



## Unidad de Evaluación (EVAL)

- **Título de proyecto:** Proyecto Gestión del Conocimiento sobre calidad y equidad de la formación profesional y sus aportes para el trabajo decente en América Latina y El Caribe (PGdeC)
- **TC/SYMBOL:** RLA/08/01M/SDC
- **País(es) :** América Latina y el Caribe
- **Oficina Administrativa:** CINTERFOR
- **Inicio del proyecto:** 1 de junio de 2008
- **Término del proyecto:** 15 de mayo de 2011
- **Donante:** Swiss Agency for Development and Cooperation SDC – COSUDE US\$ 595,000
- **Tipo de la evaluación :** Final independiente
- **Fecha de la evaluación:** Diciembre 2010
- **Gestión de la evaluación:** Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- **Dirección de la evaluación:** Sabas Monroy
- **Equipo de evaluación:** Javier Lasida, Kemly Camacho
- **Presupuesto de la evaluación:** US\$ 10,000
- **Palabras Claves:** Formación profesional, Tecnologías de Información y Comunicación, Formación en competencias

## 1. Índice de contenidos

	Página N°
2. Lista de Anexos	2
3. Siglas	2
4. Resumen ejecutivo	3
4.1 Antecedentes y contexto	3
4.2 Principales hallazgos y conclusiones:	4
4.3 Buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones	5
5. Informe de evaluación:	8
5.1 Antecedentes del Proyecto	8
5.2 Antecedentes de la evaluación	11
5.3 Metodología de la evaluación	12
5.4 Principales hallazgos	12
a. validez de diseño	12
b. progreso y Eficacia	16
c. Eficiencia en el uso de los recursos	19
e. Eficacia de los modos de gestión	20
f. Impacto y sostenibilidad	20
g. Aplicación del enfoque de género	21
h. Sistema de monitoreo	21
6. Conclusiones	22
6.1 Buenas prácticas	25
6.2 Lecciones aprendidas	27
6.3 Recomendaciones	28
7. Anexos	31

## 2. Lista de Anexos

- Anexo 1: Agenda de entrevistas de evaluación (Página 31)
- Anexo 2: Malla curricular y cronograma Itinerario de formación–acción (p. 34)
- Anexo 3: Efectos esperados del Proyecto y del cumplimiento de los Objetivos Específicos siguiendo el Marco Lógico (p. 37)
- Anexo 4: Presupuesto del proyecto correspondiente a la contribución de SDC (p. 51)
- Anexo 5: Movilización de recursos adicionales, PGdeC (p. 52)
- Anexo 6: Itinerarios de formación-acción totales por países (p. 52)
- Anexo 7: Ejemplo de Guía de Laboratorio (P. 53)
- Anexo 8: Resumen de datos generales del comportamiento del sitio (P. 55)
- Anexo 9: Sistematización de la evaluación del seminario regional de Sao Pablo (p. 56)
- Anexo 10: Términos de Referencia de la Evaluación final (P. 58)

## 3. Siglas

CIF	Centro Internacional de Formación de la OIT (Turín)
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DSE	Dirección Técnica de Servicios de Empleo (Argentina)
DINAE	Dirección Nacional de Empleo (Uruguay)
GAEC	Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias
IFP	Instituciones de Formación Profesional
MTEySS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Argentina)
PGdeC	Proyecto Gestión del Conocimiento sobre Calidad y Equidad de

	la Formación Profesional y sus aportes para el Trabajo Decente en América Latina y el Caribe
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SIMAPRO	Sistema de Medición y Avance de la Productividad
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UN	Naciones Unidas
UPCN	Unión Personal de la Nación Provincia de Buenos Aires
TVET	Council - Technical and Vocational Education and Training Council

#### **4. Resumen Ejecutivo**

##### **4.1 Antecedentes y contexto:**

El Proyecto se propone contribuir a que las políticas de formación profesional y los servicios de orientación y apoyo al empleo en América Latina y El Caribe incrementen su calidad y equidad mediante procesos de fortalecimiento institucional basados en la socialización y gestión colectiva del conocimiento.

Los objetivos específicos son profundizar, adaptar, mejorar mediante la integración de conocimientos, buenas prácticas y estrategias desarrolladas por las entidades participantes los enfoques teóricos- metodológicos y la modalidad e-learning de fortalecimiento institucional desarrollada en las fases previas de la cooperación COSUDE-OIT/Cinterfor. Para ello, acude a su aplicación en el nivel macro o estandarizado del diseño y gestión de las políticas de formación y de los servicios de orientación y apoyo al empleo (Objetivos esp. 1 y 2). y en el nivel específico focalizando en un sector productivo en situación de desventaja: el ámbito rural (Objetivo esp 3); en una modalidad de inserción laboral mayoritariamente caracterizada por la vulnerabilidad y desprotección como lo es la economía informal; en un grupo poblacional en situación de extrema desventaja como es el caso de las madres adolescentes y jóvenes (Objetivo esp. 4) y en una subregión con heterogeneidad de desarrollo y de institucionalidad de la formación: el Caribe Inglés (Objetivo esp. 5)

La modalidad de intervención del Proyecto es el fortalecimiento de las competencias institucionales para diseñar y gestionar políticas de formación y apoyo al empleo. El fortalecimiento se logra mediante procesos de socialización y gestión estratégica del conocimiento acumulado. La metodología adoptada es la del Programa Calidad y Equidad (PCyEF). Incluye cuatro servicios: itinerario de formación-acción, desarrollo de comunidades de aprendizaje y práctica, tutoría virtual, manejo guiado de un banco de materiales y experiencias. La participación de las instituciones en el PCyEF se realizó a través de equipos multidisciplinarios, que realizaron un diagnóstico institucional, diseñaron un proyecto de intervención y lo implementaron a través de experiencias demostrativas. Se generó la construcción colectiva del conocimiento mediante las comunidades de aprendizaje y el asesoramiento técnico personalizado del equipo de tutoría durante la implementación de los PI y para la sistematización de los procesos y resultados.

La situación actual del Proyecto, siendo cercano su cierre en los próximos meses de 2011, es muy favorable, en tanto el PGdC cumplió ampliamente con lo diseñado. A la fecha de la evaluación se han ejecutado un 95% del presupuesto asignado y los fondos restantes corresponden a actividades pendientes a ejecutar durante el año 2011.

El propósito de la evaluación externa final ha sido el de ofrecer recomendaciones a OIT/Cinterfor y COSUDE para el mejor aprovechamiento de los resultados y lecciones aprendidas en su accionar futuro en la temática. Tiene como objetivos (i) analizar los aportes del proyecto (verificar efectos y eficiencia para dar cuenta sobre resultados), así como ofrecer (ii) recomendaciones para el mejor aprovechamiento de dichos resultados logrados y (iii) lecciones aprendidas en el accionar futuro en la temática.

La dirección de la evaluación está a cargo de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la OIT, a través de Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación. La evaluación se realizó contando con gran apertura y colaboración de Marta Pacheco, Directora de OIT/Cinterfor, María Elisa Hugues, Oficial de Programación de OIT/Cinterfor y Sara Silveira, Coordinadora del Proyecto, así como de los respectivos equipos de OIT/Cinterfor y del Proyecto.

La metodología utilizada para la evaluación consistió en revisar y sistematizar la documentación del Proyecto, incluyendo la abundante información sobre sus distintas contrapartes. Se realizó una serie de entrevistas, visitas y análisis de los espacios interactivos del Proyecto y con la colaboración del equipo del Proyecto y de OIT/Cinterfor se aplicó una encuesta on line a los usuarios de la web.

#### **4.2 Principales hallazgos y conclusiones:**

La presente evaluación externa concluye que el PGdeC se ha desempeñado de una manera satisfactoria, ha alcanzado los objetivos propuestos, ha desarrollado una estrategia complementaria de gestión de recursos, alcanzado los efectos esperados a nivel institucional y de las organizaciones participantes y ha creado condiciones para la sostenibilidad técnica de la iniciativa.

Se han desarrollado procesos de fortalecimiento e innovación institucional que han integrado a 40 instituciones de 14 países, 13 de América Latina y 1 del Caribe. Se han integrado 56 equipos de trabajo en los cuales han participado un total de 330 personas y egresaron 210, un 39% varones y un 61% mujeres. En la encuesta de satisfacción sobre el conjunto del programa y en las entrevistas se registró amplia satisfacción, con un porcentaje del 89% que lo considera entre excelente y muy satisfactorio.

Hay evidencia de productos de conocimiento construidos colectivamente gracias al intercambio entre las organizaciones participantes, que se apoyan y potencian en los productos directos del Proyecto, así como en los bancos de recursos didácticos, bases de datos de experiencias, bases de datos de

competencias y bases de datos de especialistas del espacio digital de OIT/Cinterfor.

Se ha creado una comunidad de aprendizaje que integra a los participantes en las actividades del PGdeC, y que tiene potencialidades para constituir un espacio de intercambio permanente de las instituciones miembros de OIT/Cinterfor. El Proyecto ha mostrado ser eficiente mediante el uso efectivo del presupuesto solicitado y ha logrado una importante incorporación de otras diversas fuentes de recursos.

Muestra ser sostenible a través de la intensa articulación con que se ha implementado con OIT/Cinterfor y también vía la consolidación y el desarrollo de las innovaciones generadas por las instituciones ejecutoras y de la colaboración entre ellas. OIT/Cinterfor ya ha incorporado varios de los logros y aprendizajes resultantes del mismo, enriqueciendo, ampliando y mejorando sus formas de trabajo. Igualmente corresponde plantear dudas respecto a la sostenibilidad de las acciones de generalización de las experiencias piloto, si las instituciones ejecutoras no cuentan con alguna forma de apoyo externo para implementarlas. Y también es relevante preguntarse si OIT/Cinterfor tendrá capacidad y vocación por continuar brindando apoyos integrales a las instituciones de formación profesional de la región, independientemente de los temas que defina como prioritarios. Hacerlo más allá de éste Proyecto le exigirá desarrollar una forma de trabajo que hasta ahora no utiliza.

El Proyecto ha contribuido en temas centrales para OIT: varios de los proyectos implementados contribuyeron directa o indirectamente al tripartismo y al diálogo social, a la equidad entre hombres y mujeres y de aquellos grupos relegados por razones socioeconómicas, étnicas o geográficas. Se observó que el Proyecto incluyó, a nivel teórico - conceptual, dentro de los criterios rectores de la formación profesional, a la perspectiva de equidad de género y social como marco conceptual e instrumento de análisis y acción.

El PGdeC ha tenido varios efectos para el mismo programa, para OIT/Cinterfor y para las instituciones participantes: solo a modo de ejemplo se señalan algunos (se profundiza en el informe): el proceso del PGdeC ha permitido a los equipos institucionales participantes adquirir nuevos conocimientos y cotejar las propias prácticas; específicamente ha habido un aporte conceptual para los participantes en cada uno de los temas de trabajo (servicios de acompañamiento, desarrollo rural, género, economía informal). Ha habido un aporte metodológico principalmente con el enfoque formación-acción y de formación y gestión de conocimientos. Las instituciones manifiestan una mejor comprensión del tema de género y acciones concretas para su transversalización en los programas de formación profesional y en el quehacer institucional; etc.

El Proyecto se ejecutó con gran flexibilidad, es decir, adaptándose a situaciones y necesidades muy diversas. El equipo responsable mostró alta capacidad de vincularse, conducir, sostener y animar procesos de formación y de transformación institucional e intercambio y producción colectiva entre las organizaciones participantes.

### 4.3 Buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones

En cuanto a las buenas prácticas del proyecto, se subrayan:

- La simbiosis entre el proyecto, la OIT/Cinterfor y su equipo de trabajo.
- El compromiso con la excelencia, la exploración permanente y el interés por apoyar a los y las participantes del equipo del Proyecto.
- El PGdeC aporta conceptual y metodológicamente a los campos de la gestión del conocimiento, la formación profesional y el uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación, así como a la combinación de estas tres áreas de especialización.
- El PGdeC es un buen ejemplo de excelentes prácticas de facilitación que pueden constituirse en referencia para otros proyectos de gestión de conocimiento y de formación profesional.
- La conformación de equipos de trabajo interdisciplinario e interdepartamental, o con representación de diversas zonas geográficas, como responsables del proyecto en cada una de las instituciones participantes.
- El PGdeC es un buen ejemplo de cómo pueden mobilizarse recursos complementarios para un proyecto provenientes de fuentes diversas.
- El PGdeC ilustra una buena forma de gestionar los espacios digitales y los recursos de información de una institución que lidera una red de organizaciones.

Se destacan las siguientes lecciones aprendidas:

- Una mejor organización de los recursos didácticos del sitio web de OIT/CINTERFOR que responda a las necesidades de los usuarios de los cursos, repercutiría en su uso más amplio y de mayor impacto en la formación.
- Un mayor número de instancias presenciales que se intercalen con el trabajo a distancia facilita la participación de los equipos locales.
- Contar con procesos de gestión del conocimiento en áreas más allá de aquellas donde OIT/CINTERFOR implementa proyectos, permite ampliar la participación de las instituciones de formación profesional y fortalecer las políticas y prácticas en el tema en la región.
- La reducción del material obligatorio en los procesos de formación, facilitaría y fomentaría la participación activa, al tiempo que contribuiría a reducir la deserción.

La evaluación finaliza realizando algunas recomendaciones que se sintetizan en:

A OIT/Cinterfor:

1. Reflexionar sobre el papel que puede y quiere asumir OIT/Cinterfor para el apoyo al fortalecimiento institucional de sus miembros y sobre sus potencialidades de desarrollo más allá de la región
2. Darle continuidad y permanencia al proceso de gestión de conocimiento que se ha puesto en marcha.
3. Integrar más cantidad de encuentros presenciales y en momentos más iniciales para futuros procesos de gestión de conocimiento
4. Publicar y difundir experiencia del PGdeC de OIT/Cinterfor como una buena práctica de gestión de conocimiento
5. Integrar la voz de los usuarios en el diseño de los espacios digitales.
6. Definir o revisar la política de propiedad de los productos de conocimiento colectivo.

A COSUDE:

7. Se recomienda a COSUDE capitalizar sobre este proyecto de gestión de conocimiento mediante la sistematización y el intercambio.

## **5. Informe de evaluación:**

### **5.1 Antecedentes del Proyecto**

#### **5.1.1 Objetivos del Programa:**

Objetivo de desarrollo:

Las políticas de formación profesional y los servicios de orientación y apoyo al empleo en América Latina y El Caribe incrementan su calidad y equidad mediante procesos de fortalecimiento institucional basados en la socialización y gestión colectiva del conocimiento.

Objetivos específicos:

1. Las entidades participantes construyen colectivamente recomendaciones, instrumentos e indicadores de evaluación para transversalizar la perspectiva de género e incorporar el enfoque integrado de calidad y equidad en programas y prácticas de formación profesional e implementan experiencias demostrativas de aplicación.
2. Los servicios de orientación profesional y apoyo al empleo construyen colectivamente enfoques, metodologías y herramientas para mejorar la calidad y la equidad en los procesos de articulación con los contextos locales y de

atención a las personas con problemas de empleo e implementan experiencias demostrativas de aplicación.

3. Las entidades participantes construyen colectivamente un modelo de referencia de políticas de formación para un desarrollo rural sustentable con participación igualitaria en los recursos y la toma de decisiones de hombres y mujeres, adultos y jóvenes e implementan experiencias demostrativas de aplicación.

4. Las entidades participantes construyen colectivamente un modelo de referencia de políticas de formación para mejorar las competencias de empleabilidad y ciudadanía de trabajadores/as de la economía informal y de madres adolescentes y jóvenes e implementan experiencias demostrativas de aplicación.

5. Las instituciones de formación del Caribe inglés conocen y adaptan enfoques y metodologías para mejorar la calidad y la equidad de sus políticas y disponen de equipos fortalecidos para multiplicar lo aprendido en otras entidades que integran el CANTA.

#### 5.1.2 Descripción de los acuerdos de financiación para el proyecto (incluidos los donantes)

La financiación del proyecto fue realizada COSUDE. A lo largo de la ejecución se fueron incorporando otros recursos adicionales provenientes de OIT/Cinterfor directamente o a través de la movilización de nuevos recursos.

OIT/Cinterfor asumió directamente desde el origen diversos costos como la infraestructura tecnológica y el soporte técnico para el funcionamiento de las plataformas e-learning del portal web requeridos para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto; la traducción de materiales y documentos al y del inglés; la corrección, diagramación, edición y publicación (virtual y en papel) de los documentos del proyecto, la distribución de los materiales a la red de sus instituciones miembro y a la comunidad de formación profesional de la región, las instalaciones físicas, el equipamiento, entre otras.

Las entidades destinatarias del Proyecto asumieron los costos salariales de su personal directamente involucrado en los procesos formativos y en las experiencias demostrativas, en las actividades internas de capacitación sobre las temáticas así como todos los recursos necesarios (infraestructura, equipamientos, materiales didácticos, etc.) para su ampliación. También es importante destacar el aporte de las organizaciones contraparte que tuvieron a cargo actividades presenciales y que asumieron los costos de hospedaje, locales y alimentación de los participantes.

#### 5.1.3 Descripción de los arreglos organizacionales para la ejecución del proyecto

En su calidad de agencia ejecutora OIT/Cinterfor realizó la supervisión técnica de la coordinación del proyecto y el control financiero de su ejecución, en coordinación con los servicios técnicos correspondientes de la OIT y en el marco de sus políticas y estrategias.

En su condición de centro promotor del desarrollo del conocimiento en el campo de la formación profesional en América Latina y el Caribe, OIT/Cinterfor aportó a la implementación del proyecto:

- Su conocimiento acumulado en formación profesional
- El acceso, la capacidad de convocatoria, los mecanismos institucionalizados de cooperación y trabajo conjunto con la red de sus instituciones miembro, con los gobiernos de la región y con otras contrapartes, especialmente a través del accionar de las Oficinas de la OIT en la región.
- Los canales y prácticas de intercambio y trabajo asociativo con los organismos internacionales de referencia en las políticas de educación, formación y trabajo, promoción de la igualdad de género, etc.
- La capacidad institucional y política de movilización de otros recursos mediante la articulación con los Departamentos Técnicos y las Oficinas en la región de la OIT y la interacción con el Sistema de Naciones Unidas..
- La interacción del equipo del proyecto con la Dirección de OIT/Cinterfor, con los profesionales del Centro en las diversas áreas y de la OIT.
- La asistencia técnica al equipo del proyecto y a las entidades participantes para la búsqueda, procesamiento, sistematización y difusión de información.

#### 5.1.4 Descripción de las contribuciones y el papel de la OIT, los socios del proyecto y otras contrapartes

1. OIT/ Cinterfor ejerció la coordinación técnica y operativa del Proyecto a través de una Unidad Coordinadora cuyas funciones fueron:
  - planificación y gestión técnica y operativa del Proyecto;
  - diseño, adaptación, implementación y evaluación de resultados del itinerario-formativo de cada objetivo específico;
  - coordinación de las comunidades de aprendizaje;
  - asistencia técnica on line y presencial con algunas instituciones co-ejecutoras;
  - asegurar la retroalimentación e interacción entre los objetivos y promover la cooperación bilateral entre las entidades participantes;
  - organización de los talleres regionales;
  - monitoreo del Proyecto;
  - elaboración de materiales de referencia y de las sistematizaciones previstas en cada objetivo;
  - diseminación regional de resultados y lecciones mediante el portal web y la participación en las actividades de cooperación técnica y capacitación organizadas por OIT/Cinterfor, y/o apoyadas técnicamente.
2. Las entidades de formación que participaron y coejecutaron el Proyecto a nivel nacional. La ejecución a este nivel nacional estuvo a cargo de los equipos y especialistas de las instituciones que implementaron Proyectos de Intervención elaborados durante el itinerario formativo mediante las experiencias demostrativas. Es interesante que estas organizaciones son muy variadas, instituciones de formación profesional de gran tamaño, Ministerios de Trabajo y Educación, organizaciones sindicales y empresariales, entre otras. Varias de estas ya eran miembros destacados de OIT/Cinterfor, en tanto otras se vincularon e integraron a través del Proyecto.

3. COSUDE participó financiando el Proyecto y supervisando el desarrollo del mismo.
4. Otros equipos de OIT y de otros organismos de Naciones Unidas, establecieron vínculos con proyectos a su cargo.
5. También son contrapartes y resultaron beneficiados por el proyecto otras instituciones miembros o vinculadas a OIT/Cinterfor que aportaron, difundieron y recibieron materiales, contribuciones teóricas e instrumentos de trabajo a través de las herramientas desarrolladas por el Proyecto.

#### 5.1.5 Breve descripción de la implementación del proyecto (hitos, eventos importantes)

La modalidad de intervención fue el fortalecimiento de las competencias institucionales para diseñar y gestionar políticas de formación y apoyo al empleo. El fortalecimiento se logró mediante procesos de formación y gestión estratégica del conocimiento. El Proyecto se apoyó y le dio continuación y sostenibilidad a los logros del anterior Programa de Calidad y Equidad de la Formación. Más específicamente se utilizó la misma metodología que incluyó cuatro servicios: itinerario de formación-acción, desarrollo de comunidades de aprendizaje y práctica, tutoría virtual, manejo guiado de un banco de materiales y experiencias.

La participación de las instituciones se realizó a través de equipos multidisciplinarios, que realizaron un diagnóstico institucional, diseñaron un proyecto de intervención (PI), lo implementaron a través de experiencias demostrativas, llegando en algunos casos a comenzar su difusión y escalamiento.

Mediante las comunidades de aprendizaje y el asesoramiento técnico personalizado del equipo de tutoría durante la implementación de los PI se promovió la mejora continua y la construcción colectiva del conocimiento.

## **5.2 Antecedentes de la evaluación**

La evaluación final se propone ofrecer recomendaciones a OIT/Cinterfor y la COSUDE para el mejor aprovechamiento de los resultados y lecciones aprendidas en su accionar futuro en la temática<sup>1</sup>. En el caso específico del PGdeC esta evaluación tiene como objetivo (i) analizar los aportes del proyecto (verificar efectos y eficiencia para dar cuenta sobre resultados), así como ofrecer (ii) recomendaciones para el mejor aprovechamiento de dichos resultados logrados y (iii) lecciones aprendidas en el accionar futuro en la temática. Se realizó a fines de 2010 para contar con información sobre los resultados logrados, los aprendizajes y las recomendaciones para evaluar la pertinencia de continuar el apoyo.

La evaluación tomó en cuenta el total de las actividades y productos desarrollados hasta la fecha de realización e identifica los que se encuentran en proceso y que serán completados por OIT/Cinterfor en el año 2011. Se desarrolla en Montevideo, sede de OIT/Cinterfor, pero cubre todo el Proyecto,

---

<sup>1</sup> Ver anexo 10: Términos de referencia de la Evaluación externa final

incluyendo entrevistas por vía electrónica a representantes de organizaciones de diversos países participantes.

La evaluación se centra en evaluar el diseño, estrategia y gestión del proyecto prestando especial atención a las potencialidades de adaptación, diseminación y transferencia, particularmente hacia toda la región de América Latina y El Caribe, a través del accionar de OIT/Cinterfor.

El cronograma de la evaluación comenzó en noviembre, con el análisis de documentación y elaboración de diseño y plan de trabajo, la preparación de la evaluación por parte del equipo, en términos generales, y la realización de consultas. La misión en Montevideo se desarrolló del 6 al 10 de diciembre, y finalizó con la entrega de las primeras conclusiones y recomendaciones por parte del equipo evaluador, completándose en los días subsiguientes algunas entrevistas. Las semanas posteriores se destinaron al análisis de la profusa información disponible y a la elaboración del presente informe.

El informe está dirigido a COSUDE, Agencia financiadora del proyecto y a OIT/Cinterfor en tanto Agencia ejecutora.

Los responsables de la evaluación son Javier Lasida (responsable de la coordinación y redacción del informe) y Kemly Camacho (responsable del copilotaje y coautora del informe de evaluación). Contaron con el apoyo de Gerardo Bonilla y Jimena Sandoya.

La dirección de la evaluación está a cargo de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la OIT, a través de Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación. La evaluación se realizó contando con gran apertura y colaboración de Marta Pacheco, Directora de OIT/Cinterfor, María Elisa Hughes, Oficial de Programación de OIT/Cinterfor y Sara Silveira, Coordinadora del Proyecto, así como de los respectivos equipos de OIT/Cinterfor y del Proyecto.

### **5.3 Metodología de la evaluación**

El método consistió en revisar y sistematizar la documentación del Proyecto, incluyendo la abundante información sobre sus distintas contrapartes. Se realizó una serie de entrevistas, visitas y análisis de los espacios interactivos del Proyecto y con la colaboración del equipo del Proyecto y de OIT/ Cinterfor se aplicó una encuesta on line a los usuarios de la web.

Se entrevistó a la Directora de OIT/Cinterfor y a otros miembros del equipo de la institución que mantuvieron contacto con el Proyecto; se entrevistó a la Coordinadora, Sara Silveira y a las integrantes del equipo Silvia Sarasola y Anaclara Matosas y representantes de Bolivia, Costa Rica, Argentina, México, República Dominicana y Uruguay. Se procuró cubrir la diversidad de líneas de trabajo y tipos de instituciones. También se entrevistó a organizaciones que han participado más lateralmente del Proyecto, como contribuyentes y usuarios de la web de OIT/ Cinterfor, o a través de otros proyectos institucionales (se adjunta agenda de las entrevistas realizadas). Se han realizado 15 entrevistas a organizaciones que terminaron todo su proceso y 4 a instituciones que no

lograron hacerlo, así como a 3 organizaciones contrapartes de COSUDE en el tema de Formación Profesional<sup>2</sup>.

#### **5.4 Principales hallazgos**

El programa ha mostrado pertinencia y valor estratégico, a través del fuerte involucramiento de los equipos técnicos de las instituciones, que requirieron de importantes esfuerzos tanto personales como institucionales. La relevancia del Programa para las organizaciones y los equipos participantes se evidenció en la participación (que supuso importantes exigencias de dedicación), en la producción realizada durante el proceso, en los resultados y conclusiones de los encuentros realizados durante la ejecución y en la amplia y generalizada entrega de materiales y aportes compartidos a través de las herramientas brindadas por el Proyecto y por OIT/Cinterfor.

La tasa de conclusión y sus resultados, en términos de proyectos de incidencia en las instituciones y en su contexto también muestra la pertinencia y capacidad estratégica lograda. El hecho que los equipos completaran el proceso, formularan y en varios casos comenzaran a implementar los proyectos elaborados e incluso a generalizarlos, indica la capacidad de la estrategia aplicada.

Por otra, cabe destacar, que los temas abordados por el PGdeC en su labor, como son el desarrollo rural, la economía informal y la equidad de género, son áreas priorizadas por OIT y forman parte de las metas del Milenio, así como de los planes de Trabajo Decente en la región, lo cual, reafirma la congruencia y la importancia del Programa.

##### **a. Validez del diseño**

En término del proceso de formación, el PGdeC desarrolló una metodología específica para los procesos de formación que estaban incluidos en el proyecto. A modo de ejemplo, en el anexo 2 se presenta la malla curricular del tema de economía informal. La combinación de 9 laboratorios, acompañados de sus respectivos foros en línea y el diseño y la ejecución de un proyecto de innovación para la institución, así como el acompañamiento cotidiano de facilitadores expertos ha demostrado ser un diseño de formación en línea apropiado para estas poblaciones.

El Programa se enfrentó exitosamente al reto de impulsar un abordaje metodológico innovador para los procesos de formación que lograra combinar el enfoque de gestión de conocimiento, el de fortalecimiento organizacional y el de formación profesional.

En términos institucionales también ha sido un abordaje metodológico apropiado, esto se demuestra en la apropiación que ha hecho la institución ejecutora (OIT/Cinterfor) de la metodología del PGdeC para sus nuevos proyectos.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1: Agenda de evaluación con las entrevistas realizadas

En términos del abordaje de gestión de conocimiento se ha realizado esta valoración con base en el siguiente abordaje:

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Elementos para la valoración de un proyecto de gestión de conocimiento</b>	<b>Análisis del PGdeC</b>
Intercambio de conocimiento	<p>El proyecto facilita el proceso de intercambio de conocimientos entre los miembros de su comunidad, la cooperación mutua y el intercambio horizontal</p> <p>El proyecto genera los espacios necesarios para darle valor al conocimiento tácito y vivencial de los participantes en el proyecto</p> <p>El proyectos genera los espacios y mecanismos apropiados (presenciales y digitales) para el intercambio de conocimiento entre sus miembros</p>	<p>Los procesos de intercambio de conocimientos han estado basados en la malla curricular, muy especialmente en los laboratorios que integran cada programa de formación., También se han dado en los espacios presenciales participativos.</p> <p>No se han creado aún las condiciones para tener un espacio continuado de intercambio de conocimientos que trascienda la ejecución del PGdeC.</p> <p>Las dinámicas presenciales y digitales utilizadas le han dado igual valor al conocimiento tácito y al conocimiento explícito.</p> <p>No se programaron suficientes espacios presenciales dentro del diseño del PGdeC.</p> <p>En el diseño del PGdeC no se establecieron mecanismos para que la comunidad que se conformara trascendiera la ejecución del Programa y continuara trabajando junta.</p>
Gestión de información	<p>El PGdeC captura, selecciona, organiza, difunde la información propia y la de los miembros de su comunidad</p> <p>El PGdeC es un espacio de producción de información</p> <p>El PGdeC es un espacio de información clave</p>	<p>OIT-CINTERFOR tiene un centro de recursos donde se gestionan los recursos de información de las instituciones miembros. El PGdeC ha contribuido con el fortalecimiento de este centro de recursos, integrando nuevos materiales de las instituciones participantes en el Programa.</p> <p>El PGdeC ha generado nuevos recursos de información a partir de los procesos de investigación que realizó en los temas de Programa.</p> <p>El Centro de Recursos es uno de los espacios más consultados por los visitantes al espacio digital de OIT-CINTERFOR (ver anexo de estadísticas) y más valorado por los visitantes.</p>
Plataforma digital	<p>El proyecto aprovecha las ventajas de las tecnologías digitales para la gestión de conocimiento</p> <p>El proyectos utiliza las</p>	<p>El PGdeC aprendió a utilizar las tecnologías digitales, especialmente la plataforma Moodle para procesos de formación y de gestión de conocimientos.</p> <p>El PGdeC enseñó a la mayoría de las</p>

	<p>herramientas tecnológicas apropiadas a la población que conforma su comunidad</p>	<p>instituciones participantes a utilizar plataformas digitales de e-learning, lo cual es un efecto no esperado del PGdeC.</p> <p>El PGdeC apoyó a OIT-CINTERFOR a mantener procesos de investigación constante sobre las TIC y a realizar las transformaciones para un uso estratégico de las mismas. Esta práctica iniciada por el PGdeC se mantiene en la institución ejecutora.</p> <p>Para algunas instituciones, especialmente las de zonas rurales se hizo más complejo la utilización de tecnologías digitales.</p>
Facilitación de la gestión de conocimiento	<p>El proyecto dispone de los mecanismos y las personas para dinamizar, moderar, sistematizar y facilitar el proceso de gestión de conocimiento tanto presencial como a distancia</p> <p>La facilitación en el proyecto promueve procesos de conocimiento horizontales que permiten la interacción entre múltiples conocimientos de los que dispone su comunidad</p>	<p>El PGdeC logra tener una excelente práctica de facilitación. Las personas participantes se sintieron siempre acompañadas y retroalimentadas con aportes de muy alta calidad y a tiempo (entrevistas a participantes)</p> <p>La interacción entre grupos de diferentes instituciones fue mejor en unos temas que en otros (género y economía informal muy alta, rural menos activo)</p> <p>En los procesos de intercambio del PGdeC se integraron en igualdad de condiciones y participaron activamente personas que ocupan diferentes puestos en las instituciones, esto demuestra que la facilitación logró horizontalizar los procesos de intercambio para combinar múltiples saberes que es una de las más importantes condiciones de los procesos de gestión de conocimiento.</p>
Creación de comunidad	<p>El proyecto ha creado una comunidad que participa voluntariamente en los procesos de gestión de conocimiento que esta institución conduce</p> <p>El proyecto ha creado una comunidad con identidad propia que trasciende el proyecto</p> <p>Los miembros de la comunidad que ha creado el proyecto necesitan de esta plataforma y la consideran útil.</p>	<p>El PGdeC no se diseñó originalmente con la intención de permanencia de una comunidad. Por este motivo siempre tuvo como enfoque un proceso que tenía un momento de conclusión.</p> <p>Igualmente se observa que se generaron condiciones favorables para el funcionamiento de una comunidad permanente sobre los temas que se trataron</p>

<p>Características de la organización que promueve el proceso</p>	<p>La institución promotora del proyecto dispone de una cultura de intercambio de conocimientos y de gestión de información que favorece el desarrollo</p> <p>El proyecto de GdeC ha creado las condiciones para la sostenibilidad social, política y económica del abordaje metodológico de GdeC para la formación profesional</p> <p>CINTERFOR ha podido integrar los aprendizajes del proyecto y generar un valor agregado a su quehacer institucional</p>	<p>OIT-CINTERFOR es una institución que hay logrado integrar los aprendizajes del PGdeC en su propia práctica y en el de los nuevos proyectos de formación por competencias. Algunas evidencias de esto es la integración del enfoque de gestión de conocimiento en los proyectos sobre pequeña empresa y TIC con IDRC o el de indicadores de impacto de la formación profesional. También se evidencia en la permanencia de una unidad de investigación y desarrollo de TIC que se combina con la biblioteca y el web. Así como también en la transformación constante de las herramientas digitales que utiliza para ajustarlas a las nuevas demandas.</p>
<p>Estrategia de generación de nuevos conocimientos</p>	<p>El PGdeC ha estimulado y generado productos colectivos de conocimiento</p> <p>Los productos colectivos integran las visiones y saberes de la diversidad de actores miembros</p> <p>El intercambio de conocimientos ha contribuido con la generación de productos colectivos</p> <p>Se ha logrado realizar el ciclo tácito-explicito-tácito en los procesos de generación de nuevos conocimientos</p> <p>El proyecto ha reflexionado sobre la propiedad de los productos de conocimiento colectivo</p>	<p>Se han construido numerosos productos colectivos a través de la ejecución del PGdeC.</p> <p>En primer término se encuentran los planes de innovación dentro de cada institución, estos tienen la particularidad de estar contruidos entre personas que pertenecen a diferentes unidades, áreas o sedes que anteriormente no habían trabajado en conjunto (este es uno de los aspectos más valorados en las entrevistas a participantes). Muchos de estos planes se encuentran actualmente en ejecución y algunos han pasado de pilotos a políticas institucionales.</p> <p>En segundo término se han elaborado productos colectivos entre instituciones o intercambios que han retroalimentado el trabajo de unas a partir de las experiencias de las otras (ITU, MEC, SECAP, UPCN).</p> <p>No se ha aún realizado procesos de reflexión sobre la propiedad de los productos colectivos de conocimiento</p>
<p>Impacto de la gestión de conocimiento</p>	<p>El Programa ha transformado las prácticas de los diferentes stakeholders a partir de la gestión de conocimiento.</p>	<p>OIT/ Cinterfor dispone de un nuevo acercamiento, probado y ajustado, para la formación profesional por competencias. Ha integrado el e-learning y la gestión de conocimiento como parte de sus herramientas de formación profesional. OIT/Cinterfor sabe utilizar estratégicamente las tecnologías de información y comunicación para sus procesos de formación.</p>

		<p>El equipo de trabajo ha desarrollado capacidades de facilitación de gestión de conocimientos, de aprendizaje en línea, de manejo de las TIC.</p> <p>OIT/Cinterfor ha construido una nueva oferta de servicios basados en la gestión de conocimientos</p> <p>Las instituciones participantes han desarrollado capacidades para construir soluciones institucionales colectivamente. Se han desarrollado nuevas capacidades en temas como género, empleo informal y desarrollo rural.</p> <p>Las instituciones han tenido un acercamiento al uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación. Se han establecido alianzas de mediano y largo plazo entre algunas instituciones participantes</p> <p>El PGdeC ha trascendido a la construcción de políticas institucionales y a la generalización de experiencias piloto en algunas de las instituciones participantes</p>
--	--	---

### ***b. Progreso y Eficacia***

A continuación se presentan los resultados del Proyecto siguiendo los indicadores del Marco Lógico definidos para el Objetivo de Desarrollo del Proyecto. Los indicadores se presentan previos al análisis de su cumplimiento.

#### *Indicador 1. 60% de las instituciones adoptan enfoques o instrumentos promovidos por el PGdeC*

El primer indicador se supera ya que del total de instituciones que comenzaron a trabajar, el 80% culminó el proceso (36 de 45 iniciales). La participación en el proceso y la elaboración del proyecto de incidencia evidencia la adopción de enfoques e instrumentos promovidos por el PGdeC.

#### *Indicador 2. 3 talleres regionales presenciales*

Se modificó la forma de cumplir con esta actividad. Se realizó un taller presencial con amplia participación de los ejecutores, que se pudo observar que constituyó un hito del Proyecto, que logró sintetizar y potenciar lo avanzado hasta ese momento. Se realizó en San Pablo del 26 al 29 de abril de 2010 y fue muy bien evaluado por los participantes. Complementariamente se fueron realizando talleres presenciales con cada uno de los proyectos, a medida que lo fue requiriendo el proceso de trabajo. Uno con el INA (Costa Rica) y con INATEC (Nicaragua), dos con PROCAP y con FAUTAPO de Bolivia, con SECAP de Ecuador y con UPCN de Argentina. En Uruguay, sede del Proyecto,

se realizaron 22 actividades presenciales con la DINAЕ (que participó del proyecto en esta modalidad y no a través de la web), Se participó de siete actividades internacionales de OIT, de OIT/ Cinterfor y de COSUDE que también contribuyeron a la difusión y al establecimiento de la compleja red de coordinaciones necesarias para la ejecución del Proyecto. Se apoyó y participó en 9 actividades presenciales de SIMAPRO en Barbados, Chile, México, República Dominicana y Uruguay.

*Indicador 3. 50% de los equipos implementan experiencias demostrativas definidas en los PI.*

De los 56 equipos que se inscribieron, 30 egresaron de la formación (53%). Se observó que el trabajo realizado por esos equipos tuvo un fuerte valor demostrativo dentro e incluso fuera de sus organizaciones; generaron y comenzaron a aplicar innovaciones, se convirtieron en referencias internas de sus organizaciones y transfirieron metodologías y herramientas a otras participantes del Proyecto.

*Indicador 4. 3 Guías prácticas elaboradas sobre aplicación y evaluación de la transversalización de género y del enfoque de calidad y equidad en el diseño y evaluación de las políticas de formación; modelo de referencia para ámbito rural y para la atención de la economía informal*

Cada itinerario formativo tuvo la doble finalidad de capacitar personas y equipos en la temática y construir una *Guía de recursos sobre el tema* que sistematizara los conocimientos y orientaciones, estrategias, insumos y buenas prácticas, con el fin de facilitar la apropiación por las IFP de la región. Para 2011 está previsto realizar seguimiento a los equipos participantes sobre la comunidad de género y Publicar la Guía de recursos sobre género, calidad y equidad en el diseño y gestión de políticas de formación. El modelo de referencia publicado en la web sistematiza herramientas y buenas prácticas para cada uno de sus componentes, con la ventaja de estar ubicados en una propuesta global y sistemática del conjunto de la formación.

*Indicador 5. 1 publicación sobre orientaciones, metodologías e insumos para la mejora de la calidad y la equidad en los servicios de orientación y apoyo al empleo.*

Se realizaron dos publicaciones con la DINAЕ de Uruguay y cuatro por la Secretaría de Empleo de Argentina, que constituyen referencias y han sido utilizadas por ellos y por otros organismos que trabajan en esas áreas.

*Indicador 6. 5 documentos de sistematización de resultados de los objetivos específicos disponibles en el portal web*

Se realizaron y se integraron en el modelo de formación. Puede accederse en la web tanto desde el modelo, como desde los espacios específicos de cada uno de los temas (se adjunta diagrama del modelo, indicándose que cada uno incluye vínculos en los que se recopilan experiencias, fundamentos conceptuales y herramientas). Está previsto para el último tramo de ejecución, durante el 2011 la publicación de una guía de recursos y de la metodología de formación a distancia, que sistematice la experiencia de todos los laboratorios realizados.

*Indicador 7. 1 comunidad interinstitucional de conocimiento y prácticas sobre mejora continua de la calidad y equidad queda funcionando con un plan de trabajo acordado al finalizar el proyecto*

La comunidad se fue constituyendo y tuvo un impulso en el encuentro de San Pablo, donde se formuló el plan de trabajo. Cuenta con el respaldo y la alta prioridad dada por OIT/Cinterfor, para el que constituye una herramienta estratégica muy idónea y con gran potencialidad. Las instituciones participan en las cuatro líneas temáticas desarrolladas por el Proyecto. Asimismo la metodología del PGdeC se aplica en otros temas priorizados por OIT/Cinterfor como evaluación de impacto y trabajo con micro y pequeñas empresas. Se requiere un importante esfuerzo institucional para mantener activa esta comunidad.

*Indicador 8. Sistema de gestión de contenidos del portal web en funcionamiento*

El portal web se actualiza y revisa periódicamente, gracias al aporte de las instituciones y a la gestión sistemática de OIT/ Cinterfor.

*Indicador 9. 20% anual de crecimiento en el número de páginas del portal*

Se cumplió ampliamente; en 2010, se incorporaron nuevos recursos didácticos de las IFP, para un total de 12.000, bases de normas de competencia (6.000), buenas prácticas (200) y CV de especialistas en formación (120).

*Indicador 10. 10% anual de crecimiento en el número de materiales entregados por las IFP para publicar en el portal.*

Se estima que más del 80% de los materiales subidos son de IFP, por lo tanto el porcentaje de crecimiento es mayor al establecido.

*Indicador 11.5 eventos organizados o apoyados por OIT/Cinterfor abordan las temáticas del Proyecto y utilizan sus insumos*

Este indicador fue superado ampliamente, como se informó respecto al indicador 2.

Como resumen de los resultados logrados se presentan los datos resumidos respecto a los participantes-beneficiarios del Proyecto, en términos de países, instituciones, equipos y personas . Importa agregar que en la encuesta de satisfacción sobre el conjunto del programa y en las entrevistas se registró amplia satisfacción, con un porcentaje del 89% que lo considera entre excelente y muy satisfactoria. También importa señalar que el Proyecto tuvo un grupo amplio de organizaciones, equipos y personas que son beneficiarios indirectos a través de sus vinculaciones con OIT/Cinterfor, con las herramientas propuestas y documentos.

PAISES		PGdeC Global							
		Inscripciones				Egresos			
13	Equipos	Hombres	Mujeres	Total	Equipos	Hombres	Mujeres	Total	
INSTITUCIONES	36	56	126	173	299	30	69	104	173
Egreso/ingresos		100,0%				53,6%	54,8%	60,1%	57,9%
Perfil por sexo			42,1%	57,9%	100%		39,9%	60,1%	100%

En el anexo 3 se presenta el análisis detallado, de acuerdo al Marco Lógico, de los *Efectos esperados* del Proyecto y del cumplimiento de los *Objetivos Específicos*<sup>3</sup>. Estos análisis, igual que el arriba expuesto respecto a los indicadores generales, muestran que el PGdC cumplió ampliamente con lo diseñado.

#### **d. Eficiencia en el uso de los recursos**

La eficiencia del Proyecto se verifica en el uso efectivo del presupuesto solicitado y en la incorporación de otras diversas fuentes de recursos. En el momento de la evaluación externa se había ejecutado un 95% del presupuesto asignado<sup>4</sup>. Los fondos restantes estaban programados para las actividades de cierre que correspondían al año 2011. Un análisis de los rubros ejecutados permite observar que estos se han utilizado de acuerdo a lo programado y que la variación existente fue solicitada y autorizada por COSUDE a partir de la evaluación intermedia.

Este proyecto ha logrado complementar sus recursos financieros movilizando – con registro contable- un 35% del monto original ejecutado por medio del aporte de otras agencias de cooperación, del mismo OIT y OIT/Cinterfor, así como de las instituciones participantes en el PGdeC. El incremento supuso por ejemplo aumentar los talleres de formación de formadores e incorporar una asistente técnica.

Más allá de lo registrado contablemente, el Proyecto logró una movilización de recursos que puede estimarse que superan ampliamente los aportados por el donante. En este sentido deben contabilizarse primero todos los costos salariales, de funcionamiento y comunicación de los equipos de cada uno de los proyectos participantes. Estos costos fueron totalmente cubiertos por las instituciones coejecutoras, lo que es excepcional en proyectos de este tipo y es destacable tanto en términos de la eficiencia como de la pertinencia del Proyecto<sup>5</sup>.

En segundo lugar deben contabilizarse los costos de elaboración y los derechos de uso de los miles de materiales disponibles en la web, aportados gratuitamente por diversas instituciones.

#### **e. Eficacia de los modos de gestión**

El Proyecto GdeC adoptó la **gestión** basada en resultados y la revisión permanente de lo logrado en función de la experiencia desarrollada. Fue excelente en términos de la ejecución y muy satisfactoria para todas las partes, la articulación entre el OIT/Cinterfor y el equipo del Proyecto, tanto respecto a la gestión formativa, político-institucional, informática, como administrativa y financiera.

---

<sup>3</sup> Anexo 3: Efectos esperados del Proyecto y del cumplimiento de los Objetivos Específicos siguiendo el Marco Lógico.

<sup>4</sup> Anexo 4: Presupuesto del proyecto correspondiente a la contribución de: SDC.

<sup>5</sup> Anexo 5: Movilización de recursos adicionales, PGdeC

También el PGdeC ha fomentado el intercambio de conocimientos y respaldo con otras entidades y realidades. Uno de estos casos es el de los programas COSUDE con cuatro países (Bolivia, Perú, Ecuador y Nicaragua), en el cual, ha apoyado los principios programáticos desde el diseño para la transversalización del tema género en los procesos de capacitación, así como transferencia de conocimientos de OIT/Cinterfor a PROCAP.

Otro ejemplo de colaboración interinstitucional se ha dado con el PNUD en el desarrollo de un proyecto de calidad con equidad en empresas públicas y algunas privadas, el cual, procura la instauración de un sello de calidad que articule la lógica de calidad y empoderamiento con el tema de género.

#### ***f. Impacto y sostenibilidad***

De los 56 equipos que se inscribieron, 30 egresaron de la formación (53%). Se observó que el trabajo realizado por esos equipos tuvo un fuerte valor demostrativo dentro e incluso fuera de sus organizaciones; generaron y comenzaron a aplicar innovaciones, se convirtieron en referencias internas de sus organizaciones y transfirieron metodologías y herramientas a otras participantes del Proyecto. A título de ejemplo se menciona el caso de UPCN (Unión Personal Civil de la Nación) de La Plata Argentina quienes afirman que su participación en el PGdeC les permitió tener un norte que anteriormente no poseían. Esta orientación les llevó a implementar un plan piloto de formación para los centros de orientación ocupacional que luego ha sido extendido a todos sus centros mediante una política institucional. Desatacan que este plan de formación es el resultado de la discusión, sistematización y creación conjunta por convicción y no de un modelo impuesto. Otro ejemplo es el Programa de Capacitación Laboral, CAPLAB de Perú quienes han utilizado la interrelación con otras entidades que también reciben apoyo de COSUDE y con el Ministerio de Trabajo, así como los procesos de sistematización, normalización, desarrollo de competencias y formación profesional brindados por OIT/Cinterfor para ampliar y profundizar su incidencia en la implementación de política pública, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

El Proyecto se muestra **sostenible** a través de la intensa articulación con que se ha implementado con OIT/Cinterfor y también vía la consolidación y el desarrollo de las innovaciones generadas por las instituciones ejecutoras y de la colaboración entre ellas, que ellas mismas perciben como muy probables (ver documento en Anexo). La organización ya ha incorporado varios de los logros y aprendizajes resultantes del mismo, enriqueciendo, ampliando y mejorando sus formas de trabajo. Especialmente se estima que existen altas probabilidades de sostenibilidad en relación a los temas que OIT/Cinterfor vaya priorizando, tal como ya ha sucedido con los marcos nacionales de ocupaciones, la evaluación de impacto o el trabajo con micro, pequeñas y medianas empresas. Igualmente corresponde plantear dudas respecto a la sostenibilidad de las acciones de generalización de las experiencias piloto, si las instituciones ejecutoras no cuentan con alguna forma de apoyo externo para implementarlas.

El PGdeC ha apoyado procesos de transformación integral de las instituciones participantes, que partiendo de un diagnóstico del conjunto de la organización se concentró en el diseño de una estrategia de cambio de la propia

organización. La modalidad de trabajo que predominantemente utiliza OIT/Cinterfor se focaliza en determinados temas, que en conjunto se definen como prioritarios. Las formas de trabajo priorizan las intervenciones interinstitucionales, por sobre aquellas referidas a una sola IFP. Por lo tanto cabe preguntarse si OIT/Cinterfor tendrá vocación y capacidad por continuar brindando apoyos focalizados en las prioridades de cada IFP y no limitados a aquellos temas que haya definido como prioritarios para el conjunto de la región. Hacerlo más allá de éste Proyecto le exigirá desarrollar una forma de trabajo que hasta ahora no utiliza.

### ***g. Aplicación del enfoque de género***

Cada itinerario formativo tuvo la doble finalidad de capacitar personas y equipos en la temática y construir una *Guía de recursos sobre el tema* que sistematizara los conocimientos y orientaciones, estrategias, insumos y buenas prácticas, con el fin de facilitar la apropiación por las IFP de la región. Para 2011 está previsto realizar seguimiento a los equipos participantes sobre la comunidad de género y Publicar la Guía de recursos sobre género, calidad y equidad en el diseño y gestión de políticas de formación. El modelo de formación publicado en la web sistematiza herramientas y buenas prácticas para cada uno de sus componentes, con la ventaja de estar ubicados en una propuesta global y sistemática del conjunto de la formación.

Varios de los proyectos implementados colaboraron directa o indirectamente al **tripartismo** y al **diálogo social**, en tanto contribuyeron a mejorar la vinculación de la formación con los actores laborales y fortalecieron a instituciones tripartitas o fuertemente vinculadas a organizaciones sindicales o de empleadores. Los contenidos promovidos por el modelo de formación, sus fundamentaciones e instrumentos tienen orientaciones y herramientas dirigidas a la promoción del tripartismo y el diálogo social. También resultan fuertes propulsores, a través de las políticas y las prácticas de formación propuestas y promovidas, de la **equidad** entre hombres y mujeres y de aquellos grupos relegados por razones socioeconómicas, étnicas o geográficas. Se observó que el Proyecto incluyó, a nivel teórico - conceptual, dentro de los criterios rectores de la formación profesional, a la perspectiva de equidad de género y social como marco conceptual e instrumento de análisis y acción.

#### ***i. Sistema de monitoreo***

El PGdeC lleva a cabo una evaluación voluntaria de los participantes en cada uno de los cursos en línea, al igual que en cada actividad presencial, cuyos resultados se sistematizan en los Informes de Gestión que se envían Centro de OIT en Lima y al Comité de Seguimiento, que está integrado por representantes de las instituciones y del Consejo de Administración de la OIT. Todas las demás áreas de trabajo como bases de datos, sitio web, etc, cuentan con sus propias estadísticas, a través de la plataforma informática de OIT/Cinterfor.

De igual manera, durante su desarrollo, el Proyecto ha realizado dos autoevaluaciones internas sobre progresos y situación financiera, cuyos

resultados ha sido de un 92% de impresión general del programa como muy bueno o excelente y han generado replanteamientos presupuestarios.

A nivel interno, PGdec ha desarrollado un proceso de reuniones presenciales de equipo, cada dos semanas, con el objeto de revisar metodologías y prácticas, así como examinar e incorporar aportes de diferentes stakeholders. Esta práctica ha tenido como resultados diversos ajustes entre los que se encuentran creación de instrumentos a partir de la retroalimentación de los equipos y de los resultados obtenidos, además de la evolución y la ampliación de los enfoques utilizados adaptando y adoptando nuevos criterios.

## 6. Conclusiones

Esta evaluación externa concluye que el PGdeC se ha desempeñado de una manera satisfactoria, ha alcanzado los objetivos propuestos, desarrollado una estrategia complementaria de gestión de recursos, alcanzado los efectos esperados a nivel institucional y de las organizaciones participantes y ha creado condiciones para la sostenibilidad técnica de la iniciativa.

Desde su papel de engranaje central para la articulación de esfuerzos y la generación de sinergias entre instituciones de FP, a través de la asistencia técnica y la coordinación, ha creado condiciones para la sostenibilidad técnica de la iniciativa. De sus programas, aportes e intercambios se nutren tanto las grandes como las pequeñas entidades.

Se han desarrollado procesos de fortalecimiento e innovación institucional que han integrado a 40 instituciones de 14 países de América Latina y del Caribe. Se han integrado 57 equipos de trabajo en los cuales han participado un total de 330 personas aunque el proceso lo completaron 210 personas en total, de los cuales 39% fueron varones y 61% mujeres<sup>6</sup>.

El PGdeC ha funcionado con una tasa de aprobación del 57% que es un muy buen promedio para procesos que se desarrollan en línea. Esta tasa comprende el porcentaje de integrantes de los equipos de trabajo institucionales que completaron todo el ciclo, desde su incorporación al Proyecto hasta la culminación con el establecimiento del Plan de Innovación, respecto del total de personas que se inscribieron en un inicio.

Como fue programado originalmente, el Programa ha trabajado en cuatro temas: desarrollo rural, economía informal, transversalización de la perspectiva de género y servicios de apoyo al empleo.

De acuerdo con el rediseño de la evaluación intermedia se incorporó un quinto tema referido a la mejora de la productividad del trabajo (SIMAPRO).

El PGdeC ha diseñado un abordaje metodológico propio que integra 9 laboratorios que se acompañan de foros en línea y el diseño de un plan de innovación institucional que es ejecutado por cada equipo de trabajo y acompañado por el PGdeC<sup>7</sup>. Este proceso ha estado acompañado por un equipo de tres facilitadoras, un equipo técnico responsable del uso apropiado de las herramientas digitales, así como del apoyo administrativo de OIT/Cinterfor.

---

<sup>6</sup> Anexo 6: Itinerarios de formación-acción totales por países

<sup>7</sup> Anexo 7: Ejemplo de Guía de Laboratorio

Hay evidencia de productos de conocimiento construidos colectivamente<sup>8</sup> gracias al intercambio entre las organizaciones participantes que se apoyan y potencian en los productos directos del Proyecto arriba mencionados, así como en los bancos de recursos didácticos, bases de datos de experiencias, bases de datos de competencias y bases de datos de especialistas del espacio digital de OIT/Cinterfor<sup>9</sup>. Estas se pusieron en servicio en el mes de junio del 2009 y han contribuido a que se de un 116% de incremento en los usuarios y un 113% de las visitas al sitio de OIT/Cinterfor entre el inicio del Proyecto a inicios del 2009 y el momento actual finales del 2010<sup>10</sup>.

El proceso del PGdC se ha realizado con base en el intercambio virtual utilizando una plataforma digital Moodle<sup>11</sup> (uno solo de los proyectos, con la DINAE en Uruguay, fue de acompañamiento presencial), complementado con talleres presenciales en cada país y con un encuentro en el último semestre de ejecución donde participaron 19 instituciones de la región<sup>12</sup> de las cuales un 90% manifestó estar muy satisfecho con el proceso desarrollado.

Se ha creado una comunidad de aprendizaje que integra a los participantes en las actividades del PGdeC, y que tiene potencialidades para constituir un espacio de intercambio permanente de las instituciones miembros de OIT(Cinterfor).

El PGdeC ha tenido efectos en diferentes niveles:

- a. **Para el mismo programa:** El PGdeC logra desarrollar un proceso de mejora continua de la propuesta metodológica de fortalecimiento profesional a partir de la ejecución de los procesos de formación profesional basados en el intercambio de conocimiento. El modelo de formación profesional se fue elaborando y transformando hasta lograr una propuesta afinada y adecuada a las instituciones participantes y a los criterios y orientaciones de la OIT. Esta metodología diseñada y probada es un producto de conocimiento que ahora puede ser potenciado por OIT/Cinterfor para futuros procesos.
- b. **Para OIT/Cinterfor:** El PGdeC ha contribuido con una transformación de la misma institución que lo alberga. También es muy importante mencionar que OIT/Cinterfor ha generado las condiciones propicias para aprovechar y capitalizar los aprendizajes del Proyecto. La metodología desarrollada por el PGdeC ha sido apropiada institucionalmente y ya se está utilizando en otras iniciativas de la institución<sup>13</sup>. La gestión de conocimiento forma parte de la cultura organizacional y es una de las características que distingue su oferta. A su vez, las instituciones que solicitan apoyo del OIT/Cinterfor demandan servicios que tengan el valor agregado de la gestión de conocimiento.

---

<sup>8</sup> Dos ejemplos de esta construcción colectiva son: El proyecto de guías sobre formación en turismo con la participación de las entidades de F.P. de Centroamérica y la guía para la calificación profesional impulsada originalmente por el SENAI de Brasil y que recibió aportes de diversas instituciones de distintos países de América Latina.

<sup>9</sup> [www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org)

<sup>10</sup> Anexo 8: resumen de datos generales del comportamiento del sitio

<sup>11</sup> [evc.oitcinterfor.org](http://evc.oitcinterfor.org)

<sup>12</sup> Anexo 9: sistematización de la evaluación del seminario regional de Sao Pablo

<sup>13</sup> Por ejemplo: Proyecto TIC para PYMES apoyado por IDRC, evaluación del impacto de la formación y SIMAPRO.

El PGdeC ha contribuido con el posicionamiento de OIT/Cinterfor como la institución de la OIT especializada en formación profesional que ofrece a sus miembros servicios innovadores, con un excelente uso de tecnologías de información y comunicación y con un alto nivel de manejo de las metodologías de gestión de conocimiento. El PGdeC ha fortalecido el papel de Cinterfor como engranaje central para la articulación de esfuerzos y la generación de sinergias entre instituciones de formación profesional en el que convergen aportes e intercambios tanto de grandes como de pequeñas. Ha logrado una sólida implantación en la región y se proyecta, más allá, mostrando capacidad y potencialidad para trabajar con otras regiones del mundo.

Otra contribución destacada del PGdeC a OIT/Cinterfor que se hace evidente en esta evaluación externa es la referida a la evolución en el uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación (TIC) por parte de la institución. El PGdeC ha generado una práctica permanente de investigación y desarrollo en TIC, con fuerte articulación con el modelo de formación, que en conjunto responden a los mandatos, normas y orientaciones de la OIT.

- c. **Para las instituciones participantes:** Se observó que el PGdeC ha tenido efectos muy importantes en las instituciones participantes. Las transformaciones mencionadas por todas las personas entrevistadas son las siguientes:
- La conformación de equipos interdisciplinarios con personal que pertenecía a diferentes partes de la institución fue un acierto ya que en muy pocas ocasiones se logra trabajar colectivamente con personas de otros departamentos, unidades o regiones de una misma institución.
  - El proceso del PGdeC ha permitido a los equipos institucionales participantes adquirir nuevos conocimientos, cotejar las propias prácticas para valorar lo que se tiene y corregir o mejorar a partir de la comparación y el intercambio.
  - Ha habido un aporte conceptual de alto valor para los participantes en cada uno de los temas de trabajo (servicios de acompañamiento, desarrollo rural, género, economía informal) que se ha logrado gracias al intercambio con otras instituciones, con OIT/Cinterfor, con la retroalimentación obtenida por las facilitadoras del PGdeC o por los mismos recursos institucionales que no se conocían.
  - Ha habido un aporte metodológico principalmente con el enfoque formación-acción y de gestión de conocimientos que no se conocía previamente en una gran mayoría de las instituciones participantes y que ha permitido darle valor al intercambio de conocimientos y la construcción colectiva como método de trabajo.
  - Ha sido una excelente oportunidad de reflexionar y evaluar la propia práctica de las instituciones participantes y de organizar y sistematizar aprendizajes que de otro modo se habrían invisibilizado.

- Las instituciones manifiestan una mejor comprensión del tema de género y acciones concretas para su transversalización en los programas de formación profesional y en el quehacer institucional.
- Los planes de innovación que pusieron en marcha las instituciones participantes en el PGdeC han propiciado la incorporación de los aprendizajes por medio de acciones que en muchas ocasiones han escalado de planes piloto a aplicaciones intermedias, políticas o a transformaciones institucionales.
- El PGdeC ha contribuido con un mayor y mejor nivel de apropiación de las herramientas TIC por parte de las instituciones participantes, especialmente de las plataformas moodle, la formación en línea y la interacción digital.
- A partir del intercambio y del conocimiento de pares se han establecido diversos convenios de cooperación entre instituciones.
- La participación en el PGdeC ha generado impactos ya verificados en las políticas y prácticas de las instituciones a los que es previsible que agreguen otros en el futuro cercano, como por ejemplo, la incorporación de nuevas herramientas metodológicas, modificaciones de currícula, transformación de roles y perfiles o incidencia en las políticas y los sistemas en los que están integradas las instituciones. Algunos ejemplos son; (a) de CONALEP en México con la introducción de su política de equidad de género en la totalidad de los programas educativos, (b) UOCRA en Argentina con la inclusión de un componente de orientación en todos sus procesos de capacitación y (c) el de la DINA E del Ministerio de Trabajo de Uruguay que mejoró la calidad de sus estrategias formativas, en términos de articularlas con las posibilidades y las demandas locales de trabajo.

El Proyecto se ejecutó con gran flexibilidad, es decir, adaptándose a situaciones y necesidades muy diversas. El equipo responsable mostró alta capacidad de vincularse, conducir, sostener y animar procesos de formación y de transformación institucional e intercambio y producción colectiva entre las organizaciones participantes.

Se valora que la iniciativa es sostenible en términos técnicos ya que hay evidencias de que las lecciones aprendidas en términos de abordaje y metodología han sido incorporadas en los nuevos proyectos de la OIT/Cinterfor. Queda abierta la pregunta si también le dará continuación a la modalidad de apoyos institucionales integrales (independientes de los temas priorizados por OIT/Cinterfor) que ha desarrollado el Proyecto.

## **6.1 Buenas prácticas**

### **6.1.1 La simbiosis entre el proyecto, la OIT/Cinterfor y su equipo de trabajo.**

El PGdeC ha sido conducido como un proyecto de aprendizaje y de constante innovación. OIT/Cinterfor es una organización abierta al aprendizaje permanente y dispone de un equipo de trabajo interesado en la permanente mejora e innovación. Esto ha permitido que haya una excelente combinación entre un proyecto que innova y se transforma de acuerdo a las condiciones que

se van presentando y una institución que capitaliza y se apropia de los aprendizajes.

### **6.1.2 El compromiso con la excelencia, la exploración permanente y el interés por apoyar a los y las participantes del equipo del Proyecto.**

También se hace necesario recalcar la actitud de la coordinación del PGdeC en el proceso de integración de su equipo de trabajo y la gestión integral del mismo. Esto permitió que se trabajara bajo un enfoque de desarrollo horizontal de capacidades, habilidades y competencias en el equipo del PGdeC.

En este sentido el PGdeC ha trabajado en forma coherente entre el enfoque que impulsaba para las instituciones y el que utilizó para la misma gestión del Programa: la metodología de trabajo del equipo, la facilitación, el acercamiento a las instituciones, el trabajo con el resto de OIT/Cinterfor.

### **6.1.3 El PGdeC aporta conceptual y metodológicamente a los campos de la gestión del conocimiento, la formación profesional y el uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación, así como a la combinación de estas tres áreas de especialización.**

En la ejecución del PGdeC, otras iniciativas interesadas pueden encontrar referentes de herramientas y abordajes metodológicos para el desarrollo de procesos de gestión de conocimientos como lo son los itinerarios didácticos, las pautas de innovación y las guías para los espacios de intercambio presenciales y digitales. También se pueden observar excelentes prácticas de gestión de información. Esta metodología ha sido probada por el Proyecto tanto para procesos basados en lo digital como en lo presencial.

También el PGdeC aporta al área de formación profesional al incorporar la formación-acción en base a un modelo integral, el intercambio entre pares y la construcción colectiva como parte de una propuesta metodológica para la formación profesional.

Igualmente, se hace un aporte en el uso estratégico de TIC, utilizando las herramientas tecnológicas adecuadas para los objetivos del proceso de formación y a las condiciones de los y las participantes, modificando sus usos para que estas sean apoyo y no limitación al proceso deseado.

El PGdeC se ubica entre estas tres áreas de especialización y hace una combinación particular para formación profesional con una metodología de gestión de conocimiento y un uso estratégico de TIC con el propósito de fortalecer las instituciones de formación profesional de la región latinoamericana.

### **6.1.4 El PGdeC es un buen ejemplo de excelentes prácticas de facilitación que pueden constituirse en referencia para otros proyectos de gestión de conocimiento y de formación profesional**

Se evidencia en el proceso una muy buena ejecución de las tareas básicas de la facilitación de gestión de conocimiento, como son dinamizar, moderar, sistematizar. También se ha diseñado un proceso metodológico adecuado a las poblaciones con las que se trabaja, donde las reglas están claras y que se constituye en una guía para las facilitadoras y para los grupos participantes<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Por ejemplo: Itinerarios pedagógicos con laboratorios muy claros. Pautas para la elaboración de planes de innovación.

Asimismo, la totalidad de los equipos consultados (los que terminaron el proceso y los que no) manifiestan un excelente proceso de acompañamiento por parte de las facilitadoras del Proyecto. Esto se expresa en atención oportuna, a profundidad y a tiempo, con un alto estímulo a la participación, un acercamiento afectuoso y flexible, a la vez que exigente, que estimula el intercambio entre diversos saberes y la construcción colectiva.

#### **6.1.5 La conformación de equipos de trabajo interdisciplinario e interdepartamental, o con representación de diversas zonas geográficas, como responsables del proyecto en cada una de las instituciones participantes.<sup>15</sup>**

En lugar de optar por una participación individual, el PGdeC se arriesgó a que la participación fuera por medio de equipos de trabajo institucionales a pesar de la complejidad que esto pudo implicar para la consecución de los objetivos del mismo. Esta ha sido una apuesta diferenciadora de otros proyectos de gestión de conocimiento que le dio un alto valor agregado al proceso y que generó efectos muy importantes en las instituciones participantes.

#### **6.1.6 El PGdeC es un buen ejemplo de cómo pueden mobilizarse recursos complementarios para un proyecto provenientes de fuentes diversas**

El Programa ha logrado complementar los recursos disponibles por medio de la consecución de recursos de diversas fuentes como por ejemplo otros organismos de cooperación (Italia, Canadá), la misma institución y la OIT en general y sobre todo es importante destacar el aporte voluntario de las instituciones que han participado en el proceso con contribuciones como pago de hospedaje y alimentación de participantes en actividades presenciales, tiempo designado para la participación en las actividades del Proyecto, puesta a disposición de recursos de información y formación producidos con recursos institucionales. La clave de esta disponibilidad a la movilización de recursos por parte de las instituciones es que estas consideran las acciones del PGdeC útil y necesario para su propia institución.

#### **6.1.7 El PGdeC ilustra una buena forma de gestionar los espacios digitales y los recursos de información de una institución que lidera una red de organizaciones**

Uno de los retos más importantes en las organizaciones que trabajan con gestión de conocimiento y que lideran el trabajo en red es el de gestionar los espacios digitales y los recursos de información de tal forma que estos se encuentren actualizados y las herramientas tecnológicas estén acordes a las necesidades de los usuarios y los objetivos estratégicos de la red. El PGdeC ha permitido incorporar en el OIT/Cinterfor dos prácticas muy interesantes. La primera de ellas consisten en tener claramente definidos tres perfiles de trabajo en el equipo tecnológico: investigación tecnológica, soporte a usuarios y desarrollo tecnológico. Y en segundo lugar que la gestión de contenido está en

---

<sup>15</sup> Se trata de grupos formados por funcionarios o participantes provenientes de diferentes unidades o regiones que antes del proceso nunca habían laborado en equipo; y que por medio del proyecto no solo generaron sinergias institucionales sino cultura y espíritu de grupo hacia el trabajo

manos de un equipo web que se coordina con la biblioteca y el equipo tecnológico.

## **6.2 Lecciones aprendidas**

### **6.2.1 Una mejor organización de los recursos didácticos del sitio web de OIT/CINTERFOR que responda a las necesidades de los usuarios de los cursos, repercutiría en su uso más amplio y de mayor impacto en la formación.**

La organización del espacio digital del OIT/CINTERFOR resulta poco práctica para encontrar los recursos y las informaciones que requieren distintos tipos de usuarios, lo que limita un uso más amplio y con mayor impacto directo en la práctica de formadores y gestores de la formación. Tal como se analizó con el equipo del PGdeC y del propio OIT/CINTERFOR, la alternativa, que tienen el propósito de implementar en el futuro, es reorganizar la presentación del sitio web, de tal forma que responda más directamente a las necesidades de distintos los distintos tipos de destinatarios. Por ejemplo que puedan ubicarse con facilidad y rapidez recursos didácticos para un cierto tipo de curso, o competencias de una determinada área laboral o buenas prácticas de una específica modalidad de formación.

### **6.2.2 Un mayor número de instancias presenciales que se intercalen con el trabajo a distancia facilitarían la participación de los equipos locales.**

Varios de los responsables y de los participantes del Programa consideraron que fueron pocas las instancias presenciales incluidas y a la vez que las existentes fueron muy importantes. Ello dificultó la participación de los equipos locales y contribuyó a que algunos no lograsen culminar el proceso previsto y propuesto. La alternativa sería diseñar procesos de trabajo que intercalen el trabajo a distancia con dos o tres instancias presenciales, principalmente al principio y al final y, sería óptimo que también en un punto intermedio. Debe señalarse que ello supondría un incremento significativo de los costos.

### **6.2.3 Contar con procesos de gestión del conocimiento en áreas más allá de aquellas donde OIT/CINTERFOR implementa proyectos, permitiría ampliar la participación de las instituciones de formación profesional y fortalecer las políticas y prácticas en el tema en la región.**

OIT/CINTERFOR continúa desarrollando procesos de gestión del conocimiento en relación a los proyectos que implementa. Por lo tanto, una vez concluido el PGdeC, sólo cuentan con posibilidades de participar en procesos de gestión del conocimiento aquellas IFP que participan de esos proyectos y en los temas que los mismos abordan. La ejecución del Programa muestra que las políticas y las prácticas de formación profesional en la región tendrían una importante oportunidad para mejorar y desarrollarse, de contar las IFP con posibilidades de participar de procesos de gestión del conocimiento más allá de los proyectos que actualmente ejecuta OIT/CINTERFOR.

### **6.2.4 La reducción del material obligatorio en los procesos de formación, facilitarían y fomentarían la participación activa, al tiempo que contribuiría a reducir la deserción.**

Algunos de los materiales resultaron demasiado extensos y excesivos para los objetivos buscados, de acuerdo a lo indicado por varios de los participantes. Ello redundó en que la participación en el PGdeC les resultara en algunos momentos demasiado exigente y que tuvieran dificultades para combinarla con el funcionamiento y los requerimientos organizacionales y especialmente con los tiempos y posibilidades personales; en algunos casos ello contribuyó a que no se mantuvieran en el Programa. También generó que algunas actividades, como los foros, tuvieran en algunas oportunidades poca participación<sup>16</sup>. Podría superarse esta dificultad reduciendo el número de materiales que deben utilizarse obligatoriamente a aquellos estrictamente necesarios para cumplir con los objetivos y transfiriendo los restantes a la categoría de materiales de ampliatorios.

### **6.3 Recomendaciones**

A OIT/Cinterfor:

#### **6.3.1 Reflexionar sobre el papel de OIT/Cinterfor para el apoyo al fortalecimiento institucional de sus miembros y sobre sus potencialidades de desarrollo más allá de la región**

El PGdeC ha sido un Proyecto de fortalecimiento institucional para las organizaciones participantes. La mayoría de los procesos conducidos por OIT/Cinterfor tiene un enfoque temático, sin embargo, se considera que los aprendizajes del PGdeC llaman a reflexionar sobre cómo abordar de ahora en adelante el tema de fortalecimiento institucional de las organizaciones miembros.

En este sentido se somete a consideración la posibilidad de formar gestores de conocimiento en las instituciones miembro de OIT/Cinterfor a partir de la metodología y el abordaje conceptual que se ha aprendido en el PGdeC.

Los avances logrados tanto por el PGdC como por OIT/Cinterfor en general muestran avances y potencialidades en la extensión de las acciones institucionales con interlocutores fuera la región. Por lo tanto se sugiere estudiar posibilidades de desarrollo institucional más allá de los límites de la región.

#### **6.3.2 Darle continuidad y permanencia al proceso de gestión de conocimiento que se ha puesto en marcha**

Encontrar los mecanismos para que se continúe y estimule el intercambio de conocimientos y la construcción colectiva permanente entre la red de instituciones que participan en los proyectos de OIT/Cinterfor, de tal manera que no se reduzca a un proceso de participación solo en el marco de los proyectos. De esta manera, OIT/Cinterfor se constituiría en el espacio de intercambio permanente sobre los temas de interés para las instituciones de formación profesional de América Latina. Se considera que están las condiciones dadas en estos momentos para generar espacios permanentes en el tema de género, desarrollo rural y economía informal a partir de la experiencia del PGdeC.

---

<sup>16</sup> Basado en la revisión de los foros de cada uno de los temas y en el foro de todos los participantes.

Para ello se recomienda fortalecer las capacidades de facilitación de la gestión de conocimiento en línea y los conocimientos en técnicas de e-learning de los equipos de facilitación de la institución, con el propósito sobre todo de que se conozcan técnicas y herramientas que faciliten el trabajo de las comunidades de práctica permanentes.

### **6.3.3 Integrar más cantidad de encuentros presenciales y en momentos más iniciales para futuros procesos de gestión de conocimiento**

La experiencia del PGdeC reafirma la necesidad de integrar espacios de intercambio presencial en varios momentos del proceso de gestión de conocimiento y muy especialmente en momentos tempranos. Este es un aprendizaje importante para los siguientes proyectos que desarrolle la institución.

### **6.3.4 Publicar y difundir experiencia del PGdeC de OIT/Cinterfor como una buena práctica de gestión de conocimiento**

Se recomienda sistematizar la experiencia de este Programa y difundirla como una buena práctica de gestión de conocimiento que se desarrolla en Latinoamérica y que puede ser ejemplo para otras instituciones alrededor del mundo. Compartirla como comunidades de gestión de conocimiento como KM4DEV. En este sentido, sería importante promover el intercambio de experiencias con otros proyectos COSUDE de gestión de conocimiento de la región latinoamericana.

### **6.3.5 Integrar la voz de los usuarios en el diseño de los espacios digitales**

En estos momentos que se está realizando el rediseño de los espacios digitales y para continuar con las buenas prácticas establecidas por PGdeC, se recomienda integrar consultas a los usuarios sobre cómo les resultaría más útil y más fácil de apropiarse del espacio digital de la institución. A la vez, y continuando con el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, se recomienda integrar la filosofía de redes sociales<sup>17</sup> en el nuevo espacio digital.

### **6.3.6 Definir o revisar la política de propiedad de los productos de conocimiento colectivo**

Si OIT/Cinterfor integra definitivamente la gestión de conocimientos como su metodología de construcción de conocimiento será cada vez más evidente que los productos de conocimiento que conduzca OIT/Cinterfor como guías, metodologías, construcción conceptuales, políticas y estrategias, entre otros serán producto de una construcción colectiva y una integración de diversidad de saberes y de experiencias entre los participantes. Por este motivo se recomienda una reflexión al respecto de la “propiedad intelectual” de los productos de conocimiento construidos colectivamente de manera que conduzca al establecimiento de una política institucional sobre la autorización de uso de tales productos, los cuales, hasta este momento se encuentran restringidos a quienes OIT/Cinterfor determina. En este sentido se considera

---

<sup>17</sup> En caso de que haya limitaciones de uso de las tecnologías de redes sociales disponibles por políticas institucionales, si se recomienda la integración de la filosofía de redes sociales por medio de redes internas de miembros u otras opciones.

importante valorar si los Creative Commons<sup>18</sup> son una opción para la institución.

A COSUDE:

**6.3.7 Se recomienda a COSUDE capitalizar sobre este proyecto de gestión de conocimiento mediante la sistematización y el intercambio.** Se sugiere apoyar un proceso de sistematización de los aspectos conceptuales y metodológicos del mismo en una publicación, así como el intercambio con otros espacios regionales y globales que SDC y COSUDE promueve.

---

<sup>18</sup> Creative Commons: (CC) (en español: «bienes comunes creativos») es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que desarrolla planes para reducir las barreras legales de la creatividad, por medio de nueva legislación y nuevas tecnologías. Este movimiento utiliza derechos privados para crear un beneficio público: el que haya creaciones de uso libre para ciertos casos. Al igual que los movimientos de software abierto y libre, el fin de Creative Commons es fomentar la cooperación y el desarrollo en equipo, pero dentro de la libertad y la voluntad propia. En otras palabras permite a los creadores proteger sus trabajos mientras se permiten ciertos usos de los mismos, denominándolo "algunos derechos reservados". A diferencia de la fundación libre del software, las licencias Creative Commons no se aplican a desarrollos de software, pero sí para otra clase de trabajos creativos como Páginas Web, proyectos educativos, música, cine, fotografía, literatura, etc. siendo su objetivo no solo aumentar la suma de materia prima *on-line*, sino también hacer que el acceso a dicho material sea más barato y fácil.

## 7. Anexos

### Anexo 1: Agenda de entrevistas de evaluación

	<p style="text-align: center;"><b>PGdeC</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Proyecto Gestión del Conocimiento sobre calidad y equidad en la formación profesional y sus aportes para el trabajo decente en América Latina y el Caribe</b></p>	 <p>Schweizerische Eidgenossenschaft Confédération suisse Confederazione Svizzera Confederaziun svizra</p> <p>Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE</p>
---	---	---

*ACTUALIZADA AL 8/01*

#### **AGENDA CONFIRMADA EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE**

##### **Lunes 6**

- 9.30 - 11.30 Presentación de apertura – Directora de OIT/Cinterfor – Martha Pacheco
- 12.00 - 13.30 Almuerzo de trabajo con Martha Pacheco
- 13.00 - 14.30 Entrevista: Sara Silveira, coordinadora del PGdeC
- 15.00- 16.00 Entrevista: Ana Gabriela González, Directora de la Asesoría de la Mujer e Isabel Chamorra – Asesora en Políticas Sociales – Instituto Nacional de Aprendizaje-INA-Costa Rica
- 16.00- 17.00 Revisión y preparación de la planificación de entrevistas – Sara Silveira

##### **Martes 7**

- 9.30 - 10.30 Anaclara Matosas - Asistente técnica PGdeC
- 10.30-11.30 Margarete Dos Santos – Profesora responsable por proyectos y cooperación internacional – Centro Estadual de Educación Tecnológica Paula Souza-San Pablo- Brasil
- 12.00- 13.00 Hernán Ruggirelo – Coordinador de Investigación Social – Fundación de Educación y Capacitación para los Trabajadores de la Construcción- UOCRA- Argentina
- 14.30-15.30 María Menéndez, Directora de Formación Profesional y Gabriela Rodríguez, Coordinadora del Proyecto de Fortalecimiento Institucional – MTSS- Dirección Nacional de Empleo DINA- Uruguay
- 16.00-17.00 Silvia Sarazola, Asistente Técnica PGdeC
- 17.30-18.30 Jaime Ayala Arellano, Coordinador de la Dirección de Diseño Curricular- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica -CONALEP- México

##### **Miércoles 8**

- 08.30 -09.30 Anaclara Matosas, asistente técnica PGdeC

- 10.00-11.00 Virginia Varela, Responsable de la Unidad de Políticas y Programas PNUD- Naciones Unidas- Uruguay
- 11.30-12.30 Fernando Barros – Asistente web PGdeC, Coordinador del Programa TIC para MIPYME
- 15.00-16.00 Fernando Casanova, Coordinador del Programa REDEL- MTSS/DINAE- OIT/Santiago
- 16.30- 16.45 María Elisa Hughes – Oficial de Programación OIT/Cinterfor
- 17.00- 18.00 Jimena Rojas, Asesora de la Dirección y Coordinadora del Programa Jóvenes Bachilleres – Fundación AUTAPO – Bolivia

#### **Jueves 9**

- 9.00 – 10.00 Reunión con equipo tutoría PGdeC: Anaclara Matosas, Silvia Sarazola, Sara Silveira
- 10.00- 11.00 Alberto Borges- Asesor del Director Nacional de Servicio Nacional de Aprendizaje – SENAI- Brasil
- 11.30 -12.30 María Lorena Baillotte, Directora del Centro de Formación La Plata, Asesora en Formación Profesional del Consejo Consultivo, Unión de Personal Civil de la Nación- Gremial Docente- UPCN – La Plata, Argentina
- 12.30-13.30 Gladys Farje – Coordinadora del Programa de Capacitación Laboral – CAPLAB- Perú
- 13.30 -14.30 Almuerzo de trabajo equipo tutoría
- 14.30-15.30 Isabel Allende, Coordinadora Nacional, y Alicia Daumsbraukas, Coordinadora Asistente, del Programa Educación y Trabajo – Dirección de Educación- Área de Educación no Formal. Ministerio de Educación- Uruguay
- 15.30-16.30 Gustavo Cruz- Director del Instituto Tecnológico Superior – ITU- Mendoza- Argentina

#### **Viernes 10**

- 10.00- 11.00 Fernando Vargas – Especialista en Formación Profesional – OIT/Cinterfor
- 13.30- 14.30 Sergio García Bullet – Director de CONOCER – México
- 14.30 Reunión de devolución con Directora y equipo

#### **Martes 14**

- 12hs Idionis Perez, Subdirector del INFOTEP, República Dominicana

#### **Miércoles 15**

- 11hs Eliana Arauco, Coordinadora del ProCAP – COSUDE\_ Bolivia
- 14 hs. Silvia Sarasola – Nina Billorou
- 16 horas Sara Silveira

**Jueves 16**

- 9hs Mónica Loayza, Oficial de Programa COSUDE Bolivia  
11hs Carmen Valenzuela – Ministerio de Trabajo Perú – Proceso Inconcluso de participación en P.G.de C.
- 14 hs Osbaldo Jara, Coordinador Programa de Capacitación Laboral INATEC/COSUDE – Nicaragua
- 15 hs Franklin Rivero – INATEC/COSUDE Nicaragua
- 16 hs David Coaquira Siñani – Comisión Episcopal Bolivia – Proceso Inconcluso de participación en P.G. de C.

**Viernes 17**

- 9 hs Patricia Barahona- Insafor El Salvador – Proceso Inconcluso de participación en P.G. de C.

## Anexo 2: Malla curricular y cronograma Itinerario de formación–acción

### Diseño y gestión de políticas de formación y apoyo al empleo para el mejoramiento de la empleabilidad, la calidad y la equidad en la atención de la economía informal, MYPE y grupos vulnerables

#### 1.- Intenciones del diseño curricular

Fortalecer las competencias individuales y de equipo para implementar procesos de revisión e innovación metodológica y estratégica dirigidos a la mejora continua de la calidad y la equidad de las políticas de formación para la economía informal, MYPE y grupos vulnerables.

Para ello responde a un enfoque de diseño curricular basado en competencias, adopta la metodología didáctica de trabajo por proyecto y la lógica de proceso.

#### 2.- Objetivos

Desarrollar las competencias generales requeridas para diseñar y gestionar un **Proyecto Institucional de Innovación(PI)** dirigido a experimentar y validar enfoques y metodologías construidos colectivamente con la finalidad de mejorar la calidad y la equidad de las políticas de formación para la economía informal, las MYPE y los grupos vulnerables. El **PI** se propone fortalecer el rol de la formación como una herramienta proactiva del cambio planificado, a través de la articulación de actores y recursos en función de la generación /promoción de trabajo decente y de alternativas de inserción y desarrollo laboral equitativo para mujeres y varones.

#### 3.- Malla curricular

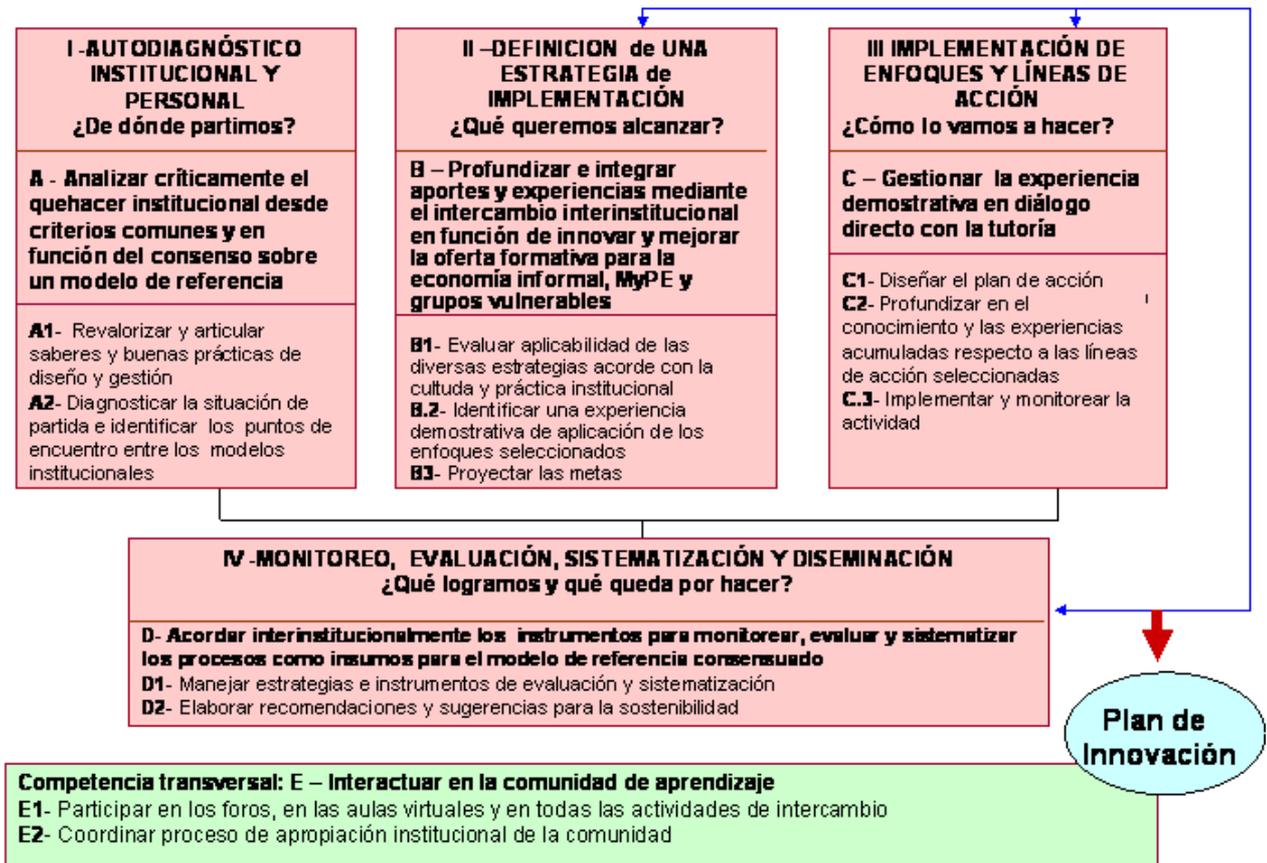
El diseño curricular se estructura en FASES o Módulos a través de los cuales, como se puede observar en el gráfico correspondiente, se desarrollan y aplican las Unidades y Elementos de Competencia requeridos para el logro de las competencias generales definidas por el PGdeC. (Ver detalle de **Competencias a desarrollar** en la plataforma).

La asociación entre diseño basado en competencias y metodología de proyecto fundamenta que las FASES se correspondan con las ETAPAS de formulación de un proyecto. Asimismo, a través de la comunidad de aprendizaje los equipos y OIT/Cinterfor interactúan para compartir y reflexionar sobre enfoques y experiencias que alimentarán el diseño de un modelo de referencia compartido. Por ello la competencia E, **Interactuar en una comunidad de aprendizaje**, es transversal en el itinerario de formación-acción.

A continuación se presenta el gráfico de la malla curricular y la planificación del diseño curricular (contenidos, actividades, cronograma) para las Fases I y II.

## Itinerario de formación-acción:

### Fases, Unidades y Elementos de competencias



Fases I y II: Itinerario de formación-acción a desarrollarse desde el 20 de julio al 15 diciembre 2009.

Cronograma	Contenidos	Actividades
21 de julio	<b>Presentación</b> <b>Gestión del conocimiento</b> - Qué es gestión del conocimiento - Recuperación de saberes - Conocimiento tácito y explícito - Lógica de proceso y avance en espiral	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo - Foro virtual de presentación
28 de julio	<b>Economía informal</b>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo
11 de agosto	<b>Nuevo rol de la formación</b> <b>Formación como herramienta de cambio</b> <b>Una propuesta de modelo de</b>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo

	<b>referencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En qué consiste</li> <li>• Cómo se estructura</li> </ul>	- Foro virtual
25 de agosto	<b>Doble pertinencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación con el entorno</li> <li>• Estrategias complementarias</li> <li>• Orientación Laboral</li> </ul>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo
8 setiembre	<b>Aprendizaje permanente, empleabilidad, enfoque de competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo curricular</li> <li>• Comunicación, monitoreo y evaluación</li> </ul>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo - Foro virtual
22 setiembre	<b>Proyecto Ocupacional – Proyecto Institucional</b>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo - Foro virtual
6 de octubre	<b>Proyecto y emprendimientos</b>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo
20 de octubre	<b>Proyecto y trabajo doméstico</b>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo
3 de noviembre	<b>Proyecto y maternidad adolescente</b>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo
17 noviembre	<b>Plan de acción</b>	- Lectura individual - Encuentro presencial de cada equipo
1 de diciembre	<b>Plan de acción</b>	- Encuentro presencial de cada equipo
15 de diciembre	<b>Plan de acción</b>	- Encuentro presencial de cada equipo

### **Anexo 3: Efectos esperados del Proyecto y del cumplimiento de los Objetivos Específicos siguiendo el Marco Lógico:**

#### **Efectos logrados siguiendo el MARCO LÓGICO:**

***Efecto A: Calidad y equidad de la oferta formativa mejorada por aplicación de nuevos enfoques y metodologías y Efecto B: Oportunidades de trabajo decente y de mejora de la productividad y competitividad de trabajadores, emprendimientos productivos, sectores y/o territorios incrementada***

Mediante la concreción de los objetivos específicos se ha logrado atender a los dos tipos de población destinataria:

a) Pobl. Directa: 300 personas de 56 equipos institucionales de 36 instituciones pertenecientes a 13 países participantes o co ejecutores de los 3 cursos de fortalecimiento institucional.

Los equipos han fortalecido sus competencias para incorporar los enfoques y metodologías propuestas.

b) Población meta de las experiencias demostrativas:

b1. Personal directivo, técnico, docente de las entidades

b2. Mujeres, hombres y emprendimientos productivos que son usuarios de la oferta formativa de las entidades que participaron, que incrementan sus oportunidades de trabajo a partir de la mejora de la oferta formativa. El proyecto no ha podido cuantificarlos, pero se sostiene que el perfil de los equipos y su apropiación de materiales didácticos confirman el efecto expansivo.

Sólo en talleres presenciales realizados directamente por los integrantes del PGdeC se capacitaron 670 personas pertenecientes a más de 30 organizaciones.

Existen equipos formados para actuar como referentes y multiplicadores de los enfoques y metodologías y para innovar la tecnología didáctica, en especial mediante la incorporación del Proyecto ocupacional, TIC en la formación, lo que se traduce en la mejora de la calidad y equidad de las políticas. (productos A2, A3 Y A4).

Se realizó divulgación y capacitación sobre el SIMAPRO/OIT, basado en el diálogo social, cuyo objetivo es mejorar las condiciones de trabajo y la productividad laboral

La evaluación general del PGdC por parte de los participantes arroja:

<b>Impresión general del PGDEC</b>		
Excelente	8	42,1%
Muy satisfactorio	9	47,4%
Satisfactorio, bueno	2	10,5%
No contesta	19	100,0%

Estos datos surgen de la sistematización de la Evaluación realizada por los equipos participantes del seminario regional de evaluación en san pablo, realizado en abril de 2010.

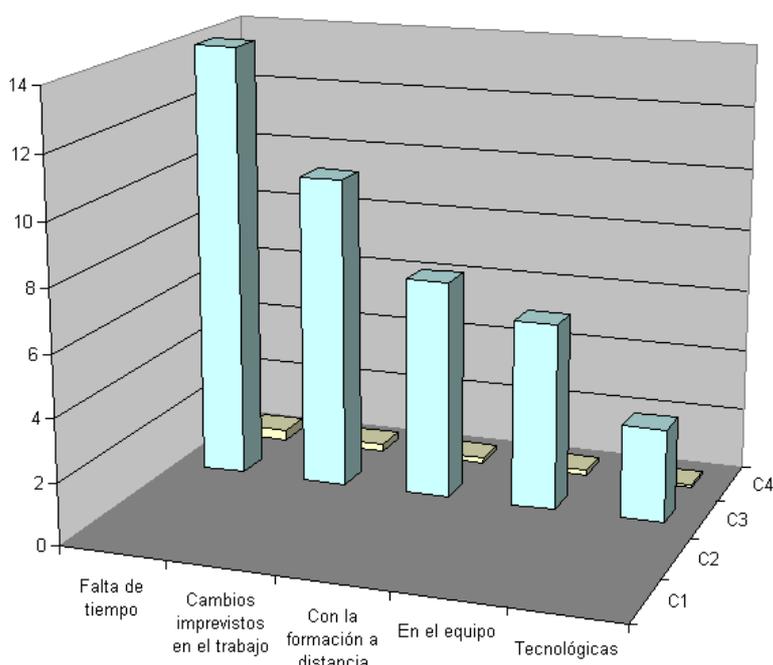
Se aplicó una encuesta a 19 equipos participantes distribuidos del siguiente modo:

- Servicios de apoyo al empleo 1
- Desarrollo rural 8
- Economía Informal 10

No participó ningún equipo de Género.

A continuación se presenta las principales dificultades que atravesaron los equipos en el transcurso del Programa:

Seminario San Pablo - Principales dificultades para seguir el programa

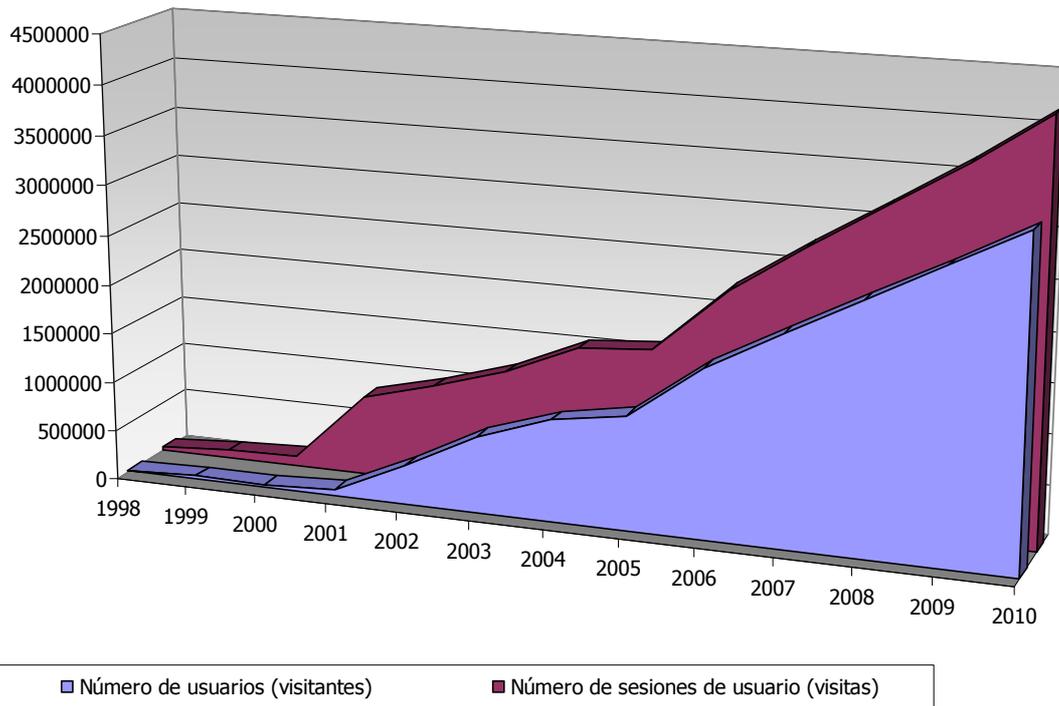


Se incrementó la socialización del conocimiento mediante el portal web institucional.

Se mejoró la accesibilidad y la información analítica sobre tendencias, buenas prácticas y aportes de la formación para el trabajo decente, el aumento de la productividad y la reducción de la pobreza. Como resultado, la plataforma web ofrece acceso a:

- Banco de recursos didácticos con más de 10.000 materiales, tanto de la OIT como de miembros de OIT/Cinterfor (prod. D1);
- Motor de búsqueda de cursos de formación para el trabajo;
- Bases de datos de:
  - buenas prácticas en formación y servicios de apoyo al empleo;
  - competencias laborales: perfiles, normas y diseños curriculares;
  - especialistas de la formación.

Aumentó la cantidad de usuarios que visitan la página web.

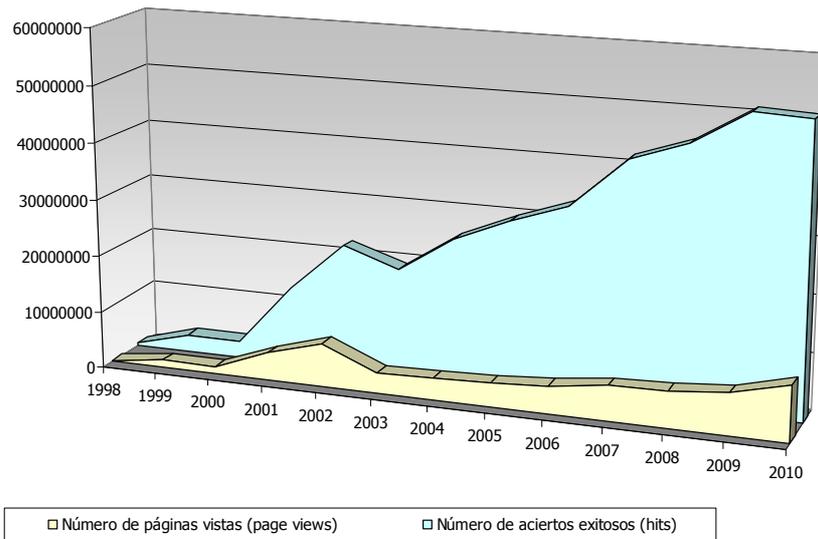


En 2010 los visitantes aumentaron 13,81% respecto a 2009 y las visitas 13,93%.

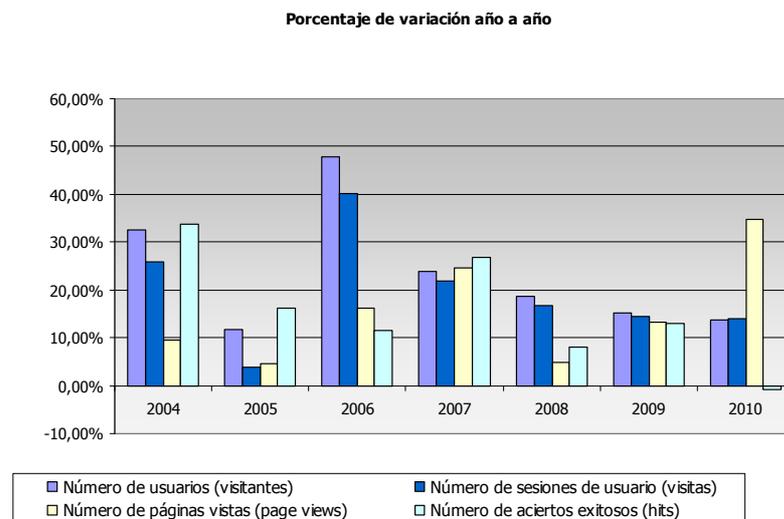
Los hits en 2010 fueron un poco menos que en 2009 (0,79% menos), lo que se explica por el rediseño del sitio, que implicó una simplificación de la estructura de las páginas, que quedaron más “despejadas” y “livianas”.

Como contrapartida, el aumento de los page views (34,65%) muy por encima del habitual que se produce de un año a otro fue un claro efecto del rediseño, que entre otras cosas, buscó simplificar los caminos para acceder al contenido.

Aumentó también el número de página vistas dentro de la web (nuevamente la tendencia tiende a cambiar a partir de 2009).



A continuación puede observarse el porcentaje de variación año a año desde 2004 al presente,



Del 2 de diciembre al 21 de diciembre se habilitó en el espacio digital de OIT-CINTERFOR una consulta a usuarios para conocer las principales motivaciones para el uso del espacio digital. Respondieron esta encuesta en línea 219 usuarios y usuarias. Del análisis realizado se puede destacar que un 90% son personas que ya conocen el espacio digital y que regresan a buscar nuevos recursos de información. Se detecta que estas personas pertenecen principalmente a países latinoamericanos, principalmente de Suramérica, pero con una interesante participación de México y Centroamérica también. No se destaca la consulta de personas del Caribe con algunas excepciones de república Dominicana.

Hay una similar proporción de hombres y mujeres que proceden de una importante diversidad de organizaciones, desde instituciones de formación, universidades, sector estatal, empresa privada y organizaciones de sociedad civil.

Todas las personas que han respondido la encuesta manifiestan encontrar información, instrumentos para la formación, metodologías y guías útiles para su trabajo, los cursos que imparten, sus estudios, el diseño de políticas o el mejoramiento de la empresa.

- La acción conjunta de la OIT condujo a incorporar metodologías relevantes, tales como:
  - o Manual de Formación para Pueblos Indígenas;
  - o Sistema de Medición y Avance de la Productividad- SIMAPRO;
  - o Materiales didácticos para MIPyME .
- En los objetivos específicos servicios de orientación y apoyo al empleo, desarrollo rural y economía informal se obtuvieron los siguientes productos:
  - o 3 cursos a distancia cubriendo 12 países, generando 40 equipos institucionales formados como multiplicadores e integrando comunidades de aprendizajes;
  - o publicación en la web de la adaptación y sistematización políticas para el desarrollo rural;
  - o 12 talleres de formación de formadores en Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Nicaragua y Uruguay.

Por otra parte, la capacidad para utilizar los recursos del proyecto para obtener los objetivos se verifica con:

- el libre acceso a todos los productos;
- el ingreso a las nuevas bases, desde junio de 2009 a la fecha cuenta con alrededor de 5000 usuarios suscriptos. Durante el año 2010 recibió un total de 24.087 visitas de 90 países diferentes; y tuvo 1.607.869 de hits;
- la utilización de “open source” favorece la sostenibilidad de los resultados del proyecto;
- la incorporación del traductor Google en la plataforma amplia el acceso y acorta la brecha lingüística;
- el proyecto *Uso de TIC en la formación para MiPyMe*, financiado por IDRC, asegura la sostenibilidad de iniciativas del GdC porque sistematizará experiencias para mejorar la productividad y competitividad (como ya fue planteado, el profesional responsable del desarrollo web del PGdeC, se desempeña como coordinador de ese proyecto).

**Efecto D: Información analítica de fácil e inmediata accesibilidad sobre las tendencias, buenas prácticas y resultados del quehacer formativo fortalecida.**

A lo largo del Proyecto el portal OIT/Cinterfor fue actualizándose, buscando ofrecer materiales didácticos, experiencias, perfiles de competencia laboral de América Latina y resto del mundo. El sitio web tanto en su versión en inglés como en español ha sido fortalecido. Adaptado en sus contenidos, organización didáctica y condiciones de acceso.

Se generó un Banco de competencias que permite acceder a normas, perfiles, buenas prácticas y servicios relacionados a las IFP.

Banco de recursos didácticos de OIT/Cinterfor e IFP y bases de datos de libre acceso: <http://cms.oitcinterfor.org>. Este servicio se inició en junio de 2009, mostrando los siguientes resultados:

Recursos didácticos	Perfiles de competencias laborales	Buenas prácticas experiencias	Perfiles de especialistas
12.000	5.936	200	150

### **Efecto E: Rol y aportes de la formación profesional para el cumplimiento de las Metas del Milenio y el desarrollo de estrategias de Trabajo decente y reducción de la pobreza fortalecidos**

La acción conjunta de la OIT condujo a incorporar metodologías relevantes, tales como:

- Paquete modular de formación “Emprendimientos para pueblos indígenas”
- (prod. E1);
- Sistema de Medición y Avance de la Productividad- SIMAPRO (prod E1);
- Materiales didácticos para MIPyME (prod. E2 (Se trabajó en Gestión del conocimiento sobre MIPYMES y formación profesional
- Se está ejecutando el Proyecto “Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en TIC para MIPYME”.
- Se adaptó para América Latina el paquete formativo Conozca de Empresa – CODE.
- Se elaboró un documento de adaptación para América Latina: Reducir la pobreza a través del turismo.

### **Efecto F: Capacidad de promover el diálogo y las redes interinstitucionales incrementada**

- Coordinación con otras dependencias de la OIT involucradas con la formación y el empleo, en especial el Centro Internacional de Formación (CIF - Turín), la Oficina Regional y las subregionales y nacionales en América Latina y el Caribe, el Sector Empleo, el Programa de Actividades Sectoriales (SECTOR) y el Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (EMP-SKILLS) de la Sede (Ginebra).
- Se amplió la red de IFP. En el período 2008-2010 se suman 17 miembros nuevos en las Américas y 2 en Europa, sumando en total de 58. Con estas instituciones se han establecido nuevas alianzas estratégicas.
- Coordinación de actividades con el Centro Internacional de Formación de Turín: Tutoría Virtual;
- CIF OIT: Emprendimientos indígenas, , Oficinas para México y Cuba, para el Cono Sur de América Latina y CIF/OIT: SIMAPRO.Colaboración con otras oficinas en el tema género,
- Participación en cursos, seminarios y congresos, por ejemplo La convergencia en las TICs: una herramienta clave para la competitividad

*empresarial (Colombia) y el curso de Facilitadores/as de Auditoría de Género.*

- Participación en campaña mundial de la OIT: la igualdad de género en el corazón del trabajo decente
- Participación como agencia asociada en las actividades de género y equidad del Sistema de Naciones Unidas, en el marco del Programa conjunto de Uruguay, país piloto del plan de reforma de UN.
- Se integra el comité técnico interinstitucional del Programa de “Gestión de Calidad con Equidad en las empresas públicas y privadas del Uruguay”, ejecutado por INMUJERES, la OPP, el PNUD y UNIFEM.
- Se está co-ejecutando el Proyecto “Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad”.
- Facilitación y organización de la cooperación horizontal entre los organismos de miembros de la red para multiplicar la asistencia técnica y reducir costos y tiempos en la implementación de innovaciones y buenas prácticas;
- Integración del Grupo COSUDE de Intercambio de experiencias sobre Sistemas de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
- Implementación de alianzas estratégicas con Virtual-Educa
- Implementación de alianzas estratégicas con la Asociación Internacional de los Movimientos Familiares de Formación Rural (AIMFR)

### **Efecto G: Articulación de esfuerzos y recursos de la cooperación para el desarrollo de la formación y el empleo incrementada**

Se logró el co financiamiento en salarios del equipo técnico, actividades de capacitación y otras actividades.

Hasta el primer semestre de 2010 se habían movilizado U\$S 71.776, que representan el 62,2,% de los fondos COSUDE ejecutados en ese período.

Todas las actividades presenciales de capacitación a co-ejecutores, divulgación y transferencia de metodologías se realizaron mediante la sumatoria de aportes y recursos de las instituciones de formación participantes, de la OIT y de OIT/Cinterfor, incrementado así los fondos de COSUDE en el PGdeC.

### **Resultados de los Objetivos específicos (siguiendo el Marco Lógico):**

**Obj. Esp. 1. Las entidades participantes construyen colectivamente recomendaciones, instrumentos e indicadores de evaluación para transversalizar la perspectiva de género e incorporar el enfoque integrado de calidad y equidad en programas y prácticas de formación profesional e implementan experiencias demostrativas de aplicación**

Se cumplieron los siguientes indicadores:

1. Se implementó 1 Comunidad de Aprendizaje

2. Participaron 15 equipos de 12 instituciones de un total de 36, es decir el 36%, por lo que no se ha dado cumplimiento al indicador.
3. 3 Foros de debate: según se observó en la página web existen 1 foro de presentación y 5 de debate
4. 60 % de las instituciones representadas implementan experiencias demostrativas de aplicación: se cumple el indicador porque esta implementación de experiencias forma parte del programa y requisitos de la formación que recibieron.
5. 100 docentes y/o técnicos capacitados mediante experiencias demostrativas: según las estadísticas generales de este objetivo específico, 64 personas finalizaron el curso de formación. Si bien no se cuenta con una cuantificación total de personas involucradas, sólo mediante dos experiencias demostrativas se capacitaron a 115 personas, por lo cual se supera la cifra esperada.
6. 20 especialistas de la OIT y del Sistema de Naciones Unidas de la región conocen y divulgan la Guía: la versión digital está publicada en el sitio web y fue remitido a 45 especialistas de la OIT y al centro de difusión de PNUD para América Latina. Quedó pendiente para 2011 la versión impresa de la Guía de recursos sobre género, calidad y equidad en el diseño y gestión de políticas de formación.
7. 2000 suscriptores del boletín de novedades del subsitio Género, Formación y Trabajo reciben la información específica sobre la Guía: 17.000 suscriptores del sitio web recibieron información sobre la versión digital de la Guía.

El itinerario formativo se inició en mayo de 2010 con 86 inscritos, conformando 16 equipos representando a 14 instituciones de 9 países.

La actividad tuvo la doble finalidad de:

- capacitar personas y equipos en la temática;
- construir una Guía de recursos sobre género, calidad y equidad: enfoques interdependientes en la política de formación profesional, que sistematizara los conocimientos y orientaciones, estrategias, insumos y buenas prácticas, con el fin de facilitar la apropiación por las IFP de la región.

En el Sitio web Género, formación y trabajo:

Se publicaron más de 13 reseñas de documentos de interés en las temáticas, se incorporaron nuevos enlaces. Se realizó una revisión y actualización de los materiales y documentos disponibles en el sitio

**Obj. Esp. 2: *Los servicios de orientación profesional y apoyo al empleo construyen colectivamente enfoques, metodologías y herramientas para mejorar la calidad y la equidad en los procesos de articulación con los contextos locales y de atención a las personas con problemas de empleo e implementan experiencias demostrativas de aplicación.***

Se cumplieron los siguientes indicadores:

- Se adaptaron Materiales didácticos a la temática y para el público de las dos instituciones participante
- Funcionaron 3 Foros de debate. En estos dos casos las actividades de intercambio entre equipos se realizaron de manera presencial.
- Se desarrollaron 2 itinerarios formativos dirigidos a la Dirección de Servicios de Empleo DSE/MTEySS – Argentina y a la Dirección Nacional de Empleo del MTSS en Uruguay. Se logró que el 100 % de equipos multidisciplinares de servicios de orientación y empleo participantes fueran capacitados para replicar las metodologías; participaron dos equipos (uno por Argentina y otro por Uruguay) y culminaron. Al finalizar el proceso egresaron 19 mujeres y 11 hombres, sumando 30 personas egresadas, de las 37 que se inscribieron inicialmente. Es decir, el 81% fue capacitado, dándose entonces cumplimiento al indicador.
- Los PI elaborados por los equipos multidisciplinares implementados superaron lo previsto por el indicador
- Los dos indicadores que siguen (“% de personas o grupos vulnerables con proyectos ocupacionales exitosos elaborados sobre el total de personas atendidas por los centros” y % de personas acompañadas por los centros en la implementación de sus Proyectos Ocupacionales insertadas exitosamente”) se entiende que no son pertinentes, en tanto el proyecto no se propuso trabajar directamente con ellos. Se entiende que se cumplieron a través de las instituciones ejecutoras de los proyectos, pero según los responsables del Proyecto igualmente no corresponde informarlos.
- De acuerdo a los informes de avance, durante todo el proyecto se procuró coordinar acciones con OIT y sus especialistas. Se desprende que los especialistas regionales de la OIT fueron informados sobre la publicación de las metodologías relevantes, tales como:
  - Manual de Formación para Pueblos Indígenas
  - Sistema de Medición y Avance de la Productividad- SIMAPRO
  - Materiales didácticos para MIPyME

Obj. Espec 2- SERVICIOS DE ORIENTACION Y APOYO AL EMPLEO									
	Inscripciones				Egresos				
	Equipos	Hombres	Mujeres	Totales	Equipos	Hombres	Mujeres	Totales	
<b>PAISES</b>									
<b>Argentina</b>	1	6	14	20	1	6	14	20	
DSE-MTEySS		6	14	20	1	6	14	20	
<b>Uruguay</b>	1	7	10	17	1	5	5	10	
DINAE		7	10	17	1	5	5	10	

En la DINAE/Uruguay, con el apoyo del PGdeC, el equipo formado ha implementado:

- la asistencia, como experiencia piloto, a los CEPE de Soriano y Treinta y Tres en todas las instancias del proceso de trabajo.;

- Encuentro Nacional de CEPE, Piriápolis., financiado por el Programa REDEL (50 personas);
- desde la tutoría del PGdeC se continuó con la asistencia técnica y la capacitación presencial al equipo de Formación Profesional de la DINA E (6 integrantes):
- Taller “Perfiles ocupacionales y diseño curricular por competencias”
- Facilitación de la integración al Grupo Regional de Intercambio de Experiencias sobre Competencias Laborales de COSUDE: participación de Informe de progreso julio/diciembre 2009 8 dos integrantes en el Seminario de Bolivia y de la Subdirectora de la DINA E, la responsable de FP y de Desarrollo Local en Nicaragua. Se rricularon recursos del Programa Redel, la Cooperación Catalana para el Desarrollo y el PGdeC;
- Coordinación taller “Formación y sistema de certificación de Competencias Laborales en Chile” dictado por Silvia Galilea y financiado por la Cooperación Catalana para el Desarrollo. (14 participantes)
- Taller presencial de evaluación final: se sistematizó y evaluó individual y colectivamente el proceso lo que permitió identificar:

En el caso de Uruguay, la evaluación individual final arroja:

Valoración	Excelente	Muy satisfactorio	Satisfactorio
Impresión gral. el itinerario formativo		100%	
Impresión gral implementación de experiencias demostrativas	25%	75%	
Rol del equipo de tutoría	25%	75%	
Relevancia y pertinencia de contenidos	25%	75%	
Metodología	25%	50%	25%

- Los talleres de monitoreo en Argentina, Uruguay, FAUTAPO-Bolivia y SECAP- Ecuador presentan los siguientes resultados:

	Excelente	Muy satisfactorio	Satisfactorio
Impresión general de la actividad	15%	80%	5%
Relevancia y pertinencia	10%	90%	
Aspectos más destacados del proceso: trabajo y consolidación de equipo (80%), los enfoques y contenidos planteados (95%), el intercambio interinstitucional (75%)			
Los equipos están desarrollando experiencias demostrativas de transferencia institucional y diseño de materiales involucrando a más de 150 personas			

**Obj. Esp. 3: Las entidades participantes construyen colectivamente un modelo de referencia de políticas de formación para un desarrollo rural sustentable que promueve la participación igualitaria en los recursos y la**

## toma de decisiones de hombres y mujeres, adultos y jóvenes e implementan experiencias demostrativas de aplicación

Cumplimiento de indicadores:

- los materiales didácticos del PCyEF fueron adaptados al ámbito rural
- 3 Foros de debate: se realizaron 3 foros temáticos y uno permanente de intercambio (Café virtual)
- Si bien se prometió que el 80% de los equipos participantes fueran capacitados para aplicar los enfoques en sus prácticas y multiplicarlas, el porcentaje alcanzado fue la mitad (40,9%). Esto se debe a que de 22 equipos inscriptos, solamente egresaron 9 equipos.
- Los Proyectos Institucionales elaborados fueron implementados mediante experiencias demostrativas.
- Los suscriptores del boletín de novedades del subsitio Género, Formación y Trabajo recibieron información específica sobre la Guía

El PGdC - Rural se ejecutó a través de la plataforma virtual a partir de 2008 (y se desarrolló un foro de intercambio permanente a través del cual se intensificó el diálogo). Participaron 42 personas.

Se realizó un taller regional presencial hacia el final del proceso para debatir y acordar el documento de propuesta de modelo de referencia.

**Obj. Esp. 3- DESARROLLO RURAL – Resumen totales**

PAISES	Inscripciones				Egresos			
	Equipos	Hombres	Mujeres	Total	Equipos	Hombres	Mujeres	Total
10								
INSTITUCIONES								
16	22	51	42	93	9	26	16	42
Egresos/	100%				40,9%	51,0%	38,1%	45,2%
Perfil por sexo		54,8%	45,2%	100,0%		61,9%	38,1%	100,0%

*Evaluación del itinerario formativo:* realizada a través de la plataforma e-learning

	Excelente	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio
Impresión general acerca del Programa	50%	42%	8%	
Relevancia y pertinencia de los contenidos	17%	66%	17%	
Metodología	8%	76%	8%	8%
Manejo y aportes del Modelo de políticas	50%	25%	25%	
Manejo y aportes del Modelo de políticas en el portal Web de Cinterfor	8%	59%	33%	

Se apoyó a los equipos en la definición e implementación de las experiencias demostrativas de multiplicación/adaptación de los abordajes del itinerario formativo. La implementación del nuevo sitio "*Recursos y herramientas para la gestión del conocimiento en la formación profesional*" resultó una herramienta importante para esta asistencia.

La asistencia técnica a distancia se complementó con capacitación presencial al coejecutor FAUTAPO- Programa de Formación Técnico Laboral para

Jóvenes Bachilleres – Bolivia; a instituciones contrapartes del Programa PROCAP/COSUDE – Bolivia y al SECAP de Ecuador.

**Obj. Esp. 4 Las entidades participantes construyen colectivamente un modelo de referencia de políticas de formación para mejorar las competencias de empleabilidad y ciudadanía de trabajadores/as de la economía informal y de madres adolescentes y jóvenes e implementan experiencias demostrativas de aplicación**

Se cumplieron los siguientes indicadores:

- Materiales didácticos del PCyEF fueron adaptados
- Materiales didácticos del PO adaptados para la población destinataria final
- 3 Foros de debate específicos para Economía informal
- No se llegó a cumplir el indicador de total de equipos participantes capacitados para aplicar y replicar las metodologías ya que en lugar de 80% como se establecía en el Marco Lógico, se alcanzó un 58%. Egresaron 10 equipos de 17.
- 60% de los PI elaborados implementados
- Los siguientes indicadores (“60 madres jóvenes y adolescentes gestionan sus Proyectos de vida y ocupacionales” y “150 trabajadores/as de la economía informal son capacitados para diseñar y gestionar sus Proyectos Ocupacionales” no son pertinentes aunque si se señala que el Proyecto socializó un manual de proyecto de vida, lo aplicó y hubo madres egresadas (en el marco del Programa Proimujer de Uruguay). En economía informal se trabajó con madres adolescentes y domésticas.
- Los suscriptores de los subsitios Género, Formación y Trabajo y Juventud, recibieron información sobre la Guía y sobre los resultados de las experiencias demostrativas.

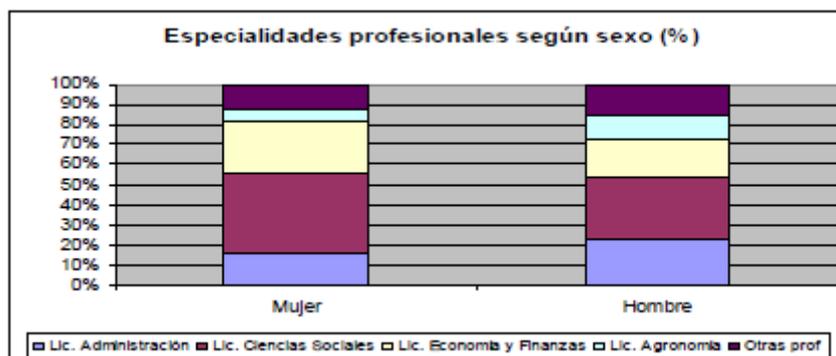
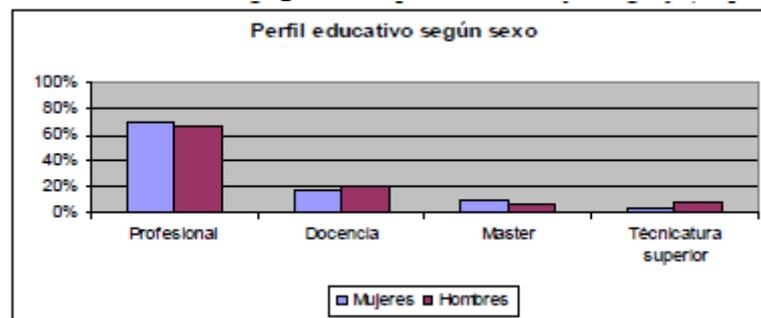
La formación se inició en julio de 09 con 89 participantes inscriptos (conformando 17 equipos pertenecientes a 9 países. Se acompañó a los equipos en las actividades prácticas de apropiación y profundización de los enfoques y metodologías del modelo de referencia trabajados en el curso.

Al finalizar el Proyecto, resultaron 44 egresos, de los cuales 18 fueron hombres y 26 mujeres. Casi el 60% de los equipos que comenzaron luego finalizaron el proceso.

Ob.esp. 4- ECONOMÍA INFORMAL – Resumen totales								
PAISES	Inscripciones				Egresos			
	Equipo s	Hombre s	Mujere s	Total	Equipo s	Hombre s	Mujere s	Total
9								
17	17	40	49	89	10	18	26	44
Egresos/Ingresos	100%				58,8%	45,0%	53,1%	49,4%
Perfil por sexo		44,9%	55,1%	100,0%		40,9%	59,1%	100,0%

A continuación se observa el perfil educativo por sexo de los participantes.

### Perfil educativo según sexo



En cumplimiento del itinerario de formación, cada equipo identificó y planificó una experiencia demostrativa para multiplicar o aplicar los conocimientos adquiridos. Las experiencias, junto con la caracterización de la institución y de la problemática de la formación profesional en cada país, fueron presentadas en el seminario realizado en San Pablo.

Dicho Seminario regional de sistematización y evaluación del PGdeC realizado del 26 al 29 de abril de 2010 tuvo como objetivos:

- La sistematización interinstitucional de un modelo de referencia de políticas de formación para el mejoramiento de la empleabilidad, la calidad y la equidad aplicable al desarrollo rural, la economía informal y los servicios de empleo.
- El seguimiento y evaluación de los procesos formativos y las acciones de fortalecimiento institucional impulsadas por los equipos participantes.

Participaron 19 equipos, de 16 IFP, representando 10 países.

Entre los principales resultados se destaca:

- Se validó el modelo de referencia, a incorporar en los materiales didácticos para el objetivo específico 1 sobre la comunidad de género.
- Se evaluaron procesos y resultados de la formación.
- Se realizaron acuerdos bilaterales de cooperación entre varias instituciones (27 acuerdos bilaterales, involucrando 17 instituciones).
- Se consolidó una comunidad de aprendizaje en la que cada participante se comprometió a incrementar la caja de herramientas, incorporando materiales y experiencias.

- El 52% de los participantes consideró muy probable la aplicación de lo aprendido en su institución y otro 42% aseguró la aplicación.

**Obj. Esp. 5: Las instituciones de formación del Caribe inglés conocen y adaptan enfoques y metodologías para mejorar la calidad y la equidad de sus políticas y disponen de equipos fortalecidos para multiplicar lo aprendido en otras entidades que integran el CANTA**

El propio Proyecto definió cambiar el objetivo al constatar las condiciones que ajenas al mismo (cambio de autoridades en la región) impedían el cumplimiento de lo establecido.

En la evaluación intermedia de medio tiempo pág. 15 del PGdeC: Informe de progreso enero/junio 2010) el Proyecto propuso “desarrollar un curso de formación de facilitadores en la metodología SIMAPRO en conjunto con una institución miembro de la red OIT/Cinterfor, con el objetivo de contribuir a la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo mediante la aplicación de SIMAPRO en países del Caribe de habla inglesa (Barbados, Jamaica, Santa Lucía, Trinidad y Tobago, Surinam)”.

Se trabajó en la preparación de materiales didácticos en inglés de la metodología SIMAPRO.

Este objetivo fue cumplido en los nuevos términos acordados en la evaluación intermedia: se realizó un taller tripartito presencial sobre la metodología SIMAPRO, del 22 al 26/11/2010 en Barbados.

#### Anexo 4: Presupuesto del proyecto correspondiente a la contribución de Cosude

Acción parcial / ítem	2008 (9m) USD	2008 CHF	2009 USD	2009 CHF	2010 USD	2010 CHF	2011 (3m) USD	2011 CHF	Total USD	Total CHF
<b>Costo de coordinación</b>	<b>163'269</b>	<b>204'086</b>	<b>161'526</b>	<b>201'908</b>	<b>67'008</b>	<b>83'760</b>			<b>391'803</b>	<b>489'754</b>
Unidad Coordinadora	152'559		147'246		67'008				366'813	
- Coordinadora (año 2010 al 50%)	52'272		69'696		34'848				156'816	
- Coordinador para el Caribe inglés (6 meses)	25'587								25'587	
- Asistente Proyecto (año 2010 al 50%)	30'708		40'944		20'472				92'124	
- 1 Asistente técnica	26'460		13'230						39'690	
- 1 Asistente de Desarrollo Web (todo el tiempo al 50%)	17'532		23'376		11'688				52'596	
Servicios de apoyo	10'710		14'280						24'990	
<b>Costo operativo (programme cost)</b>	<b>31'000</b>	<b>38'750</b>	<b>36'000</b>	<b>45'000</b>	<b>51'000</b>	<b>63'750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>118'000</b>	<b>147'500</b>
Misiones de seguimiento/apoyo	10'000		13'000		13'000				36'000	
Talleres monitoreo y evaluación	10'000		10'000		10'000				30'000	
Capacitación coejecutores	10'000		12'000		12'000				34'000	
Evaluación ext. (parte manejada por ILO)					15'000				15'000	
Misceláneos	1'000		1'000		1'000				3'000	
<b>Subtotal I</b>	<b>194'269</b>	<b>242'836</b>	<b>197'526</b>	<b>246'908</b>	<b>118'008</b>	<b>147'510</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>509'803</b>	<b>637'254</b>
Costos Administrativos ILO (13%)	25'255	31'569	25'678	32'098	15'341	19'176			66'274	82'843
19Prevision for cost increases			9'876	12'345	5'900	7'375			15'776	19'720
<b>Subtotal II: (Programa GdC Cinterfor)</b>	<b>219'524</b>	<b>274'405</b>	<b>233'080</b>	<b>291'350</b>	<b>139'249</b>	<b>174'061</b>			<b>591'853</b>	<b>739'816</b>
Evaluación ext. (parte manejada por COSUDE)					15'000	18'750			15'000	18'750
<b>Total</b>	<b>219'524</b>	<b>274'405</b>	<b>233'080</b>	<b>291'350</b>	<b>154'249</b>	<b>192'811</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>606'853</b>	<b>758'566</b>

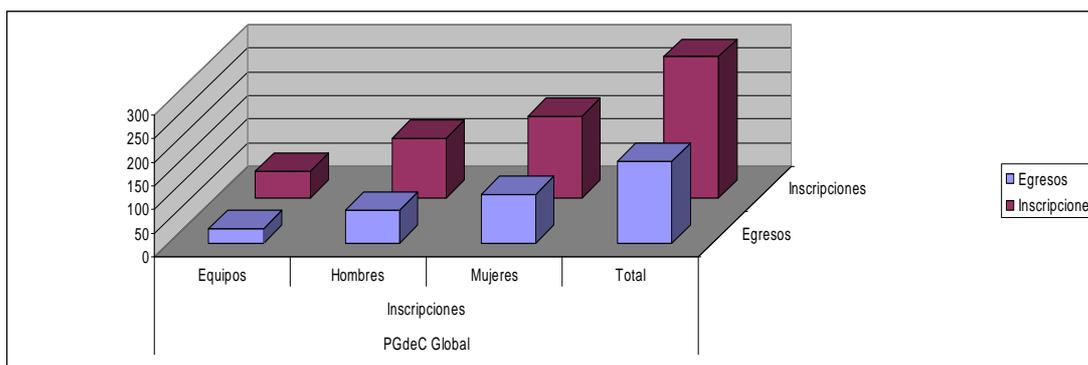
## Anexo 5: Movilización de recursos adicionales, PGdeC (según informe de progreso del período enero a junio 2010)

### Movilización de recursos adicionales en el período enero/junio 2010

1- Lanzamiento y Formación de facilitadores SIMAPRO Uruguay	US\$	<b>23.816</b>
1.1 PNUD (pasajes, honorarios consultores)	6.000	
1.2 OIT/Cinterfor (pasajes, honorarios consultores, docentes),	7.916,00	
1.3 PACPYMES	3.500	
1.4. LATU (logística)	2.800	
1.5. CIU (logística)	1.600	
1.6. INTERFASES (pasajes, honorarios, viáticos)	2.000	
2- Seminario regional Sistematización y Evaluación PGdeC	US\$	<b>40.160</b>
2.1 Centro Paula Souza –Anfitrión (alojamiento de todos los participantes extranjeros y de los integrantes de sus equipos, almuerzo, logística, traslados y visitas a escuelas técnicas: valor estimado)	18.700	
2.2 OIT/Cinterfor (pasajes y viáticos -6 participantes)	4.860	
2.3 IFP (pasajes y viáticos 18 participantes –promedio)	16.600	
3 - Adaptación metodologías y manuales a América Latina		
3.1 OIT/Cinterfor - 2 consultorías	US\$	<b>7.800</b>
Total semestre	US\$	<b>71.776</b>
% respecto al presupuesto fondos COSUDE desembolsado en el período		<b>62.2%</b>

## Anexo 6: Itinerarios de formación-acción totales por países

Itinerario de formación acción - Servicios de Apoyo al empleo, Desarrollo Rural, Economía Informal y Género, calidad y equidad



## Anexo 7: Ejemplo de Guía de Laboratorio



Este encuentro inicial del grupo institucional tiene como objetivos:

- conformar el equipo de trabajo y abrir el diálogo a su interior y con la tutoría,
- manejar la plataforma, la metodología y la dinámica de funcionamiento que propone el objetivo “*Género, calidad y equidad: enfoques interdependientes en el diseño y gestión de la política de formación*” del Proyecto Gestión del Conocimiento (en adelante PGdeC-Género),
- asegurar una primera y básica nivelación entre todas las personas participantes respecto a la categoría género, sus conceptos centrales, su aplicación al desarrollo y al mundo del trabajo. A partir de este código común instrumentaremos la Comunidad de aprendizajes y práctica

Actividad	Desarrollo	Tiempo aprox.
<i>Presentación</i>	Para empezar, les proponemos que realicen una breve presentación personal, en la que cada integrante comparta aquellos aspectos de sí mismo que considere más relevantes a los efectos del conocimiento mutuo y del trabajo en equipo. La profundidad de la misma dependerá, por supuesto, de los antecedentes que tengan en ambos aspectos. Luego, compartan las expectativas individuales respecto a la participación en este espacio e identifiquen un mínimo de tres que sean compartidas.	15 min.
<i>El nombre</i>	El siguiente paso será <b>definir un nombre para el equipo</b> . Dicho nombre puede tener que ver con la institución, con las personas participantes; puede ser una metáfora, un slogan, una expresión de deseo, etc. Esta actividad tiene dos objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uno práctico: facilitar la identificación de cada equipo en la plataforma,</li> <li>• uno metodológico: comenzar a construir la identidad grupal.</li> </ul> A partir de la información de las Orientaciones Operativas y del cronograma les pedimos que definan la forma de funcionamiento del equipo: día, hora y lugar de reunión y que nos envíen esta	15 min.

	información para tenerla como guía.	
<i>Compartiendo lecturas</i>	<p>Como indicáramos en Novedades, en la plataforma hemos colocado diversos materiales sobre el PGdeC-Género que son centrales y que es necesario conocer sólidamente desde el inicio. Por ello, les proponemos que compartan en la reunión sus comentarios, dudas y opiniones sobre dichos documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación</li> <li>• Orientaciones operativas</li> <li>• Cronograma</li> <li>• Módulo 0 – Género, relaciones sociales y trabajo: conceptos y reflexiones básicas</li> </ul>	30 min.
<i>Organizando saberes previos</i>	<p>Todos los módulos del PGdeC-Género convocan a su aplicación crítica al contexto y a la realidad de cada institución. Por ello, como se indica en el Módulo 0, la información estadística y el marco normativo básico sobre el empleo deben ser aterrizados para el país y, preferentemente, para la zona de influencia y/o la población-meta de cada institución.</p> <p>Les proponemos que se organicen para armar, con los aportes de todas y todos un cuadro de situación que se irá ampliando y precisando a lo largo del proceso formativo. El equipo deberá contar con este cuadro como un insumo para el Módulo 3.</p> <p>Desde la página <a href="http://www.cepal.cl/mujer/default.asp">http://www.cepal.cl/mujer/default.asp</a> en <i>Estadística de género</i> encontrarán información por país y para seleccionar indicadores.</p>	30 min

### **Organización de tareas**



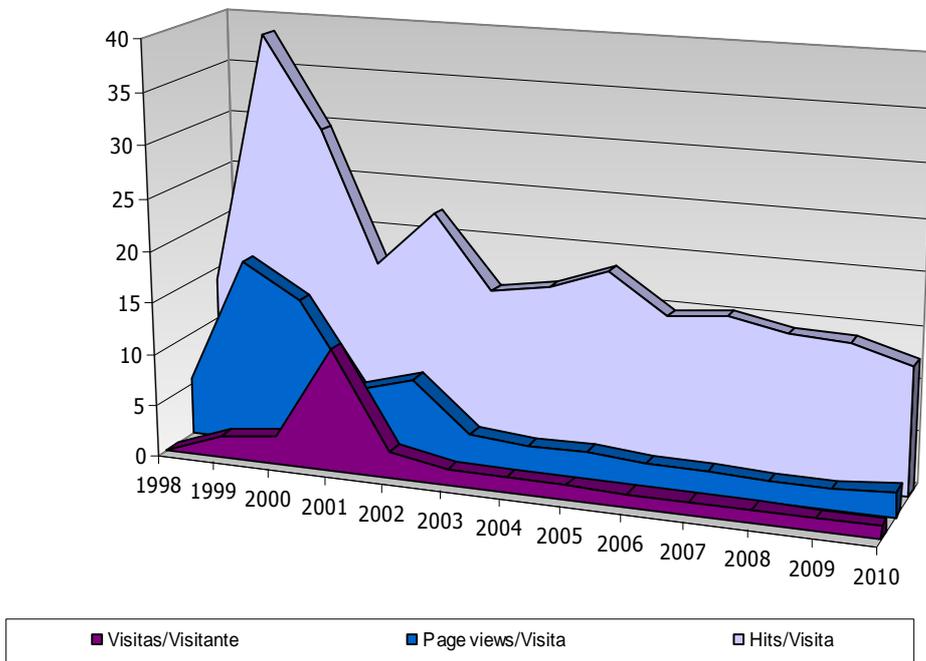
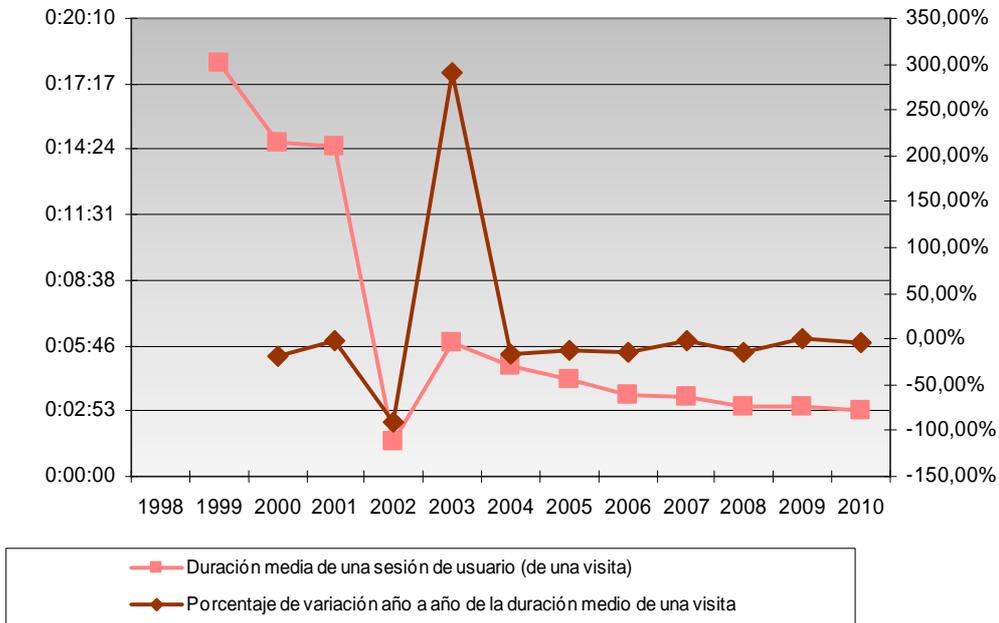
Antes de finalizar la reunión, el equipo designa a:

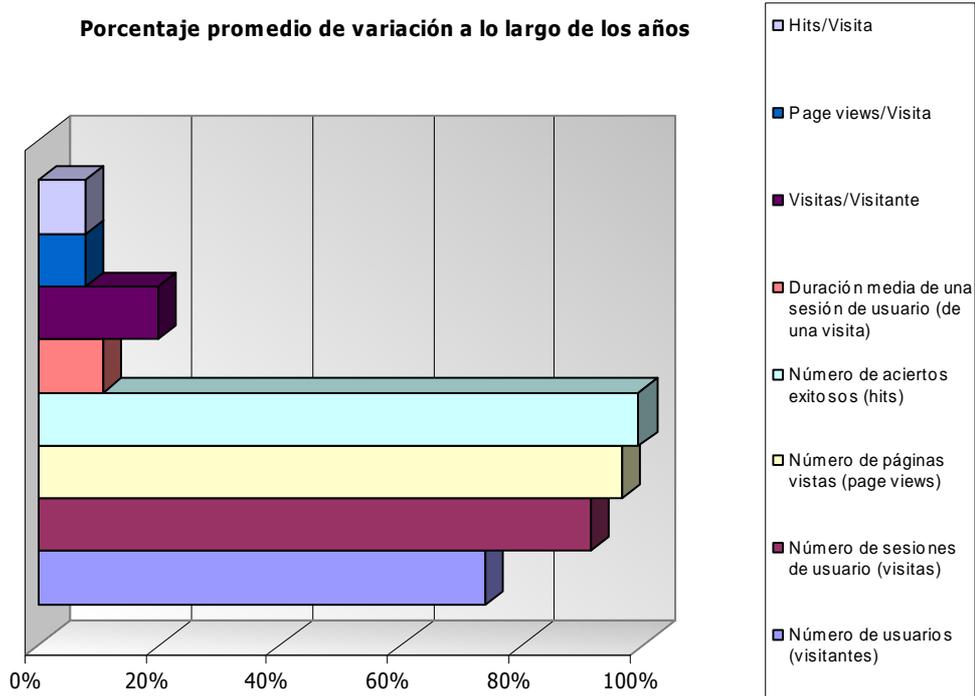
- la o las personas que se encargarán, con el aporte colectivo, del cuadro de situación del empleo
- la **persona relatora** que resumirá por escrito los resultados del intercambio y lo enviará a través del foro de comunicación con la tutoría (ver [manual para el uso de la plataforma](#)) para ser incluido en el portafolio del equipo. Este lugar debería ser rotativo para concretar efectivamente un trabajo de equipo

El resumen a enviar en esta oportunidad contiene los acuerdos grupales sobre:

- *Nombre del equipo*
- *Funcionamiento del equipo*
- *Tres expectativas compartidas.*
- *Comentarios y dudas sobre los documentos analizados*

## Anexo 8: Resumen de datos generales del comportamiento del sitio





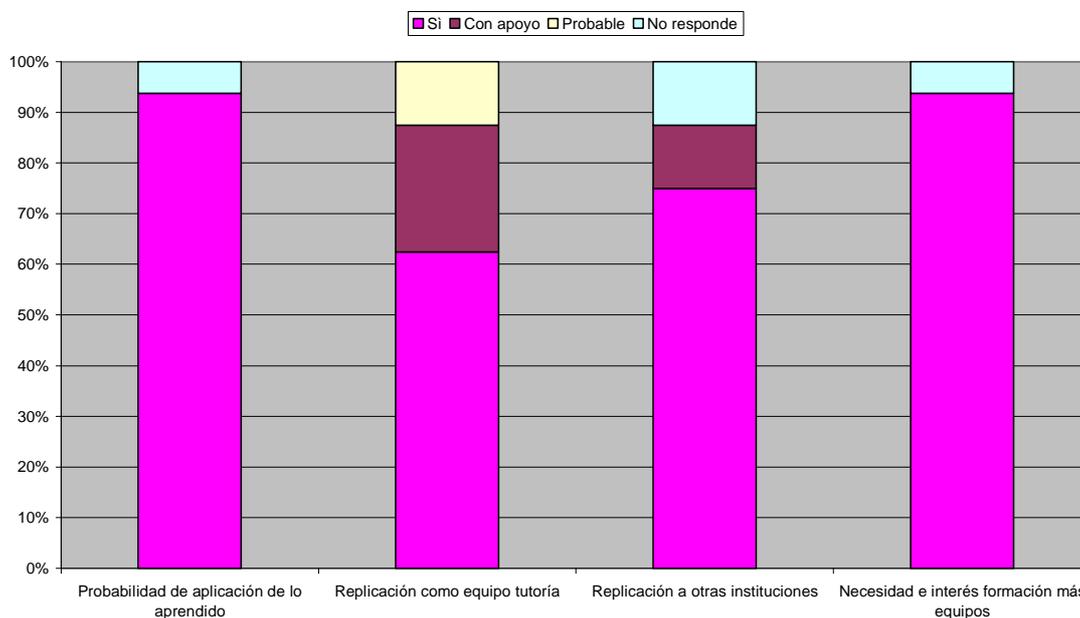
## Anexo 9: Sistematización de la evaluación del seminario regional de Sao Pablo

Impresión general del PGDEC		
Excelente	8	42,1%
Muy satisfactorio	9	47,4%
Satisfactorio, bueno	2	10,5%
Total	9	100,0%

Según los equipos que evaluaron el PGdC en San Pablo<sup>20</sup>, son muy altas las probabilidades de aplicación de lo aprendido en el futuro. 10 equipos (más del 90%) visualizan la replicación como equipo de tutoría y de ellos, 4 necesitarían apoyo. La intención de la replicación a otras instituciones está presente para más del 75%. Más del 90% plantean la necesidad e interés de que sean formados más equipos.

<sup>20</sup> Fueron 19 equipos, tal como ya se ha mencionado. 1 de servicios de apoyo al empleo, 8 de desarrollo rural y 10 de economía informal.

### Seminario San Pablo Diseminación y replicación



Estos indicadores reflejan de alguna manera la sostenibilidad de la propuesta; lo interesante es que surge de la opinión de los participantes.

Por otra parte los participantes señalan los requerimientos hacia OIT y su propia institución para que se garantice la sostenibilidad:

REQUERIMIENTOS HACIA OIT/Cinterfor <sup>21</sup>	
Asistencia técnica	5
Tutoría, capacitación, materials	8
Plan acción para implementación PO	1
Ingreso a la red	1
Total respuestas	15
REQUERIMIENTOS HACIA LA PROPIA INSTITUCIÓN	
Disponibilizar tiempo para trabajo presencial	9
Apoyo explícito al programa	2
Económicos	2
Mayor apertura y selección adecuada de los equipos	1
Más recursos ya calificados	1
Mayor cantidad de personal que se forme	1

<sup>21</sup> Tomado de: ya citada Sistematización de la evaluación realizada por los equipos

## Anexo 10: Términos de referencia



**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)**  
**PROGRAMA MULTI-BILATERAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

**TERMINOS DE REFERENCIA**  
**EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE**

**Proyecto Gestión del conocimiento  
sobre calidad y equidad de la formación profesional  
y sus aportes para el trabajo decente en América Latina y El Caribe (PGdeC)**

**RLA/08/01M/SDC**

Duración:	36 meses
Sede del proyecto:	Montevideo, Uruguay
Agencia financiadora:	Swiss Agency for Development and Cooperation
SDC –	COSUDE
Agencia ejecutora:	OIT/CINTERFOR
Idioma:	Español e inglés
Cobertura geográfica:	América Latina y El Caribe
Período de ejecución:	1/6/2008 al 15/5/2011
Contribución del donante:	US\$ 595.000

## 1. Introducción y objetivos de la revisión

El PGdeC se enmarca en el apoyo que la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) viene prestando a OIT/Cinterfor en el ámbito de la gestión del conocimiento para el diseño y gestión de políticas y programas de formación profesional, acordes con la agenda de Trabajo Decente de la OIT en América Latina y El Caribe; dando continuidad a los objetivos y aprendizajes acumulados en las tres fases precedentes del *Proyecto de Fortalecimiento del Sitio Web y de Socialización del Conocimiento*” (RLA/02/07M/SDC, RLA/0310M/SDC, RLA/06/07M/SDC, 11/ 2002 a 03/ 2008).

La realización de la presente evaluación fue establecida en el documento de proyecto (Punto 12) y se rige por las políticas generales de evaluación de la OIT<sup>22</sup> y de COSUDE. En cumplimiento de ambas directrices, la OIT/Cinterfor y COSUDE han acordado realizar esta evaluación mediante dos evaluadores, uno por cada organización, siendo uno de los dos el jefe del equipo<sup>23</sup>.

Las evaluaciones externas forman parte de las políticas de gestión basada en resultados y de aprendizaje institucional de la OIT y de COSUDE, y deben generar una base de conocimientos y buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos de cooperación técnica. En el caso específico del PGdeC **esta evaluación tiene como objetivo** (i) analizar los aportes del proyecto (verificar efectos y eficiencia para dar cuenta sobre resultados), así como ofrecer (ii) recomendaciones para el mejor aprovechamiento de dichos resultados logrados y (iii) lecciones aprendidas en el accionar futuro en la temática. Como fue previsto desde el inicio, su realización se prevé durante el segundo semestre de 2010 para contar con información sobre los resultados logrados, los aprendizajes y las recomendaciones para evaluar la pertinencia de continuar el apoyo. La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

## 2. Descripción del proyecto

La **misión de OIT/Cinterfor** es “desarrollar una comunidad permanente de aprendizaje y cooperación horizontal entre los organismos nacionales encargados de formación profesional, con el propósito de difundir conocimientos, experiencias y buenas prácticas en materia de capacitación y desarrollos humanos” con el fin, entre otros, de “contribuir al diseño y gestión de políticas públicas y programas de inversión en la formación profesional acordes con la agenda de trabajo decente y en el marco de las estrategias y planes nacionales definidos entre la OIT y los gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores”.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> En el capítulo 7 del “Manual de Cooperación Técnica” de la OIT se prevé la realización de, por lo menos, una evaluación independiente para proyectos mayores a USD 500,000.

<sup>23</sup> OIT/Cinterfor contratará a un/a colaborador/a externo/a, con los fondos asignados a esos efectos en el presupuesto del proyecto. A su vez, COSUDE designará y financiará al otro/a evaluador/a.

<sup>24</sup> Ver Folleto de presentación OIT/Cinterfor: Red de conocimiento y comunidad de aprendizaje [http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/about/br\\_2010.pdf](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/about/br_2010.pdf)

Asimismo, entre los objetivos y temas de la Estrategia de COSUDE, se destacan el desarrollo de capacidades, la promoción del Saber como el capital más importante, el Diálogo Internacional y el Apoyo a la Autoayuda. Para ello, entre otras estrategias, procura el **fortalecimiento de la formación profesional** y procura que los diversos actores “**tengan acceso a los conocimientos a nivel internacional y estén capacitados para explotarlos autónomamente**”.

Esta complementación de orientaciones y objetivos sumada a la positiva valorización de las estrategias y conocimientos acumulados en las tres fases del Proyecto anterior -reafirmada por la evaluación externa- fundamentaron la ejecución del PGdeC.

Con el fin último de contribuir a incrementar las oportunidades de hombres y mujeres a acceder a un trabajo decente que reduzca su pobreza y/o exclusión social el **objetivo del programa** es: Las políticas de formación profesional y los servicios de orientación profesional y servicios de apoyo al empleo en América Latina y El Caribe **incrementan su calidad y equidad** mediante procesos de fortalecimiento institucional basados en la socialización y gestión colectiva del conocimiento. Y sus **objetivos específicos** son el Intercambio de conocimientos, buenas prácticas y construcción colectiva de:

- recomendaciones e indicadores de evaluación para **transversalizar la perspectiva de género** e incorporar el **enfoque integrado de calidad y equidad** (objetivo específico 1);
- enfoques, metodologías y herramientas para que los **servicios de orientación profesional y apoyo al empleo** mejoren su articulación con el contexto y la atención de personas con problemas de empleo (obj.esp.2);
- modelos de referencia, metodologías y herramientas para el **desarrollo rural** (obj.esp.3), la **economía informal** y las MYPE, enfatizando el mejoramiento de la empleabilidad y la ciudadanía en grupos especialmente vulnerables, tales como trabajadores/as domésticas y madres adolescentes (obj.esp.4);
- fortalecimiento institucional de los países del **Caribe inglés** (obj.esp.5).

La **población destinataria directa** está constituida por las instituciones miembros de OIT/Cinterfor, las instituciones socias de los programas de la COSUDE en la región y otras entidades públicas y privadas participantes de los objetivos específicos. La **población destinataria indirecta** está constituida por las entidades públicas y privadas y las instancias gubernamentales responsables de la formación y los servicios de apoyo al empleo de América Latina y otros países hispano hablantes, así como el Caribe inglés que podrán beneficiarse de los productos del proyecto a través del portal web de OIT/Cinterfor, las publicaciones y las actividades técnicas en las que se aborden dichas cuestiones..

#### **Líneas estratégicas de intervención:**

1. el fortalecimiento de un **sistema de gestión de conocimiento y buenas prácticas** en el ámbito de la política de formación profesional;
2. la **movilización de recursos provenientes de diversos actores y fuentes** para concretar alianzas y procesos de aprendizaje colaborativo en pos de la innovación y mejora continua de la formación profesional en América Latina y el Caribe.

Vver anexo 1 para líneas de acción por línea estratégica de intervención.

El **equipo del PGdeC** está integrado por una Coordinadora, una Asistente de Proyecto, una Asistente Técnica, un Asistente de Desarrollo Web (durante el primer año) y un Auxiliar de apoyo.

En diciembre de 2009, OIT/Cinterfor y COSUDE realizaron una **evaluación interna de medio tiempo** sobre progresos, eficacia, eficiencia y durabilidad, así como la situación financiera. Mediante esta evaluación interna, se aprobó la reformulación del presupuesto de 2010, ya que ésta no se hacía a detrimento de las actividades previstas. A esos efectos, OIT/Cinterfor se comprometió a asignar fondos adicionales para la realización de Talleres de Monitoreo y Capacitación a Ejecutores. Asimismo se acordó la reprogramación de los objetivos específicos 1(Género) y 5 (Caribe inglés). El primero ya está en ejecución y el objetivo 5 se realizará en los primeros meses del año 2011.

### 3. Propósito, alcance y marco analítico

#### 3.1 Propósito

La evaluación externa valorará los **aportes del proyecto** a la implementación de un sistema de gestión colectiva de conocimientos que contribuya a la mejora de la calidad y la equidad de las políticas de formación profesional y apoyo al empleo. Fundamentalmente, la evaluación deberá formular conclusiones y/o recomendaciones sobre:

3.1.1 la **pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad** de las estrategias implementadas y los productos logrados así como su congruencia con los objetivos del proyecto y con las orientaciones de la OIT y la COSUDE sobre formación profesional, desarrollo de capacidades para un crecimiento económico y social incluyente y generación de mayores oportunidades de acceso a un trabajo decente para mujeres y varones;

3.1.2 los **aportes del proyecto al cumplimiento de sus objetivos específicos así como de la misión y de las funciones** de OIT/Cinterfor, particularmente respecto a la divulgación de innovaciones, herramientas, experiencias y buenas prácticas así como a la promoción y coordinación del aprendizaje colaborativo y multi-institucional en función de impulsar la innovación y mejora continua de las políticas y programas de formación profesional;

3.1.3 los progresos en términos de **fortalecimiento de las competencias** de las entidades de formación participantes del proyecto para incrementar la competitividad, la productividad, la empleabilidad y las oportunidades de acceso a un trabajo decente y/o al desarrollo de emprendimientos productivos de su población-beneficiaria, con énfasis en quienes se desempeñan en el ámbito rural, la economía informal, las micro y pequeñas empresas o a quienes pertenecen a los grupos más vulnerables y discriminados:

3.1.4 la **capacidad de mejorar estrategias, metodologías e insumos** mediante la retroalimentación con las instituciones participantes y la incorporación de nuevas herramientas para la educación virtual o basada en las TIC;

3.1.5 el grado de aproximación entre los efectos directos y los productos previstos y los alcanzados o en proceso y la **identificación de otros resultados no previstos** y que puedan ser atribuidos al proyecto;

3.1.6 las estrategias exitosas, buenas prácticas y **lecciones aprendidas** del proyecto, con especial atención al rol del portal web y sus aportes para el incremento de la equidad en el acceso y utilización del conocimiento acumulado;

3.1.7 la participación y los aportes sustantivos, de recursos humanos y económicos (co-financiamiento) de las instituciones de formación, los Servicios y programas de la OIT y otros colaboradores del proyecto.

3.1.8 la **sostenibilidad** de las estrategias y los logros alcanzados (capacitación de individuos, fortalecimiento de instituciones, conformación de redes, metodologías, insumos, etc.); sobre la potencialidad de transferencia y replicabilidad por otras instituciones, programas y actores involucrados; así como de la plataforma OIT/Cinterfor como tal.

### **3.2 Alcance**

La evaluación tomará en cuenta el total de las actividades y productos desarrollados hasta la fecha de realización e identificará los que se encuentran en proceso y que serán completados por OIT/Cinterfor en el año 2011. Cubrirá las dimensiones de diseño, estrategia y gestión prestando especial atención a las potencialidades de adaptación, diseminación y transferencia, particularmente hacia toda la región de América Latina y El Caribe, a través del accionar habitual y a futuro de OIT/Cinterfor

Tomará como referencia las valorizaciones y acuerdos de la Evaluación interna de medio tiempo sobre progresos y situación financiera, ya citada.

### **3.3. Marco analítico**

La evaluación se basa en los siete criterios clave sugeridos por la OIT:

- a) Pertinencia y aptitud estratégica
- b) Validez del diseño
- c) Progreso y eficacia
- d) Eficiencia en el uso de recursos
- e) Eficacia de los modos de gestión
- f) Impacto y sostenibilidad
- g) Aplicación del enfoque de género
- h) Sistema de monitoreo

Para ello, se sugiere que los/las colaborador/as externo/as aborden un catálogo de preguntas, substanciando las respuestas con evidencia cuantitativa o cualitativa (ver anexo 2 para las preguntas).

### **4. Tareas previstas y producto final**

Al inicio de su trabajo, y previo a la recolección de información, el equipo evaluador deberá presentar un plan de trabajo con acuerdos finales con OIT/Cinterfor y la COSUDE sobre la metodología a utilizar para la recolección y análisis de la información y el cronograma.

El equipo evaluador debe entregar un informe final de la evaluación que responda a los objetivos de la evaluación y a las dimensiones formuladas en el marco analítico. El informe de evaluación deberá ser conciso y no deberá exceder 20 páginas de texto principal (tipo letra "Arial", tamaño 12) y contendrá un resumen ejecutivo de máximo 3 páginas. Deberá reflejar transparentemente las opiniones del equipo evaluador.

Una versión preliminar del informe debe presentarse para su circulación entre las partes interesadas, dos semanas antes de la fecha estipulada para la conclusión de la evaluación y presentación del informe final de la misma (ver anexo 3 para índice propuesto).

## **5. Metodología, procedimiento y cronograma**

### **5.1 Principios generales**

La evaluación debe regirse por los principios clave de evaluaciones de proyectos de la OIT que están en línea con las normas, estándares y criterios del Sistema de Naciones Unidas y del Comité de Apoyo al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La siguiente lista de principios puede servir a modo de orientación:

- Mejoran el desempeño y contribuyen al aprendizaje institucional
- Refuerzan la rendición de cuentas y la transparencia
- Forman parte de un proceso dinámico más amplio de planificación y revisión
- Están orientados por las prioridades y objetivos nacionales y de la OIT de más largo plazo
- Se concentran en los resultados y asumen que la gestión de los proyectos se basa en los resultados
- Incluyen la participación de los mandantes nacionales y otros socios
- Fortalecen la apropiación conjunta entre las partes interesadas del proyecto
- Los respalda un proceso altamente fidedigno, independiente y transparente
- Limitan el proceso a uno que sea técnica y administrativamente razonable
- Se realizan de manera ética, incluido el manejo responsable de la información confidencial

### **5.2 Fuentes de información**

La evaluación deberá contemplar.

Revisión de la documentación clave del proyecto:

- Documento de proyecto y Marco Lógico, informes semestrales de monitoreo y seguimiento
- Informe e intercambios de la Evaluación interna de medio tiempo sobre progresos y situación financiera realizado por la Dirección de OIT/Cinterfor y COSUDE (noviembre 2009/enero 2010)
- Informes de Gestión al Comité de Programa y Presupuesto de OIT/Cinterfor año 2008 a Setiembre/2009 y Octubre/2009 a Junio 2010
- Informe 39va. Reunión Técnica de OIT/Cinterfor – Brasilia, octubre 2009
- Análisis de la evolución del portal web en términos de contenido, organización de la información, diseño gráfico, boletines emitidos así como de las estadísticas sobre accesibilidad, cobertura, etc.
- Espacio virtual OIT/Cinterfor: análisis de los cuatro programas PGdeC de fortalecimiento institucional (por ej. propuesta pedagógica, materiales didácticos, respuestas de los equipos a los laboratorios y sus respectivas devoluciones, foros de intercambio, diseños de experiencias demostrativas, etc), comunidad de aprendizaje de SIMAPRO, etc.

Valoración y sistematización de:

- Las evaluaciones realizadas por los equipos y personas participantes de los PGdeC a través de la plataforma e-learning
- La documentación (escrita y/o grabaciones) de los talleres de seguimiento y evaluación realizados con los equipos de la Dirección Nacional de Empleo- MTySS Uruguay, Fundación FAUTAPO de Bolivia y el Seminario Regional de Sistematización y Evaluación del PGdeC , con participación de representantes de los equipos de los 4 programas – San Pablo, abril de 2010.
- Entrevistas en profundidad con la Directora de OIT/Cinterfor, la Oficial de Programación, el Especialista en Formación Profesional, el Coordinador del Programa Uso de las TIC en la Formación para las MiPyMe y el equipo del proyecto en la sede de OIT/Cinterfor, Montevideo Uruguay.
- Entrevista con el coordinador del Programa REDEL de la Oficina Subregional de Chile, en su condición de co-ejecutor del Programa PGdeC para la DINAIE, Uruguay
- Entrevistas telefónicas o por e-mail con la Especialista regional de Género de la OIT, la punto focal en género del Centro Internacional de Formación de Turín, con el coordinador del Programa SIMAPRO, la responsable de la Unidad de Políticas y Programas del PNUD, Uruguay.
- De considerarse necesario luego del análisis de los cuatro programas de fortalecimiento institucional a distancia a través del Espacio Virtual OIT/Cinterfor y de las evaluaciones realizadas, podrán realizarse entrevistas por teléfono o e-mail a una muestra de informantes-clave y/o representantes de las IFP participantes.
- Luego del análisis de la diversa información sobre el portal web, los/as evaluadores/as considerarán la necesidad y posibilidad de intercambios con usuarios/as del portal

### **5.3 Plan de trabajo y cronograma**

El plazo de la evaluación será de un máximo de 60 días a partir de la firma de los contratos de los/as integrantes del equipo.

Para la organización del trabajo de la evaluación, y con la salvedad de mejor propuesta por parte del equipo evaluador, se sugiere el siguiente calendario de actividades:

#### **Días**

**1 al 8:** Análisis de la documentación del proyecto y preparación de Plan de Trabajo de la Evaluación.

**8:** Envío del Plan de Trabajo de la Evaluación al Director de la Evaluación mediante el correo electrónico [Monroy@oit.org.pe](mailto:Monroy@oit.org.pe) para su circulación a OIT/Cinterfor y COSUDE quienes deberán enviar sus comentarios al Director de la Evaluación en un máximo de 4 días para su traslado al equipo a más tardar en el día 15.

**15 al 19:** Solicitudes de información adicional al equipo de proyecto, análisis de la misma y preparación de los instrumentos de evaluación (programa de la misión, lista de entrevistas, guiones de entrevistas, etc.)

**20 al 27:** Misión a Montevideo- Uruguay: entrevistas presenciales y trabajo conjunto del equipo de evaluadores/as.

**28 :** Regreso al lugar de origen (si necesario)

**30 al 44:** Elaboración del borrador del informe final con interacción de ambos evaluadores/as.

Envío del borrador del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación mediante el correo electrónico [Monroy@oit.org.pe](mailto:Monroy@oit.org.pe)

**44 al 51:** Circulación del borrador del informe final de la evaluación para revisión por OIT/Cinterfor y COSUDE quienes deberán hacer llegar sus comentarios al Director de la Evaluación, para su traslado al/la jefe/a del equipo.

**52 al 59:** Incorporación de eventuales observaciones en la versión definitiva del informe final de la evaluación.

**60:** Envío de la versión definitiva del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación (OIT) quien luego lo circulará a OIT/Cinterfor y a COSUDE.

## **6. Perfiles/responsabilidades de los evaluadores/as**

La evaluación estará a cargo de dos profesionales, con un mínimo de diez años de experiencia en el ámbito de la formación profesional y con experiencia en evaluación de proyectos o en gestión de conocimientos/plantaformas virtuales.

Las responsabilidades individuales serán establecidas de la siguiente manera:

Un/a Jefa de Misión, responsable de la redacción y edición final del documento de evaluación y de coordinar las actividades de campo del equipo evaluador ( 5 días hábiles para las actividades de campo a realizarse en Montevideo- Uruguay y los restantes desde su lugar de residencia )

Un/a profesional (co-pilotaje) responsable de los temas específicos y de apoyo al Jefe de misión en la redacción del informe de avance (5 días hábiles para las actividades de campo a realizarse en Montevideo- Uruguay y los restantes desde su lugar de residencia )

Por tratarse de un proyecto regional, por la OIT, la dirección de la evaluación estará a cargo de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la OIT, a través de Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación, quien la gestionará con el apoyo y coordinación de OIT/Cinterfor, a través de su Oficial de Programación, María Elisa Hughes. El/la jefe/a del equipo deberá remitir el informe preliminar y final al señor Sabas Monroy para su circulación a las partes interesadas; [Monroy@oit.org.pe](mailto:Monroy@oit.org.pe)

El/la colaborador/a externo/a, contratado por la OIT, deberá acreditar:

- especialidad en formación profesional con amplios conocimientos de la situación e institucionalidad de la formación en América Latina

- experiencia en evaluación de proyectos educativos
- no haber trabajado o trabajar actualmente con la OIT, con la excepción de oficiales de evaluación
- no tener vinculación pasada o presente con el diseño y ejecución del proyecto

Asumirá la dirección del equipo evaluador, será responsable final del Informe e interactuará con la persona designada por COSUDE para acordar los mecanismos más idóneos para su comunicación así como para encarar el plan de trabajo.

## **7. Presupuesto**

Los honorarios del colaborador externo contratado por la OIT serán de US\$ 10.000.

El pago de los honorarios se realizará en un 30% (US\$ \$3.000,00) contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Plan de Trabajo de la Evaluación y el restante 70% (US \$7.000,00) contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación.

El boleto de avión y los viáticos (si fueran necesarios) para la estadía en Montevideo serán provistos, de manera adicional a los honorarios, por OIT/Cinterfor

### Líneas de acción por línea estratégica

Para la ejecución de las mismas OIT/Cinterfor adoptó una lógica incremental y de mejora continua centrada en la retroalimentación entre las áreas operativas y los lineamientos estratégicos del Centro y los del PGdeC así como en una integración plena del trabajo del equipo del PGdeC con el conjunto del personal de OIT/Cinterfor.

1.- Para el *fortalecimiento del sistema de gestión del conocimiento y buenas prácticas* se desarrollaron las siguientes líneas de acción entre cuyos principales productos y efectos logrados se destacan:

►► Rediseño, en contenidos, estructura y servicios, habilitación de nuevos sitios temáticos y actualización permanente del portal web institucional. Se han explorado y adoptado nuevas herramientas informáticas “open source”, (Sistema de gestión de contenidos, integración del traductor Google) lo que mejoró la accesibilidad, incorporó usuarios de múltiples idiomas, reduciendo la brecha lingüística y ampliando la cobertura geográfica, y mejoró la sistematización rápida y oportuna sobre tendencias, buenas prácticas y actividades relevantes del quehacer formativo en la región y en el mundo.

►► Implementación de una política de acuerdos y trabajo en red para sistematizar y poner a disposición de la comunidad de formación innovaciones, insumos y buenas prácticas, dirigidos a orientar y facilitar el diseño y la gestión de políticas. Las entidades miembro de OIT/Cinterfor acogieron entusiastamente esta propuesta al igual que las Oficinas, Servicios y Programas de la OIT y como resultado, en la actualidad, se alojan en la página web bancos de:

- ☞ Recursos didácticos con más de 12.000 referencias
- ☞ Buenas prácticas y experiencias transferibles en formación de jóvenes, empleabilidad, productividad, desarrollo empresarial, género, diálogo social, entre otras
- ☞ Perfiles y Normas de Competencias Laborales, con diseños curriculares y servicios vinculados (Certificación de competencias, Orientación e Intermediación Laboral, etc.)
- ☞ Especialistas en las diversas cuestiones de la formación.

►► Coordinación y realización de actividades conjuntas con diversas instancias de la OIT involucradas con la formación y el empleo, en especial el Centro Internacional de Formación de Turín, las Oficinas Regional y Subregionales, el Sector Empleo, el Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (SKILLS) la Especialista en Género para América Latina y los puntos focales en la región, etc. De ese modo se ha logrado disponer de nuevas metodologías y materiales didácticos, entre lo que se destaca el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), capacitar en su aplicación; traducir y adaptar a la realidad latinoamericana desarrollos y experiencias que resultaron exitosos en otros contextos, etc.

►► Fortalecimiento de las competencias institucionales para mejorar la calidad y equidad de las políticas de formación y apoyo al empleo. Para ello se implementa un programa de

formación y asistencia técnica a distancia, dirigido a equipos institucionales multidisciplinarios con el fin de fortalecer competencias individuales y colectivas para diseñar y gestionar políticas utilizando el conocimiento acumulado por el sistema de formación y al interior de cada institución<sup>25</sup>. La metodología es en sí misma un producto transferible que las instituciones pueden aplicar para la formación de su personal y para gestionar el conocimiento institucional. Entre los resultados de esta línea de acción se destacan los siguientes,

- ↪ Implementación de cuatro programas de fortalecimiento institucional dirigidos a compartir y construir colectivamente enfoques, metodologías y estrategias para los ámbitos y poblaciones establecidas en los objetivos específicos 1 a 4,
  - ↪ En el conjunto de los programas ejecutados han participado 14 países, a través de 55 equipos pertenecientes a 30 instituciones. La aplicación de la misma metodología en los 4 programas y la retroalimentación de los aprendizajes tuvo como resultado el enriquecimiento y validación por parte de las diversas instituciones participantes de un modelo de referencia con perspectiva de género para revisar y diseñar políticas de formación que demostró ser eficaz y pertinente tanto para un desarrollo rural sustentable y equitativo como para la economía informal. Las propuestas y productos son divulgados a través del portal web [www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org) y se constituyen en insumos de libre acceso para todos los actores de la formación profesional.
  - ↪ Realización de 12 talleres presenciales de formación de formadores en los enfoques y metodologías reseñados, varios de ellos apoyando a los equipos institucionales en sus experiencias demostrativas y del Seminario Regional de Sistematización y Evaluación del PGdeC con participación de representantes de los cuatro programas citados.
- ▶▶ Integración al Grupo de Intercambio de Experiencias sobre Sistemas de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, implementado por la COSUDE, apoyo técnico y realización conjunta de actividades con los programas operativos de COSUDE en la región.

2.- La *movilización de recursos provenientes de diversos actores y fuentes* se concreta, entre otras estrategias, mediante:

- ▶▶ el co-financiamiento de las instituciones participantes en los programas formativos que asumen los costos del personal, de las experiencias demostrativas, de la participación en el Seminario Regional de Evaluación (San Pablo, Abril 2010);
- ▶▶ convenios de co-ejecución con programas y servicios de la OIT que cubrieron el 70% del salario de la Asistente Técnica del proyecto (a noviembre 2009), su participación en seminarios de SIMAPRO; etc.;
- ▶▶ financiamiento directo de OIT/Cinterfor del lanzamiento de SIMAPRO y de un curso de formación de facilitadores en Uruguay así como reuniones técnicas e instancias de divulgación y capacitación de los conocimientos acumulados
- ▶▶ la ejecución del proyecto *Uso de TIC en la formación para MiPyMe*, financiado por IDRC (cooperación canadiense) que contribuye a la sostenibilidad de los objetivos del PGdeC puesto que está dirigido a identificación de buenas prácticas y desarrollo de metodologías;

---

<sup>25</sup> Mayor información sobre el Programa en: [http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/eventos/g\\_de\\_c/index.htm](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/eventos/g_de_c/index.htm)

- ▶▶ colaboración con el Programa Conjunto del Sistema de Naciones Unidas en Uruguay en el ámbito de género, para el cumplimiento de las Metas del Milenio y para la promoción del trabajo decente.

## Catálogo de preguntas

### a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

a.1 ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de las diferentes partes interesadas? ¿Se está haciendo lo correcto?

a.2 ¿Su accionar contribuye a la innovación y mejora de la formación profesional?

a.3 ¿Ha contribuido con el rol y los aportes de la formación profesional para el desarrollo de estrategias de Trabajo Decente, reducción de la pobreza e incremento de la igualdad de oportunidades? ¿En qué consisten? ¿Coinciden con los resultados planificados?

a.4 ¿Hasta que punto es estratégico para las ventajas comparativas de OIT/Cinterfor y para su contribución a las orientaciones de la OIT y la COSUDE respecto al desarrollo de capacidades para incrementar la empleabilidad y productividad de las personas y la competitividad empresarial?

a.5 ¿Es la elección de contrapartes la mejor? ¿En qué medida ha contribuido para ampliar la red de contrapartes de OIT/Cinterfor, establecer colaboraciones con los proyectos de la COSUDE en la región y/o con otros con el fin de incrementar los efectos de su accionar en América Latina y el Caribe?

a.6 ¿Ha buscado o logrado alguna sinergia con otros proyectos o programas de la OIT en el país o en la región? ¿Se ha articulado con proyectos o programas de otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas?

### b) Validez del diseño

b.1 ¿Los objetivos y resultados planteados son realistas y acorde con las necesidades de la población-destinataria?

b.2 ¿Las metodologías y estrategias han sido coherentes?, ¿han incrementado o limitado sus objetivos?

b.3 ¿Cuán estratégicas son las poblaciones-destinatarias (directas e indirectas) para contribuir a la generación de mayores oportunidades de trabajo decente para mujeres y varones y a la reducción de la pobreza y la exclusión social?

### c) Progreso y eficacia

c.1 ¿Al término de su implementación, se habrán logrado sus objetivos?

c.2 ¿Se generaron los productos necesarios, en términos de cantidad y calidad?

c.3 ¿La población destinataria está usando total o parcialmente estos productos? ¿Las personas e instituciones participantes se han fortalecido, avanzado a su ritmo en el proceso de apropiación, y están logrando convertirlos en los efectos directos planteados?

c.4 ¿El proyecto ha mejorado sus productos a partir de la gestión del conocimiento?

c.5 ¿En qué áreas (política, social, institucional, tecnológica) ha logrado sus mayores logros? ¿Cuáles han sido los principales cambios, innovaciones o beneficios en términos de

actualización técnico-pedagógica e implementación de políticas? ¿Cuáles han sido los factores que lo han logrado? ¿Cómo se pueden capitalizar o reproducir?

c.6 ¿En qué áreas se han producido los principales limitantes? ¿Cuáles han sido los factores limitantes? ¿Cómo se podrían superar en futuras intervenciones?

#### **d) Eficiencia en el uso de los recursos**

d.1 ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos? ¿Cuál es la relación entre costes y resultados alcanzados?

d.2 ¿La contribución financiera, de recursos humanos, de conocimientos socializados (materiales didácticos, experiencias buenas prácticas) de las entidades de formación fue acorde o superó lo previsto? ¿Sería posible el desarrollo del proyecto sin estas contribuciones?

d.3 ¿El proyecto ha logrado movilizar fondos complementarios provenientes de diversas fuentes? ¿Cuál ha sido la incidencia sustantiva y económica de la movilización en los resultados alcanzados?

#### **e) Eficacia de los modos de gestión**

e.1 ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto facilitó la obtención de los resultados?

e.2 ¿La articulación entre gestión del conocimiento basada en las TIC y fortalecimiento a distancia de equipos institucionales recibió el apoyo político, sustantivo y operativo de las instituciones de formación de la región y de la OIT a través de sus diversas instancias? ¿Ha sido eficaz para la innovación y la mejora de la calidad y equidad de las políticas de formación profesional?

e.3 ¿Ha recopilado y documentado la información y los datos pertinentes de forma sistemática? ¿La información ha sido utilizada para mejorar la gestión?

#### **f) Impacto y sostenibilidad**

f.1 ¿Los enfoques, metodologías y productos han irradiado el accionar de las IFP participantes y de OIT/Cinterfor? ¿Ha aumentado la capacidad de promover, formular y/o aplicar políticas y programas de formación y apoyo al empleo para un desarrollo socio-económico sostenible y equitativo?

f.2 ¿Ha contribuido a la divulgación y apropiación de una nueva mirada sobre la formación profesional y, particularmente, sobre el mejoramiento de la productividad, la empleabilidad, la formación para el emprendedurismo y la transversalización de género?

f.3 ¿En que medida el proyecto está haciendo una contribución significativa al trabajo decente y a la atención del desarrollo rural, la economía informal, las micro y pequeñas empresas y los grupos más vulnerables?

f.4 ¿En qué medida está haciendo una contribución significativa al diálogo social, a la mejora del clima laboral y al aumento de la capacidad de empleadores y trabajadores de formular y aplicar políticas de calificación y mejora de las competencias laborales?

f.5 ¿En que medida las IFP participantes de los objetivos específicos se han apropiado de los productos, los están incorporando en sus políticas y quedan con competencias para multiplicar y replicar los aportes del proyecto en lo conceptual y metodológico?

f.6 ¿Se detectan cambios e incrementos del compromiso de las entidades de formación y colaboradoras con la gestión colectiva del conocimiento, el rol coordinador de OIT/Cinterfor y con la cooperación horizontal?

f.7 ¿La estrategia y gestión del proyecto están orientadas hacia impactos sostenibles (proceso en marcha, herramientas desarrolladas, capacidad instalada)?

f.8 ¿Ha promovido o fortalecido un entorno favorable (políticas, compromiso institucionales, capacidades institucionales y de personas) para incorporar la mejora continua de la calidad y la equidad de la formación profesional?

f.9 ¿Cómo y en qué medida OIT/Cinterfor puede continuar contribuyendo a la innovación y gestión colectiva del conocimiento sobre formación profesional si el proyecto es discontinuado?

f.10 ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?

#### **g) Aplicación del enfoque de género**

g.1 ¿Cuáles han sido los aportes e innovaciones para promover y fortalecer la transversalización de género en la formación profesional y los servicios de apoyo al empleo?

g.2 ¿Han aumentado las capacidades institucionales para que la formación profesional contribuya al aumento de la igualdad de género y al combate a las discriminaciones en el mundo del trabajo?

g.3 ¿En que medida las IFP y actores involucrados han comprendido la relación entre perspectiva de género, mejora de la empleabilidad, de la calidad y pertinencia de la formación y quedan con competencias para multiplicar e implementar estos enfoques en el diseño y gestión de la política?,

g.4 ¿El proyecto contribuye a la mejora de la formación y al incremento de oportunidades de acceso a un trabajo decente para las mujeres más afectadas por la pobreza, la vulnerabilidad y la discriminación?

#### **h) Sistema de monitoreo**

A. h.1 ¿existe un sistema de monitoreo apropiado a nivel de la implementación?  
¿Fue el sistema de monitoreo parte del diseño del programa? Si positivo, cómo fue y qué impacto tuvo.

B. h.2 ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y evaluación aportaron a la eficacia y la eficiencia del proyecto?

#### **12.10.10**