos, se debe identificar los costos transversales y los posibles costos no relacionados con el programa, con el fin de precisar los costos directos de los productos y racionalizar los transversales del programa, clasificándolos adecuadamente en las *Acciones que no generan producción*.

1.1.11. Medición de eficiencia

¿Hay indicadores de eficiencia en la operación del programa?

66. El SENAE ha desarrollado mediciones de costeo y definición de estándares de atención de sus diferentes servicios, y lleva registros de estos a través de la red de OTE. A parte de estas mediciones el programa no maneja indicadores de eficiencia en la operación.

67. Se recomienda desarrollar indicadores de eficiencia a partir de los ejercicios estructurados de costeo y análisis tipo costo-efectividad propuestos. Una vez definidos, podrán ser incorporarlos en la gestión gerencial programática.

Eficacia

1.1.12. Avance en el cumplimiento de metas de producción.

¿El programa ha provisto los productos oportunamente, en la cantidad y especificaciones acorde a la población objetivo? ¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?

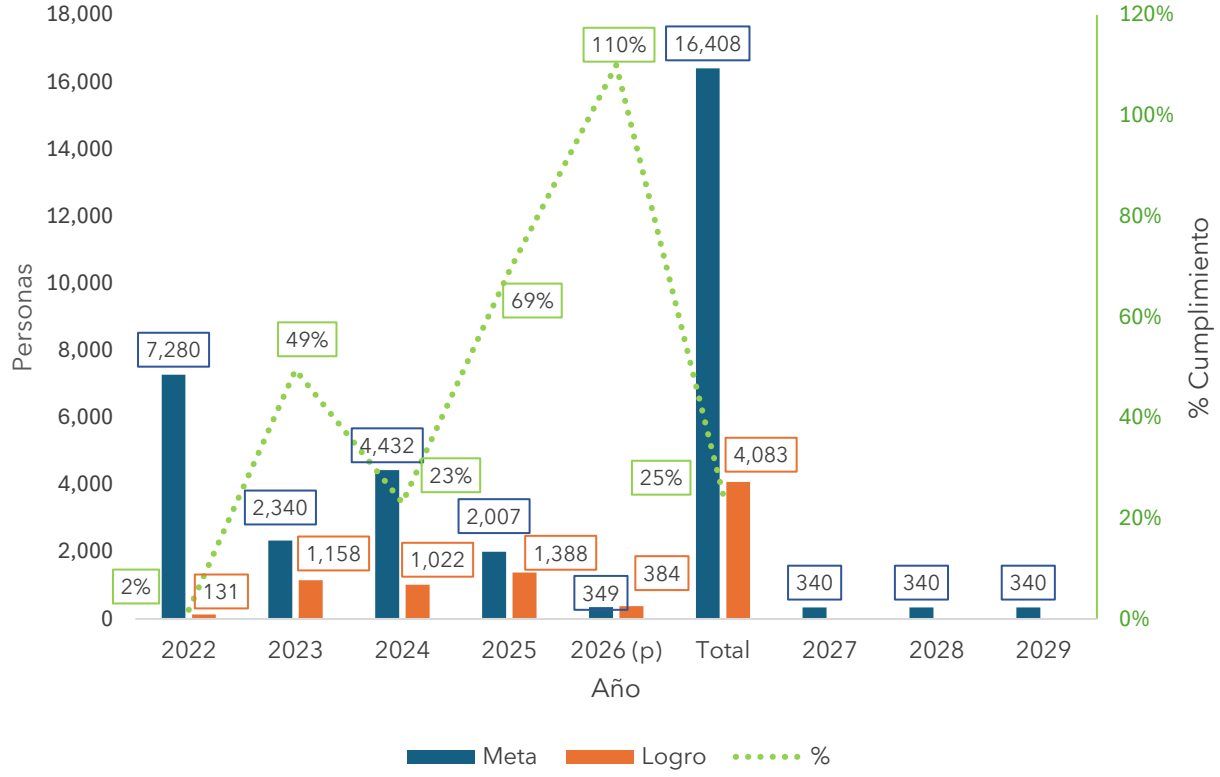
68. A continuación, se describe el avance en el cumplimiento de los productos definidos en el marco de resultados del programa y reportados periódicamente en los diferentes informes de gestión desde el 2022.

Producto 7802: Demandantes de empleo con programa de empleabilidad implementado.

69. El desempeño observado en el producto ha sido bajo, con un nivel del 25% promedio para el período 2022-2026 como consecuencia de los rangos inferiores al 50% alcanzados entre 2022 y 2024, y en especial de la subejecución del programa en el año 2022. A la fecha, de un total de 16,408 participantes estimados se ha atendido a 4,083 (ver Gráfico 2).

70. La estimación de metas de atención ha tenido una alta variabilidad, con niveles que van de los 7280 participantes en el 2022 a 349 participantes para el 2026. Esta variabilidad no es atribuible a la asignación presupuestal respectiva. Es probable que se deba a debilidades marcadas en el costeo de los servicios (notorias para el año 2022) e implementación de un producto novedoso para el MT, y que se han ido subsanando a través de la curva de aprendizaje en el desarrollo de las dos modalidades: (i) capacitaciones y pasantías en empresas, y (ii) Entrenamiento para la Inserción Laboral (EIL). En términos generales, las metas no han estado sustentadas adecuadamente en su estructura de costos, a pesar de la especificación de los servicios cubiertos por las modalidades.

Gráfico 2: Desempeño observado en el producto 7802 (2022-2026)



Fuente: Elaboración propia con datos de SIGEF, corte junio 30 2026; nota: (p) = dato parcial primer semestre

71. A su vez, no se han desagregado por los grupos objetivo del programa, impidiendo determinar la eficacia específica del desempeño en el caso de los jóvenes (18-35 años de edad), las mujeres y las personas con discapacidad, así como del conjunto de beneficiarios de

más de 35 años de edad[5]. RD-Trabaja sí ha definido metas por cada modalidad y grupo objetivo (BID, 2022a). Por ende, se debe emplear como referente para homologar las intervenciones de los dos programas. Al respecto, y tal como se desarrolla en la sección 1.1.14, se recomienda especificar un producto para la modalidad EIL y otro para la de capacitaciones y pasantías en consistencia con las modalidades RD-Trabaja, con las mediciones desagregadas respectivas. En el caso de la modalidad EIL, considerando el compromiso expreso de las empresas de colocar al 80% de los participantes por un período de 3 meses, adicional al entrenamiento, el producto y su indicador respectivo deberán especificar el cumplimiento de esta condición.

72. En el año 2026 se ha sobrepasado la meta anual estimada en el primer semestre, lo cual refuerza la necesidad de afinar las estimaciones físicas y financieras del programa. La limitada cobertura, así como las proyecciones de metas a 2029, no corresponden con las estimaciones esperadas en el diseño del PPoR, ni son suficientes para alcanzar las metas respectivas de RD-Trabaja (BID, 2022a). Estas metas, en sentido estricto hacen parte del programa, por lo que se recomienda su revisión y especificación explícita, sustentada en un ejercicio estructurado de costeo y presupuestación.

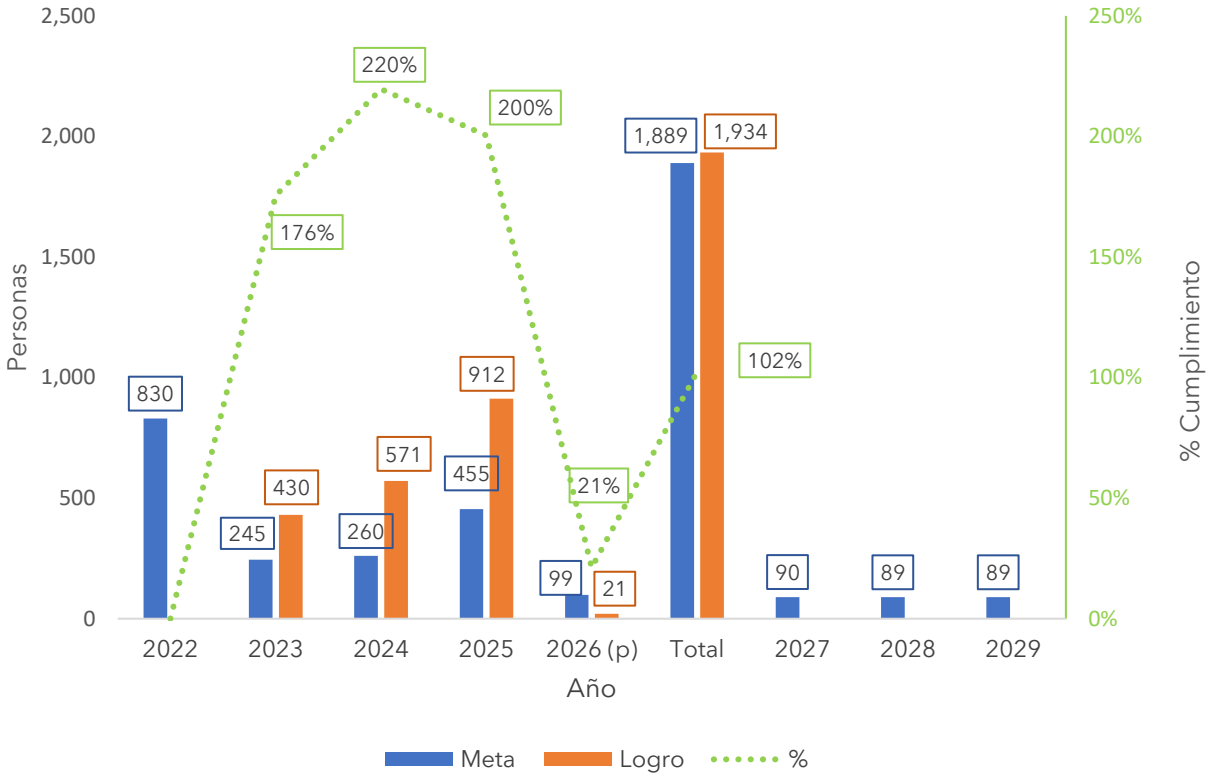
73. El bajo desempeño observado, tanto en términos absolutos como relativos, indica igualmente la importancia de analizar la estrategia de intervención identificando medidas y acciones para dinamizar y supervisar las alianzas con las empresas, la cobertura, perfilamiento y selección de beneficiarios y la presencia territorial y penetración de los canales y servicios de intermediación laboral asociados. Es conveniente fortalecer la coordinación con intervenciones afines lideradas por la Dirección de Desarrollo Social Supérate, a cargo del proyecto INSPIRE y Oportunidad 14/24, dada su relevancia en materia de empleo juvenil.

[5] Solo se desagregaron el primer año, con productos diferenciados que sin embargo no se reportaron de esa forma.

Producto 7803 Demandantes de empleo con programa de empleos temporales puesto en marcha

74. Para este producto, y al igual que el anterior, el desempeño durante el primer año de ejecución del Programa (2022) fue nulo, reiterando las dificultades de despegue del PPoR. La meta definida fue muy superior a las siguientes y solo superada en el año 2025. Las metas definidas para el período 2023 y 2025 fueron ampliamente superadas, indicando su subestimación reiterada (ver Gráfico 3).

Gráfico 3: Desempeño observado en el Producto 7803, 2022-2026



Fuente: Elaboración propia con datos de SIGEF, corte junio 30 2026; nota: (p) = dato parcial primer semestre

75. La estimación de metas de atención tuvo una menor variabilidad relativa entre 2023 y 2025, pero tampoco atribuible a la asignación presupuestal respectiva. De hecho, el año 2024 tuvo una ejecución presupuestal marcadamente superior a los demás años, la cual no se reflejó en las metas alcanzadas. En consecuencia, es probable que haya debilidades de costeo de los servicios desde el inicio. Las metas no han estado sustentadas adecuadamente en su estructura de costos, a pesar de la especificación del servicio de empleo temporal.

76. Al igual que el producto anterior, las metas no se han desagregado por los grupos objetivo del programa, impidiendo determinar la eficacia específica del desempeño en el caso de los jóvenes (18-35 años), las mujeres y las personas con discapacidad, así como del conjunto de beneficiarios de más de 35 años de edad.

77. En el año 2026 el desempeño es parcial, sin correspondencia con el nivel de asignación presupuestal ni de ejecución del primer semestre. La meta anual se redujo en un 360% con respecto al 2025 mientras el presupuesto vigente aumentó en un 329% (ver Tabla 7 en la sección 1.1.14). Las proyecciones de metas a 2029 se mantienen casi constantes con respecto al 2026, a un nivel que rompe la progresión previa y no es suficiente siquiera para alcanzar las metas respectivas de RD-Trabaja (BID, 2022a). En suma, se recomienda su revisión, en consistencia y sustentada en un ejercicio estructurado de costeo y presupuestación.

78. Al igual que en el caso del producto anterior, el desempeño observado indica la importancia de analizar la estrategia de intervención fortaleciendo la coordinación con intervenciones afines como el proyecto INSPIRE y Oportunidad 14/24.

Consideración prioritaria relativa al desempeño de los productos 7802 y 7803

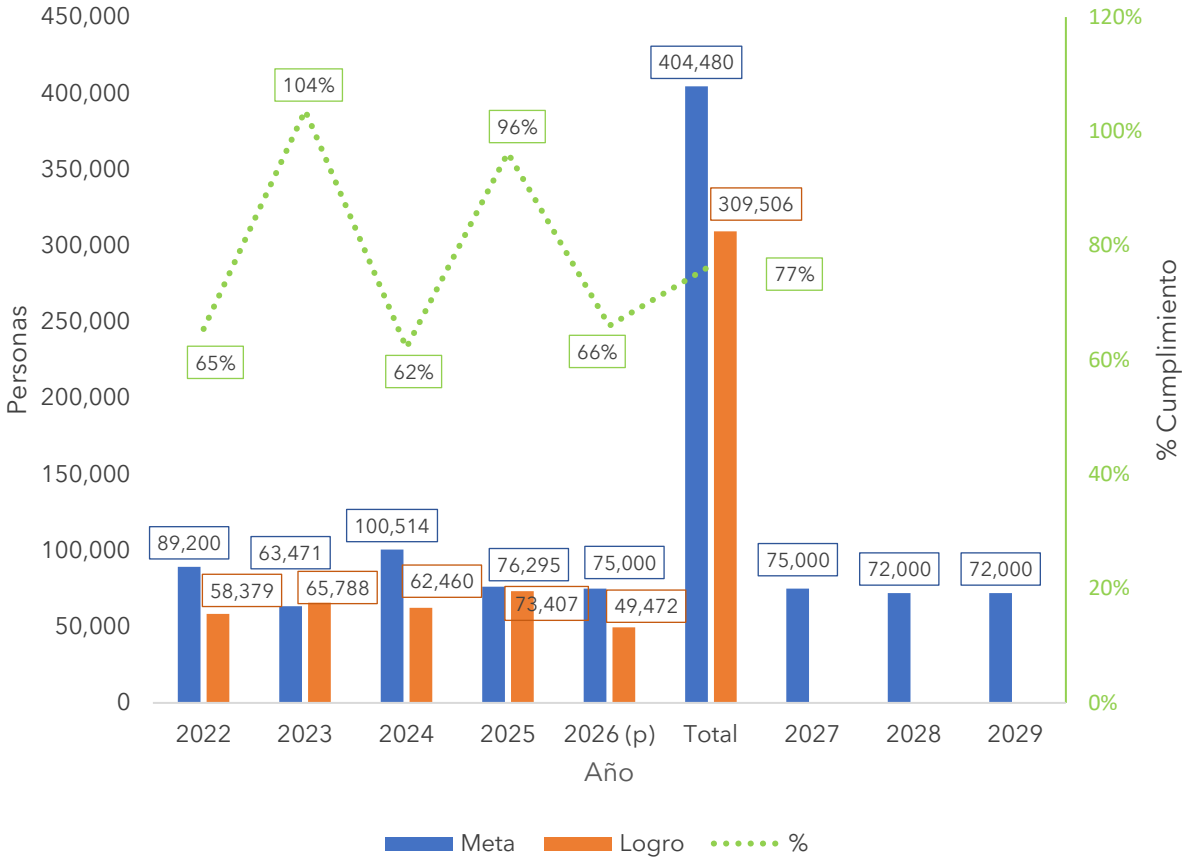
79. De acuerdo con el Reporte En-Dic 2025 del BID (2026) la meta acumulada proyectada para el Componente 1 de RD-Trabaja es de 23,186 personas en el año 2027. Esta meta corresponde a los productos 7802 y 7803 del PPoR, los cuales han alcanzado 6,017 personas (corte junio 2026). Es decir, las proyecciones deberían totalizar 17,169 personas (en su mayoría de la modalidad EIL del producto 7802) para alcanzar la meta de la operación en el año 2027. Por ende, se enfatiza la recomendación de revisar las proyecciones, soportadas en un ejercicio de costeo, capacidad institucional operativa, y un plan de acción de alcance estratégico orientado a superar los máximos logros de meta alcanzados a la fecha, especialmente en el caso del producto 7802, modalidad EIL. A su vez, se recomienda considerar seriamente extender en el tiempo la operación de RD-Trabaja armonizada con el PPoR para alcanzar los niveles de desempeño esperados.

Producto 7804 Demandantes de empleo y empleadores disponen de servicio de intermediación de empleo fortalecido

80. El desempeño del producto ha sido relativamente homogéneo en términos de las personas atendidas por el servicio, con una progresión positiva que se acelera durante el 2026 (ver Gráfico 4). Para el período 2022-2026 el desempeño promedio del 77% refleja una menor variabilidad igualmente, en contraste con las metas estimadas.

81. A diferencia de los otros productos, este ha tenido un mejor desempeño relativo, en especial en el primer año del programa. La operación previa al programa del SENAE y su consiguiente capacidad operativa establecida explican este comportamiento.

Gráfico 4: Desempeño observado en el Producto 7804, 2022-2026



Fuente: ibid

82. No obstante, la estimación de metas debe revisarse, en consistencia con la capacidad institucional operativa, así como en los niveles de desempeño observados y esperados para superar el rezago acumulado, y evidenciar una progresión en el número de usuarios del servicio de intermediación *fortalecido*. Las metas actuales estimadas para el período 2027-2029 no corresponden con dicho propósito, ya que son constantes, manteniendo el nivel alcanzado desde el 2025.

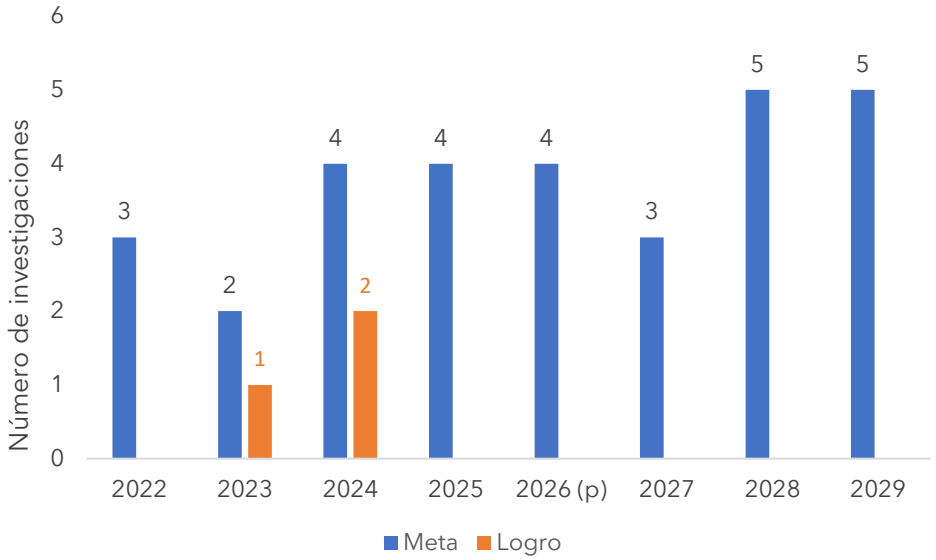
83. En ese sentido, se recomienda armonizar su alcance con RD-Trabaja, incorporando las acciones específicas proyectadas de fortalecimiento del SENAE, su red de OTE, BEE, unidades móviles y demás mecanismos de atención tendientes a una mayor penetración nacional. Estas acciones están detalladas en el Componente 2 y el marco de resultados de RD-Trabaja (BID, 2022 y 2022a).

Producto 6915 Actores sociolaborales disponen de investigaciones del mercado laboral con prospección del empleo.

84. El desempeño del producto es deficiente, habiéndose realizado tan solo 3 de las 17 investigaciones programadas durante el período 2022-2026 (ver Gráfico 5). Considerando que el OMLAD tiene un rol clave en el desarrollo de estudios para orientar y fortalecer la efectividad de las estrategias de intervención del programa, es preciso revisar el alcance de

este producto y realizar las investigaciones de mayor incidencia potencial sobre el desempeño programático en los demás productos.

Gráfico 5: Desempeño observado en el Producto 6915, 2022-2026



Fuente: ibid.

85. Entre estas se destacan el desarrollo del índice de empleabilidad, los estudios regionales, de prospección y analíticos, sobre la situación actual y proyecciones de la demanda y oferta de habilidades para el empleo en el país, estableciendo su contribución directa a las estrategias de EIL en primer lugar, de las capacitaciones y pasantías y de los empleos temporales. A su vez, deben generar recomendaciones directas para contribuir al fortalecimiento del servicio de intermediación en cabeza del SENAE.

86. El OMLAD debe fortalecer su capacidad técnica y operativa con recursos humanos y herramientas de modelación y proyección del mercado laboral y liderar la modernización del SIRLA y su interoperabilidad con el Sistema Informático de Gestión de Empleo y el Sistema de Seguridad Social.

87. De manera complementaria a los estudios prospectivos, se recomienda que adelante investigaciones sobre la calidad y pertinencia de los procesos de formación y prácticas del programa, así como análisis de costo-efectividad del programa. Estos últimos en aspectos cualitativos como el empoderamiento de los beneficiarios y sus proyectos de vida, y la responsabilidad social empresarial, identificando buenas prácticas y lecciones del programa tendientes a su mejora.

1.1.13. Focalización

¿Los criterios y mecanismos utilizados para seleccionar los beneficiarios (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad) son operativos y técnicamente sustentados? ¿Se aplican criterios y mecanismos de focalización territorial para superar las brechas y mejorar los niveles de empleo rural o de centros poblados menores?

88. El programa ha manejado mecanismos de focalización territorial a partir de ejercicios de análisis multicriterio conducidos por el OMLAD que examinan aspectos como el nivel de desempleo, la vulnerabilidad social, la demanda laboral, la cobertura del SENAE, y la disponibilidad de formación técnico profesional. En las regiones con mayores limitantes en términos de demanda, presencia territorial del SENAE y de oferta de formación, ha focalizado el producto de empleos temporales (7803).

89. A nivel individual aplica, a través del SENAE, el índice de vulnerabilidad laboral (MT, 2026). Este índice permite identificar, clasificar y priorizar a los demandantes de empleo a partir del análisis de un conjunto de criterios que determinan su grado de dificultad para insertarse en el mercado laboral. El índice apoya la orientación de los servicios de intermediación laboral, incluyendo la determinación de las modalidades más adecuadas para cada perfil, y permite seleccionar personas dentro de los grupos de población vulnerable que son objetivo del programa.

90. Se recomienda integrar la información captada por el índice de vulnerabilidad (y una vez se desarrolle, del índice de empleabilidad) al sistema de información del programa como parte de los requerimientos para lograr el seguimiento nominal de beneficiarios que permita apoyar los análisis de focalización y efectividad del programa y de esta forma validar su cumplimiento de manera cuantitativa.

1.1.14. Eficacia presupuestal

Grado de ejecución del presupuesto asignado; correspondencia y consistencia con la estructura programática.

91. El programa ha ejecutado cerca de RD$1,445.2 millones entre el 2022 y junio de 2026. Con corte al año 2025, la ejecución ha sido del 68% con respecto al presupuesto vigente.

92. En el primer año del programa el presupuesto inicial tuvo su mayor reducción (580%), traducida en un presupuesto vigente de RD$213.4 millones, dadas las dificultades experimentadas por el MT en el despegue del PPoR.

93. La ejecución relativa más baja con respecto al vigente (40%) se dio en el año 2025, debido a la revisión administrativa y ajuste estratégico de las intervenciones del programa, especialmente del producto 7802 (Empleabilidad) y de RD-Trabaja. Esta ocasionó pausas en la ejecución mientras se tomaban medidas para mejorar las modalidades y acciones programáticas y se estructuraba la unidad de ejecución para garantizar la debida capacidad de implementación en el MT.

Tabla 6: Ejecución presupuestal global del programa 2022-2026 (RD$)

Año	Inicial (3)	Vigente (1)	Devengado (2)	% de Ejecución (2/1)
2022	1,451,871,557	213,454,413	207,431,608	97%
2023	596,500,000	482,600,000	370,862,547	77%
2024	714,434,525	492,076,210	456,500,717	93%
2025	847,227,483	804,804,382	319,390,495	40%
Subtotal	**$3,610,033,565**	**$1,992,935,005**	**$1,354,185,367**	**68%**
2026 (4)	557,153,162	557,153,162	90,788,533	16%

Fuente: elaboración propia con datos de SIGEF corte junio 2026.
Notas: (1) Presupuestado; (2) Ejecutado; (3) Inicial; (4) Ejecución a junio 2026

94. El presupuesto vigente tuvo un incremento del 277% en el periodo 2022-2025, y una reducción del 44% entre 2025 y 2026, en parte consecuencia del nivel de ejecución alcanzado en el año 2025.

Ejecución presupuestal del programa por productos y acciones que no generan producción.

95. Un primer aspecto por destacar es la baja ejecución de las *Acciones que no generan producción* (7513). En primer lugar, esto apunta a una definición deficiente de las acciones de soporte, administración y coordinación -transversales al programa- y que se requieren para su debida operación (ver Tabla 7). Es necesario corregir su asignación implícita en los productos y clasificarlas en el rubro 7513, como corresponde. El caso del producto 6915 que registra un alto nivel de ejecución presupuestal contrastando con un desempeño físico muy bajo, requiere atención prioritaria en este sentido.

96. De otra parte, y dado que RD-Trabaja se ha clasificado -erróneamente- en este rubro, se evidencia la baja ejecución de la intervención desde su activación a finales de 2024 lo cual reitera la recomendación de extender el tiempo estimado de la operación[6]. Considerando que RD-Trabaja activó en el 2025 la unidad de ejecución, fundamental para garantizar la operación, es preciso garantizar su financiamiento pleno y clasificarla en este rubro, junto con las demás acciones transversales y de soporte incluidas en la intervención.

[6] A diciembre de 2025 se había desembolsado el 7% del total del crédito por USD 38 millones (BID, 2026).

Tabla 7: Ejecución presupuestal de los productos del programa 2022-2026(p)

Año / Producto	Vigente	Devengado	% Ejecución
2022	**$213,454,413**	**$207,431,608**	**97%**
7513- Acciones que no generan producción	$0	$0	0%
7802- Empleabilidad	$134,123,791	$132,169,853	99%
7803- Empleos Temporales	$995,429	$995,429	100%
7804- Servicio de Intermediación	$75,649,554	$71,580,718	95%
6915- Investigaciones del Mercado Laboral	$2,685,639	$2,685,608	100%
2023	**$482,600,000**	**$370,862,547**	**77%**
7513- Acciones que no generan producción	$0	$0	0%
7802- Empleabilidad	$225,022,356	$181,997,094	81%
7803- Empleos Temporales	$26,765,703	$7,716,352	29%
7804- Servicio de Intermediación	$158,819,665	$122,965,300	77%
6915- Investigaciones del Mercado Laboral	$71,992,276	$58,183,802	81%
2024	**$492,076,210**	**$456,500,717**	**93%**
7513- Acciones que no generan producción	$16,127,500	$0	0%
7802- Empleabilidad	$306,197,874	$303,941,436	99%
7803- Empleos Temporales	$38,863,907	$35,007,359	90%
7804- Servicio de Intermediación	$92,857,905	$83,440,307	90%
6915- Investigaciones del Mercado Laboral	$38,029,024	$34,111,615	90%
2025	**$804,804,382**	**$319,390,495**	**40%**
7513- Acciones que no generan producción	$347,105,000	$52,504,536	15%
7802- Empleabilidad	$274,072,083	$108,967,639	40%
7803- Empleos Temporales	$8,793,118	$6,723,388	76%
7804- Servicio de Intermediación	$139,941,414	$119,267,868	85%
6915- Investigaciones del Mercado Laboral	$34,892,767	$31,927,064	92%
Subtotal 2022-2025	**$1,992,935,005**	**$1,354,185,368**	**68%**
2026 (p)	**$557,153,162**	**$90,788,533**	**16%**
7513- Acciones que no generan producción	$200,000,000	$0	0%
7802- Empleabilidad	$55,759,458	$16,744,037	30%
7803- Empleos Temporales	$37,761,447	$27,670	0.1%
7804- Servicio de Intermediación	$226,756,496	$58,072,772	25.6%
6915- Investigaciones del Mercado Laboral	$36,875,761	$15,944,055	43%
Total 2022 - 2026(p)	**$2,550,088,167**	**$1,444,973,901**	**57%**

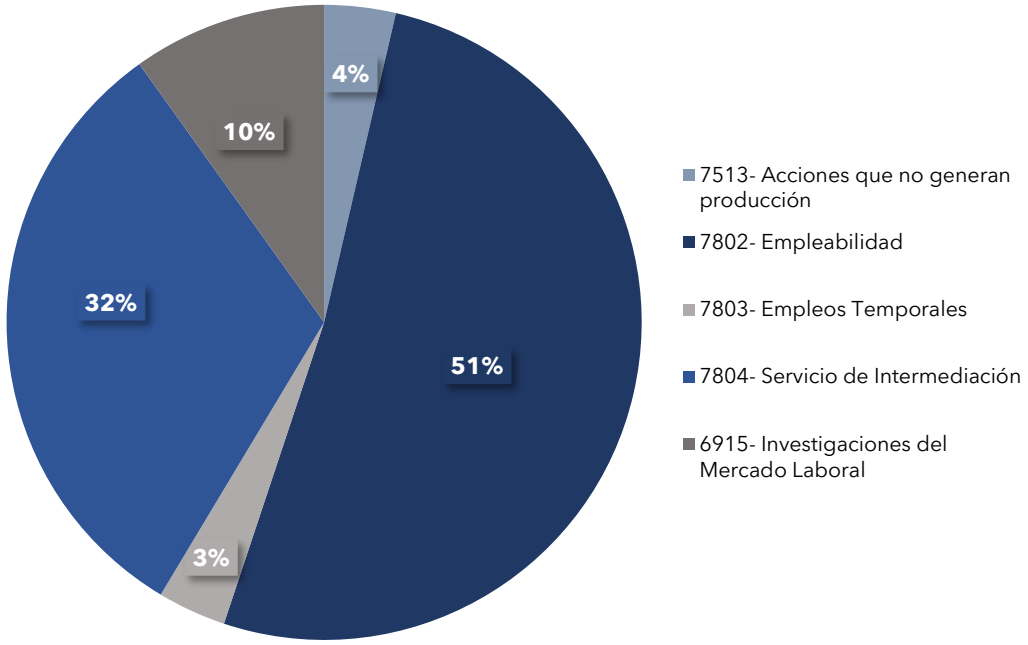
Fuente: ibid.; nota: 2026(p) = corte junio

97. En el año 2025, la baja ejecución (15%) del rubro confirma el efecto de la revisión adelantada por el MT y el BID a la intervención. Para el primer semestre del año 2026 llama la atención su reporte nulo, contrario a lo esperado al considerar el reto de ejecución vigente a 2027.

98. Por último, se recomienda reclasificar en adelante el presupuesto de RD-Trabaja que no corresponda a este rubro en los demás productos programáticos, haciendo los consiguientes ajustes de metas.

99. El producto 7802 *Demandantes de empleo con programa de empleabilidad implementado*, presenta un nivel de ejecución presupuestal satisfactorio, excepto en el año 2025 con un 40% (ver Tabla 7). Como se ha mencionado, la revisión administrativa y ajuste estratégico de las modalidades de EIL y de capacitación y pasantías, implicó una reducción en la ejecución. Para el año 2026 el presupuesto vigente se redujo considerablemente, contrario a la necesidad de incrementar cuasi - exponencialmente el desempeño físico. Aun así, llama la atención el mejor desempeño físico con respecto al presupuesto disponible, reiterando la necesidad de revisar el costo unitario del producto para capitalizar la curva de aprendizaje de los años anteriores.

Gráfico 6: Distribución del presupuesto ejecutado del programa 2022-2026(p)



Fuente: ibid.; nota: 2026(p) = corte junio

100. El producto 7802 concentra el 51% del presupuesto ejecutado entre el 2022 y el primer semestre de 2026 (ver Gráfico 6). Dado que es el principal rubro del programa, y que es el de mayor relevancia para los resultados esperados del programa en materia de inserción laboral, se reitera la importancia de acompañar el ejercicio de costeo con un plan de acción de alcance estratégico orientado a potenciar su desempeño físico-financiero.

101. El producto 7803 *Demandantes de empleo con programa de empleos temporales puesto en marcha* tiene el menor peso relativo con un 3% del total ejecutado a la fecha. Su ejecución entre los años 2022 y 2025 ha sido variable con un pico pronunciado en el 2024. En ese año tuvo el mejor nivel de ejecución (90%) igualmente, al descartar la ejecución marginal del 2022. En el período su nivel de ejecución ha sido del 67%. Para el año 2026 vuelve a tener un presupuesto vigente igual al de 2024 y que prácticamente no ejecuta en el primer semestre. La meta física estimada para el 2026 no es consistente con el pico de asignación presupuestal, como se ha expuesto anteriormente, siendo insuficiente para alcanzar la cobertura esperada del producto al incluir las metas respectivas de RD-Trabaja.

102. El producto 7804 *Demandantes de empleo y empleadores disponen de servicio de intermediación de empleo fortalecido* es el segundo en importancia presupuestal, representando a la fecha el 32% del presupuesto total ejecutado. Su nivel de ejecución de 85% es adecuado (2022-2025) y ha respondido adecuadamente a los picos de asignación del 2023 y el 2025. A diferencia de los demás servicios del programa, el fortalecimiento del SENAE conlleva una serie de inversiones de infraestructura, tecnológicas, administrativas y de capacidades que explican en sí mismas dichos picos y la variabilidad interanual resultante.

103. La mayor asignación (vigente) del periodo se da en el año 2026, evidenciando la aceleración en la ejecución de las diferentes acciones de fortalecimiento del SENAE. En conjunto estas condiciones son necesarias para fortalecer y dinamizar toda la estrategia programática, demostrando el liderazgo del SENAE y la propia Dirección General de Empleo como ejes de la intervención.

104. Por último, el producto de *Actores-sociolaborales disponen de investigaciones del mercado laboral con prospección del empleo* (6915) representa un 10% del total ejecutado a junio de 2026. Su nivel de ejecución presupuestal es el mejor del conjunto con un 86% que contrasta con su bajo desempeño en términos de logro de metas físicas. En consecuencia, se recomienda revisar si ello obedece a la clasificación de acciones que no generan producción en el producto, o a la generación de otros bienes y servicios que no están siendo reportados en el programa. En cualquier caso, se requiere corregir las estimaciones presupuestales para garantizar el cumplimiento de las metas definidas para el producto programático.

Revisión de la estructura programática

105. Como se ha expuesto, la revisión de la estructura programática debe, además de corregir la clasificación de RD-Trabaja, armonizar las dos intervenciones fortaleciendo al PPoR con las buenas prácticas, estrategia, marco de resultados y arreglos operativos de RD-Trabaja.

106. A continuación, se presenta la propuesta básica de revisión para su estudio y discusión por parte de DIGEPRES, el MT y el BID.

Tabla 8: Estructura programática - propuesta básica

Estructura Actual		Estructura Propuesta	
Modalidades	**Grupo Objetivo**	**Modalidades**	**Grupo Objetivo**
Producto 7802			
• Capacitación y Pasantías • Entrenamiento para la Inserción Laboral (EIL)	Demandantes de empleo (No se reportan grupos objetivo)	Modalidad I: Cursos de capacitación en habilidades blandas y técnicas con pasantías.	Se diferencian dos grupos: • Jóvenes 18-35 años • Personas mayores de 35 años • En estos grupos se incluyen mujeres y personas con discapacidad con mecanismos de atención priorizada.
Nuevo Producto: Entrenamiento para la inserción laboral (EIL) en empresas			
• Incluido en el Producto 7802	Demandantes de empleo	Modalidad II: EIL en empresas	Se diferencian dos grupos: • Jóvenes 18-35 años • Personas mayores de 35 años • En estos grupos se incluyen mujeres y personas con discapacidad con mecanismos de atención priorizada.
Producto 7803 – ajustado a Apoyos económicos temporales para la inserción laboral			
• Programa de empleos temporales	Demandantes de empleo	Apoyos económicos temporales para inserción laboral	Se diferencian dos grupos: • Jóvenes 18-35 años • Personas mayores de 35 años • En estos grupos se incluyen mujeres y personas con discapacidad con mecanismos de atención priorizada.
Producto 7804			
Servicio de intermediación de empleo fortalecido	General	Fortalecimiento y ampliación de la oferta de servicios del SENAE. Nota: Se incluyen las acciones proyectadas en RD-Trabaja de fortalecimiento del SENAE, su red de OTE, BEE, unidades móviles y demás mecanismos de atención tendientes a una mayor penetración nacional.	General • Se adelantan acciones para facilitar acceso de grupos vulnerables de RD-Trabaja.

Estructura Actual		Estructura Propuesta	
Modalidades	**Grupo Objetivo**	**Modalidades**	**Grupo Objetivo**
Producto 6915			
Investigaciones del mercado laboral con prospección del empleo	General	Investigaciones del mercado laboral con prospección del empleo y demás estudios de utilidad directa para el programa (recomendados en la sección 1.1.12.)	General
Acciones que no generan producción 7513			
RD-Trabaja	n.a	Acciones transversales de dirección, coordinación, soporte; incluyendo la unidad de ejecución de RD-Trabaja y demás requerimientos para garantizar la ejecución del programa. De acuerdo con la Guía Metodológica para el Diseño de programas Presupuestarios orientados a Resultados (DIGEPRES,2021).	n.a.

Elaboración propia con base en DIGEPRES (2022) y BID (2022)

107. En la estructura propuesta, cada producto cumplirá la especificación y reglas de operación de RD-Trabaja. El presupuesto por producto será global, e internamente diferenciado en los dos grupos objetivo como ocurre actualmente en RD-Trabaja.

108. La desagregación por grupo objetivo se hará en términos de metas físicas (no financieras), definidas para jóvenes y mayores de 35 años, con porcentajes respectivos de cobertura de mujeres y personas con discapacidad.

Calidad

1.1.15. Buenas prácticas.

¿Qué tanto se emplearon en el diseño o se han adoptado durante la implementación buenas prácticas y estándares reconocidos nacional o internacionalmente en la provisión de productos del programa?

109. El programa se diseñó y desarrolla intervenciones propias de las PAML reconocidas internacionalmente por su costo-efectividad (Ernst E. et-al, 2025). Las intervenciones del programa están dirigidas a cerrar la brecha entre oferta y demanda laboral, mejorando la empleabilidad e inserción laboral, con atención especial de los grupos vulnerables. Las actividades contenidas en los productos principales desarrollan procesos de capacitación y práctica, perfilados individualmente y orientados por la demanda empresarial en el lugar de

trabajo. A su vez, fortalecen la intermediación laboral liderada por el SENAE, apoyando la ejecución de los demás productos programáticos. Con la entrada de RD-Trabaja se han ido fortaleciendo estas buenas prácticas e introducido mecanismos validados internacionalmente, dirigidos a mejorar la selección, empleabilidad y calidad de los servicios, así como superar barreras de acceso que enfrentan los grupos vulnerables (MT, 2026c).

110. La armonización de las dos intervenciones, adoptando las modalidades de RD-Trabaja y el alcance de su Componente 2 como base de la nueva estructura programática recomendada garantizará la plena adopción de buenas prácticas validadas internacionalmente.

1.1.16. Pertinencia de los servicios

¿Grado de contribución de los servicios del programa a la reducción de la brecha laboral, incluyendo aspectos de género, habilidades, generacionales y territoriales?

111. El diseño y enfoque del programa dirigido especialmente a grupos vulnerables -jóvenes, mujeres y población con discapacidad- conlleva a una contribución directa a la reducción de la brecha laboral, a través de una mayor inserción laboral.

112. El programa genera habilidades blandas, competencias básicas y capacidades técnico-vocacionales en los participantes a través de modalidades de EIL, capacitación y pasantías empresariales, y de empleos temporales -capacitación y experiencia laboral-.

113. El enfoque del programa, basado en las PAML, reduce los costos de acceso y reclutamiento que enfrentan los demandantes de empleo y las empresas. Sus servicios incluyen provisiones para enfrentar directamente las barreras de acceso de los grupos vulnerables, mejorar la empleabilidad de los demandantes y la probabilidad de selección adecuada del oferente.

114. La modalidad de empleos temporales se dirige a los territorios donde la demanda laboral es restringida y los niveles de vulnerabilidad social y económica son mayores, a través de proyectos comunitarios.

115. El programa fortalece los servicios de intermediación laboral para mejorar el acceso de la población a estos, la penetración territorial del SENAE y la calidad de las diferentes modalidades de atención del Sistema, sus OTE, puntos de contacto y canales virtuales, en especial la BEE.

1.1.17. Satisfacción

¿El programa adelanta mediciones periódicas y sistemáticas de calidad y satisfacción de los beneficiarios? ¿Los beneficiarios del programa están satisfechos con la oportunidad y calidad de los bienes y servicios recibidos?

116. En el programa se realizan visitas de supervisión en donde, además de verificar el cumplimiento en la provisión de los servicios, se recibe retroalimentación de los beneficiarios y empresas participantes sobre su funcionamiento (MT, 2026). Los agentes de monitoreo y mentoring, vinculados al INFOTEP como parte de la modalidad de capacitación y pasantía de

RD-Trabaja, acompañan a los participantes durante sus fases de formación y práctica asegurando el cumplimiento de los objetivos de la modalidad y validando su calidad (INFOTEP, 2025). INFOTEP, como aliado del programa, aplica mediciones de calidad y satisfacción en sus procesos formativos como práctica corporativa establecida igualmente (INFOTEP, 2022 y 2025).

117. Por su parte, la página web oficial de RD-Trabaja a su vez incluye una encuesta de satisfacción del servicio en línea, abierta permanentemente.

118. En los grupos focales realizados con beneficiarios y empresas se constató un alto grado de satisfacción con respecto a los servicios del programa, además de identificar recomendaciones para mejorar su operación. Si bien estos hallazgos no se pudieron validar estadísticamente en la evaluación por las limitantes de información descritas en la sección 0 – y que impidieron además la realización de una encuesta en línea-, reflejan consistencia con la especificación y alcance esperado de los servicios.

119. En suma, se recomienda garantizar la adopción plena por parte del programa de las prácticas y mecanismos de RD-Trabaja descritos. Así mismo, garantizar la aplicación de encuestas de satisfacción del servicio in-situ a lo largo de la formación y práctica para todas las modalidades empleando herramientas digitales a nivel de usuario que permitan procesar oportunamente la información y traducirla en medidas de aseguramiento de la calidad.

1.1.18. Acceso

¿Los beneficiarios cuentan con canales de atención y fácil acceso a los servicios del programa? ¿Se evidencian (o no) barreras de acceso?

120. La red del Sistema SENAE, a través de las OTE, puntos de contacto y los canales digitales, en especial la BEE, constituyen un sistema comprehensivo para el acceso de los beneficiarios, incluyendo los grupos vulnerables.

121. Las actividades del SENAE como las jornadas de empleo, talleres y demás eventos de promoción son herramientas eficaces de atención y acceso a los servicios del programa.

122. No obstante, se requiere fortalecer la estrategia de comunicación del programa, profundizando la participación de las OTE y puntos de contacto ya que sus funcionarios requieren conocer mejor el alcance del programa y los servicios que ofrece para brindar un mejor y mayor acceso a los beneficiarios potenciales, así como a las empresas.

123. A su vez, la BEE se está fortaleciendo en términos tecnológicos y de contenido con el fin de mejorar la facilidad de interacción, acceso, orientación y apoyo al usuario, además de su registro y seguimiento de los demandantes y empresas.

1.1.19. Servicio al ciudadano y rendición de cuentas

¿El programa cuenta con mecanismos de peticiones, quejas, reclamos y reconocimiento al servicio accesibles a los beneficiarios? ¿Se adelantan esquemas de rendición de cuentas a los beneficiarios o a la ciudadanía?

124. La página web oficial de RD-Trabaja incluye una libro de reclamaciones y línea de atención telefónica para que los ciudadanos presenten su peticiones, quejas, reclamos y reconocimiento al servicio.

125. A su vez se cuenta con el enlace al Portal 311 de quejas, reclamaciones, sugerencias o denuncias abierto para todo el público a nivel nacional.

126. Los ciudadanos tienen múltiples canales y mecanismos de servicio del programa. La institución hace parte del Portal de Transparencia y por esta vía incluye un enlace directo al Portal 311 de quejas, reclamaciones, sugerencias o denuncias abierto para todo el público a nivel nacional.

Equidad

1.1.20. Equidad de género y derechos humanos.

¿En qué medida está contribuyendo el programa a la equidad de género, el empoderamiento de las mujeres y un enfoque basado en los derechos humanos? ¿Aplica protocolos o guías para identificar y superar posibles barreras y brechas de género en su ejecución?

127. El programa se ha diseñado expresamente para contribuir a cerrar la brecha de género existente en el mercado laboral dominicano. RD-Trabaja ha fortalecido los mecanismos de selección y atención priorizada de las mujeres, con contenidos de formación y apoyo diferenciado a mujeres madres participantes, a través de estipendios y prácticas de empoderamiento (BID y MT, 2024). Al respecto, se destaca igualmente el inicio de la implementación de un plan de acción para corregir las brechas de género implementado por el SENAE.

128. La promoción del empleo decente es otra característica central del programa, que, sumada a su priorización de grupos vulnerables, contribuye a la promoción de los derechos humanos.

129. No obstante, la medición de la contribución del programa a la equidad de género, en especial al cierre de la brecha en el mercado laboral, es un asunto pendiente para el cual se debe homologar el marco de resultados del PPoR y RD-Trabaja y hacer las adecuaciones de sistemas tecnológicos y gestión de información relacionada, garantizando así un seguimiento nominal que apoye ejercicios analíticos.

1.1.21. Focalización de grupos vulnerables

¿El programa está focalizando de manera adecuada y suficiente a los grupos vulnerables?

130. El programa tiene un fundamento de focalización estructurado. Este parte de su diseño, el cual identifica los grupos vulnerables de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad como población objetivo. El programa ha aplicado criterios socio económicos y el índice de vulnerabilidad para la identificación y selección de los grupos vulnerables. Sin embargo, a lo largo de la ejecución el PPoR no ha reportado en su marco de desempeño metas físicas

desagregadas para los grupos vulnerables. Esto limita determinar qué tan efectiva ha sido la focalización del PPoR.

131. La unidad de ejecución de RD-Trabaja, en coordinación con el SENAE, llevan registros de selección y atención de los grupos vulnerables que constituyen la base de los reportes en el marco de este programa (MT, 2026c). Adicionalmente, RD-Trabaja ha desarrollado mecanismos de focalización complementarios dirigidos a los grupos vulnerables. Estos incluyen: (i) la definición de metas de cobertura mínimas; (ii) la aplicación de estipendios diferenciados para superar barreras de entrada y mejorar la adherencia de los participantes en su Componente I de empleabilidad juvenil, y; (iii) el desarrollo de pilotos para promover la inserción laboral de los grupos vulnerables. Está pendiente el desarrollo y aplicación del índice de empleabilidad, el cual incorporará características para fortalecer la focalización de grupos vulnerables.

132. En consecuencia, el PPoR debe formalizar la incorporación plena de los mecanismos de focalización desarrollados y por desarrollarse de RD-Trabaja y unificar el seguimiento de las dos operaciones para garantizar un seguimiento nominal de beneficiarios que permita verificar el cumplimiento de prácticas y metas de focalización de grupos vulnerables.

M&E

1.1.22. Lógica horizontal.

¿Se cuenta con fichas técnicas y mecanismos de validación robustos de indicadores y metas? ¿Se adelantan análisis periódicos de desempeño, con esquemas de validación y verificación? ¿Se han realizado evaluaciones del programa? Se utiliza el M&E para apoyar la toma de decisiones y el mejor desempeño?

133. El Ministerio de Trabajo dispone de instrumentos consolidados para la planificación y el seguimiento a la gestión institucional, los cuales abarcan el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual, los informes de desempeño presupuestario y el Indicador de Gestión Presupuestaria, los cuales permiten monitorear el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. No obstante, a nivel del PPoR-21 existen limitantes en materia de M&E que se describen a continuación, centradas en aspectos de lógica horizontal del marco de desempeño programático.

134. En el diseño del programa se diferenciaron productos por cada grupo objetivo, con sus respectivos indicadores. Esta decisión fue equívoca ya que implicaba presupuestar cada producto por cada grupo objetivo, algo innecesario e ineficiente. Ya en la ejecución se optó, como solución, por consolidar los productos sin reportar metas desagregadas. En consecuencia, en el PPoR no se ha podido determinar el desempeño por grupo objetivo. El MT maneja registros desagregados que permiten superar esta limitante, si bien con vacíos de gestión sistemática y tecnológica que se deben corregir para garantizar un seguimiento nominal de los beneficiarios.

135. Adicionalmente, los indicadores de producto existentes no manejan fichas técnicas, ni se evidencia el uso de mecanismos de validación en su diseño y operación.

136. En términos específicos se los indicadores presentan las siguientes limitantes:

- El indicador del producto 7804 *Número de demandantes de empleo atendidos a través del Servicio Nacional de Empleo* no se desagrega por el tipo de atención recibida de acuerdo con la oferta del SENAE. La desagregación debe incluir, como mínimo: (i) personas registradas y activas en la BEE; (ii) personas registradas y atendidas por las OTE; (iii) personas participantes en talleres de técnicas de búsqueda de empleo; (iv) personas atendidas en jornadas de empleo.
- El indicador del producto 7802 no se desagregó desde el diseño por tipo de modalidad (EIL y capacitaciones y pasantías). Adicionalmente, en el caso de la modalidad EIL no se reporta el cumplimiento del compromiso expreso de las empresas de colocar al 80% de los participantes por un período de 3 meses, adicional al entrenamiento. Se recomienda generar un segundo indicador que mida esta condición, además de la participación en la modalidad, o desagregar el indicador actual en los dos atributos: (i) participantes de EIL, y (ii) participantes colocados por el período de 3 meses.
- El diseño del indicador del producto 6915 solo registra del número de investigaciones realizadas. En su especificación debe desagregarse para dar cuenta de qué investigaciones o estudios específico, se ha definido anualmente como meta a cumplir. Su especificación actual no es clara.

137. El análisis de eficacia demuestra debilidades reiteradas en la proyección de metas de producto, con una alta variabilidad y baja correspondencia con la ejecución presupuestal. Las metas proyectadas para el periodo 2027-2029 son constantes y muy bajas. Por ende no son consistentes con los niveles de desempeño requeridos para superar el rezago del bajo desempeño relativo observado y cumplir los objetivos programáticos.

138. A nivel de resultados, aun teniendo en cuenta la necesidad de sustituir los resultados final e intermedios del programa por los problemas de atribución programática expuestos en el análisis de efectividad (ver sección 0), no se diseñaron para permitir reportar resultados por grupo objetivo. Para los resultados alternativos propuestos en la revisión del marco de resultados del programa se deberá definir fichas técnicas y realizar su validación con la herramienta de análisis CREMA (ver Kusek y Rist, 2005). En el caso de los resultados inmediatos, correspondientes a la culminación y certificación de los procesos formativos por modalidad y grupo objetivo, se puede emplear los que definidos para RD-Trabaja. Los resultados intermedios centrados en la inserción laboral formal de los participantes también son captados con el indicador del Objetivo General de Desarrollo de RD-Trabaja, incluyendo las desagregaciones respectivas por modalidad y grupo objetivo. El indicador del resultado final propuesto deberá ser formulado, para dar cuenta de la medición de permanencia, progresión y calidad de la inserción laboral en el tiempo.

139. Con base en la revisión de la estructura programática propuesta en la presente evaluación (ver sección 1.1.14) que armoniza el PPoR y RD-Trabaja, se requiere aplicar los indicadores correspondientes a los productos especificados. Estos se han especificado en RD-Trabaja, si bien se debe garantizar su desagregación para registrar la atención de personas

con discapacidad y mujeres dentro de cada modalidad acotada por grupo de edad: (i) jóvenes entre 18 y 35 años y (ii) personas mayores de 35 años.

140. Se recomienda identificar líderes de meta en el MT como parte de la armonización, quienes serán responsables de la proyección y gestión de las metas programáticas, fortaleciendo el uso de la información de M&E para apoyar la toma de decisiones.

Tabla síntesis de desempeño

Con base en el análisis evaluativo realizado se presentan a continuación las calificaciones por criterio.

No se calcula un puntaje total debido a que los criterios de efectividad y sostenibilidad no se calificaron. Las limitaciones de información expuestas en las secciones 0 y 0. impidieron su aplicación. Para los demás criterios las calificaciones de desempeño se sitúan en un rango entre 50% y 80% dada la necesidad de fortalecer la eficacia, M&E y eficiencia del programa.

Tabla 9: Síntesis del desempeño programático

Criterio	Buen Desempeño ≥90%	Desempeño Suficiente 60-89%	Desempeño Insuficiente <60%	No demostrado Información insuficiente o deficiente
Efectividad				No demostrado
Sostenibilidad				No demostrado
Eficiencia			50%	
Eficacia			50%	
Calidad		80%		
Equidad		75%		
M&E			50%	

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones, hallazgos y recomendaciones

Efectividad

Tabla 10: Matriz CHR – criterio de efectividad

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Conclusión: El programa se fundamenta en una Teoría del Cambio pertinente y en instrumentos consistentes con las buenas prácticas de las PAML. Sin embargo, su efectividad no puede determinarse adecuadamente con el marco de resultados vigente desde su diseño. La definición de la ocupación nacional y sus desagregaciones por grupos objetivo como resultados del programa excede el ámbito de influencia directa y atribución de la intervención. La evidencia cualitativa disponible sugiere efectos positivos en la empleabilidad, inserción laboral, empoderamiento de los beneficiarios y compromiso de las empresas participantes, pero estos resultados requieren ser medidos de manera sistemática mediante indicadores centrados en la culminación de procesos formativos, la inserción formal, la permanencia y la progresión laboral. Por tanto, el fortalecimiento de la lógica vertical definida en el diseño del programa, la armonización con RD-Trabaja, la definición de responsables de metas y la consolidación de sistemas de seguimiento nominal son condiciones necesarias para demostrar y gestionar la efectividad del PPoR-21 de manera sistemática y comprehensiva.		
Lógica vertical	El resultado final y los resultados intermedios vigentes no son atribuibles de manera directa y significativa al programa.	Reformular el marco de resultados del programa para hacerlo atribuible a la intervención. Se recomienda revisar la lógica vertical definida en el diseño del PPoR-21, identificando resultados inmediatos asociados a la culminación y certificación de los procesos formativos, resultados intermedios centrados en la inserción laboral formal de los participantes (en consistencia con los resultados definidos para RD-Trabaja) y un resultado final orientado a medir la permanencia, progresión y calidad de dicha inserción en el tiempo.
	La lógica vertical a nivel de productos es adecuada, pero debe fortalecerse con mecanismos que garanticen una selección adecuada de beneficiarios y ayuden a superar barreras de acceso y permanencia de los grupos objetivo.	Homologar los productos con las modalidades definidas en RD-Trabaja para garantizar una focalización-selección adecuada de los grupos objetivo (mujeres, jóvenes entre 18 y 35 años, y personas con discapacidad) y superar barreras de acceso y permanencia de los participantes.
Avance en el logro de resultados	No ha sido posible determinar el avance en el logro de resultados, por ende, la efectividad de la intervención.	Es necesario fortalecer el seguimiento nominal de beneficiarios y su trazabilidad posterior a la intervención. Se recomienda consolidar un sistema de seguimiento que registre la trayectoria de cada participante

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
		desde su ingreso, formación, práctica, intermediación o entrenamiento, hasta su inserción, permanencia y progresión laboral. Para ello es necesario acelerar la modernización del SIRLA, la BEE y el Sistema Informático de Gestión de Empleo, así como avanzar en su interoperabilidad con los sistemas de seguridad social.
Incentivos a la efectividad	RD-Trabaja cuenta con una unidad de ejecución reciente que puede asumir la coordinación del PPoR-21	Esta unidad constituye una buena práctica por su estructura de responsabilidades, instrumentos gerenciales y orientación a resultados. Se recomienda que brinde apoyo administrativo y operacional al PPoR-21, como parte de la armonización propuesta de las dos intervenciones, y apoye su operación unificada.
Resultados inesperados	Los resultados no esperados evidenciados en los grupos focales ameritan una mayor comprensión para refrendar el alcance estratégico y efectividad del programa.	Profundizar el análisis de resultados cualitativos del programa como son el empoderamiento de los beneficiarios, cambios en sus proyectos de vida, mayor valoración de la formación, compromiso de las empresas como aliadas estratégicas ejerciendo su responsabilidad social, deben incorporarse en el sistema de aprendizaje del programa. Para ello pueden determinarse adelantar investigaciones en la materia desde el OMLAD, además de aplicar instrumentos periódicos de levantamiento cualitativo, tales como entrevistas de seguimiento, estudios de caso y grupos focales con beneficiarios y empresas.

Fuente: Elaboración propia

Sostenibilidad

Tabla 11: Matriz CHR – criterio de sostenibilidad

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Conclusión: El programa cuenta con condiciones favorables para generar resultados sostenibles en términos de inserción laboral, permanencia y progresión en el mercado de trabajo, especialmente por su orientación hacia el empleo formal, el fortalecimiento de competencias, la vinculación con empresas		

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
y la adopción de prácticas introducidas por RD-Trabaja. Sin embargo, la sostenibilidad de estos resultados aún no puede demostrarse por las limitantes de información descritas en el criterio de Efectividad, lo cual enfatiza la necesidad de desarrollar un seguimiento nominal del programa (ver recomendación de Avance en el logro de resultados arriba). El programa contribuye a la sostenibilidad social al promover el trabajo decente, la inserción formal y la atención prioritaria de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. RD-Trabaja refuerza este enfoque mediante estipendios que reducen barreras de acceso, la priorización de sectores sostenibles y empresas comprometidas con la equidad de género, así como la incorporación de criterios ambientales en la modernización de las OTE. No obstante, estas prácticas deben homologarse formalmente en todo el PPoR-21 e incorporarse de manera explícita y desagregada en su estructura programática.		
Sostenibilidad ambiental y social	RD-Trabaja ha definido mecanismos y prácticas que fortalecen la sostenibilidad social y ambiental del programa	Las prácticas de sostenibilidad de RD-Trabaja deben homologarse formalmente en todo el PPoR-21 e incorporarse de manera explícita y desagregada en su estructura programática. Estas incluyen la implementación de estipendios que reducen barreras de acceso, la priorización de sectores sostenibles, actividades de descarbonización y empresas comprometidas con la equidad de género, así como la incorporación de criterios ambientales en la modernización de las OTE.

Fuente: Elaboración propia

Eficiencia

Tabla 12: Matriz CHR – criterio de eficiencia

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Conclusión: Si bien el SENAE cuenta con mediciones y estándares de atención que constituyen una base útil para estimar costos y mejorar la gestión operativa, el PPoR-21 no dispone todavía de ejercicios completos y sistemáticos de costeo unitario ni gestiona indicadores operativos de eficiencia para las modalidades de empleabilidad (7802) y empleos temporales (7803). Adicionalmente, la presencia de costos transversales implícitos en los productos evidencia la necesidad de revisar la estructura presupuestaria para diferenciar con claridad los costos directos, los costos de soporte y demás acciones efectivamente vinculadas a la producción programática. De otra parte, la unidad de ejecución recientemente establecida en RD-Trabaja representa una oportunidad para unificar la coordinación e implementación de las dos operaciones logrando economías de escala.		

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
En consecuencia, mejorar la eficiencia del programa exige desarrollar ejercicios estructurados de costeo, reclasificar los gastos transversales, armonizar la coordinación del PPoR-21 y RD-Trabaja, desarrollar estudios de costo-efectividad del OMLAD e incorporar indicadores operativos de eficiencia en la gestión gerencial programática.		
Costeo unitario	No se cuenta con ejercicios estructurados de costeo de los productos de empleabilidad (7802) y empleos temporales (7803).	Desarrollar ejercicios estructurados de costeo unitario para los productos 7802 y 7803. El MT debe complementar los ejercicios básicos existentes con metodologías estandarizadas que permitan identificar el costo unitario real de los servicios provistos por cada modalidad y cubriendo aspectos como insumos, actividades, tipos de formación, estipendios, acompañamiento, supervisión, comunicación y costos administrativos asociados.
Oportunidad	Se requiere adelantar análisis tipo costo-efectividad de las modalidades del programa.	OMLAD puede adelantar análisis de los productos del programa tipo costo-efectividad para identificar oportunidades de mejora en las diferentes modalidades de atención.
	RD-Trabaja ha establecido una unidad de ejecución, con la capacidad necesaria para garantizar la implementación adecuada de la operación.	Como parte de la armonización plena del PPoR-21 y RD-Trabaja, articular la unidad de ejecución a las dependencias líderes del programa en el MT, garantizando así las economías de escala de la operación unificada.
Medición de eficiencia	No se gestionan indicadores operativos de eficiencia en los productos 7802 y 7803	Desarrollar indicadores de eficiencia a partir de los ejercicios estructurados de costeo y análisis tipo costo-efectividad. Una vez definidos, incorporarlos en la gestión gerencial programática.

Fuente: Elaboración propia

Eficacia

Tabla 13: Matriz CHR – criterio de eficacia

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Conclusión: La eficacia del programa presenta un nivel insuficiente de desempeño. Se destaca la aplicación de mecanismos adecuados de focalización, así como los avances relevantes en el fortalecimiento del servicio de intermediación laboral, conjugados con una capacidad institucional progresiva para mejorar las modalidades de intervención. No obstante, el cumplimiento de metas de producción ha sido insuficiente frente a los objetivos esperados del PPoR-21 y de RD-Trabaja. El		

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
producto de investigaciones del mercado laboral presenta un nivel de desempeño muy bajo. Los productos de empleabilidad y empleos temporales evidencian una baja cobertura acumulada, alta variabilidad en la estimación de metas y presupuestación, y debilidades de costeo, con una baja correspondencia entre la programación física y la asignación presupuestaria. A ello se suma la ausencia de metas desagregadas por grupo objetivo, lo cual impide valorar con precisión la eficacia específica de la atención dirigida a jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. En materia presupuestal, aunque algunos productos muestran niveles adecuados de ejecución, la clasificación de RD-Trabaja como acciones que no generan producción, las inconsistencias entre ejecución financiera y el bajo desempeño físico observado, apuntan a la necesidad de revisar la estructura programática. Por lo tanto, mejorar la eficacia del programa requiere: (i) realizar una revisión de las metas físicas y financieras soportada en ejercicios de costeo, capacidad institucional operativa, y un plan de acción estratégico; (ii) armonizar plenamente el PPoR-21 con RD-Trabaja en una estructura programática revisada, y; (iii) consolidar un sistema de seguimiento que permita validar la focalización de manera cuantitativa y medir el cumplimiento por población objetivo, en consistencia con RD-Trabaja. En este contexto se recomienda extender la operación de crédito RD-Trabaja más allá del año 2027, ya que en el escenario actual se corre un alto riesgo de incumplimiento de los niveles de desempeño esperados.		
Avance en el cumplimiento de metas de producción	El desempeño observado y las metas estimadas de los productos de empleabilidad (7802) y empleo temporal (7803) son bajos, con respecto a los objetivos del PPoR y RD-Trabaja.	Complementar el ejercicio estructurado de costeo con un plan de acción de alcance estratégico orientado a superar los máximos logros de meta alcanzados a la fecha, especialmente en el caso de la modalidad EIL del producto 7802. A su vez, se recomienda considerar extender en el tiempo la operación de RD-Trabaja armonizada con el PPoR para alcanzar los niveles de desempeño esperados.
	Las metas del producto de servicios de intermediación laboral (7804) proyectadas para el 2027-2029 son constantes, manteniendo el nivel alcanzado en 2025.	Las proyecciones deben revisarse, en consistencia con la capacidad institucional operativa, los niveles de desempeño observados y esperados para superar el rezago acumulado, y evidenciar una progresión en el número de usuarios del servicio de intermediación fortalecido. A su vez, se recomienda armonizar el alcance del producto con el componente 2 de RD-Trabaja, incorporando las acciones específicas de fortalecimiento proyectadas en este último.
	El desempeño del producto de investigaciones del mercado laboral (6915) a cargo del OMLAD es muy bajo.	Se debe priorizar y adelantar investigaciones de mayor incidencia potencial sobre el desempeño programático en los demás productos. Estas incluyen: (i) el desarrollo del índice de empleabilidad, de estudios regionales, de prospección y analíticos, sobre

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
		la situación actual y proyecciones de la demanda y oferta de habilidades para el empleo en el país; (ii) investigaciones sobre la calidad y pertinencia de los procesos de formación y prácticas del programa, y (iii) análisis de costo-efectividad del programa. Además de realizar las anteriores investigaciones, el OMLAD debe liderar la modernización del SIRLA y su interoperabilidad con el Sistema Informático de Gestión de Empleo y el Sistema de Seguridad Social.
	El desempeño reportado del PPoR (a diferencia de RD-Trabaja) no incluye metas desagregadas por grupo objetivo, lo cual impide valorar con precisión la eficacia específica de la atención dirigida a jóvenes, mujeres y personas con discapacidad.	Reportar metas desagregadas, armonizadas con RD-Trabaja a partir de la estructura programática revisada.
Focalización	Existen limitaciones de seguimiento nominal del programa que restringen los análisis de focalización y efectividad.	Integrar la información captada por el índice de vulnerabilidad al sistema de información del programa como parte de los requerimientos para lograr el seguimiento nominal de beneficiarios, como condición necesaria para poder validar cuantitativamente el nivel de focalización del programa en la práctica.
Eficacia presupuestal	La eficacia presupuestal del programa es deficiente, con problemas de clasificación de la estructura programática y especificación de costos transversales (que no generan producción)	Revisar la estructura programática para corregir la clasificación actual de RD-Trabaja y armonizar las dos intervenciones fortaleciendo al PPoR con las buenas prácticas, estrategia, marco de resultados y arreglos operativos de la primera. (Ver propuesta básica en la Tabla 8).

Fuente: Elaboración propia

Calidad

Tabla 14: Matriz CHR – criterio de calidad

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Conclusión: La calidad del programa presenta bases sólidas, al estar sustentada en buenas prácticas de las PAML, orientadas a mejorar la empleabilidad, la inserción formal y la reducción de brechas laborales que afectan a jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. La entrada de RD-Trabaja ha fortalecido este enfoque mediante modalidades, mecanismos de selección, acompañamiento, estipendios y estándares de atención que contribuyen a mejorar la pertinencia y calidad de los servicios. La evidencia cualitativa disponible muestra un alto nivel de satisfacción de beneficiarios y empresas con la formación, la práctica laboral, el acompañamiento y la utilidad de la experiencia para la inserción laboral. No obstante, el programa aún requiere consolidar mecanismos sistemáticos, periódicos y comparables de medición de calidad y satisfacción para todas sus modalidades, preferiblemente mediante herramientas digitales que permitan procesar oportunamente la retroalimentación y traducirla en acciones de mejora. En materia de acceso, el SENAE, las OTE, los puntos de contacto, las jornadas de empleo y la BEE constituyen una red amplia y pertinente, aunque es necesario fortalecer la estrategia de comunicación, la apropiación del programa por parte del personal territorial y la orientación a beneficiarios y empresas. Finalmente, si bien existen canales de peticiones, quejas, reclamos, reconocimiento al servicio y transparencia institucional de RD-Trabaja, estas deben generalizarse al programa.		
Recomendaciones del criterio. Adelantar la homologación plena de las prácticas de calidad de RD-Trabaja en el PPoR-21, institucionalizar las mediciones de satisfacción in situ y en línea, y priorizar el fortalecimiento de los canales de acceso y comunicación del SENAE.		

Fuente: Elaboración propia

Equidad

Tabla 15: Matriz CHR – criterio de equidad

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Conclusión: El programa tiene un fundamento de focalización estructurado que parte de su diseño, al priorizar la atención de grupos vulnerables de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, como población objetivo. Sus intervenciones se han desarrollado para contribuir a cerrar la brecha de género existente en el mercado laboral dominicano y a promover el empleo decente, y de esta forma los derechos humanos. El programa ha aplicado criterios socio económicos y el índice de vulnerabilidad para la identificación y selección de los grupos vulnerables priorizados. Adicionalmente, RD-Trabaja ha desarrollado mecanismos de focalización complementarios dirigidos a los grupos vulnerables. Estos incluyen: (i) la definición de metas de cobertura mínimas; (ii) la aplicación de estipendios para superar barreras		

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
de entrada y mejorar la adherencia de los participantes, incluyendo estipendios complementarios para mujeres madres y población con discapacidad, y; (iii) el desarrollo de pilotos para promover la inserción laboral de los grupos vulnerables. El enfoque de género se ha fortalecido igualmente, a través de prácticas y contenidos de formación y empoderamiento. Al respecto, se destaca el inicio de la implementación de un plan de acción para corregir las brechas de género implementado por el SENAE. No obstante, el PPoR no reporta en su marco de desempeño metas físicas desagregadas para los grupos vulnerables (a diferencia de RD-Trabaja), lo cual limita determinar qué tan efectiva ha sido la focalización y la aplicación del enfoque de género. Para ello, el PPoR debe formalizar la incorporación plena de los mecanismos de focalización de RD-Trabaja y unificar el seguimiento de las dos operaciones para garantizar un seguimiento nominal de beneficiarios.		
Recomendaciones: Formalizar la incorporación plena de los mecanismos de focalización de RD-Trabaja al PPoR y unificar el seguimiento de las dos operaciones para garantizar un seguimiento nominal de beneficiarios, requerido para determinar qué tan efectiva ha sido la focalización y aplicación del enfoque de género.		

Fuente: Elaboración propia

M&E

Tabla 16: Matriz CHR – criterio de M&E

Conclusiones / Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Conclusión: Si bien el MT dispone de instrumentos consolidados para la planificación y el seguimiento a la gestión institucional, la función de M&E del programa constituye una de las áreas que requiere mayor fortalecimiento para consolidar la gestión orientada a resultados del PPoR-21. El MT cuenta con registros administrativos y RD-Trabaja dispone de indicadores más alineados con la cadena causal esperada, los cuales pueden emplearse para fortalecer el marco actual del PPoR, y en especial su lógica horizontal. Los indicadores de producto no cuentan con fichas técnicas, no se evidencian mecanismos sistemáticos de validación, las metas muestran alta variabilidad y baja correspondencia con la ejecución presupuestaria, y los reportes no permiten analizar el desempeño por grupo objetivo, modalidad o territorio. Estas limitaciones restringen la capacidad del programa para medir cobertura, focalización, inserción laboral, permanencia y progresión de los beneficiarios, así como para utilizar la información de M&E en la toma de decisiones gerenciales.		
Recomendación: En consecuencia, el fortalecimiento del M&E exige homologar la estructura programática y el marco de resultados del PPoR-21 con RD-Trabaja. Se requiere igualmente; (i) formular fichas técnicas para todos los indicadores; (ii) validar los indicadores mediante criterios CREMA; (iii) desagregar metas y reportes por modalidad y población objetivo; (iv) consolidar el seguimiento nominal de beneficiarios, y; (v) asignar líderes responsables de metas que utilicen periódicamente la información para ajustar la programación, corregir desviaciones y mejorar el desempeño del programa, en estrecha coordinación con la unidad de ejecución de RD-Trabaja.		

Fuente: Elaboración propia

Referencias

(BCRD, 2025) Boletín trimestral del mercado laboral. Abril-junio 2025. Banco Central de la República Dominicana.

(BID, 2026) DR-L1155 Second Period Jan – Dec 2025 PMR Public Report. Inter-American Development Bank.

(BID,2022) Apoyo al Sistema Flexible de Empleo RD-Trabaja (DR-L1155) Propuesta de Préstamo. Banco Interamericano de Desarrollo.

(BID, 2022a) Apoyo al Sistema Flexible de Empleo RD-Trabaja (DR-L1155) Plan de Monitoreo y Evaluación. Banco Interamericano de Desarrollo.

(BID y MT, 2024) Reglamento Operativo del Programa (ROP) Programa de Apoyo al Sistema Flexible de Empleo RD-Trabaja (DR-L1155). Contrato de Préstamo BID N° 5643/OC-DR.

(Boyce, C. y Neale, P., 2006) Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input Carolyn Boyce, MA, Evaluation Associate. Pathfinder International Tool Series. Disponible en: Interviews

(DIGEPRES, 2026) Reporte SIGEF de ejecución físico-financiera del PPoR 21, período 2022-2025. Corte marzo 30 de 2026. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2026a) Reporte SIGEF de ejecución físico-financiera del programa 21, período 2026. Corte junio 30 de 2026. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2026b). Proyecto de Ley Presupuesto General del Estado 2026, Anexo III. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2025). Proyecto de Ley Presupuesto General del Estado 2025, Anexo III. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2024) Ley Núm 80-23 de Presupuesto General del Estado 2024. Anexo III. Presupuesto Físico Financiero y Orientado a Resultados Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2024a) Metodología de Evaluación de Resultados aplicable a los PPoR. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2023). Proyecto de Ley Presupuesto General del Estado 2023, Anexo III. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2022). Proyecto de Ley Presupuesto General del Estado 2022, Anexo III. Presupuesto Físico Financiero y Orientado a Resultados. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2022a). Documento de Estructura Programática PPoR-21. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(DIGEPRES, 2021) *Guía Metodológica para el Diseño de programas Presupuestarios orientados a Resultados (PPoR).* Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.

(Ernst E. et-al, 2025) Fiscal Policy Instruments for Inclusive Labor Markets: A Review. Ekkehard Ernst, Rossana Merola, Jelena Reljic. Journal of Economic Surveys, 2025; 39:2020–2041 https://doi.org/10.1111/joes.12685

Gómez Aliaga, G. A., Serrate, L., Sardán, S., & Urquidi, M. (2025). Brecha de investigación sobre programas de políticas activas de mercado laboral. Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0013463

(INFOTEP, 2025) Apoyo al Sistema Flexible de Empleo RD-TRABAJA. Instituto Nacional de Formación Técnico-Profesional.

(INFOTEP, 2022) Estudio de Impacto de la formación de los egresados del Instituto Nacional de Formación Técnico-Profesional (INFOTEP) en su condición social. INFOTEP.

(Krueger, R. y Casey, M., 2015) Focus Group Interviewing Research Methods. University of Minnesota. Disponible en: Focus Groups.

(Kusek y Rist, 2005) Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Banco Mundial. Geraldine Kusek y Ray Rist.

(Ministerio de Hacienda y Economía, 2025) *Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2025-2028.* Ministerio de Hacienda y Economía. Gobierno de la República Dominicana.

(MEPyD, 2012) *Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.* Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Gobierno de la República Dominicana.

(MT, 2026). *Evaluación Programa 021 – Aumento del Empleo. Rol del Servicio Nacional de Empleo (SENAE).* Presentación Realizada por SENAE. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana

(MT, 2026a). *Informe de Autoevaluación Anual del Desempeño Presupuestario 2025.* Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana.

(MT, 2026c). *Informe Anual. Unidad Ejecutora del Programa. Apoyo al Sistema Flexible de Empleo RD-Trabaja (DR-L1155).* Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana.

(MT, 2025). *Plan Estratégico Institucional 2025-2028*. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana

(MT, 2025a). *Informe Diagnóstico Programas de Empleabilidad*. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana 10 de abril de 2025.

(MT, 2025b). *Informe de Autoevaluación Anual del Desempeño Presupuestario 2024*. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana

(MT, 2024). *Informe de Autoevaluación Anual del Desempeño Presupuestario 2023*. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana

(MT, 2023). *Documento Justificación de cambio de indicador y Ficha Técnica de Indicadores*. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana

(MT, 2023a). *Informe de Autoevaluación Anual del Desempeño Presupuestario 2022*. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana

(Nunn A., 2024). How Effective are Active Labour Market Policies and Public Employment Services?: Lessons for Latin America and the Caribbean. https://doi.org/10.18235/0013185 Inter-American Development Bank.

(OECD, 2021) Building inclusive labour markets: Active labour market policies for the most vulnerable groups. Policy Paper. Organization for Economic Cooperation and Development. https://doi.org/10.1787/607662d9-en

Anexo 1. Listado de entrevistas, visitas y grupo focal realizados en la Misión de País

Tema	Participantes
Visión estratégica del Programa 21 y contribución a las prioridades de política de República Dominicana. Expectativas generales, recomendaciones y aspectos de mayor interés de la evaluación.	Viceministerios Dirección de Planificación y Desarrollo
• Alcance, estructura y cobertura del Programa; contribución a la solución de la problemática. • Mecanismos de focalización de beneficiarios y focalización geográfica • Desempeño observado a la fecha en términos de resultados y productos desagregados por sexo, edad, condición de discapacidad y ubicación geográfica • Indicadores de resultado y producto empleados (fichas, metadata, fuentes / limitantes) • Desempeño esperado para el actual y próximos períodos. • Principales lecciones de la ejecución y desafíos para el logro de resultados	Dirección de Planificación y Desarrollo / Departamento de Formulación, MyE de Planes, Programas y Proyectos Coordinación del Programa
• Sistema de Información de Estadísticas Laborales • Estadísticas relevantes para el Programa y uso en los indicadores y seguimiento / limitantes de información • Indicadores no definidos en los resultados y productos pero que son relevantes para medir la efectividad y eficacia del programa.	Dirección de Planificación y Desarrollo. Departamento de Estadística Laboral / Coordinación del Programa
• Análisis de ejecución financiera anual y acumulada • Predictibilidad y oportunidad del proceso presupuestal • Correspondencia de la ejecución financiera con la estructura programática y con el desempeño físico (ejecución y seguimiento por actividades y productos programáticos) • Balance de la ejecución, posibles cuellos y retos	Dirección Financiera / Departamento de Ejecución Presupuestaria Coordinación del Programa
Provisión de servicios del Programa para la inserción laboral. Descripción del enfoque, la estructura, metodología y operación en el Programa de los servicios de: • Sistema Informático de Gestión de Empleo (SGE) • Bolsa Electrónica de Empleo • Servicios de Intermediación de empleo prestados en el país; orientación ocupacional y promoción de empleo, a través de operativos territoriales y unidades móviles • Alianzas públicas privadas de pasantías • Promoción a través de ferias y jornadas de empleo, entre otros • Desarrollo y utilización del Índice de vulnerabilidad laboral • Coordinación y operación con las OTE y rol de estas en el Programa • Otros servicios del Programa 21 a cargo del SENAE • Logros y retos en el desarrollo de los anteriores servicios; existencia de barreras; buenas prácticas, desafíos, • Logros y retos en focalización	Dirección General de Empleo / Dirección del Servicio Nacional de Empleo

Tema	Participantes
• Mediciones de calidad del servicio, satisfacción y participación de beneficiarios y aliados estratégicos (instrumentos empleados, resultados)	
• Participación y contribución del OMLAD al Programa 21 • Data e información estadística generada de utilidad para el Programa • Estudios e investigaciones realizadas de relevancia para el Programa • Coordinación con otras dependencias y entidades del sector Indicadores no definidos en los resultados y productos del Programa pero que son relevantes para medir la efectividad y eficacia del programa	Dirección del Observatorio del Mercado Laboral Dominicano (OMLAD)
Provisión de servicios RD Trabaja • Descripción del enfoque, estructura, metodología y operación de los servicios Capacitación con prácticas profesionales EIL Apoyo económico temporal para la empleabilidad (AET) • Articulación y complementariedad con los otros servicios del Programa 21 (comunes y/o diferenciados) • Coordinación con aliados estratégicos • Logros, principales retos y lecciones • Focalización, seguimiento, medición de calidad y satisfacción	Unidad de Ejecución RD-Trabaja
Provisión de servicios del Programa para la empleabilidad • Descripción del enfoque, la estructura, metodología y operación en el Programa de los servicios de: Desarrollo de Competencias Básicas (DCB), Capacitación Técnico-Vocacional (CTV) Pasantías Entrenamiento para la Inserción Laboral (EIL) • Logros, principales retos y lecciones Focalización, seguimiento, medición de calidad y satisfacción	INFOTEP, Dirección General de Empleo
Provisión de servicios de empleo temporal (en el marco del Programa 21) • Descripción del enfoque, estructura, metodología y operación de los servicios de empleo temporal • Coordinación con ONG y Alcaldías • Logros, principales retos y lecciones Focalización, seguimiento, medición de calidad y satisfacción	Dirección General de Empleo
Participación y contribución al Programa 21 • Logros y retos del Programa en equidad de género, participación de grupos vulnerables y jóvenes. Avances y desafíos de focalización	Dirección de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación
Visita a Oficina Territorial de Empleo para conocer la implementación del Programa	Dirección General de Empleo / Equipo OTE
Grupo Focal con beneficiarios	7-10 beneficiarios
Grupo Focal con Empresas aliadas	5-7 empresas

Anexo 2. Matriz de Diseño de la Evaluación

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
Efectividad	*Grado en el cual se han alcanzado los resultados esperados y factores determinantes en su logro; análisis de lógica vertical (Teoría del Cambio e hipótesis de atribución).*							
	Lógica vertical	1	¿El modelo lógico del programa ha reunido las condiciones necesarias y suficientes para la producción programática conducente al logro de resultados?	Probabilidad de ocurrencia del evento seleccionado	Modelo econométrico	Cuantitativo *no se pudo realizar por carencia de data a nivel de seguimiento nominal de beneficiarios.	Secundaria	MT
			¿El grado de contribución de los resultados inmediatos e intermedios hacia el resultado final es significativo?	Probabilidad de ocurrencia del evento seleccionado	Revisión de literatura técnica especializada Modelo econométrico	Cualitativo y Cuantitativo *no se pudo realizar el análisis cuantitativo por carencia de data a nivel de seguimiento nominal de beneficiarios.	Secundaria	MT
			¿La Teoría del Cambio del programa es robusta (diseño e implementación)?	Validación de consistencia entre el modelo causal, prescriptivo y	Revisión de información documental	Cualitativo - analítico	Secundaria	MT, DIGEPRES

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
				lógico del programa, traducido en su estructura programática.				
	Avance en el logro de resultados	2	¿El programa está logrando cumplir las metas de resultados esperados?	Revisión de indicadores de resultado, sus desagregaciones y metas reportadas	Reportes de monitoreo	Cuantitativo	Secundaria	MT, DIGEPRES
			¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?	Probabilidad de ocurrencia del evento seleccionado	Modelo econométrico	Cuantitativo *no se pudo realizar el análisis cuantitativo por carencia de data a nivel de seguimiento nominal de beneficiarios	Secundaria	MT
			¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?	Validación por preguntas dirigidas a beneficiarios	Grupo focal beneficiarios	Cualitativo	Primaria	Beneficiarios del programa.
			¿Los resultados son relevantes para el logro de las prioridades de	Correspondencia y relevancia de los resultados para el logro de	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	DIGEPRES, VIPLAN, MT

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			política, incluyendo los ODS?	prioridades de política.				
	Incentivos a la efectividad	3	¿Se cuenta con responsables de metas y mecanismos gerenciales de contractualización del desempeño que incentiven la efectividad?	Respuestas de funcionarios MT / Validación documentos, actas que definen responsables y reportes.	Revisión de información documental Entrevistas semiestructuradas	Cualitativo	Primaria y secundaria	MT
	Resultados inesperados	4	¿Se evidencian resultados positivos o negativos inesperados como consecuencia de las intervenciones del programa? (*incluyendo efectos secundarios o de derrame tipo spill-over)*	Validación con beneficiarios y empresas aliadas, y respuestas de funcionarios sobre resultados inesperados.	Grupo Focal beneficiarios Grupo Focal empresas Entrevistas semiestructuradas	Cualitativo	Primaria	Beneficiarios, Empresas, MT
Sostenibilidad	*Perdurabilidad potencial en el tiempo de los resultados alcanzados y medidas adoptadas o requeridas para fortalecerla. Contribución de los servicios del programa a la sostenibilidad ambiental y social.*							
	Perdurabilidad de resultados	5	Niveles de permanencia y progreso en el mercado laboral de beneficiarios del programa y factores explicativos.	Probabilidad de ocurrencia del evento seleccionado	Modelo econométrico	Cuantitativo *no se pudo realizar el análisis cuantitativo por carencia de data a	Secundaria	MT

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
						nivel de seguimiento nominal de beneficiarios.		
			Niveles de permanencia y progreso en el mercado laboral de beneficiarios del programa y factores explicativos.	Validación por preguntas dirigidas a beneficiarios sobre permanencia y progreso en el mercado laboral	Grupo focal beneficiarios	Cualitativo	Primaria	Beneficiarios del programa.
	Sostenibilidad ambiental y social	6	Abordaje de la sostenibilidad ambiental en los contenidos de formación.	Validación por preguntas a funcionarios sobre contenidos pedagógicos y reglas de selección de empresas. / Validación de documentos operativos del programa	Entrevistas semiestructuradas / Revisión de información documental	Cualitativo	Primaria / Secundaria	MT, OTE, INFOTEP
			Abordaje de la sostenibilidad ambiental en los contenidos de formación.	Validación por preguntas dirigidas a beneficiarios	Grupo focal beneficiarios	Cualitativo	Primaria	Beneficiarios del programa

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			Contribución del programa a la promoción de la responsabilidad social y ambiental de las empresas.	Validación de documentos operativos del programa sobre prácticas de responsabilidad social y ambiental promovidas directamente	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT
			Contribución del programa a la promoción de la responsabilidad social y ambiental de las empresas.	Validación por preguntas dirigidas a empresas sobre prácticas de responsabilidad social y ambiental promovidas directamente	Grupo focal empresas	Cualitativo	Primaria	Empresas participantes en el programa
Eficiencia	*Asignación óptima de recursos para la obtención de productos.*							
	Costeo unitario	7	¿El programa ha identificado y cuantificado costos unitarios de los bienes y servicios generados?	Validación de documentos de diseño y operativos del programa.	Revisión de información documental	Cuantitativo	Secundaria	MT, DIGEPRES
	Oportunidad	8	¿Se identifica alguna actividad que no se esté adelantando o	Validación de documentos de diseño y	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT, DIGEPRES

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			cuyo fortalecimiento mejoraría la eficiencia?	operativos del programa.				
	Redundancia	9	¿Se identifican productos y procesos que se llevan a cabo en la actualidad y podrían ser prescindibles o ser sustituidos por otros más eficientes?	Validación de documentos de diseño y operativos del programa.	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT, DIGEPRES
	Medición de eficiencia	10	¿Hay indicadores de eficiencia en la operación del programa?	Validación de documentos de diseño y operativos y de reportes de M&E del programa.	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT, DIGEPRES
Eficacia	*Cumplimiento de metas programáticas; focalización y cobertura adecuada de población objetivo; eficacia presupuestal*							
	Avance en el cumplimiento de metas de producción	11	¿El programa ha provisto los productos oportunamente, en la cantidad y especificaciones acorde a la población objetivo?	Validación de reportes de M&E del programa y data de sistema de información.	Revisión de información documental y data del sistema de información	Cuantitativo *alcance limitado análisis cuantitativo por carencia de data desagregada	Secundaria	MT, DIGEPRES
			¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?	Validación de reportes de M&E del programa.	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT, DIGEPRES

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?	Validación por preguntas a funcionarios sobre factores relevantes /	Entrevistas semiestructuradas	Cualitativo	Primaria / Secundaria	MT
	Focalización	12	¿Los criterios y mecanismos utilizados para seleccionar los beneficiarios (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad) son operativos y técnicamente sustentados?	Validación de documentos técnicos y operativos de focalización.	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT
			¿Los criterios y mecanismos utilizados para seleccionar los beneficiarios (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad) son operativos y técnicamente sustentados?	Validación de reportes de M&E del programa y data de sistema de información.	Revisión de información documental y data del sistema de información	Cuantitativo *alcance limitado análisis cuantitativo por carencia de seguimiento nominal	Secundaria	MT, DIGEPRES
			¿Se aplican criterios y mecanismos de focalización territorial para superar las brechas y mejorar los niveles de empleo rural	Validación de documentos técnicos y operativos de focalización territorial.	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			o de centros poblados menores?					
			¿Se aplican criterios y mecanismos de focalización territorial para superar las brechas y mejorar los niveles de empleo rural o de centros poblados menores?	Validación de reportes de M&E del programa y data de sistema de información.	Revisión de información documental y data del sistema de información	Cuantitativo *alcance limitado análisis cuantitativo por carencia de seguimiento nominal	Secundaria	MT, DIGEPRES
	Eficacia presupuestal	13	Grado de ejecución del presupuesto asignado; correspondencia y consistencia con la estructura programática.	Validación de reportes de M&E del programa y data de SIGEF	Revisión de información documental y data del SIGEF	Cuantitativo	Secundaria	DIGEPRES. MT
Calidad	*Percepción y grado de satisfacción de los beneficiarios y equipos de campo sobre los bienes y servicios del programa; pertinencia de los servicios y cumplimiento de estándares y medidas para mejorar los servicios.*							
	Buenas prácticas y estándares	14	¿Qué tanto se emplearon en el diseño o se han adoptado durante la implementación buenas prácticas y estándares reconocidos nacional o internacionalmente en la provisión de	Validación de documentos de diseño, técnicos y operativos; literatura indexada	Revisión de información documental y literatura indexada	Cualitativo	Secundaria	DIGEPRES, MT, BID

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			productos del programa?					
	Pertinencia de los servicios	15	Grado de contribución de los servicios del programa a la reducción de la brecha laboral, incluyendo aspectos de género, habilidades, generacionales y territoriales.	Validación de documentos de diseño, técnicos y operativo	Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	DIGEPRES, MT, BID
	Satisfacción	16	¿El programa adelanta mediciones periódicas y sistemáticas de calidad y satisfacción de los beneficiarios?	Validación de documentos operativos e instrumentos web	Revisión de información documental e instrumentos digitales en línea	Cualitativo	Secundaria	MT, BID
			¿Los beneficiarios del programa están satisfechos con la oportunidad y calidad de los bienes y servicios recibidos?	Validación por preguntas dirigidas a beneficiarios sobre satisfacción	Grupo focal beneficiarios	Cualitativo	Primaria	Beneficiarios del programa
			¿Los beneficiarios del programa están satisfechos con la oportunidad y calidad de los bienes y servicios recibidos?	Resultados de encuesta a beneficiarios	Encuesta	Cuantitativo *No se pudo realizar la encuesta por carencia de bases de datos	Primaria	Beneficiarios del programa

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
						solicitadas por la evaluación – dadas las restricciones de seguimiento nominal existentes		
	Acceso	17	¿Los beneficiarios cuentan con canales de fácil acceso a los servicios del programa?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos; herramientas digitales/ visita a OTE	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental e instrumentos digitales / Observación directa	Cualitativo	Primaria / Secundaria / Primaria	MT
			¿Los beneficiarios cuenta con canales de fácil acceso a los servicios del programa?	Resultados de encuesta a beneficiarios	Encuesta	Cuantitativo *No se pudo realizar la encuesta por carencia de bases de datos solicitadas por la evaluación – dadas las restricciones	Primaria	Beneficiarios del programa

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
						de seguimiento nominal existentes		
			¿Se evidencian (o no) barreras de acceso?	Resultados de encuesta a beneficiarios	Encuesta	Cuantitativo *No se pudo realizar la encuesta por carencia de bases de datos solicitadas por la evaluación – dadas las restricciones de seguimiento nominal existentes	Primaria	Beneficiarios del programa
			¿Se evidencian (o no) barreras de acceso?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos; herramientas digitales/ visita a OTE	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental e instrumentos digitales / Observación directa	Cualitativo	Primaria / Secundaria	MT

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
	Servicio al ciudadano y rendición de cuentas	18	¿El programa cuenta con mecanismos de peticiones, quejas, reclamos y reconocimiento al servicio accesibles a los beneficiarios?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos; herramientas digitales/ visita a OTE	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental e instrumentos digitales / Observación directa	Cualitativo	Primaria / Secundaria	MT
			¿Se adelantan esquemas de rendición de cuentas a los beneficiarios o a la ciudadanía?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos	Entrevistas semiestructuradas / Revisión de información documental	Cualitativo	Primaria / Secundaria	MT
Equidad	*Grado de adopción y transversalización del enfoque de género en el programa; promoción y protección de los derechos humanos; focalización adecuada de grupos vulnerables.*							
	Equidad de género y derechos humanos	19	¿En qué medida está contribuyendo el programa a la equidad de género, el empoderamiento de las mujeres y un enfoque basado en los derechos humanos?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos / validación de información cuantitativa de M&E	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental y sistema de información	Cualitativo / Cuantitativo	Primaria / Secundaria	MT
			¿En qué medida está contribuyendo el programa a la equidad de género, el empoderamiento de	Resultados de encuesta a beneficiarios	Encuesta	Cuantitativo *No se pudo realizar la encuesta por carencia de	Primaria	Beneficiarios del programa

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			las mujeres y un enfoque basado en los derechos humanos?			bases de datos solicitadas por la evaluación		
			¿Aplica protocolos o guías para identificar y superar posibles barreras y brechas de género en su ejecución?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental	Cualitativo	Secundaria	MT
	Focalización de grupos vulnerables	20	¿El programa está focalizando de manera adecuada y suficiente a los grupos vulnerables?	Validación de data sistema de información / estadística descriptiva	Análisis estadístico descriptiva	Cuantitativo *No se pudo realizar el análisis por limitantes sistema de información	Secundaria	MT
			¿El programa está focalizando de manera adecuada y suficiente a los grupos vulnerables?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental	Cualitativo	Primaria / Secundaria	MT
M&E	M&E implementación	21	¿Se cuenta con fichas técnicas y mecanismos de validación robustos de indicadores y metas?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos y reportes M&E	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental y reportes M&E	Cualitativo	Secundaria	MT

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas	Medidas o indicadores	Instrumento o procedimiento	Método	Tipo de fuente	Grupo de interés
			¿Se adelantan análisis periódicos de desempeño, con esquemas de validación y verificación?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos y reportes M&E	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental y reportes M&E	Cualitativo	Secundaria	MT
			¿Se han realizado evaluaciones del programa?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos y reportes M&E	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental y reportes M&E	Cualitativo	Secundaria	MT
			¿Se utiliza el M&E para apoyar la toma de decisiones y el mejor desempeño?	Respuestas de funcionarios MT / Validación de documentos técnicos y reportes M&E	Entrevistas semiestructuradas/ Revisión de información documental y reportes M&E	Cualitativo	Secundaria	MT

Anexo 3. Preguntas guía de los Grupos Focales

Grupo Focal Empresas

Bienvenida

- Presentación moderador y participantes
- Empresa, ubicación, cargo, edad, tiempo en la empresa.
- Evaluación en progreso; el PPoR
- Importancia de grabación
- Sentido confidencial y código de ética
- Mi rol, invitación a participar abiertamente y que expresen sus puntos de vista

Preguntas centrales

- Apertura
- ¿Cuéntenme por favor en qué empresa están, cargo, rol en el programa?
- Relación con MT
- Acercamiento, promoción y modalidad de acuerdo
- Coordinación con SENAE, conocimiento de la Bolsa de Empleo
- Coordinación con OTE
- Modalidad
    - Qué destaca de la modalidad
    - La responsabilidad social y ambiental se practica, ¿cómo?
    - ¿Qué se puede mejorar en la modalidad?
- Grado de cumplimiento del MT, ¿confianza?
    - Acompañamiento de MT
    - ¿Se ha fortalecido o afectado la confianza en el MT?
    - ¿Otros logros o lecciones más allá de los acuerdos formales?

Reflexiones Finales

- Principal mensaje que quiere destacar de los temas que cubrimos hoy para el MT
- Resumen
    - Doy síntesis oral
    - ¿Alguien quiere comentar, ampliar?

Grupo Focal Beneficiarios

Bienvenida

- Presentación moderador y participantes (nombre, edad, lugar de residencia, soltero(a)/casado(a), composición familiar)
- Formación recibida, participación en el programa; situación laboral actual.
- Evaluación en progreso; el PPoR
- Importancia de grabación
- Sentido confidencial y código de ética
- Mi rol, invitación a participar abiertamente y que expresen sus puntos de vista

Preguntas centrales

- Apertura
- ¿Cómo se enteró del programa?
- ¿Recibió orientación del Ministerio? OTE? ¿Web? ¿Feria de Empleo? ¿Bolsa de Empleo?
- ¿Fue fácil o difícil entrar? ¿por qué?
- Describa el tipo de capacitación recibida
    - ¿Quién se la dio y en qué áreas?
    - ¿Fue adecuada, suficiente?
    - ¿Incluía temas ambientales? ¿y de Derechos Humanos y trabajo decente? (previo contexto)
    - ¿Cumplió con sus expectativas y le ha servido para conseguir empleo?
    - ¿Sus solicitudes o quejas eran escuchadas y atendidas?
    - ¿La empresa cumplió lo pactado? (o ha cumplido)
- ¿Qué se podría mejorar de la formación?
- Aspectos destacables del programa
- Para los participantes vinculados a la empresa del programa
    - ¿Van a seguir vinculados a la empresa?

Reflexiones Finales

- Principal mensaje que quiere destacar de los temas que cubrimos hoy para el MT
- Resumen
    - Doy síntesis oral
    - ¿Alguien quiere comentar, ampliar?