



- **Título de proyecto:** Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase 2
- **TC/SYMBOL:** URY/18/01/URY
- **Tipo de la evaluación:** Intermedia
- **País(es):** Uruguay
- **Fecha de la evaluación:** Julio – Agosto 2019
- **Nombre del consultor:** Soledad Canto
- **Gestión de la evaluación:** Ximena Iannino / Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** CINTERFOR
- **Oficina Técnica (OIT):** EMPLOYMENT
- **Fin del proyecto (fecha):** Agosto 2020
- **Donante: país y monto en US\$** Uruguay, USD 1,160,230 (INEFOP)
- **Palabras Claves:** Formación profesional, competencias sectoriales, valoración de cargos, marcos de competencias, certificación de competencias
- **Presupuesto de la evaluación:** \$ 112.700

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de OIT. Este informe no ha sido editado.

Índice

Contenido

Acrónimos	4
1. Resumen Ejecutivo.....	5
1. <i>Antecedentes y contexto</i>	5
2. <i>Propósito, alcance y clientes de la evaluación</i>	5
3. <i>Metodología de la evaluación</i>	6
4. <i>Principales hallazgos</i>	6
Pertinencia.....	6
Validez del diseño.....	7
Eficacia de la gestión	8
Impacto y sostenibilidad	9
5. <i>Conclusiones</i>	9
Pertinencia.....	9
Validez del diseño.....	9
Efectividad	10
Eficacia de la gestión	10
Impacto y sostenibilidad	10
6. <i>Recomendaciones</i>	10
7. <i>Lecciones aprendidas</i>	11
8. <i>Buenas prácticas</i>	11
2. CUERPO DEL REPORTE	11
1. <i>Antecedentes y justificación de la evaluación</i>	11
2. <i>Propósito, alcance y clientes de la evaluación</i>	12
3. <i>Metodología de Evaluación</i>	13
4. <i>Principales hallazgos</i>	14
Pertinencia.....	14
Validez del diseño.....	16
Efectividad	20
Eficiencia y eficacia de la gestión.....	26
Impacto y sostenibilidad	27
5. <i>Conclusiones</i>	29
Pertinencia.....	29

Validez del diseño	29
Efectividad	29
Eficacia de la gestión	29
Impacto y sostenibilidad	30
6. Recomendaciones	31
7. Lecciones Aprendidas	32
8. Buenas prácticas	34
3. Anexos	38
ANEXO 1: Resultados del Curso, " Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias. "	38
ANEXO 1A. Total de participantes inscriptos en el " <i>Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias. "</i>	38
ANEXO 1B. Distribución de participantes por sexo del " <i>Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias. "</i>	38
ANEXO 1C: Encuesta de satisfacción aplicada a los participantes del " <i>Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias. "</i> <i>Formulario y gráficas</i>	39
ANEXO 2: Documentos consultados Proyecto CETFOR II	41
ANEXO 3. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS	42
ANEXO 4: MATRIZ DE EVALUACION	43
ANEXO 5: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA	46
ANEXO 6: TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN	50
ANEXO 7: CV DE LA EVALUADORA	69

Acrónimos

CETFOR	Certificación, Trabajo y Formación, denominación del proyecto fase 1
CETFOR II	Certificación, Trabajo y Formación, denominación del proyecto fase 2
OIT	Organización Internacional del Trabajo
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
DINAE	Dirección Nacional de Empleo
DINATRA	Dirección Nacional de Trabajo
INEFOP	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
SNFP	Sistema Nacional de Formación Profesional
PIT- CNT	Plenario Intersindical de Trabajadores
CBET	Comisión Bipartita de Evaluación de Tareas
SUGHU	Sindicato Único Gastronómico y Hotelero del Uruguay
CIU	Cámara de Industria del Uruguay
CEPT-UTU	Consejo de Educación Técnico Profesional-Universidad del Trabajo
UDELAR	Universidad de la República
UTEC	Universidad Tecnológica
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
BPS	Banco de Previsión Social
CNCS	Cámara Nacional de Comercio y Servicios
CIALI	Cámara de Industria de la Alimentación
ANDEBU	Asociación Nacional de Broadcasters del Uruguay
CUTI	Cámara de Tecnologías de la Información
ONODRA	Organización Nacional de Obreros del Dulces y Ramas Afines
APU	Asociación de la Prensa Uruguaya
FUTTVA	Federación de Trabajadores de la Televisión y Afines
CUTCEE	Confederación Uruguaya de Trabajadores de la Comunicación, el Espectáculo y el Entretenimiento
FUECYS	Federación Uruguaya de Empleados del Comercio y Servicios
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Resumen Ejecutivo

1. Antecedentes y contexto

1. El presente informe de avance se enmarca en la consultoría de evaluación intermedia de la ejecución del Proyecto URY/18/01/URY “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase II” (CETFOR II), ejecutado por OIT/Cinterfor y financiado por el INEFOP durante el período 2018 – 2020, en el marco de las políticas del MTSS en Uruguay.
2. El monto del proyecto en dólares americanos ascendió a **USD 1,160,230**.
3. La nueva fase del proyecto refuerza y continúa el objetivo de la anterior en cuanto a la promoción de una “Cultura del Trabajo para el Desarrollo” que incluye como una de sus principales dimensiones la capacitación y formación con que cuenten los ciudadanos del País, no sólo en términos de los años de estudio, sino también de la pertinencia y calidad de los conocimientos adquiridos, tanto en los ámbitos de educación y capacitación, como en aquellos propios del trabajo.
4. En concreto aborda dos aspectos que los actores tripartitos identifican actualmente como prioritarios y supone una acumulación con respecto a lo ya avanzado en la anterior fase: a) fortalecer la negociación colectiva y a las estrategias de desarrollo de capacidades (mediante la formación y la certificación) en diversos sectores, mediante la aplicación de herramientas sectoriales para la evaluación de cargos y b) disponer de un sistema de información que brinde insumos confiables y adecuados a la toma de decisiones en materia de políticas públicas de empleo y formación.
5. Para esto se propusieron dos objetivos inmediatos, para los cuáles se definieron productos y actividades asociadas.
6. Los objetivos inmediatos son:
 1. El MTSS, INEFOP y los actores sociales aplican las capacidades desarrolladas en CETFOR I y utilizan las herramientas sectoriales para la valoración y evaluación de cargos en hasta tres sectores.
 2. El MTSS, INEFOP y los actores sociales, disponen de un sistema de información para el empleo que incluye variables relevantes de oferta y demanda laboral útiles para la toma de decisiones.

2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

7. El propósito de la evaluación intermedia es valorar todos los criterios de la política de evaluación de la OIT, poniendo mayor énfasis en la relevancia de la intervención, la coherencia del diseño del Proyecto, la gestión y los logros del mismo en términos de los productos que se había comprometido a elaborar durante el primer año del proyecto. También se valorará si la ejecución se hizo o no con eficiencia y si producto de la intervención hay indicios de cambios positivos generados por el Proyecto y consideraciones importantes de sostenibilidad de los resultados.
8. Dado el carácter de medio término, la evaluación interna aspira a contribuir a que el Equipo de Proyecto revise aspectos de diseño y en caso necesario, adopte las medidas correctivas sobre la base de evidencia respecto a los aspectos que funcionan y los que no funcionan y que podrían incidir fuertemente en la consecución de los resultados del Proyecto, tomando en consideración la ejecución directa del Equipo del Proyecto y la ejecución de las propias contrapartes, con el fin de tener mayores garantías de lograr los resultados esperados y mejorar el diseño de futuras iniciativas.

9. En cuanto al alcance de la evaluación, la misma cubre la totalidad de actividades desde agosto del 2018 hasta julio del 2019. La dimensión de género es considerada como un tema transversal a lo largo de la metodología, resultados e informe final de la evaluación.

10. Los clientes internos del proyecto son: la Oficina Subregional de Santiago, CINTERFOR, EVAL, PROGRAM y PARDEV.

11. Los clientes externos de la evaluación son los involucrados directamente en el proceso: MTSS (DINAE), el INEFOP, representantes de empleadores (CNCS, CIU, CIALI, ANDEBU, CUTI) y representantes de los trabajadores (PIT-CNT, ONODRA, APU, FUTTVA, CUTCEE y FUECYS).

3. Metodología de la evaluación

12. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation) y las normas técnicas y éticas.

13. La evaluación interna intermedia, a diferencia de una evaluación externa final, tiene más el carácter de ser una reflexión crítica sobre la práctica del Proyecto orientada al aprendizaje organizacional para mejorar la ejecución, a partir de la identificación de qué es lo que está funcionando, qué no y por qué, y qué podría haberse hecho mejor, a fin de asegurar que se alcancen efectivamente los resultados finales esperados en el tiempo restante de ejecución. En este sentido, la evaluación interna intermedia, pone el énfasis más en aprender sobre cómo se están consiguiendo los productos y metas, que en la rendición de cuentas, en tanto estos logros demuestran la efectividad o no de la ejecución del Proyecto para el avance hacia la consecución de los resultados esperados. Por ello, además de la valoración participativa de lo logrado, se enfatiza en la identificación de los desafíos enfrentados, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que permitan construir recomendaciones para mejorar la intervención que se está ejecutando.

14. Para cumplir con estos criterios, se aborda la evaluación desde una perspectiva participativa y formativa.

15. Dadas las características del proyecto y los objetivos de la evaluación se propuso un enfoque metodológico principalmente cualitativo basado en revisión documental y entrevistas semi estructuradas a actores claves, distinguiendo 3 perfiles: actores institucionales (INEFOP, MTSS); actores de la unidad ejecutora y participantes de las CBET. Cada perfil tiene una pauta de entrevista específica ajustada al tipo y nivel de participación en el proyecto.

4. Principales hallazgos

Pertinencia

16. El proyecto CETFOR II está alineado con las prioridades nacionales marcadas por el MTSS para el quinquenio 2015-2020. En concreto CETFOR II se enmarca dentro de lo que esta administración ha establecido como promoción de una “Cultura del Trabajo para el Desarrollo”. El MTSS en su directriz estratégica 2015-2020 se propone como objetivo general: “Incrementar las competencias, capacidades y habilidades, la calidad del trabajo, con más educación, formación y capacitación permanentes, de trabajadores y futuros trabajadores (obreros, empleados, empresarios, trabajadores por la cuenta, públicos y privados) con la finalidad de aportar a la profundización de una cultura del trabajo en consonancia con el desarrollo integral e integrador del Uruguay”.

17. Por otra parte, el gobierno uruguayo, desde el año 2015 se ha comprometido y ha asumido la responsabilidad de trabajar transversalmente para guiar sus políticas públicas en torno al cumplimiento de los ODS. En ese sentido, el CETFOR II se alinea con el cumplimiento del ODS 4 (Educación de Calidad) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).

18. CETFOR II da continuidad a una línea de trabajo que CINTERFOR viene desarrollando desde el año 2013. Durante el 2013 y 2014 OIT/Cinterfor apoyó técnicamente la actualización de la estructura ocupacional y propuso una metodología de valoración de cargos al sector de la construcción, en el 2015 al sector de elaboración de papel, y durante 2017-2018 en el sector de Turismo y Gastronomía (Proyecto CETFOR); todos mediante proyectos articulados con los empleadores y trabajadores de sectores referidos.

19. En cuanto a la alineación del proyecto con prioridades más generales de OIT, en el marco de su programa y presupuesto este proyecto se vincula con el Resultado 1: “Más mujeres y hombres tienen acceso a empleos productivos, trabajo decente y oportunidades de obtener ingresos”.

Validez del diseño

20. En primer lugar, el diseño de CETFOR II tiene un diagnóstico, teoría del cambio, estructura lógica, descripción de objetivos, productos, actividades y análisis de supuestos y riesgos bien explicitada y coherente, con algunas salvedades que se detallaran más adelante.

21. El diseño de CETFOR II parte de un diagnóstico general relacionado con el rol de la política pública ante los cambios en el mercado de trabajo y lo relaciona al contexto nacional verificando su pertinencia dada la dinámica del diálogo social en cuanto a definición de salarios y condiciones de trabajo y los cambios técnicos y de organización del trabajo que se han dado en el país sin contar con la actualización de las descripciones ocupacionales.

22. Por otra parte, se detecta una falta de unicidad en la información sobre el empleo y las políticas de formación.

23. Dado este diagnóstico del problema desde OIT/Cinterfor y en diálogo con los actores nacionales (INEFOP y MTSS) proponen “a) fortalecer la negociación colectiva y a las estrategias de desarrollo de capacidades (mediante la formación y la certificación) en diversos sectores, mediante la aplicación de herramientas sectoriales para la evaluación de cargos y b) disponer de un sistema de información que brinde insumos confiables y adecuados a la toma de decisiones en materia de políticas públicas de empleo y formación.”¹

24. Los objetivos generales son claros, responden a la identificación del problema y los actores tripartitos los identifican como prioritarios.

25. Cabe mencionar que, si bien hay acuerdo en la adecuación general de la herramienta aplicada para cumplir con el objetivo 1, se generan dudas en cuanto a la pertinencia de que el Instituto sea quien aplique la parte de valoración de cargos a futuro.

26. Por otro lado, el alcance del objetivo 2 no estuvo tan clara entre todos los actores al inicio del proyecto. Si bien, luego se llegó a un acuerdo en el que se consensuaron dónde iba a estar alojado y los contenidos específicos así como su utilidad, implicó un proceso de intensa negociación.

27. En cuanto a la definición de Marco Lógico se constata que los productos propuestos son necesarios y suficientes para cumplir con los objetivos, así como las actividades son suficientes y necesarias para llegar a los productos. Los supuestos y medidas de mitigación son atinadas y muestran

¹ PRODOC CETFOR FASE II – OIT/Cinterfor 2018

conocimiento del contexto en el que se llevará a cabo el proyecto. Así como los indicadores propuestos reflejan el avance del proyecto.

28. Cabe destacar positivamente que este diseño tomó en cuenta tanto buenas prácticas como lecciones aprendidas de CETFOR I, tanto en lo referente al alcance del proyecto, la planificación de tiempos como la estrategia.

29. Un punto que no se tuvo en cuenta a la hora del diseño, tanto en el objetivo 1 como en el 2, fue contar con un tiempo previo al comienzo efectivo del proyecto necesario para acordar con los sectores que formarían parte del proyecto en el caso del objetivo 1 y para ponerse de acuerdo en el alcance específico del objetivo 2.

30. El diseño del proyecto incluye un análisis por género y se propone desarrollar herramientas y metodologías en un enfoque inclusivo y manteniendo la visión de igualdad de oportunidades.

31. Se incorporó la perspectiva de género como eje transversal en el diseño y durante la implementación del proyecto se buscó una participación paritaria, cuando fue posible. No obstante, se considera que hay que seguir trabajando en la inclusión cotidiana de la perspectiva de género en pos de la igualdad de oportunidades.

32. El diseño del proyecto prevé esta evaluación intermedia al año de ejecución y otra evaluación final independiente.

33. La tarea del equipo técnico responsable de la sistematización ha permitido contar con información precisa y oportuna, insumo imprescindible para dar seguimiento durante todo el proceso.

34. Un punto que esta evaluación señala como debe del sistema de monitoreo y evaluación es evaluar un tiempo después de finalizado el proyecto para poder valorar la sustentabilidad efectiva del proyecto, los impactos en los distintos sistemas y subsistemas en los que debería haber generado cambios y las externalidades positivas y/o negativas que podrían haber surgido.

Efectividad

35. En términos generales, si bien desde OIT/Cinterfor se está cumpliendo en tiempo, calidad y cantidad con los productos y resultados previstos para este primer año de ejecución, el no cumplirse en su totalidad con el supuesto de que el MTSS e INEFOP establezcan un mecanismo de gobernanza para la aplicación de las herramientas sectoriales de valoración de cargos pone en riesgo la consecución del objetivo 1 de forma óptima.

36. Lo mencionado en el diseño en cuanto a la falta de previsión de un momento previo a la ejecución de los dos objetivos, se reflejó en la ejecución en un atraso en el comienzo, que logró superarse re-organizando los tiempos y sin alterar la fecha de finalización del proyecto, pero impactando en el tiempo total de ejecución y por tanto en los niveles de exigencia.

Eficacia de la gestión

37. Se valora muy positivamente el equipo de coordinación y gestión de CETFOR II. Se destacó el profesionalismo con el que se gestiona el proyecto, el seguimiento, la coordinación y el compromiso con el cumplimiento de los productos en cantidad, calidad y tiempo.

38. En cuanto a la designación de recursos humanos, desde Cinterfor y utilizando una lección aprendida de CETFOR I se hizo un esfuerzo por una mejor utilización de los recursos disminuyendo la estructura fija y aumentando la contratación externa. Trabajar con contrataciones externas posibilita a su vez tener mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante imprevistos.

39. Desde INEFOP la designación de recursos humanos para participar del proyecto ha sido un punto controversial. Desde los actores involucrados más directamente se percibe que no se está siendo del todo eficiente en el aprovechamiento de lo invertido en el proyecto, en tanto no están dadas las condiciones necesarias para que el equipo le dedique todo el tiempo que el proyecto requiere.

40. Respecto a los recursos financieros hay acuerdo entre los distintos actores de que hay un manejo muy profesional y transparente desde Cinterfor.

Impacto y sostenibilidad

41. Dado que se trata de una evaluación intermedia todavía no se espera encontrar impactos. Sin embargo se viene cumpliendo con lo esperado hasta el momento y, en términos generales, cabría esperar que se cumplan los objetivos del proyecto en tiempo, cantidad y calidad, con las salvedades que ya han sido expresadas.

42. El proyecto formuló tres supuestos de sostenibilidad, a saber: i) Promoción de la cultura del trabajo y la negociación colectiva son objetivos centrales del Ministerio del Trabajo; ii) El nivel de diálogo social con miembros del Consejo de Dirección de INEFOP es fluido y canalizado con el Comité Coordinador del proyecto y iii) MTSS e INEFOP establecen un mecanismo de gobernanza para la aplicación de las herramientas sectoriales de valoración de cargos.

43. En cuanto al primer supuesto, si bien en la actualidad la promoción de la cultura del trabajo y la negociación colectiva son objetivos centrales del MTSS, al encontrarnos en año electoral existe el riesgo de que este supuesto deje de cumplirse el año que viene, incluso antes de finalizar el proyecto.

44. El segundo supuesto (El nivel de diálogo social con miembros del Consejo de Dirección de INEFOP es fluido y canalizado con el Comité Coordinador del proyecto) se viene cumpliendo sin dificultades. El Comité de Seguimiento Estratégico conformado por miembros del Consejo Directivo y la Secretaría Ejecutiva de INEFOP y por Gabriela Rodríguez por la DINAIE ha contribuido positivamente en este sentido.

45. El tercer supuesto (MTSS e INEFOP establecen un mecanismo de gobernanza para la aplicación de las herramientas sectoriales de valoración de cargos) es el que ha sido más controversial con respecto tanto a la ejecución, como ya se ha mencionado, como en lo relativo a la sostenibilidad.

46. Lo que surge de la evaluación es la necesidad de que el Instituto dé sostén en cuanto a disponibilidad de recursos humanos durante el proyecto y planifique, en virtud de las posibilidades y necesidades, la mejor forma de organizar el área que quede a cargo de la implementación de la herramienta.

5. Conclusiones

Pertinencia

47. El proyecto CETFOR II está alineado con las prioridades nacionales marcadas por el MTSS para el quinquenio 2015-2020, en concreto se enmarca dentro de lo que esta administración ha establecido como promoción de una “Cultura del Trabajo para el Desarrollo”.

48. CETFOR II también está alineado con los objetivos de OIT/Cinterfor.

Validez del diseño

49. El diseño de CETFOR II tiene un diagnóstico y una matriz de marco lógico con descripción de objetivos, productos, actividades y análisis de supuestos y riesgos bien explicitada, coherente y realista.

50. Además, en el diseño de CETFOR II se tomaron como insumo lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones recogidas de la experiencia de CETFOR I lo cual mejoró de forma notoria el diseño y estrategia elegida.

51. Tanto en el objetivo 1 como en el 2 el diseño no tuvo en cuenta un tiempo previo al comienzo efectivo del proyecto necesario para acordar con los sectores que formarían parte del proyecto en el caso del objetivo 1 y para ponerse de acuerdo en el alcance específico del objetivo.

52. La metodología incluye la descripción, evaluación y valoración de cargos. Desde INEFOP se considera que la valoración de cargos es una etapa que no se alinea estrictamente con los cometidos del Instituto.

Efectividad

53. En términos generales se está cumpliendo en tiempo, cantidad y calidad con los productos y resultados previstos para este primer año de ejecución.

54. Hubo algunos atrasos al principio del proyecto debido a que no se llegó al inicio del mismo con todas las condiciones institucionales y acuerdos resueltos, pero se logró redefinir los calendarios para que no incida en la cantidad de tiempo total del proyecto.

Eficacia de la gestión

55. La gestión de OIT/Cinterfor como unidad ejecutora contribuyó al logro de los resultados por su legitimidad en la temática del proyecto, su experticia en el dialogo social y su conocimiento de las instituciones gubernamentales nacionales.

56. Algunas dificultades en lograr la participación sostenida y de actores claves desde los sectores, así como desde el equipo técnico de INEFOP deriva en un problema de eficiencia. Dado que uno de los objetivos del proyecto es dejar capacidades instaladas en INEFOP y en los sectores, al no lograr la participación esperada por personas que puedan hacer uso de ese expertisse en un futuro la relación costo beneficio disminuye.

Impacto y sostenibilidad

57. Dado que se trata de una evaluación intermedia todavía no se espera encontrar impactos. Sin embargo esta evaluación constata que se viene cumpliendo con lo esperado hasta el momento y, en términos generales, cabría esperar que se cumplan los objetivos del proyecto en tiempo, cantidad y calidad.

58. En cuanto a la sostenibilidad del proyecto hay algunas alertas en cuanto a la falta de definiciones desde INEFOP con respecto a la disponibilidad de recursos humanos para recibir la transferencia y la designación un área de gobernanza para la evaluación de tareas.

59. Por otra parte, siendo la negociación colectiva un tema sensible políticamente, existe la incertidumbre con respecto a la continuidad de esta línea de política pública si se diera un cambio de signo político en las próximas elecciones nacionales.

6. Recomendaciones

60. R1. Prever un tiempo de difusión y comunicación amplia y profunda entre los actores sociales con los que se vaya a trabajar, sobre las características, implicancias y alcances de la metodología.

61. R2. Liberar tiempo de los técnicos de INEFOP que están recibiendo la transferencia de la herramienta.

62. R3. Conformar la unidad donde se desarrollará la descripción, evaluación y valoración de cargos.

7. Lecciones aprendidas

63. LA1. Acerca de la transferencia de conocimientos. Se requiere una decisión más enérgica en cuanto a que los técnicos de INEFOP que están recibiendo la transferencia cuenten con el tiempo necesario para protagonizar el proyecto.

64. LA2. Acerca de la demanda de la herramienta desde los sectores. Dado que esta fue la primera vez que se ofreció la aplicación de la herramienta a los sectores y no fue a demanda, se constató la necesidad de difundir y explicitar las características de la misma. De esta forma los sectores pueden evaluar su utilidad y eventualmente comenzar el proceso con cabal conocimiento de lo que implica y lo que no implica el proceso.

8. Buenas prácticas

65. BP1. El diseño de CETFOR II tiene un diagnóstico y una matriz de marco lógico con descripción de objetivos, productos, actividades y análisis de supuestos y riesgos bien explicitada, coherente y realista.

66. BP2. Detectar y tener en cuenta buenas prácticas y lecciones aprendidas de proyectos anteriores mejora sustantivamente el diseño e implementación del proyecto.

67. BP3. La incorporación de un Comité de seguimiento estratégico permite al proyecto tener un canal de comunicación más fluido en términos políticos.

68. BP4. El cambio de metodología para la transferencia de la herramienta al equipo técnico de INEFOP podría permitir una mejor apropiación de la misma.

2. CUERPO DEL REPORTE

1. Antecedentes y justificación de la evaluación

69. El presente informe de avance se enmarca en la consultoría de evaluación intermedia de la ejecución del Proyecto URY/18/01/URY “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase II” (CETFOR II), ejecutado por OIT/Cinterfor y financiado por el INEFOP durante el período 2018 – 2020, en el marco de las políticas del MTSS en Uruguay.

70. El monto del proyecto en dólares americanos ascendió a USD 1,160,230.

71. La nueva fase del proyecto refuerza y continúa el objetivo de la anterior en cuanto a la promoción de una “Cultura del Trabajo para el Desarrollo” que incluye como una de sus principales dimensiones la capacitación y formación con que cuenten los ciudadanos del País, no sólo en términos de los años de estudio, sino también de la pertinencia y calidad de los conocimientos adquiridos, tanto en los ámbitos de educación y capacitación, como en aquellos propios del trabajo.

72. En concreto aborda dos aspectos que los actores tripartitos identifican actualmente como prioritarios y supone una acumulación con respecto a lo ya avanzado en la anterior fase: a) fortalecer la negociación colectiva y a las estrategias de desarrollo de capacidades (mediante la formación y la

certificación) en diversos sectores, mediante la aplicación de herramientas sectoriales para la evaluación de cargos y b) disponer de un sistema de información que brinde insumos confiables y adecuados a la toma de decisiones en materia de políticas públicas de empleo y formación.

73. Para esto se propusieron dos objetivos inmediatos, para los cuáles se definieron productos y actividades asociadas.

OBJETIVOS INMEDIATOS	PRODUCTOS
1. El MTSS, INEFOP y los actores sociales aplican las capacidades desarrolladas en CETFOR I y utilizan las herramientas sectoriales para la valoración y evaluación de cargos en hasta tres sectores.	1.1 Asistencia técnica para la conformación y fortalecimiento del sistema de gobernanza constituido para la aplicación de las herramientas sectoriales de valoración de cargos.
	1.2 Curso intensivo de nivelación para representantes de actores sociales, Ministerio del Trabajo e INEFOP, quienes lo aplicarán en la evaluación de cargos de tres grupos. (Participantes de DINAE, INEFOP, PIT-CNT y cámaras empresariales).
	1.3 Análisis de los sectores escogidos para la evaluación de cargos y definición del plan de acción y acompañamiento.
	1.4 Acompañamiento y apoyo técnico durante la aplicación de las herramientas sectoriales de evaluación de cargos y certificación de competencias.
2. El MTSS, INEFOP y los actores sociales, disponen de un sistema de información para el empleo que incluye variables relevantes de oferta y demanda laboral útiles para la toma de decisiones.	2.1 Diseño del sistema de información para el empleo y sistema informático
	2.2 Prueba piloto del sistema informático
	2.3 Puesta en marcha del sistema informático

Cuadro 1: Objetivos inmediatos y Productos del Proyecto

Fuente: Proyecto CETFOR II

2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

74. El propósito de la evaluación intermedia es valorar todos los criterios de la política de evaluación de la OIT, poniendo mayor énfasis en la relevancia de la intervención, la coherencia del diseño del Proyecto, la gestión y los logros del mismo en términos de los productos que se había comprometido a elaborar durante el primer año del proyecto. También se valorará si la ejecución se hizo o no con eficiencia y si producto de la intervención hay indicios de cambios positivos generados por el Proyecto y consideraciones importantes de sostenibilidad de los resultados.

75. Dado el carácter de medio término, la evaluación interna aspira a contribuir a que el Equipo de Proyecto revise aspectos de diseño y en caso necesario, adopte las medidas correctivas sobre la base de evidencia respecto a los aspectos que funcionan y los que no funcionan y que podrían incidir fuertemente en la consecución de los resultados del Proyecto, tomando en consideración la ejecución directa del Equipo del Proyecto y la ejecución de las propias contrapartes, con el fin de tener mayores garantías de lograr los resultados esperados y mejorar el diseño de futuras iniciativas.

76. En este marco, la evaluación verifica y valora todos los criterios de la política de evaluación de la OIT: la pertinencia de la intervención, la validez y coherencia del diseño del Proyecto; la eficacia de la estructura de gestión; la efectividad respecto al avance en los logros en términos de los productos que se había comprometido a elaborar; si la ejecución se hizo o no con eficiencia, si producto de la intervención hay indicios de cambios positivos (impactos) generados por el Proyecto. En cuanto a este último criterio, la evaluación valora particularmente la contribución del proyecto respecto al

fortalecimiento de las capacidades institucionales y organizativas del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional y del Ministerio de Trabajo, así como las organizaciones de empleadores y de trabajadores, en lo que se refiere a cultura del Trabajo para el Desarrollo.

77. Como parte del ejercicio de evaluación, se identifican lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles al donante y la OIT para mejorar el desempeño del Proyecto y en caso sea necesario, revisar sus estrategias, incrementar la participación de los actores, valorar aspectos de riesgo que podrían ser relevantes para la consecución de los resultados del proyecto, así como la estrategia de salida (sostenibilidad) del Proyecto. Durante todo el proceso de evaluación se tomaron en cuenta las consideraciones de género.

78. En cuanto al alcance de la evaluación, la misma cubre la totalidad de actividades desde agosto del 2018 hasta julio del 2019. La dimensión de género es considerada como un tema transversal a lo largo de la metodología, resultados e informe final de la evaluación.

79. Los clientes internos del proyecto son: la Oficina Subregional de Santiago, CINTERFOR, EVAL, PROGRAM y PARDEV.

80. Los clientes externos de la evaluación son los involucrados directamente en el proceso: MTSS (DINAE), el INEFOP, representantes de empleadores (CNCS, CIU, CIALI, ANDEBU, CUTI) y representantes de los trabajadores (PIT-CNT, ONODRA, APU, FUTTVVA, CUTCEE y FUECYS).

3. Metodología de Evaluación

81. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation) y las normas técnicas y éticas.

82. La evaluación se llevó a cabo en el contexto de los criterios y enfoques de la ayuda internacional al desarrollo cómo se establece en las normas de calidad para la evaluación del desarrollo del CAD/OCDE. Las directrices normativas de la OIT para la evaluación basada en los resultados y las normas técnicas y éticas y el código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas están establecidos dentro de estos criterios y por lo tanto esta evaluación se adhiere a los mismos para garantizar la credibilidad internacional del proceso de evaluación.

83. Los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo son: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los que están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas. La OIT se adhiere a los criterios de las normas de calidad de evaluación de la OCDE/CAD y las utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación.

84. La evaluación interna intermedia, a diferencia de una evaluación externa final, tiene más el carácter de ser una reflexión crítica sobre la práctica del Proyecto orientada al aprendizaje organizacional para mejorar la ejecución, a partir de la identificación de qué es lo que está funcionando, qué no y por qué, y qué podría haberse hecho mejor, a fin de asegurar que se alcancen efectivamente los resultados finales esperados en el tiempo restante de ejecución. En este sentido, la evaluación interna intermedia, pone el énfasis más en aprender sobre cómo se están consiguiendo los productos y metas, que en la rendición de cuentas, en tanto estos logros demuestran la efectividad o no de la ejecución del Proyecto para el avance hacia la consecución de los resultados esperados. Por ello, además de la valoración participativa de lo logrado, se enfatiza en la identificación de los desafíos enfrentados, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que permitan construir recomendaciones para mejorar la intervención que se está ejecutando.

85. En esta evaluación interna intermedia la evaluadora apoya la reflexión de los gestores o ejecutores y destinatarios del Proyecto para la verificación y valoración de lo realizado hasta el momento, y son principalmente ellos mismos quienes identifican aprendizajes y Buenas Prácticas, y con base en ellas establecen recomendaciones y definen ajustes necesarios para la ejecución hasta la terminación del Proyecto. La evaluadora, sin embargo, también expresa sus propias conclusiones, en tanto complementan y enriquecen el análisis, y sean relevantes para tener en cuenta en lo que resta del desarrollo del Proyecto.

86. Este tipo de evaluación interna genera mayor apropiación de los resultados de la evaluación y sus recomendaciones (en tanto son elaborados participativamente) y, con ello, se tienen mayores garantías de la puesta en marcha de los ajustes recomendados para mejorar la ejecución del proyecto. Así mismo, contribuye a fortalecer las capacidades y cultura de evaluación en los proyectos, aspecto muy relevante para el éxito del proyecto en el tiempo restante de ejecución y para otros proyectos.

87. De lo anterior se deriva la gran relevancia de la participación activa durante todo el proceso de evaluación, tanto de los ejecutores o gestores del proyecto, en este caso, el equipo del proyecto y de los actores involucrados en la ejecución y los mismos destinatarios del proyecto.

88. Para cumplir con estos criterios, se aborda la evaluación desde una perspectiva participativa y formativa.

89. Dadas las características del proyecto y los objetivos de la evaluación se propuso un enfoque metodológico principalmente cualitativo basado en revisión documental y entrevistas semi estructuradas a actores claves, distinguiendo 3 perfiles: actores institucionales (INEFOP, MTSS); actores de la unidad ejecutora y participantes de las CBET. Cada perfil tiene una pauta de entrevista específica ajustada al tipo y nivel de participación en el proyecto.

90. Se grabó las entrevistas (previo consentimiento de los entrevistados) para transcribirlas, sistematizarlas y analizarlas según dimensiones y perfiles de entrevistados.

4. Principales hallazgos

Pertinencia

Alineación con prioridades nacionales

91. El proyecto CETFOR II está alineado con las prioridades nacionales marcadas por el MTSS para el quinquenio 2015-2020. En concreto CETFOR II se enmarca dentro de lo que esta administración ha establecido como promoción de una “Cultura del Trabajo para el Desarrollo”.

92. El MTSS en su directriz estratégica 2015-2020 se propone como objetivo general: “Incrementar las competencias, capacidades y habilidades, la calidad del trabajo, con más educación, formación y capacitación permanentes, de trabajadores y futuros trabajadores (obreros, empleados, empresarios, trabajadores por la cuenta, públicos y privados) con la finalidad de aportar a la profundización de una cultura del trabajo en consonancia con el desarrollo integral e integrador del Uruguay”.

93. Por otra parte, uno de los principales compromisos emanados del proceso de Diálogo Nacional por el Empleo (DNE) de 2011 (también apoyado técnicamente por OIT), consistente en la conformación de un Sistema Nacional de Formación Profesional (SNFP). CETFOR II aporta en particular a: “Generar información sobre necesidades de formación teniendo en cuenta la matriz productiva actual y proyectada del país así como las características, necesidades e intereses de la población”, “Evaluar y aprovechar capacidades institucionales existentes, como base para la generación de un

sistema de información sobre el mercado de trabajo y las necesidades de calificación de país”, “Conformación de una Red de Observatorios de Educación y Trabajo, que integre las diversas fuentes de información existentes” y “Adoptar metodologías de análisis prospectivo de las demandas, que incluyan métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo a los espacios de Diálogo Social como fuentes de identificación de necesidades”². En este sentido, el objetivo 2 de este proyecto se orienta a continuar fortaleciendo el SNFP con acciones que permitan avanzar hacia la estructuración de un sistema de información de políticas de empleo y formación, mediante la articulación de diferentes fuentes y procesos en la planificación y diseño de las políticas de empleo, formación y certificación, la definición y utilización de indicadores para el monitoreo y evaluación de tales políticas, el desarrollo de un modelo práctico de información sobre las mismas, así como la consolidación de información de diferentes fuentes y procesos.

94. La DINAE e INEFOP, al momento de solicitar la colaboración de CINTERFOR a través de este proyecto entiende que el “desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una Cultura de Trabajo para el Desarrollo” (URY/18/01/URY) se alinea con el antes mencionado objetivo del MTSS.

95. Por otra parte, el gobierno uruguayo, desde el año 2015 se ha comprometido y ha asumido la responsabilidad de trabajar transversalmente para guiar sus políticas públicas en torno al cumplimiento de los ODS. En ese sentido, el CETFOR II se alinea con el cumplimiento del ODS 4 (Educación de Calidad), Meta 4.4 (De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico, Meta 8.3 (Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros).

96. Más concretamente, se entiende que el proyecto CETFOR II y sus objetivos se enmarcan dentro de las competencias del INEFOP determinadas por la ley 18.406. En palabras de uno de los entrevistados

“Yo creo que nosotros, en su momento, definimos avanzar en un proyecto de estas características, a partir de haber analizado básicamente ese tipo de enfoque, de que estuviera no solo dentro de las pertinencias de la ley 18.406, sino también que tuviera aplicación e impacto en los distintos actores que están comprendidos dentro de las poblaciones del instituto.” (INEFOP)

Alineación con prioridades de OIT/Cinterfor

97. El proyecto contribuyó en esta perspectiva al trabajo que ha venido realizando OIT/Cinterfor, en los últimos años, en el diseño de diversas metodologías y herramientas, como en la transferencia de capacidades que apuntan a fortalecer a los actores sociales y sus organizaciones para establecer procesos de diálogo social, con base técnica, en torno a diversos temas.

98. CETFOR II da continuidad a una línea de trabajo que OIT/Cinterfor viene desarrollando desde el año 2013. Durante el 2013 y 2014 OIT/Cinterfor apoyó técnicamente la actualización de la estructura ocupacional y propuso una metodología de valoración de cargos al sector de la construcción, en el 2015 al sector de elaboración de papel, y durante 2017-2018 en el sector de Turismo y Gastronomía (Proyecto CETFOR I); todos mediante proyectos articulados con los empleadores y trabajadores de los distintos sectores.

99. Esta experiencia previa de OIT/Cinterfor genera en los actores que participan del proyecto unanimidad de opinión acerca de que este proyecto y el rol de OIT/Cinterfor constituyen un aporte

² Ver: <https://www.mtss.gub.uy/documents/11515/b053919d-f731-4d8c-8e71-baaec6f72306>

clave en lo que refiere a la expertise en el tema, posicionándose como referentes técnicos indiscutidos.

100. En cuanto a la alineación del proyecto con prioridades más generales de OIT, en el marco de su programa y presupuesto este proyecto se vincula con el Resultado 1: “Más mujeres y hombres tienen acceso a empleos productivos, trabajo decente y oportunidades de obtener ingresos”.

101. En este sentido, vale la pena mencionar lo que apunta uno de los entrevistados al respecto:

“En los últimos años el tema de la preocupación por la formación en general más vinculada al trabajo, con la visión de los cambios en el trabajo (que impulsó la OIT desde el año 2003) y el impacto que puedan tener las tecnologías, la cuestión demográfica y la ecología, ha generado una mayor preocupación de cómo responder a una demanda que va a ser distinta, que va a tener muchos cambios y cómo la formación profesional puede contribuir a mejorar las competencias de las personas en lo que son las competencias del siglo XXI y todo lo que está tan presente hoy por hoy en general. En los ámbitos internacionales, esa es la discusión.” (OIT/Cinterfor)

Validez del diseño

Aspectos generales

102. En primer lugar, el diseño de CETFOR II tiene un diagnóstico, teoría del cambio, estructura lógica, descripción de objetivos, productos, actividades y análisis de supuestos y riesgos bien explicitada y coherente, con algunas salvedades que se detallaran más adelante.

103. El diseño de CETFOR II parte de un diagnóstico general del problema donde menciona que “La calidad y pertinencia de las políticas públicas de empleo y formación se ve permanente desafiada por los cambios, cada vez más acelerados, en la estructura y dinámica del mercado de trabajo, en las tecnologías aplicadas a la producción y los servicios, en las formas de organización y gestión del trabajo, la dinámica económica y comercial a nivel nacional e internacional, así como por los procesos demográficos y factores socioeconómicos. Dichos cambios suponen también un desafío a las relaciones laborales, en especial en lo que refiere a la negociación colectiva, en la medida que los actores sociales deben actualizar la información sobre los contenidos del trabajo, las características de los puestos y las competencias necesarias.”³

104. Este diagnóstico general relacionado con el rol de la política pública ante los cambios en el mercado de trabajo se aplica al contexto nacional verificando su pertinencia dada la dinámica del diálogo social en cuanto a definición de salarios y condiciones de trabajo y los cambios técnicos y de organización del trabajo que se han dado en el país sin contar con la actualización de las descripciones ocupacionales.

105. Por otra parte, se detecta una falta de unicidad en la información sobre el empleo y las políticas de formación.

106. Dado este diagnóstico del problema desde OIT/Cinterfor y en diálogo con los actores nacionales (INEFOP y MTSS) se propone “a) fortalecer la negociación colectiva y a las estrategias de desarrollo de capacidades (mediante la formación y la certificación) en diversos sectores, mediante la aplicación de herramientas sectoriales para la evaluación de cargos y b) disponer de un sistema de información que brinde insumos confiables y adecuados a la toma de decisiones en materia de políticas públicas de empleo y formación.”⁴

³ PRODOC CETFOR FASE II – OIT/Cinterfor 2018

⁴ PRODOC CETFOR FASE II – OIT/Cinterfor 2018

107. Los objetivos generales son claros, responden a la identificación del problema y los actores tripartitos los identifican como prioritarios.

108. Cabe mencionar que, si bien hay acuerdo en la adecuación general de la herramienta aplicada para cumplir con el objetivo 1, se generan dudas en cuanto a la pertinencia de que el Instituto sea quien aplique la parte de valoración de cargos a futuro.

109. Por otro lado, el alcance del objetivo 2 no estuvo tan claro entre todos los actores al inicio del proyecto. Si bien, luego se llegó a un acuerdo en el que se consensuaron dónde iba a estar alojado y los contenidos específicos así como su utilidad, implicó un proceso de intensa negociación.

110. En cuanto a la definición de Marco Lógico se constata que los productos propuestos son necesarios y suficientes para cumplir con los objetivos, así como las actividades son suficientes y necesarias para llegar a los productos.

111. La definición de supuestos y medidas de mitigación fue atinada y muestra conocimiento del contexto en el que se llevará a cabo el proyecto.

112. Los indicadores propuestos son adecuados para reflejar el avance del proyecto, tanto las actividades, los productos como los objetivos inmediatos.

113. Cabe destacar positivamente que este diseño tomó en cuenta tanto buenas prácticas como lecciones aprendidas de CETFOR I, tanto en lo referente al alcance del proyecto, la planificación de tiempos como la estrategia.

114. A modo de ejemplo de lecciones aprendidas de CETFOR I se puede mencionar:

- i. el incorporar un comité de seguimiento estratégico en la forma de gestión del proyecto para viabilizar y agilizar decisiones políticas durante el proyecto,
- ii. cambiar la metodología de transferencia de conocimientos desde OIT/Cinterfor a INEFOP (pasando de un formato de curso de CETFOR II a otro de trabajo en duplas técnicos de Cinterfor e INEFOP implementando la herramienta a sectores concretos) buscando ser más eficientes,
- iii. cambiar la estructura de los cursos impartidos a los sectores en cuanto a tiempos. Se pasó a un formato de dos medias jordanas cada quince días con un total de 120 hs presenciales y 30 a distancia en CETFOR I, a un formato con menos horas (60 hs presenciales y 3 hs a distancia) pero más intenso y concentrado en dos módulos de una semana cada uno de lunes a viernes la jornada completa.
- iv. a partir de la experiencia en CETFOR I pero también en el sector papelerero y de la construcción se fue ajustando la herramienta y los tiempos planificados incorporando los tiempos institucionales y sectoriales

115. La experiencia de CINTERFOR en la aplicación de la herramienta, el trabajo interinstitucional y con los actores sociales se vio reflejado en un diseño más ajustado, realista y en la incorporación de supuestos que permiten prever y adelantarse a posibles inconvenientes que surjan en el desarrollo del proyecto.

116. Existe una opinión compartida entre los entrevistados acerca de que, en el caso de CETFOR II, tanto los objetivos propuestos como los tiempos y la estrategia elegida, en general, son coherentes y están acorde a los intereses y tiempos institucionales.

“...yo creo que los objetivos están bien claros, desde lo metodológico es muy ordenado. Creo que son buenos ejemplos y buenas prácticas que se pueden adoptar después, una vez que esté la descripción pronta, llevarla al ámbito bipartito.... veo que es un proyecto que tiene objetivos muy claros, que tiene

plazos que en esta fase se han venido ajustando con cierta flexibilidad por parte del equipo que coordina el proyecto. Entiendo que hay objetivos y plazos que cumplir en un proyecto de estas características y se vienen realizando.”(MTSS)

117. Sin embargo, un punto que no se tuvo en cuenta a la hora del diseño, tanto en el objetivo 1 como en el 2, fue contar con un tiempo previo al comienzo efectivo del proyecto necesario para acordar con los sectores que formarían parte del proyecto en el caso del objetivo 1 y para ponerse de acuerdo en el alcance específico del objetivo 2.

118. El diseño del proyecto incluye un análisis por género y se propone desarrollar herramientas y metodologías en un enfoque inclusivo y manteniendo la visión de igualdad de oportunidades.

119. La perspectiva de género fue incorporada como eje transversal en el diseño y durante la implementación del proyecto se buscó una participación paritaria, cuando fue posible.

120. Un caso particular de inclusión de la perspectiva de género fue introducir mecanismos de descripción que sean neutras en cuanto al género, haciendo foco en la tarea y no en la persona que la realiza.

121. Otra aplicación concreta fue buscar activamente, desde el proyecto, la participación de mujeres tanto en el curso como en las CBET. Por ejemplo, dentro del sector alimentos se tomaron acciones concretas para incorporar a una mujer al proyecto al visualizar que todas las personas propuestas eran hombres.

122. No obstante, se evalúa que hay que seguir trabajando en la inclusión cotidiana de la perspectiva de género en pos de la igualdad de oportunidades.

Objetivo 1

123. En cuanto al diseño del objetivo 1 (El MTSS, INEFOP y los actores sociales aplican las capacidades desarrolladas en CETFOR I y utilizan las herramientas sectoriales para la valoración y evaluación de cargos en hasta tres sectores), desde INEFOP existen ciertas dudas sobre la pertinencia de la valoración de cargos en la órbita del Instituto. Se percibe que existen resistencias desde los actores sociales, en particular desde las empresas debido a la posible futura asociación de este componente con la negociación salarial y que no forma parte de las competencias específicas del Instituto. En palabras de los entrevistados:

“Desde el principio yo estaba más inclinada a la descripción de cargos y la evaluación de tareas. La valoración, que es un tema que hoy estamos revisando, no es un tema que INEFOP tenga que abordar porque la valoración, desde los sectores, se asocia mucho a las categorías salariales y a la negociación con consejos de salarios, y no es un tema que INEFOP tenga que trabajar desde ese ámbito porque es un ámbito de DINATRA. A su vez eso genera mucha resistencia en el trabajo de los sectores.”(INEFOP)

“la valoración, me parece que no entraría tanto, nos pone en una situación que no está alineada a nuestros cometidos. La certificación de competencias y la formación profesional es parte de la ley de INEFOP, está claro que es una de nuestras responsabilidades.” (INEFOP)

124. Se percibe como un paso que entra en un terreno que correspondería a la DINATRA (negociación salarial).

“El primer producto y muy fuerte tiene que ser este, es el que ordena, actualiza, da luz a la persona que está ocupando un cargo, lo que tiene que hacer y qué se espera de él. Por otro lado nos da luz a nosotros para saber dónde meter las baterías de formación. Lo otro es que no queda claro que, en el corto plazo, se pueda trabajar y redondear un producto, queda como a la mitad. Antes (sin incluir valoración) cerraríamos más. Si das ese paso, tenés que seguir hasta el consejo de salario, o por lo menos con una propuesta concreta de cómo es esa correlación.” (INEFOP)

125. Por otra parte, desde CINTERFOR y en términos de diseño se considera que la valoración es una etapa importante de la metodología y que desde el punto de vista técnico da cierre al proceso de descripción y evaluación de puestos. Se considera que constituye un insumo técnico que puede ser utilizado por ejemplo para el desarrollo de carreras y trayectos formativos.

126. En cuanto a la planificación de tiempos, como ya fue mencionado, faltó tener en cuenta un tiempo al inicio del proyecto para comunicar y acordar la participación de los sectores, así como para considerar los tiempos institucionales de los distintos actores.

127. Es importante tener en cuenta esta primera etapa dada la falta de información por parte de los sectores sobre que implica esta herramienta, para qué sirve y cuáles son sus implicancias.

128. Debido a que esta fue la primera vez que se ofreció la aplicación de la herramienta y no fue a demanda de los sectores como en los casos anteriores, se constató la necesidad de tomarse un tiempo para difundir y explicitar las características de la misma.

129. Si bien hay acuerdo de todos los actores involucrados, sobre la necesidad y utilidad de esta herramienta, existen resistencias lógicas por parte de los sectores dada la posible relación entre esta herramienta y los consejos de salarios. Estas resistencias se superan, en parte, comunicando las características, usos y alcances de la metodología a todos los que van a estar involucrados en el proceso (cámaras, sindicatos y empresas). Por lo que se hace necesario destinar un tiempo a esta difusión.

130. Por otra parte, un ejemplo de aprendizaje de CETFOR I que se aplicó en el diseño de CETFOR II fue el cambio en la metodología de transferencia hacia los técnicos de INEFOP. En este caso se incorporó el trabajo en duplas entre técnicos de CINTERFOR y de INEFOP para llevar adelante la descripción y valoración de cargos en sectores concretos. Este cambio fue bien valorado por los equipos técnicos.

“En el CETFOR 1 la bajada del proyecto a los niveles técnicos estaba mucho más distanciada. ... Pero, ahora en esta segunda, está más clara, hay más técnicos que son los que después tienen que desarrollar esto que están involucrados. Antes se involucraron solo en una capacitación pero despegada de todo lo demás... Ahora todos los técnicos están participando en todo porque hay un técnico apoyando a cada sector con una contraparte de OIT. Eso dejó más claro la posibilidad de la transferencia metodológica.” (INEFOP)

131. Con algún matiz en la implementación, esta forma de trabajo es bien valorada como forma de transferencia tanto por los técnicos de INEFOP como de OIT/Cinterfor.

Objetivo 2

132. En el objetivo 2 (el MTSS, INEFOP y los actores sociales, disponen de un sistema de información para el empleo que incluye variables relevantes de oferta y demanda laboral útiles para la toma de decisiones y la consulta de usuarios) hubieron algunas dificultades de comprensión del contenido específico del sistema.

133. Pese a esto, una vez definida la estructura del sistema se prevé poder cumplir con lo planificado.

Monitoreo y evaluación

134. Como lo señala el documento del proyecto, el especialista en Formación Profesional de OIT/Cinterfor es el responsable técnico en las actividades de seguimiento y evaluación del proyecto, así como el coordinador del proyecto presenta mensualmente un informe de avance de las actividades del proyecto.

135. El diseño del proyecto prevé esta evaluación intermedia al año de ejecución y otra evaluación final independiente.

136. La tarea del equipo técnico responsable de la sistematización ha permitido contar con información precisa y oportuna, insumo imprescindible para dar seguimiento durante todo el proceso.

137. Un punto que esta evaluación señala como debe del sistema de monitoreo y evaluación es evaluar un tiempo después de finalizado el proyecto para poder valorar la sustentabilidad efectiva del proyecto, los impactos en los distintos sistemas y subsistemas en los que debería haber generado cambios y las externalidades positivas y/o negativas que podrían haber surgido.

Efectividad

Productos y resultados

138. En términos generales, si bien desde OIT/Cinterfor se está cumpliendo en tiempo, calidad y cantidad con los productos y resultados previstos para este primer año de ejecución, el no cumplirse en su totalidad con el supuesto de que el MTSS e INEFOP establezcan un mecanismo de gobernanza para la aplicación de las herramientas sectoriales de valoración de cargos pone en riesgo la consecución del objetivo 1 de forma óptima.

139. Lo mencionado en el diseño en cuanto a la falta de previsión de un momento previo a la ejecución de los dos objetivos, se reflejó en la ejecución en un atraso en el comienzo, que logró superarse re-organizando los tiempos y sin alterar la fecha de finalización del proyecto, pero impactando en el tiempo total de ejecución y por tanto en los niveles de exigencia.

Valoraciones por áreas de resultado previstas:

- v. ***Objetivo 1: El MTSS, INEFOP y los actores sociales aplican las capacidades desarrolladas en CETFOR I y utilizan las herramientas sectoriales para la valoración y evaluación de cargos en hasta tres sectores.***

140. El **primer producto previsto para la consecución de este objetivo** es un Manual de definición de roles y funciones de la unidad de gobernanza constituida para la evaluación de tareas.

141. Según el Informe Intermedio de Resultados “Las actividades intermedias para el logro del producto fueron realizadas. Se elaboró el producto con propuesta de diseño organizacional. INEFOP se encuentra en proceso de reestructura, por lo que aún no se conformó la unidad. Si se identificó la incorporación de una técnica referente a la gerencia de empleo que es donde se encuentra alojado. El proyecto se encuentra dando seguimiento a este proceso de cambio”.

142. Por tanto, se cumplió con el producto estipulado pero no se cumplió el supuesto de implementación previsto “Se conforma la unidad de gobernanza del proyecto”.

143. Si bien se constata acuerdo en que este es un punto clave para la sostenibilidad del proyecto, no existe tal acuerdo en la incidencia que tiene durante la ejecución del proyecto y sus resultados inmediatos.

144. Es decir, existe la idea de conformar una unidad de gobernanza para cuando finalice el proyecto, pero no se están tomando las decisiones necesarias de forma oportuna para que las personas que conformarán esa unidad puedan cumplir de forma óptima con la transferencia de la metodología.

145. El **segundo producto previsto para el objetivo 1** es “Informe de ejecución del curso intensivo de nivelación para aplicación de herramientas sectoriales”.

146. El curso taller comprendió un total de 60 horas presenciales y 3 a distancia. Las horas presenciales se distribuyeron en dos semanas de lunes a viernes. El horario fue de 9 y 30 a 15 y 30 horas.

147. Según el Informe intermedio de resultados “Las actividades intermedias para el logro del producto fueron realizadas. En base al análisis de la experiencia de CETFOR I y al intercambio con el CCT se ajustó y diseñó para dos semanas el curso de transferencia metodológica. Se trabajó para la incorporación de técnicos y referentes de otras áreas de INEFOP y participación equitativa de los tres sectores involucrados. La respuesta fue positiva, el curso se realizó en dos bloques presenciales y uno virtual. Contó con la participación de 31 técnicos y referentes (18 mujeres y 13 hombres).”

148. La evaluación del curso por parte de los participantes fue muy positiva. Entre quienes asistieron al último día del curso se realizó una encuesta anónima de satisfacción⁵ donde el 32% hizo una evaluación general del curso como “Excelente” y un 68% como “Muy bueno”.

149. Según el Informe de realización del Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión de competencias “Cabe subrayar que el grupo y en particular los actores sociales de los 3 sectores demostraron un gran interés y compromiso que se vio reflejado en la asistencia, el respeto de los horarios, la participación activa de todos los involucrados, las preguntas y aportes en plenaria y en los grupos y particularmente en el trabajo en subgrupos sectoriales de la tarde que fue muy productivo, tanto desde el punto de vista del aprendizaje (para contextualizar y aplicar) como desde la óptica de los avances que se fueron realizando .”

150. Una dificultad detectada por el equipo técnico fue la imposibilidad de poder preseleccionar a quienes participarían de los talleres, como estaba previsto, con criterios relacionados a la homogeneidad de los saberes previos. Cada sector e institución designó a quienes participarían según las designaciones en los espacios de trabajo del Proyecto y las plazas disponibles.

151. Los técnicos de los sectores que fueron entrevistados en el marco de esta evaluación también expresan satisfacción con los cursos y con la modalidad teórico-práctica en particular.

152. Se destacó el hecho del manejo de los talleres como para generar clima de diálogo entre los participantes, propiciando el debate y el trabajo conjunto.

153. Se destaca como externalidad positiva de los cursos el propiciar un diálogo horizontal y sobre un objetivo común entre empresarios y trabajadores, generando una instancia de cooperación.

154. La salvedad expresada por algunos participantes con respecto a los cursos fue en cuanto a la dedicación horaria exigida y las dificultades para poder cumplir.

“Está bueno. El tema es que requiere una dedicación bastante importante. Yo estoy a disposición de la Cámara, pero pienso en otras personas que están en ochenta mil cosas. Les pedís que dedique dos semanas, separadas pero enteras, a eso, de mañana y de tarde.” (CBET)

155. El **tercer producto previsto para el objetivo 1** es “Informe con el plan de aplicación de las herramientas sectoriales en hasta tres sectores escogidos”.

156. Se está trabajando activamente con tres sectores: 1) Medios de comunicación a través de la cámara agrupada en la Asociación Nacional de Broadcasters Uruguayos (ANDEBU) y el sindicato en la Asociación de la Prensa Uruguaya (APU) y Federación Uruguaya de Trabajadores de la Televisión y afines (FUTTVA). 2) Elaboración de alimentos, representados por la Cámara Industrial de Alimentos (CIALI) y los trabajadores en la Organización Nacional de Obreros del Dulce ramas y afines (ONODRA) y 3) Tecnologías de la información representada por la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) y los trabajadores agrupados en la Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS).

157. Según el informe intermedio de resultados “Desde el Proyecto se apoyó para dar inicio con las actividades de la concreción de los sectores para trabajar en la metodología realizando instancias de

⁵ Para ver información detallada de la encuesta ver ANEXO con resultados de la encuesta de satisfacción.

presentación e intercambio con posibles interesados. Si bien el trabajo con los sectores estaba previsto desde el inicio del Proyecto, el mismo, recién inició en febrero de 2019, a causa de los tiempos de consulta y negociación interna en los sectores. ... Se conformó un grupo de tres técnicos que trabajan en coordinación, bajo una propuesta metodológica que avanza articuladamente en los distintos productos necesarios para alcanzar las descripciones y valoraciones al final del proceso. En paralelo se trabaja con los técnicos de INEFOP para la transferencia metodológica, esto implica ir desarrollando estrategias de transferencia técnica para la apropiación final del proceso.”

158. En cuanto a la planificación de tiempo, como ya fue mencionado, los meses del año 2018 fueron utilizados para informar y negociar con los sectores, con lo cual se logró empezar el trabajo efectivo en febrero del año 2019. Si bien se logró redefinir el calendario y cumplir con los productos previstos sin modificar la fecha de finalización del proyecto, este retraso obliga a comprimir el tiempo de trabajo efectivo con los inconvenientes en cuanto a carga de trabajo que esto implica.

159. El hecho de no haberse previsto un tiempo para informar y acordar con los sectores también impactó en el tiempo que tuvieron los sectores para decidir si participar o no. Desde los sectores se mencionó que el tiempo establecido para responder sobre si se tiene interés de participar desde que se informa de esta posibilidad es muy corto teniendo en cuenta los acuerdos que implica esto a la interna de cada actor social y luego los tiempos de negociación bipartita.

“Lo que hubiera hecho distinto es, entre que se propone la participación y te dicen que participes o no, hay muy poco tiempo. Desde que se comunica que está este proyecto y que vos te tenés que postular como sector, en conjunto, para participar de esto, para CUTI por ejemplo el tiempo que teníamos para contestar era de dos semanas.”(CBET)

160. El dedicarle más tiempo a explicar la herramienta quizás hubiera mejorado luego los resultados de la capacitación y el proceso minimizando los tiempos de explicación y temores sobre los alcances de la herramienta.

161. Cómo ya se hizo mención en el producto 1, se detecta la preocupación por parte de los involucrados directamente del proceso, tanto en CINTERFOR como en INEFOP, de la poca disponibilidad de tiempos de los técnicos de INEFOP que deberían ser los protagonistas del proceso dado que se espera que sean quienes continúen con el proceso en el futuro.

“La idea era que los técnicos de INEFOP que nos acompañan estuvieran presentes en la tarde para trabajar con los equipos y con nosotros. La realidad es que después fue más lo que no estuvieron que lo que estuvieron. Eso en la primer semana. Después ellos mismos visualizaron que hubiera estado bueno, en la segunda semana presencial, haber estado en todo el día, no solo en la parte práctica, sino también en la parte conceptual porque se daban discusiones que se las perdían. Pero, por diferentes motivos, tampoco estuvieron presentes. ... Lo que percibimos ahí fue que esto es una cuestión en la que no está claramente definida la dedicación que ellos le van a dar y la priorización que le dan dentro de la gerencia.” (OIT/Cinterfor)

“Ahora estamos en un momento de transferencia, los equipos de CINTERFOR nos hacen la transferencia técnica a INEFOP. En ese sentido estamos transitando por esta transferencia, donde todo lo que saben lo tiene CINTERFOR y nosotros estamos acompañando pero con el mismo volumen de trabajo de siempre. Esto se suma. ... está buenísimo y es útil para INEFOP y la transferencia sería mucho más exitosa en la medida que nosotros le pudiéramos dedicar pienso y tiempo. Pero no de la manera como seguimos trabajando, con el mismo cúmulo de trabajo. La idea es que se pueda transitar un proceso de apropiación de la herramienta.” (INEFOP)

“El problema de las estrategias de transferencia es que si no hay una decisión fuerte para que la gente lo aprenda y lo maneje como herramienta, esto se queda. No son herramientas sencillas, son herramientas que tú las puedes comprender en un curso de una semana pero si no las trabajás en el día a día, no se aprenden. Son herramientas sociales y las herramientas sociales, por esencia, no son inmodificables y rígidas. Entonces, ahí es donde está el punto, si INEFOP no define un equipo con la responsabilidad y con el mandato de recibir todo eso, probablemente vamos a tener al proyecto y otra vez nos van a decir quién

sabe hacer evaluación de puestos y nadie va a levantar la mano. Ese es el trabajo y tal vez uno de los puntos más fuertes ahora. Hasta el momento, todavía no hemos visto configuraciones claras a nivel institucional y responsabilidades claras a nivel institucional de que esto va a ocurrir.” (OIT/Cinterfor)

162. Desde INEFOP se valora el cambio en la metodología con respecto a CETFOR I como ya fue mencionado, pero existe un matiz en cuanto al lugar físico de trabajo. Se tiene la percepción de que de haber mayor acceso cotidiano a los técnicos de CINTERFOR la transferencia podría ser más exitosa. Sin embargo, la aplicación de esta sugerencia no es viable por parte de Cinterfor, además de que no modifica las condiciones de trabajo de los técnicos de INEFOP en cuanto a disponibilidad de tiempo para dedicarle al proyecto.

163. La idea original y según el prodoc “OIT/CINTERFOR impartirá la capacitación y acompañará a los equipos durante la aplicación de las herramientas metodológicas en cada sector. El acompañamiento técnico que ofrecerá el equipo del proyecto resolverá las dudas metodológicas y facilitará soluciones para su aplicación contextualizada en cada uno de los sectores”.

164. A partir de las entrevistas se perciben distintas interpretaciones con respecto a la metodología de transferencia. Por un lado, desde INEFOP se valora el poder estar involucrado en el proceso para poder lograr expertise en la herramienta pero no se tienen las condiciones para dedicarle el tiempo necesario al proceso.

165. Al detectarse esta situación se hicieron gestiones para que el equipo técnico de INEFOP pudiera participar más activamente en la segunda parte del curso, pero por diversas circunstancias tampoco pudieron participar con la intensidad que se esperaba.

166. Por su parte, desde Cinterfor al no encontrar disponibilidad de tiempo del equipo técnico de INEFOP se prioriza el mantener la calidad del producto tomando las riendas del proceso y alejándose del rol de acompañamiento técnico pasando a liderar. Esta situación, a su vez, desde los técnicos que están aprendiendo la metodología se genera una sensación de “quedar afuera” del proceso y las instancias de aprendizaje práctico.

167. En definitiva, esta evaluación encuentra que faltó decisión por parte de las autoridades de INEFOP previa al comienzo del proyecto para habilitar a los técnicos del Instituto a dedicarle el tiempo y dedicación necesaria.

168. **El cuarto producto previsto para el objetivo 1** es “Informe de resultados del acompañamiento técnico en las aplicaciones de las herramientas en hasta tres sectores”.

169. Según el informe intermedio de resultados “El trabajo con los tres sectores se inició con la realización de las primeras CBET en febrero de 2019. Se desarrollaron las distintas secciones de apoyo ... Por otro lado, en el desarrollo de los productos de la metodología se encuentra la realización del formulario de relevamiento y su aplicación a nivel del sector. Actualmente nos encontramos apoyando a INEFOP en el intercambio con la empresa contratada para diseñar el instrumento y que quede concluido dentro de la gestión de los productos de INEFOP, y así lograr mayor apropiación dentro de las distintas áreas del Instituto. A solicitud del MTSS e INEFOP se incorporó un cuarto sector (Pesca Industrial) para realizar un pre diagnóstico de su posible incorporación a este proceso. Se acordó la realización de un conjunto de instancias que se resumen en el Informe presentado al Comité de Seguimiento estratégico del proyecto.”

170. Este producto no está previsto que concluya en este primer año pero se ha venido avanzando conforme al calendario.

171. Cabe mencionar la incorporación de sector pesca industrial que no estaba previsto al inicio del proyecto. Mediante una reorganización del presupuesto del proyecto se decidió incorporar este nuevo sector. No forma parte de esta evaluación porque aún está en período de negociación con las instituciones y actores sociales y no comenzó su ejecución.

172. En relación al desarrollo del trabajo con los distintos sectores se constata el normal desarrollo del sector de TICs, mientras que en Alimentos y Medios se están presentando algunas dificultades.

173. En el caso del sector de alimentos se dieron conflictos entre empresarios y trabajadores (y a la interna del sindicato) que nada tienen que ver con el proyecto pero afectaron el desarrollo del mismo. Cabe destacar que, desde el proyecto, con participación tanto de Cinterfor como de INEFOP se está haciendo todo lo posible por destrabar la situación y seguir con el proceso.

174. En el sector de medios aún no está claro o al menos no es explícito qué es lo que dificulta el avance. Un punto a tener en cuenta es que las empresas comenzaron el proceso sin tener claro los alcances del proyecto. Al ser una propuesta que venía desde INEFOP algunas personas asumieron que se trataba de capacitación y esto está generando ruidos a la hora del trabajo concreto.

ii. Objetivo 2: El MTSS, INEFOP y los actores sociales, disponen de un sistema de información para el empleo que incluye variables relevantes de oferta y demanda laboral útiles para la toma de decisiones y la consulta de usuarios.

175. Tal como se explicita en el Informe de resultados, “En lo relativo al objetivo dos, se está trabajando articuladamente desde el inicio con la unidad de Evaluación y Monitoreo de INEFOP, para que los productos, una vez finalizados sean apropiados por la Institución. También participan activamente el área de Empleo, Empresas y en alguna instancia se incorporó Formación Profesional. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social participa a través de la División de Formación Profesional, la Unidad de Estadística y la Unidad de Tecnología de la información. Las instancias de intercambio fueron muy participativas y se lograron acuerdos para avanzar.”

176. El primer producto del objetivo 2 es un “Documento propuesta estructura del sistema de información para el empleo (SIE) y propuesta sistema informático”

177. Según el Informe de Resultados “Se comenzó con una revisión y sistematización de las experiencias internacionales. Se realizaron varias instancias e intercambios con técnicos de MTSS e INEFOP definiendo el alcance y características de este trabajo. Se logró acuerdo sobre el mismo, avanzando sobre las posibilidades reales de la información que se pueda presentar en el SIE. Se conformó un equipo técnico de referencia para que le pueda dar continuidad al trabajo y actualmente se está llevando adelante el análisis para recoger la información de los distintos registros. Luego de dos talleres ampliados se aprobó la primera versión de la estructura del sistema. Se estableció contacto con el Banco de Previsión Social, para analizar la posibilidad de tener un acuerdo de trabajo conjunto. El intercambio tuvo muy buena receptividad.”

178. Como ya se mencionó, al inicio del proyecto hubieron algunas dudas y desencuentros en relación al contenido, alcance y ubicación del SIE. Sin embargo, luego de una serie de intercambios con las distintas instituciones involucradas se logró un acuerdo en torno a las características específicas que tendría el sistema.

“Hubo muchas reuniones de acuerdo porque había como un mal entendimiento relativo a desde dónde y para qué arrancaba esto. Desde el ministerio, pensaban que tenía más que ver con un apoyo a lo que era la página del desarrollo de la web de ellos de VIA TRABAJO. Hubo como un par de meses que fue como un ida y vuelta entre INEFOP y el MTSS para ver el alcance de esto y qué implicaba, hasta que quedó apropiado (más que nada en INEFOP).”(OIT/Cinterfor)

“Primero iba a ser una especie de visualizador de indicadores que después fue mutando bastante. Ahí me parece que lo que había, cuando yo llegué, era un problema de gestión del proyecto. El proyecto estaba como estancado. A medida que se fueron uniendo un poco más las partes (MTSS, INEFOP y CINTERFOR) y empezaron a hablar el mismo lenguaje, yo creo que mejoró mucho la coordinación y a partir de ahí, empezaron a surgir frutos.” (Consultor)

179. Luego de acordar la estructura del SIE se conformó un equipo técnico que dará seguimiento a esta parte del proyecto y se comenzó a trabajar sobre las posibles fuentes de información, la calidad de la misma y su disponibilidad.

180. A priori parecería que existen buenas avances en este aspecto en cuanto a la buena disposición para compartir información. Sin embargo, la cantidad y calidad de la información disponible tiene dificultades que restringen las posibilidades de publicación.

181. Algunos entrevistados, si bien le ven la posible utilidad a esta herramienta todavía no hay un total convencimiento y cabal comprensión de su alcance.

“En el componente 2 de este proyecto no logro visualizar bien la metodología y los avances. Me parece que para el componente 2 del proyecto, en la evaluación intermedia, no tengo claro si estamos yendo por el camino más ajustado. Capaz que lo vemos más en la evaluación final. Era algo que estaba planteado de una manera al principio y después sufrió algunas modificaciones. Se están desarrollando algunos componentes que no me quedan muy claros.”(INEFOP)

Factores que han contribuido para el alcance de los resultados

182. Un factor clave para la consecución de los resultados y compartido por los entrevistados, es la experiencia de trabajo de OIT/Cinterfor con las instituciones involucradas (INEFOP y MTSS), con los actores sociales y en la aplicación de la metodología específica para el caso del objetivo 1.

“La calidad del equipo que lleva adelante esto, que coordina CINTERFOR, es muy bueno, tienen muy incorporada toda la metodología y también ya conocen los actores, a nosotros. Eso contribuye mucho al logro de los objetivos, no es nada desconocido. Eso facilita todo.”(INEFOP)

“...ellos (OIT/Cinterfor) conocen el mundo de las políticas públicas de empleo muy de cerca, hace mucho tiempo que trabajan con nosotros y entonces conocen, no solo a los actores, sino a las personas, los riesgos, lo tienen muy claro.” (INEFOP)

“Creo que el personal de Cinterfor está realmente impulsando el proyecto, tiene muchísima iniciativa para las actividades.”(CBET)

183. En particular se reconoce en OIT/Cinterfor una vocación por el trabajo con los actores sociales fomentando el diálogo social durante todo el proceso y un reconocimiento de la neutralidad y autonomía técnica.

184. Por otra parte, se reconoce como un valor el conocimiento que los técnicos de INEFOP tienen de los actores sociales, producto del trabajo en otras líneas del Instituto. Esto ha aportado positivamente tanto en el relacionamiento cotidiano como en los momentos en que hubo algún problema a resolver.

185. Con respecto al formato de gestión del proyecto se previó la conformación de una Unidad Ejecutora (UE- a cargo de Cinterfor) que se encarga de diseñar, programar, ejecutar y hacer seguimiento y evaluación de las actividades previstas. Dicha unidad suministra información periódica sobre el avance del proyecto a partir del plan de implementación y facilita la información que le sea requerida sobre la ejecución del mismo.

186. Para dar seguimiento a las actividades se conformó un Comité Coordinador integrado por la Unidad ejecutora, representantes técnicos de los objetivos en INEFOP y representantes técnicos de la DINAE.

187. Como novedad del CETFOR II y dando respuesta a una lección aprendida en CETFOR I se agregó un nuevo ámbito llamado Comité de seguimiento estratégico integrado por representantes políticos de las instituciones involucradas.

188. La estructura de gestión ha resultado eficiente, tanto en cuanto a la ejecución del proyecto por la UE, como en el funcionamiento del comité coordinador para mantener la comunicación y asegurarse la toma de decisiones oportunas a través del comité estratégico.

189. Los procesos de monitoreo y evaluación de los proyectos ha permitido a OIT/Cinterfor aprovechar al máximo la experiencia acumulada a través de la sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas que son tomadas en cuenta en los proyectos sucesivos.

190. Por otro lado, existe un consenso entre los entrevistados sobre la exigencia de OIT/Cinterfor en cuanto al cumplimiento de los tiempos del proyecto. Si bien esto es una exigencia que no siempre está en consonancia con las prácticas habituales de las instituciones o actores sociales, se vive positivamente. Por un lado porque ven que se cumplen las metas, y por otro lado porque se sienten apoyados por OIT/Cinterfor para lograrlo.

“Entiendo que hay objetivos y plazos que cumplir en un proyecto de estas características y se vienen realizando.”(MTSS)

“En este caso CINTERFOR exige cumplir los plazos y eso está bueno, sobre todos para nosotros que estamos con muchas actividades, mucho volumen de trabajo”. (INEFOP)

Factores que han limitado el alcance de los resultados

191. Un elemento que podría limitar el alcance de los resultados, como ya se ha mencionado, es el tiempo que insumió al principio del proyecto poner en marcha efectivamente el proyecto. Si bien, se re-planificó el proyecto manteniendo los tiempos y hasta el momento no ha afectado el desarrollo del mismo, el aumento de exigencia que esto implica podría redundar en alguna limitación en la consecución de los resultados previstos.

192. En el objetivo 1, el hecho de no haber dedicado el suficiente tiempo a transmitir a todos los actores los alcances y objetivos de la herramienta está generando dificultades en algunos sectores debido a incertidumbres generadas por la falta de información.

193. Un factor que ha limitado el alcance del proyecto en cuanto a la transferencia de la herramienta desde OIT/Cinterfor hacia INEFOP ha sido la poca disponibilidad de tiempo para dedicarle al proyecto por parte de los técnicos designados de INEFOP.

Eficiencia y eficacia de la gestión

194. Se valora muy positivamente el equipo de coordinación y gestión de CETFOR II. Se destaca el profesionalismo con el que se gestiona el proyecto, el seguimiento, la coordinación y el compromiso con el cumplimiento de los productos en cantidad, calidad y tiempo.

195. Pero también es de destacar la capacidad de adaptación y flexibilidad frente a situaciones puntuales que exigieron intervenciones no previstas.

196. En cuanto a la designación de recursos humanos, desde Cinterfor y utilizando una lección aprendida de CETFOR I se hizo un esfuerzo por una mejor utilización de los recursos disminuyendo la estructura fija y aumentando la contratación externa. Trabajar con contrataciones externas posibilita a su vez tener mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante imprevistos.

197. Desde INEFOP la designación de recursos humanos para participar del proyecto, como ya se mencionó, ha sido un punto controversial. Desde los actores involucrados más directamente se percibe que no se está siendo del todo eficiente en el aprovechamiento de lo invertido en el proyecto, en tanto no están dadas las condiciones necesarias para que el equipo le dedique todo el tiempo que el proyecto requiere.

“Tampoco se dimensiona el tiempo, la dedicación que hay que ponerle. Por eso hay veces que el consejo no entiende que se justifique contratar más gente o contar con equipos. Ahí no se entiende, si estás poniendo un montón de plata, podés presuponer que es un interés del instituto y es una línea en la que quiere avanzar, desarrollar y multiplicar en otros sectores. Pero a la vez no le das recursos que lo sostengan.” (INEFOP)

“No, recursos humanos definitivamente no (en cuanto a eficiencia en la asignación de recursos). Faltan. Se hizo toda una planificación de dónde se iba a alojar el proyecto, de crear una unidad dentro del área de empleo para llevar adelante esto. Todo eso no se hizo. Se hizo el diagnóstico y el diseño pero no se llevó adelante. Tenemos serios problemas de rotación de personal en el área y, por lo tanto, en este proyecto.” (INEFOP)

198. Algunas dificultades en lograr la participación sostenida y de actores claves desde los sectores deriva en un problema de eficiencia, dado que uno de los objetivos del proyecto es dejar capacidades instaladas en los sectores. Si no se logra la participación esperada por personas que puedan hacer uso de ese expertise en un futuro la relación costo beneficio disminuye.

“Este es un proyecto que está solventado por INEFOP y que todos los que están involucrados queremos que deje capacidades instaladas en los tres sectores que integran el consejo directivo de INEFOP porque es fortalecer al propio INEFOP. Vos fortalecés al sector trabajador con técnicos que saben levantar perfiles y pueden trabajar en una negociación y en una definición de cargos desde la mirada de los trabajadores, y el mismo espejo lo tenés en el sector empleador con las cámaras y sus técnicos, y lo mismo desde el Ministerio de Trabajo para hacer el tripartismo en este caso.” (INEFOP)

199. Respecto a los recursos financieros hay acuerdo entre los distintos actores de que hay un manejo muy profesional y transparente desde Cinterfor.

Impacto y sostenibilidad

200. En cuanto a los resultados obtenidos hasta el momento y la previsión de sostenibilidad de lo conseguido durante el proyecto hay algunos ítems que ya han sido esbozados en los capítulos precedentes que se retomarán y otros que corresponden exclusivamente a posibles escenarios futuros que puedan impactar en la sostenibilidad.

201. Cabe aclarar que tanto el impacto como la sostenibilidad de las acciones y resultados alcanzados no dependen enteramente del proyecto ni del rol de OIT/Cinterfor en el mismo.

Impacto

202. Dado que se trata de una evaluación intermedia todavía no se espera encontrar impactos. Sin embargo se viene cumpliendo con lo esperado hasta el momento y, en términos generales, cabría esperar que se cumplan los objetivos del proyecto en tiempo, cantidad y calidad, con las salvedades que ya han sido expresadas.

Sostenibilidad

203. El proyecto formuló tres supuestos de sostenibilidad, a saber: i) Promoción de la cultura del trabajo y la negociación colectiva son objetivos centrales del Ministerio del Trabajo; ii) El nivel de diálogo social con miembros del Consejo de Dirección de INEFOP es fluido y canalizado con el Comité Coordinador del proyecto y iii) MTSS e INEFOP establecen un mecanismo de gobernanza para la aplicación de las herramientas sectoriales de valoración de cargos.

204. En cuanto al primer supuesto, si bien en la actualidad la promoción de la cultura del trabajo y la negociación colectiva son objetivos centrales del MTSS, al encontrarnos en año electoral existe el riesgo de que este supuesto deje de cumplirse el año que viene, incluso antes de finalizar el proyecto.

205. Siendo la negociación colectiva un tema sensible políticamente, existe la incertidumbre con respecto a la continuidad de esta línea de política pública si se diera un cambio de signo político en las próximas elecciones nacionales.

“Preocupa quién gane las elecciones porque este es de los proyectos políticos bien importantes entre otras políticas”. (INEFOP)

206. El segundo supuesto (El nivel de diálogo social con miembros del Consejo de Dirección de INEFOP es fluido y canalizado con el Comité Coordinador del proyecto) se viene cumpliendo sin dificultades. El Comité de Seguimiento Estratégico conformado por miembros del Consejo Directivo y la Secretaría Ejecutiva de INEFOP y por Gabriela Rodríguez por la DINA E ha contribuido positivamente en este sentido.

207. El tercer supuesto (MTSS e INEFOP establecen un mecanismo de gobernanza para la aplicación de las herramientas sectoriales de valoración de cargos) es el que ha sido más controversial con respecto tanto a la ejecución, como ya se ha mencionado, como en lo relativo a la sostenibilidad.

208. Tal como lo explicita el Informe de Resultados “INEFOP se encuentra en proceso de reestructura, por lo que aún no se conformó la unidad. Si se identificó la incorporación de una técnica referente en la gerencia de empleo que es donde se encuentra alojado.”

209. Desde el Consejo directivo de INEFOP se interpreta que este mecanismo de gobernanza es algo a evaluar luego de finalizado el proyecto.

“Yo creo que eso nos va a generar, en algún momento, una reorganización de algún área o de alguna sub-área, para tener específicamente esa fortaleza concentrada en un área y que los temas pasen específicamente por eso y no genéricamente dentro de una gerencia más amplia. En este momento esto no está definido de esa forma porque no hemos llegado a plantearlo internamente y porque para que llegue el momento, primero va a haber que terminar con la segunda fase, pasar raya, ver qué capacidades nos quedaron y, a partir de eso, definir si podemos ir en esa línea. Cualquier tema de estos, para que tenga una fortaleza propia dentro del instituto, tiene que tener un responsable específico de ese proyecto y gente que esté involucrada con ese tema y no que tenga eso como algo más. Porque si tiene eso como algo más, el proyecto se cae.”(INEFOP)

210. Desde los equipos técnicos y gerenciales se vive la indefinición de esta área de gobernanza como una amenaza a la sostenibilidad del proyecto. Cómo ya fue mencionado, el hecho de no contar con recursos humanos exclusivos o con tiempo suficiente para dedicarle a la transferencia de la herramienta pone en riesgo la cabalidad de la transferencia.

211. Además, en el escenario actual se ve un riesgo en la falta de recursos humanos en cuanto a la posibilidad futura de atender posibles demandas de sectores nuevos o la ampliación de sectores con los que ya se trabajó.

212. Con respecto a la forma organizacional que se dé al área que se haga cargo de seguir implementando la metodología hay distintas visiones. Si bien la gerencia de empleo es donde están los técnicos que se han capacitado en CETFOR I y están formando parte de CETFOR II, existen dudas con respecto a su ubicación futura. Hay quienes consideran que debería ser un área transversal dado que la información generada debería ser de utilidad para otras áreas de INEFOP y siendo un área transversal habría más probabilidades de que la herramienta permee en otras gerencias.

213. Lo que surge de la evaluación es la necesidad de que el Instituto dé sostén en cuanto a disponibilidad de recursos humanos durante el proyecto y planifique, en virtud de las posibilidades y necesidades, la mejor forma de organizar el área que quede a cargo de la implementación de la herramienta.

214. Otro tema fundamental para que la herramienta se siga utilizando y se sumen nuevos sectores es lograr el interés por parte de las organizaciones. Al inicio del proyecto se constató que la adhesión

de los sectores no es automática ni unánime, existen miedos y resistencias que habrá que ir superando si se quiere tener una actitud proactiva.

“Para la sostenibilidad de esto, lo fundamental son dos aspectos: uno es el interés por parte de las organizaciones de las partes en que esto es una herramienta que les sirve. Nosotros estamos tomando un recorte en cada uno de estos tres sectores, por lo cual deberían replicar y continuar ellos, por su cuenta, al finalizar el proyecto. La idea es que lo amplíen con el apoyo de INEFOP, no con nosotros. A ellos les queda la metodología, las herramientas y los instrumentos. Les queda hasta una web (dinámica, flexible) y con las capacidades para poder actualizarla.”(OIT/Cinterfor)

215. Por último, con respecto a la sostenibilidad del objetivo 2 se percibe que existen buenas posibilidades de que se llegue a tiempo con el sistema funcionando, que se actualice la información periódicamente y tenga su utilidad. Lo que aún no hay certeza es con respecto al desarrollo futuro del sistema.

5. Conclusiones

Pertinencia

216. El proyecto CETFOR II está alineado con las prioridades nacionales marcadas por el MTSS para el quinquenio 2015-2020, en concreto se enmarca dentro de lo que esta administración ha establecido como promoción de una “Cultura del Trabajo para el Desarrollo”.

217. CETFOR II también está alineado con los objetivos de OIT/Cinterfor.

Validez del diseño

218. El diseño de CETFOR II tiene un diagnóstico y una matriz de marco lógico con descripción de objetivos, productos, actividades y análisis de supuestos y riesgos bien explicitada, coherente y realista.

219. Además, en el diseño de CETFOR II se tomaron como insumo lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones recogidas de la experiencia de CETFOR I lo cual mejoró de forma notoria el diseño y estrategia elegida.

220. Tanto en el objetivo 1 como en el 2 el diseño no tuvo en cuenta un tiempo previo al comienzo efectivo del proyecto necesario para acordar con los sectores que formarían parte del proyecto en el caso del objetivo 1 y para ponerse de acuerdo en el alcance específico del objetivo.

221. La metodología incluye la descripción, evaluación y valoración de cargos. Desde INEFOP se considera que la valoración de cargos es una etapa que no se alinea estrictamente con los cometidos del Instituto.

Efectividad

222. En términos generales se está cumpliendo en tiempo, cantidad y calidad con los productos y resultados previstos para este primer año de ejecución.

223. Hubo algunos atrasos al principio del proyecto debido a que no se llegó al inicio del mismo con todas las condiciones institucionales y acuerdos resueltos, pero se logró redefinir los calendarios para que no incida en la cantidad de tiempo total del proyecto.

Eficacia de la gestión

224. La gestión de OIT/Cinterfor como unidad ejecutora contribuyó al logro de los resultados por su legitimidad en la temática del proyecto, su experticia en el dialogo social y su conocimiento de las instituciones gubernamentales nacionales.

225. Algunas dificultades en lograr la participación sostenida y de actores claves desde los sectores, así como desde el equipo técnico de INEFOP deriva en un problema de eficiencia. Dado que uno de los objetivos del proyecto es dejar capacidades instaladas en INEFOP y en los sectores, al no lograr la participación esperada por personas que puedan hacer uso de ese expertise en un futuro la relación costo beneficio disminuye.

Impacto y sostenibilidad

226. Dado que se trata de una evaluación intermedia todavía no se espera encontrar impactos. Sin embargo esta evaluación constata que se viene cumpliendo con lo esperado hasta el momento y, en términos generales, cabría esperar que se cumplan los objetivos del proyecto en tiempo, cantidad y calidad.

227. En cuanto a la sostenibilidad del proyecto hay algunas alertas en cuanto a la falta de definiciones desde INEFOP con respecto a la disponibilidad de recursos humanos para recibir la transferencia y la designación un área de gobernanza para la evaluación de tareas.

228. Por otra parte, siendo la negociación colectiva un tema sensible políticamente, existe la incertidumbre con respecto a la continuidad de esta línea de política pública si se diera un cambio de signo político en las próximas elecciones nacionales.

6. Recomendaciones

229. Dado el carácter de evaluación intermedia y que INEFOP planea seguir aplicando la metodología en un futuro se recomienda:

Recomendaciones	Prioridad, Responsable, Implicancia de recursos
<p>R1. Prever un tiempo de difusión y comunicación amplia y profunda entre los actores sociales con los que se vaya a trabajar, sobre las características, implicancias y alcances de la metodología.</p> <p>Es importante darse un tiempo para difundir la herramienta entre los actores sociales y habilitar un tiempo para una toma de decisión informada. Llegar al comienzo del trabajo efectivo con todos los actores informados cabalmente sobre que implica la herramienta podría evitar conflictos, dudas o temores que retrasen y/o generen rispideces durante el proceso de trabajo.</p>	<p>Para: INEFOP</p> <p>Prioridad: alta</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Recursos: Sin implicación presupuestaria</p>
<p>R2. Liberar tiempo de los técnicos de INEFOP que están recibiendo la transferencia de la herramienta.</p> <p>Resulta vital contar con recursos humanos con disponibilidad para recibir la transferencia desde OIT/Cinterfor de forma tal que quede efectivamente la capacidad instalada en INEFOP.</p>	<p>Para: INEFOP</p> <p>Prioridad: alta</p> <p>Plazo: 3 meses</p> <p>Recursos: contratación o reasignación de recursos humanos</p>
<p>R3. Conformar la unidad donde se desarrollará la descripción, evaluación y valoración de cargos.</p> <p>Resulta vital contar con una estructura que garantice la sostenibilidad del proyecto. Esto es, que permita aplicar la herramienta a otros sectores o ampliando el alcance en los sectores con los que se ha trabajado, así como servir de insumo a las distintas áreas de INEFOP y al MTSS.</p>	<p>Para: INEFOP</p> <p>Prioridad: alta</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Recursos: contratación de recursos humanos</p>
<p>R4. Para el SIE se recomienda prever una instancia de evaluación de la herramienta al año de estar implementada para valorar su funcionamiento, eventuales ajustes y/o nuevos desarrollos.</p> <p>Si bien está garantizada la sostenibilidad de la herramienta en cuanto a su mantenimiento, no se tiene previsto valorar futuros desarrollos y actualizaciones de la herramienta, con lo cual sería importante prever esta instancia como forma de evitar su obsolescencia.</p>	<p>Para: INEFOP</p> <p>Prioridad: media</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Recursos: Sin implicación presupuestaria</p>

7. Lecciones Aprendidas

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo - Fase 2

Project TC/SYMBOL: URY/18/01/URY

Name of Evaluator: Soledad Canto

Date: Julio-Agosto 2019

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	LA1. Acerca de la transferencia de conocimientos. Se requiere una decisión más enérgica en cuanto a que los técnicos de INEFOP que están recibiendo la transferencia cuenten con el tiempo necesario para protagonizar el proyecto.
Context and any related preconditions	El trabajo con los sectores lo está liderando Cinterfor y los técnicos de INEFOP acompañan en la medida de sus posibilidades, debido a que la carga de trabajo les impide tener una participación activa como el mismo la requiere.
Targeted users / Beneficiaries	Técnicos de la Gerencia de Empleo de INEFOP
Challenges /negative lessons - Causal factors	Esta situación genera un desaprovechamiento del proceso y una sub-utilización del proyecto en el objetivo de transferencia de capacidades hacia INEFOP.
Success / Positive Issues - Causal factors	Cabe destacar la buena disposición de los técnicos de Cinterfor para que esta situación no afecte la calidad del trabajo con los sectores y también la buena disposición de los técnicos de INEFOP para hacer lo máximo posible dadas las circunstancias.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo - Fase 2

Project TC/SYMBOL: URY/18/01/URY

Name of Evaluator: Soledad Canto

Date: Julio-Agosto 2019

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<i>LA2. Acerca de la demanda de la herramienta desde los sectores.</i> Dado que esta fue la primera vez que se ofreció la aplicación de la herramienta a los sectores y no fue a demanda, se constató la necesidad de difundir y explicitar las características de la misma. De esta forma los sectores pueden evaluar su utilidad y eventualmente comenzar el proceso con cabal conocimiento de lo que implica y lo que no implica el proceso.
Context and any related preconditions	Anteriormente se había aplicado la herramienta a demanda de los sectores, con lo cual se partía desde la necesidad explícita de los mismos. En este caso se ofreció la herramienta a sectores que no la habían demandado. Esto generó una situación diferente en cuanto al involucramiento y conocimiento del proceso de todos los actores.
Targeted users / Beneficiaries	Sectores
Challenges /negative lessons - Causal factors	El partir de una oferta y no de una demanda específica del sector generó algunas confusiones con respecto a que implica la herramienta, lo que generó dificultades por malos entendidos en el desarrollo del proceso.
Success / Positive Issues - Causal factors	Tanto desde INEFOP como desde OIT/Cinterfor se hizo todo lo posible para superar estas situaciones con éxito.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

8. Buenas prácticas

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase 2

Project TC/SYMBOL: URY/18/01/URY

Name of Evaluator: Soledad Canto

Date: Julio-Agosto 2019

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	BP1. El diseño de CETFOR II tiene un diagnóstico y una matriz de marco lógico con descripción de objetivos, productos, actividades y análisis de supuestos y riesgos bien explicitada, coherente y realista.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	En particular cuando se trata de proyectos que involucran el trabajo conjunto de varias instituciones resulta muy útil contar un diseño claro con objetivos, actividades y responsabilidades.
Establish a clear cause-effect relationship	Contar con un marco de actuación claro y compartido desde el inicio disminuye los conflictos y malentendidos.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Instituciones que participan del proyecto (OIT/Cinterfor, INEFOP y MTSS)
Potential for replication and by whom	
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	
Other documents or relevant comments	"Desarrollo de competencias sectoriales y dialogo social: la experiencia de Uruguay" Montevideo OIT/Cinterfor 2018.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase 2

Project TC/SYMBOL: URY/18/01/URY

Name of Evaluator: Soledad Canto

Date: Julio-Agosto 2019

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	BP2. Detectar y tener en cuenta buenas prácticas y lecciones aprendidas de proyectos anteriores mejora sustantivamente el diseño e implementación del proyecto.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Contar con experiencias similares previas con evaluaciones que recogen buenas prácticas y lecciones aprendidas.
Establish a clear cause-effect relationship	Implementar cambios en los diseños teniendo en cuenta buenas prácticas y lecciones aprendidas mejora la eficiencia y eficacia del proyecto.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Es una práctica de OIT/Cinterfor que impacta en todos los actores involucrados en el proyecto.
Potential for replication and by whom	
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	
Other documents or relevant comments	Sistemas de evaluación según el enfoque de gestión por resultados.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase 2

Project TC/SYMBOL: URY/18/01/URY

Name of Evaluator: Soledad Canto

Date: Julio-Agosto 2019

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	BP3. La incorporación de un Comité de seguimiento estratégico permite al proyecto tener un canal de comunicación más fluido en términos políticos.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Algunas dificultades de comunicación durante la implementación de CETFOR I derivaron en buscar un canal de comunicación con los referentes políticos del proyecto.
Establish a clear cause-effect relationship	Contar con este canal de comunicación ayudó a tener mejor diálogo con las autoridades de las instituciones involucradas.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	
Potential for replication and by whom	
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase 2

Project TC/SYMBOL: URY/18/01/URY

Name of Evaluator: Soledad Canto

Date: Julio-Agosto 2019

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	BP4. El cambio de metodología para la transferencia de la herramienta al equipo técnico de INEFOP podría permitir una mejor apropiación de la misma.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Basados en la experiencia de CETFOR I y contando con los conocimientos ya incorporados, se decidió seguir con la transferencia a través del trabajo en conjunto entre técnicos de Cinterfor y técnicos de INEFOP con 3 sectores.
Establish a clear cause-effect relationship	El trabajo en conjunto con quienes ya manejan la herramienta (equipo de Cinterfor) permite al equipo técnico de INEFOP hacer una mejor apropiación de la misma desde la práctica.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Equipo técnico de INEFOP
Potential for replication and by whom	
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	
Other documents or relevant comments	

3. Anexos

ANEXO 1: Resultados del Curso, " Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias. "

ANEXO 1A. Total de participantes inscriptos en el " Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias. "

	Alimentos	Tecnologías de la información	Medios de comunicación	INEFOP	DINAE	PIT CNT /FUECYS
Nº de personas formadas	8	7	7	6	2	1
Organizaciones sectoriales	5 ONODRA 3 CIALI	5 Fucys 2 CUTI	2 ANDEBU 4 APU 1 FUTTVA			
Roles en el proyecto	6 CBET 2 Expertos	5 CBET 2 Expertos	6 CBET 1 Experta			

Fuente: Informe realización curso-taller para CC13_06_2019

ANEXO 1B. Distribución de participantes por sexo del " Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias. "

Grafica 1. Distribución de participantes por sexo en el "Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias"



Fuente: Informe realización curso-taller para CC13_06_2019

ANEXO 1C: Encuesta de satisfacción aplicada a los participantes del " *Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión por competencias.* ". *Formulario y gráficas*

Se aplicó el siguiente formulario anónimo con el fin de recabar las opiniones de los implicados.

- ¿El taller resultó útil para la aplicación en los sectores?
- ¿El trabajo en los subgrupos por sector fue enriquecedor?
- ¿Se lograron avances en los productos del trabajo de subgrupos?
- ¿La retroalimentación de las actividades fue...?
- ¿La facilitación y materiales de apoyo (presentaciones, ejemplos, etc.) resultaron...?
- ¿Se generaron oportunidades y espacios para el intercambio y la participación?
- ¿La organización del taller....?
- ¿La duración total del taller fue...?
- ¿En términos generales, el taller lo califico como...?

Cabe señalar que la escala utilizada para la evaluación fue dada en cinco niveles de valoración:

1. Insuficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

Resultados de la encuesta

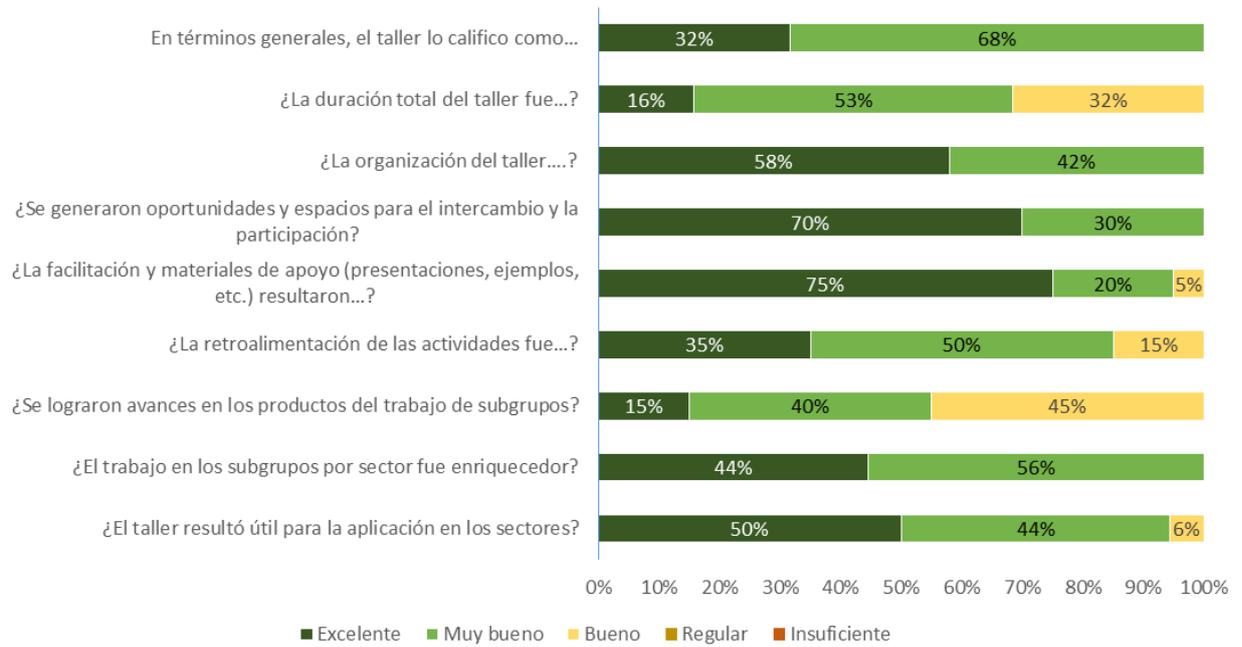
¿En términos generales, el taller lo califico como...?

Evaluación general del curso-taller



Fuente: Informe realización curso-taller para CC13_06_2019

Evaluaciones del curso-taller



Fuente: Informe realización curso-taller para CC13_06_2019

ANEXO 2: Documentos consultados Proyecto CETFOR II

- Documento de Proyecto y marco lógico,
- Informes de productos generados por la Unidad Ejecutora de OIT, para el Comité Coordinador,
- Presentaciones y memos de las sesiones del Comité Coordinador del Proyecto,
- Documento de planificación CETFOR II
- Plan de desempeño CETFOR II
- Informe de realización del Curso-Taller para el diseño e implementación de herramientas sectoriales de gestión de competencias
- Informe Intermedio de Resultados 6/19
- Memos CBETs
- Informes de productos del equipo de consultores de Cinterfor
- Informe de Consultoría para el diseño organizacional de una nueva unidad organizativa en INEFOP – Sebastián Parrilla
- Memos reuniones del Comité Coordinador
- Memos de reuniones por el objetivo 2
- Informe de Consultoría para el diseño de un Sistema de Información para el Empleo en Uruguay – Leticia Piñeyro
- Informe de Consultoría para el Sistema de Información para el Empleo - Sebastián Parrilla
- Otros documentos producidos por la Unidad Ejecutora en el marco de la ejecución que dan cuenta de los ajustes realizados en el proceso.
- Documentación externa a la OIT

ANEXO 3. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre	Institución	Cargo/Función/ tarea	Rol en el proyecto
1. Gabriela Rodríguez	MTSS / DINA E	Asesora DINA E	Miembro Comité Estratégico
2. Ismael Fuentes	INEFOP	Director INEFOP. Representante trabajadores	Miembro Comité Estratégico
3. Fernando Ubal	INEFOP	Director INEFOP. Representante del MEC	Miembro Comité Estratégico
4. Julio Perdígón	INEFOP	Director INEFOP. Representante trabajadores	Miembro Comité Estratégico
5. Gerardo Garbarino	INEFOP	Director INEFOP. Representante empresarios	Miembro Comité Estratégico
6. Leticia Carzoglio	INEFOP	Secretaría Ejecutiva	Miembro Comité Estratégico
7. Mauricio Vidal	MTSS / DINA E	Coordinador División Formación Profesional DINA E / MTSS	Miembro Comité Coordinador
8. Silvia García	INEFOP	Gerente Área Empleo	Miembro Comité Coordinador
9. Ximena Ureta	INEFOP	Técnica Área Empleo	Miembro Comité Coordinador
10. Mateo Berri	INEFOP	Coordinador Unidad de Evaluación y Monitoreo INEFOP	Miembro Comité Coordinador
11. Fernando Vargas	OIT / Cinterfor	Especialista Senior en formación profesional	Referente Técnico
12. Enrique Deibe	OIT / Cinterfor	Director	Director Cinterfor
13. Fernando Casanova	OIT / Cinterfor	Oficial de Programación	Soporte y relaciones con el donante
14. Ximena Iannino	OIT/Cinterfor	CETFOR	Coordinadora CETFOR
15. Guillermo Bergengruen	OIT/Cinterfor	CETFOR	Asistente de tecnologías de la información
16. Nina Billorou	OIT/Cinterfor		Consultora equipo CETFOR
17. Jimena Sandoya	OIT/Cinterfor		Consultora equipo CETFOR
18. Fernando Carrasco	OIT/Cinterfor		Consultora equipo CETFOR
19. Sebastian Parrilla	Consultor		EXCOL contratado
20. Raúl Damonte	CIALI	Integrante CBET	Representante CBET Alimentos por empresarios
21. Catherine Arregui	ONODRA	Experta alimentos	Experta por sindicato Realizó curso
22. Javier Alvarez	APU	Integrante CBET	Representante CBET Medios por sindicato Realizó curso
23. Rafael Inchausti	ANDEBU	Integrante CBET	Representante CBET Medios por empresarios Realizó curso
24. Fabiana Hernández	CUTI	Experta por empresarios	Experta
25. Matías Cardozo	FUECYS	Integrante CBET Experto	Representante CBET Tecnologías de la información por sindicato Experto
26. Tatiana López	FUTTVA/CUTCEE	Integrante CBET	Representante CBET Medios por sindicato Realizó curso

ANEXO 4: MATRIZ DE EVALUACION

INTERROGANTES	INDICADORES	HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE INFORMACION
1. Pertinencia		
<p>1. Pertinencia con las prioridades definidas (Uruguay, OIT, actores sociales)</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de las diferentes partes interesadas? ¿El proyecto brinda respuestas a los intereses y necesidades de su organización/institución en un contexto tripartito? 	<p>1. Grado de satisfacción de los actores (sociales y del poder ejecutivo) con los resultados obtenidos y a obtener vinculado a sus necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
<p>2. Adecuación de las capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuán estratégicas son las instituciones destinatarias para contribuir a la mejora de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral? 	<p>1. Pertinencia de las estrategias respecto a las capacidades de los actores involucrados.</p> <p>2. Grado de articulación de la asistencia técnica con las estructuras institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de registros. Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
<p>3. Perspectiva de género</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida el proyecto contribuye a tomar en cuenta el enfoque de género para la mejora de la empleabilidad, oportunidades de acceso, desarrollo y equidad salarial sobre bases técnicas? 	<p>1. Grado de la incorporación de la perspectiva de género en el proceso (análisis de puestos, número de participantes en las instancias de capacitación, participación de mujeres en los espacios de análisis y toma de decisión, no discriminación en los acuerdos tripartitos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del documento de proyecto Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
2. Validez del diseño		
<p>1. Objetivos y la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Los objetivos y resultados planteados en el diseño original son realistas y acordes con las necesidades de la población-destinataria? ¿El diseño involucra consideraciones de género? 	<p>1. Proporcionalidad de los objetivos, plazos (tiempos políticos institucional, dialogo social y los del proyecto) y tipos de actividades respecto a las capacidades de los actores involucrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis documental Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.

	(institucionales, humanos, técnicos).	
2. Seguimiento y monitoreo <ul style="list-style-type: none"> ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos a lo largo de su implementación? 	1. Mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas (formas de socializar los resultados del proceso) y uso de la información por los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis de memos y registros de la Unidad Ejecutora Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
3. Efectividad (el foco está en la resolución del problema) y progreso		
1. Avance en los resultados <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el grado de logro de los resultados por objetivos propuestos? 	1. Grado de cumplimiento de productos por objetivos acorde a lo planificado para el momento de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del Plan de desempeño Cetfor Fase II – Planificación detallada. Revisión de Planificación Cetfor II con hitos Entrevistas individuales y grupales a los actores involucrados.
3. Efectividad (el foco está en la resolución del problema) y progreso		
2. Contribución de OIT/Cinterfor al proyecto ¿Cuál es la contribución de la OIT/Cinterfor en términos de resultados alcanzados?	1. Grado de contribución de OIT/Cinterfor al logro de los resultados en clave tripartita.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis documental Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
3. Valoración de la asistencia técnica de OIT/Cinterfor por los actores del proyecto ¿Cuál es la percepción respecto de la asistencia técnica para el logro de los productos? (aspectos positivos y negativos).	1. Nivel de satisfacción de los actores con la asistencia técnica de OIT/Cinterfor	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
4. Eficiencia (vinculado a usar los recursos disponibles) y eficacia (relacionado con los modos de gestión)		
1. Eficiencia de los recursos ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los resultados?	1. Nivel de satisfacción de los actores involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
2. Factores clave de eficiencia ¿Qué aspectos de la forma de trabajo de OIT/Cinterfor, le pareció más adecuada a las necesidades de los actores	1. Grado de satisfacción de los entrevistados.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis documental Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.

involucrados y del proyecto en su conjunto?		
3. Eficacia de la estructura de gestión 1. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora, el Comité Coordinador y el Comité estratégico contribuye al desarrollo del proyecto? ¿Cómo es el vínculo con los distintos actores del Proyecto? ¿Habilitó (o promovió) el diálogo social entre los diferentes actores?	1. Fortalezas y debilidades de la modalidad de gestión según liderazgos, estructura, equipo técnico, consultores, otros.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
5. Impacto		
1. Cambios logrados <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles han sido los principales cambios o aportes del proyecto hasta el momento? ¿Detectan cambios en la institución para avanzar en la temática? 	1. Nivel de progreso alcanzado en los temas priorizados en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
6. Sostenibilidad		
1. Productos claves para la sostenibilidad	1. Productos con mayor grado de sostenibilidad política, institucional y social.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas individuales y grupales a informantes claves
2. Valoración de riesgo ¿Qué riesgos y supuestos fueron tomados en cuenta por el proyecto y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones hubieran sido necesarias?	1. Incorporación y aplicación de mecanismos de prevención/respuesta a los riesgos identificados.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis documental Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA – TÉCNICOS DE CINTERFOR

a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

1. ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de las diferentes partes interesadas? ¿En qué medida el análisis del contexto toma en cuenta el enfoque de género?
2. ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto con las agendas nacionales e internacionales de desarrollo; los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo; los planes llevados a cabo por otras organizaciones (tripartitas); el P&B de OIT y las prioridades de los donantes?

b) Validez del diseño

3. ¿Los objetivos y resultados planteados en el diseño original son realistas y acorde con las necesidades de la población-destinataria? ¿El diseño involucra consideraciones de género? ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos en lo que va de la implementación?
4. ¿Las metodologías y estrategias empleadas hasta el momento para el desarrollo de la acción han sido coherentes?, ¿han incrementado o limitado sus objetivos?
5. ¿Cuán estratégicas son las instituciones destinatarias para contribuir a la mejora de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral?
6. ¿Qué riesgos y supuestos fueron tomados en cuenta por el proyecto hasta el momento y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones serían necesarias?
7. ¿Es el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

c) Eficacia

8. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos para este primer año de ejecución? ¿Se generaron los productos necesarios en términos de cantidad y calidad? ¿La intervención de OIT ha implicado algún valor diferencial en el proceso de apoyo y desarrollo de capacidades en los actores identificados?
9. ¿En qué áreas se han producido las principales limitantes? ¿Cuáles han sido los factores limitantes? ¿Cómo se podrían superar de acá en más?
10. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) están siendo eficaces? ¿Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto está facilitando la obtención de los resultados?
11. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora, el Comité Coordinador y el comité de seguimiento estratégico está contribuyendo al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál es el vínculo con los distintos actores del Proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

d) Eficiencia en el uso de los recursos

12. ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) están siendo asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?

e) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad

13. ¿Qué cambios se están observando, hasta el momento, en términos de mejora de las capacidades y de estimular la participación y compromiso de los mandantes tripartitos de la OIT para desarrollar, implementar o mejorar políticas de calificación y mejora de las competencias laborales con enfoque de género; desarrollar una nueva mirada sobre estrategias para el desarrollo de metodologías de descripción y valoración de cargos a nivel sectorial con enfoque de género; mejorar la formación y oportunidades de acceso de los trabajadores a un trabajo decente con enfoque de género? ;
14. ¿Se ha especificado una estrategia de salida en el documento de diseño del proyecto: (a) actividades, (b) tiempo previsto para llevarlas a cabo, (c) participantes? ¿Cuáles son los principales factores que podrían influenciar el logro o no logro de la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al fomento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

CONTRAPARTES INSTITUCIONALES (INEFOP y MTSS)

a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

1. ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de su institución? ¿En qué medida el análisis del contexto toma en cuenta el enfoque de género?
2. ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto con las agendas nacionales e internacionales de desarrollo; los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo; los planes llevados a cabo por otras organizaciones (tripartitas); el P&B de OIT y las prioridades de los donantes?

b) Validez del diseño

3. ¿Los objetivos y resultados planteados en el diseño original son realistas y acorde con las necesidades de la población-destinataria? ¿El diseño involucra consideraciones de género? ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos en lo que va de la implementación?
4. ¿Las metodologías y estrategias empleadas hasta el momento para el desarrollo de la acción han sido coherentes?, ¿han incrementado o limitado sus objetivos?
5. ¿Cuán estratégicas son las instituciones destinatarias para contribuir a la mejora de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral?
6. ¿Qué riesgos y supuestos fueron tomados en cuenta por el proyecto hasta el momento y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones serían necesarias?
7. ¿Es el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

c) Eficacia

8. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos para este primer año de ejecución? ¿Se generaron los productos necesarios en términos de cantidad y calidad? ¿La intervención de OIT ha implicado algún valor diferencial en el proceso de apoyo y desarrollo de capacidades en los actores identificados?
9. ¿En qué áreas se han producido las principales limitantes? ¿Cuáles han sido los factores limitantes? ¿Cómo se podrían superar de acá en más?
10. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) están siendo eficaces? ¿Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto está facilitando la obtención de los resultados?
11. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora, el Comité Coordinador y el Comité de seguimiento estratégico está contribuyendo al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál es el vínculo con los distintos actores del Proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

d) Eficiencia en el uso de los recursos

12. ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) están siendo asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?

e) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad

13. ¿Se ha especificado una estrategia de salida en el documento de diseño del proyecto: (a) actividades, (b) tiempo previsto para llevarlas a cabo, (c) participantes? ¿Cuáles son los principales factores que podrían influenciar el logro o no logro de la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

CONTRAPARTES SECTORIALES (empresarios y trabajadores)

a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

1. ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de su sector?
¿En qué medida el análisis del contexto toma en cuenta el enfoque de género?
2. ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto con las agendas nacionales e internacionales de desarrollo; los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo; los planes llevados a cabo por otras organizaciones (tripartitas); el P&B de OIT y las prioridades de los donantes?

b) Validez del diseño

3. ¿Los objetivos y resultados planteados en el diseño original son realistas y acorde con las necesidades de la población-destinataria? ¿El diseño involucra consideraciones de género? ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos en lo que va de la implementación?
4. ¿Las metodologías y estrategias empleadas hasta el momento para el desarrollo de la acción han sido coherentes?, ¿han incrementado o limitado sus objetivos?
5. ¿Cuán estratégicas son las instituciones destinatarias para contribuir a la mejora de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral?
6. ¿Qué riesgos y supuestos fueron tomados en cuenta por el proyecto hasta el momento y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones serían necesarias?
7. ¿Es el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

c) Eficacia

8. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos para este primer año de ejecución? ¿Se generaron los productos necesarios en términos de cantidad y calidad? ¿La intervención de OIT ha implicado algún valor diferencial en el proceso de apoyo y desarrollo de capacidades en los actores identificados?
9. ¿En qué áreas se han producido las principales limitantes? ¿Cuáles han sido los factores limitantes? ¿Cómo se podrían superar de acá en más?
10. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) están siendo eficaces? ¿Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto está facilitando la obtención de los resultados?
11. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora, el Comité Coordinador y el comité de seguimiento estratégico está contribuyendo al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál es el vínculo con los distintos actores del Proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

d) Eficiencia en el uso de los recursos

12. ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) están siendo asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?

e) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad

13. ¿Se ha especificado una estrategia de salida en el documento de diseño del proyecto: (a) actividades, (b) tiempo previsto para llevarlas a cabo, (c) participantes? ¿Cuáles son los principales factores que podrían influenciar el logro o no logro de la sostenibilidad de los resultados del proyecto?



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Términos de referencia Evaluación interna intermedia

Nombre de la Consultora:	Soledad
Apellidos:	Canto Méndez
Fecha de nacimiento:	1 de abril de 1977
Nacionalidad:	uruguaya
Dirección:	Tomás Gomensoro 3067
Ciudad, país:	Montevideo
Teléfonos:	099 614025
E-mail:	solecanto@gmail.com
Profesión:	Lic. en Sociología
Fecha de comienzo:	1º de julio de 2019
Fecha límite de término:	09 de agosto de 2019
Monto del contrato:	\$ 112.700
Forma de Pago	Transferencia bancaria
Datos bancarios	Proveedor en IRIS
Fuente de financiación:	RLA 153 – URY155

XB Symbol:	URY/18/01/URY
Título del Proyecto:	Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo – Fase 2
País:	Uruguay
P&B Resultado:	Resultado 1: Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes
CP Resultado:	URY 155: MTSS y demás organismos públicos relevantes fortalecidos en sus capacidades de diseño y ejecución de políticas y programas de fomento del empleo y de la formación profesional en coordinación con las políticas de desarrollo productivo
SDG	ODS 4, Meta 4.4 - ODS 8, Meta 8.3
Fecha de inicio:	Agosto 2018
Fecha de finalización:	Agosto 2020
Idioma del Proyecto:	Español
Presupuesto del Proyecto:	USD 1,160,230 (INEFOP)
Project Administrative and Technical Backstopping Unit:	
Presupuesto estimado de la evaluación:	\$ 112.700
Director de evaluación:	Ximena Iannino

I. Justificación

1. El Proyecto URY/18/01/URY, es ejecutado por la OIT, a través de su Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor), y financiado por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop). Su duración prevista es de 24 meses, habiendo comenzado su ejecución en agosto de 2018 y con un presupuesto total de US\$ 1.160.230.
2. Las acciones que comprende conforman una segunda fase del Proyecto URY/16/01/URY, que fuera ejecutado entre agosto de 2016 y julio de 2018. Es justamente a partir de los hallazgos de la evaluación externa independiente de aquel proyecto que se adoptaron relevantes decisiones tanto con respecto al foco de esta segunda fase (áreas de actuación, objetivos, resultados esperados), como a la metodología a utilizar en el proceso de transferencia y desarrollo de capacidades en las instituciones y actores contrapartes.
3. El proyecto aborda dos aspectos que los actores tripartitos identifican actualmente como prioritarios y que suponen una acumulación con respecto a lo ya avanzado en la anterior fase: a) fortalecer la negociación colectiva y las estrategias de desarrollo de capacidades en diversos sectores, mediante la aplicación de herramientas sectoriales para la descripción y valoración de cargos y b) disponer de un sistema de información que brinde insumos confiables y adecuados a la toma de decisiones en materia de políticas públicas de empleo y formación.
4. Son sus objetivos inmediatos:

Objetivo inmediato 1: El MTSS, INEFOP y los actores sociales aplican las capacidades desarrolladas en CETFOR I y utilizan las herramientas sectoriales para la valoración y evaluación de cargos en hasta tres sectores.

Objetivo inmediato 2: El MTSS, INEFOP y los actores sociales, disponen de un sistema de información para el empleo que incluye variables relevantes de oferta y demanda laboral útiles para la toma de decisiones.

II. Descripción del proyecto y resultados preliminares

5. El Proyecto URY/18/01/URY fue formulado a partir de los hallazgos y recomendaciones emanados de los informes de ejecución (intermedio y final), el informe de evaluación independiente del Proyecto URY/16/01/URY (Fase I) y las consultas tripartitas realizadas. Esto determinó, en primer lugar, que el proceso de transferencia de capacidades para funcionarios y actores sociales ya iniciado debía ser continuado y profundizado mediante: i) el apoyo a la conformación de una unidad de gobernanza localizada en INEFOP, que asuma funciones de programación y coordinación administrativa de los técnicos formados en ambas fases; ii) acciones de capacitación de carácter intensivo que permitan actualizar conocimientos a quienes egresaron de los cursos realizados en el anterior proyecto, a la vez que capacitar a nuevos participantes, fundamentalmente de parte de los actores sociales; iii) extensión de la evaluación de cargos a nuevos sectores, contemplando hasta tres nuevas aplicaciones sectoriales a ser realizadas por equipos conformados por los técnicos capacitados durante el anterior y el presente proyecto con el apoyo técnico de la Unidad Ejecutora durante todo el proceso.
6. En segundo lugar, se entendió que el proceso de construcción del Sistema Nacional de Formación Profesional (SNFP) demandaba avanzar en la construcción de herramientas que

informen y perfeccionen la toma de decisiones en materia de diseño, implementación, gestión, monitoreo y evaluación de políticas públicas de empleo y formación profesional. En particular, el desarrollo de un sistema de información que, reuniendo fuentes diferentes y en muchos casos dispersas, permita orientar de manera pertinente y oportuna la oferta formativa y generar dispositivos de orientación para empresas, trabajadores, estudiantes e instituciones de formación.

7. En suma, esta segunda fase actualmente en ejecución comprende un eje de acción que supone una continuidad y profundización respecto de la fase anterior, en especial en lo que refiere al desarrollo de capacidades para la actualización de perfiles ocupacionales y las evaluaciones de cargos. Involucra también, de manera simultánea, componentes que suponen una innovación respecto de la fase anterior, pero que tienen por fin último complementar avances ya realizados. Esto es particularmente claro para el componente de desarrollo de un sistema de información que aporte a la consolidación del Sistema Nacional de Formación Profesional. Ambos componentes estructuran los objetivos específicos reseñados en el punto anterior.
8. De modo general, la nueva fase refuerza y continúa el objetivo de la anterior en cuanto a la promoción de una “Cultura del Trabajo para el Desarrollo” que incluye como una de sus principales dimensiones la capacitación y formación con que cuenten los ciudadanos del País, no sólo en términos de los años de estudio, sino también de la pertinencia y calidad de los conocimientos adquiridos, tanto en los ámbitos de educación y capacitación, como en aquellos propios del trabajo.
9. En términos de gestión, el proyecto cuenta con una Unidad Ejecutora compuesta por una coordinadora, una asistente administrativa, un asistente en competencias sectoriales y un asistente en desarrollo informático. Para el seguimiento de las actividades el proyecto cuenta además con un Comité Coordinador tripartito. El Especialista en Formación Profesional de OIT/Cinterfor es el responsable técnico en las actividades de preparación, seguimiento y evaluación del proyecto.
10. El Proyecto cuenta con un Comité Coordinador de seguimiento y el Comité de seguimiento estratégico. Este último fue incluido a sugerencia de la evaluación externa realizada en el marco de la primera fase y se ha reunido mensualmente, dando seguimiento a las distintas actividades establecidas.
11. Respecto de los resultados alcanzados a la fecha, bajo el objetivo inmediato 1 se han iniciado los trabajos con los tres sectores acordados con las contrapartes: tecnologías de la información (TICs), Medios de comunicación y alimentos y bebidas. La selección de los tres sectores se realizó una vez comenzado el Proyecto, ya que hubo que trabajar conjuntamente con las contrapartes para el involucramiento y visualización de la utilidad de los productos por parte de los actores sectoriales.
12. Bajo el mismo objetivo y para el desarrollo de la estrategia sectorial se conformó un equipo de técnicos de Proyecto y de INEFOP que dan seguimiento a la metodología establecida para el desarrollo de descripciones y valoraciones de cargos. Se estableció una coordinación entre los tres sectores que profundiza en la transferencia metodológica a INEFOP. El avance hacia la concreción de la unidad de gobernanza en INEFOP –uno de los resultados esperados bajo este objetivo, es parte de un proceso más extenso y siendo actualmente el logro más notorio el nombramiento por parte de INEFOP de los referentes técnicos del proceso.
13. El curso intensivo para el desarrollo de capacidades de los actores en MTSS, INEFOP, representantes de trabajadores y representantes de empleadores previsto bajo este mismo objetivo ha sido diseñado y ajustado considerando las necesidades sectoriales. La instancia de formación se realizó con la presencia de 31 referentes sectoriales y técnicos

de INEFOP. Se buscó la participación de otras áreas del Instituto y trabajó para la visualización de la utilidad de los productos más allá del área de empleo, con la cual el Proyecto posee mayor vinculación.

14. En cuanto a los avances de actividades y productos comprendidos en el objetivo inmediato 2, referido a la construcción y desarrollo de un sistema de información para el empleo, se ha avanzado en la conformación de un equipo interinstitucional para la elaboración conjunta de la estructura conceptual y seguimiento del sistema. Fueron analizadas experiencias de otros países. En un proceso altamente participativo, se ha alcanzado un acuerdo con relación a la estructura del sistema y la información de referencia que formará parte del sistema. Actualmente se encuentra en curso la etapa de análisis de la información proveniente de otros organismos y de la forma de extracción de la misma. Todas estas acciones se basan en una fuerte articulación e intercambio interinstitucional.

III. Antecedentes de la evaluación

15. Estos Términos de Referencia corresponden al ejercicio de evaluación interna intermedia que se identifica en el Documento del Proyecto y para la cual se han previsto los recursos necesarios en el presupuesto.
16. La evaluación interna intermedia será realizada por un consultor externo que no ha tenido participación en ninguna etapa de implementación del proyecto. El proceso de evaluación tendrá carácter participativo e implicará a contrapartes interesadas durante el proyecto: MTSS, INEFOP, representantes de organizaciones de trabajadores y representantes de organizaciones de empleadores. Estos actores serán los principales usuarios de los resultados de la evaluación, las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como objeto de las recomendaciones.
17. Como se detallará en la sección de “metodología” de estos Términos de Referencia, esta evaluación valorará todos los criterios de la política de evaluación de la OIT, poniendo mayor énfasis en la relevancia de la intervención, la coherencia del diseño del Proyecto, la gestión y los logros del mismo en términos de los productos que se había comprometido a elaborar. También se valorará si la ejecución se hizo o no con eficiencia y si producto de la intervención hay indicios de cambios positivos generados por el Proyecto y consideraciones importantes de sostenibilidad de los resultados.

IV. Propósito y clientes de la evaluación

18. Tal como los establecen los TDR, en este ejercicio evaluativo se realizará una Evaluación Interna Intermedia del Proyecto. Dado el carácter de medio término, la evaluación interna contribuirá a que el Equipo de Proyecto revise aspectos de diseño y en caso necesario, adopte las medidas correctivas sobre la base de evidencia respecto a los aspectos que funcionan y los que no funcionan y que podrían incidir fuertemente en la consecución de los resultados del Proyecto, tomando en consideración la ejecución directa del Equipo del Proyecto y la ejecución de las propias contrapartes, con el fin de tener mayores garantías de lograr los resultados esperados y mejorar el diseño de futuras iniciativas.
19. En este marco, la evaluación verificará y valorará todos los criterios de la política de evaluación de la OIT: la **pertinencia** de la intervención, la **validez y coherencia** del diseño

del Proyecto; la **eficacia** de la estructura de gestión; la **efectividad** respecto al avance en los logros en términos de los productos que se había comprometido a elaborar; si la ejecución se hizo o no con **eficiencia**, si producto de la intervención hay indicios de cambios positivos (**impactos**) generados por el Proyecto. En cuanto a este último criterio, la evaluación se enfocará en valorar la contribución del proyecto respecto al fortalecimiento de las capacidades institucionales y organizativas del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional y del Ministerio de Trabajo, así como las organizaciones de empleadores y de trabajadores, en lo que se refiere a cultura del Trabajo para el Desarrollo.

20. Como parte del ejercicio de evaluación, se identificarán lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles al donante y la OIT para mejorar el desempeño del Proyecto y en caso sea necesario, revisar sus estrategias, incrementar la participación de los actores, valorar aspectos de riesgo que podrían ser relevantes para la consecución de los resultados del proyecto, así como la estrategia de salida (sostenibilidad) del Proyecto. Durante todo el proceso de evaluación se tomarán en cuenta las consideraciones de género.

Alcance: La evaluación cubrirá la totalidad de actividades desde agosto del 2018 hasta julio del 2019. La dimensión de género debe considerarse como un tema transversal a lo largo de la metodología, resultados e informe final de la evaluación.

21. Clientes de la evaluación

Externos

- MTSS
- INEFOP
- Representantes de organizaciones de empleadores: Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS), Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), Cámara de la Industria de la Alimentación (CIALI), Asociación Nacional de Broadcasters del Uruguay (ANDEBU), Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI).
- Representantes de organizaciones de trabajadores: Central sindical (PIT-CNT), Organización Nacional de Obreros del Dulces y Ramas Afines (ONODRA), Asociación de la Prensa Uruguaya (APU), Federación de Trabajadores de la Televisión y Afines (FUTTVA), Confederación Uruguaya de Trabajadores de la Comunicación, el Espectáculo y el Entretenimiento (CUTCEE), Federación Uruguaya de Empleados del Comercio y Servicios (FUECYS).

Internos

- Oficina Subregional de Santiago
- CINTERFOR
- EVAL
- PROGRAM
- PARDEV

V. Enfoque de la evaluación

22. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron

desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation) y las normas técnicas y éticas.

23. La evaluación se llevará a cabo en el contexto de los criterios y enfoques de la ayuda internacional al desarrollo cómo se establece en las normas de calidad para la evaluación del desarrollo del CAD/OCDE. Las directrices normativas de la OIT para la evaluación basada en los resultados y las normas técnicas y éticas y el código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas están establecidos dentro de estos criterios y por lo tanto la evaluación debe adherirse a los mismos para garantizar la credibilidad internacional del proceso de evaluación.
24. Los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo son: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los que están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas. La OIT se adhiere a los criterios de las normas de calidad de evaluación de la OCDE/CAD y las utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación.
25. La evaluación interna intermedia, a diferencia de una evaluación externa final, tiene más el carácter de ser una reflexión crítica sobre la práctica del Proyecto orientada al aprendizaje organizacional para mejorar la ejecución, a partir de la identificación de qué es lo que está funcionando, qué no y por qué, y qué podría haberse hecho mejor, a fin de asegurar que se alcancen efectivamente los resultados finales esperados en el tiempo restante de ejecución. En este sentido, la evaluación interna intermedia, pone el énfasis más en aprender sobre cómo se están consiguiendo los productos y metas, que en la rendición de cuentas, en tanto estos logros demuestran la efectividad o no de la ejecución del Proyecto para el avance hacia la consecución de los resultados esperados. Por ello, además de la valoración participativa de lo logrado, se enfatiza en la identificación de los desafíos enfrentados, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que permitan construir recomendaciones para mejorar la intervención que se está ejecutando.
26. En una evaluación interna intermedia la evaluadora o evaluador debe apoyar la reflexión de los gestores o ejecutores y destinatarios del Proyecto para la verificación y valoración de lo realizado hasta el momento, y sean principalmente ellos mismos quienes identifiquen aprendizajes y Buenas Prácticas, y con base en ellas establezcan recomendaciones y definan ajustes necesarios para la ejecución hasta la terminación del Proyecto. La evaluadora o evaluador, sin embargo, también expresará sus propias conclusiones, en tanto complementen y enriquezcan el análisis, y sean relevantes para tener en cuenta en lo que resta del desarrollo del Proyecto.
27. Este tipo de evaluación interna genera mayor apropiación de los resultados de la evaluación y sus recomendaciones (en tanto son elaborados participativamente) y, con ello, se tienen mayores garantías de la puesta en marcha de los ajustes recomendados para mejorar la ejecución del proyecto. Así mismo, contribuye a fortalecer las capacidades y cultura de evaluación en los proyectos, aspecto muy relevante para el éxito del proyecto en el tiempo restante de ejecución y para otros proyectos.
28. **La participación en la Evaluación Interna Intermedia.** De lo anterior se deriva la gran relevancia de la participación activa durante todo el proceso de evaluación, tanto de los ejecutores o gestores del proyecto, en este caso, el equipo del proyecto y de los actores involucrados en la ejecución y los mismos destinatarios del proyecto.

29. En cuanto a las etapas, el análisis documental estará orientado a identificar insumos que ayuden a la reflexión crítica por parte de los gestores y beneficiarios del Proyecto, es decir, se buscará que todos los hallazgos del análisis documental (datos, hechos, evidencias) sean verificados y validados por los gestores y beneficiarios, y sean el punto de partida para que los participantes complementen, amplíen y generen nuevos conocimientos sobre la marcha del Proyecto (aprendizajes, buenas prácticas, recomendaciones de ajuste). En segundo lugar, las preguntas de la evaluación se formularán en términos de propiciar de los gestores y beneficiarios la “gestión de conocimiento en la marcha”. En tercer lugar, las entrevistas, encuestas y grupos focales que se realicen tendrán el carácter de “construcción participativa” de información. En cuarto lugar, se buscará que quienes participen en la evaluación sean representativos de los ejecutores o gestores (diferentes roles en la gobernanza del Proyecto, diferentes equipos -centrales, organizaciones sindicales, empleadores y OIT). En quinto lugar, la evaluación considerará el enfoque de género mediante la participación de las mujeres en sus distintos roles y condiciones, bien como gestoras o bien como beneficiarias (ver Nota de Orientación 4 de la OIT)
30. La selección de los actores participantes en la evaluación se realiza en coordinación con el equipo del proyecto y la directora(s) de evaluación. Un referente inicial de la cantidad y tipo de actores que participarán en la evaluación, se presenta en tabla **(ver Anexo 1)**.

VI. Lista general de preguntas de evaluación

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA – TÉCNICOS DE CINTERFOR

a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

1. ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de las diferentes partes interesadas?
¿En qué medida el análisis del contexto toma en cuenta el enfoque de género?
2. ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto con las agendas nacionales e internacionales de desarrollo; los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo; los planes llevados a cabo por otras organizaciones (tripartitas); el P&B de OIT y las prioridades de los donantes?

b) Validez del diseño

3. ¿Los objetivos y resultados planteados en el diseño original son realistas y acorde con las necesidades de la población-destinataria? ¿El diseño involucra consideraciones de género? ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos en lo que va de la implementación?
4. ¿Las metodologías y estrategias empleadas hasta el momento para el desarrollo de la acción han sido coherentes?, ¿han incrementado o limitado sus objetivos?
5. ¿Cuán estratégicas son las instituciones destinatarias para contribuir a la mejora de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral?
6. ¿Qué riesgos y supuestos fueron tomados en cuenta por el proyecto hasta el momento y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones serían necesarias?

7. ¿Es el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?
(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

c) Eficacia

8. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos para este primer año de ejecución? ¿Se generaron los productos necesarios en términos de cantidad y calidad? ¿La intervención de OIT ha implicado algún valor diferencial en el proceso de apoyo y desarrollo de capacidades en los actores identificados?
9. ¿En qué áreas se han producido las principales limitantes? ¿Cuáles han sido los factores limitantes? ¿Cómo se podrían superar de acá en más?
10. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) están siendo eficaces? ¿Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto está facilitando la obtención de los resultados?
11. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora y el Comité Coordinador está contribuyendo al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál es el vínculo con los distintos actores del Proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

d) Eficiencia en el uso de los recursos

12. ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) están siendo asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?

e) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad

13. ¿Qué cambios se están observando, hasta el momento, en términos de mejora de las capacidades y de estimular la participación y compromiso de los mandantes tripartitos de la OIT para desarrollar, implementar o mejorar políticas de calificación y mejora de las competencias laborales con enfoque de género; desarrollar una nueva mirada sobre estrategias para el desarrollo de metodologías de descripción y valoración de cargos a nivel sectorial con enfoque de género; mejorar la formación y oportunidades de acceso de los trabajadores a un trabajo decente con enfoque de género? ;
14. ¿Se ha especificado una estrategia de salida en el documento de diseño del proyecto: (a) actividades, (b) tiempo previsto para llevarlas a cabo, (c) participantes? ¿Cuáles son los principales factores que podrían influenciar el logro o no logro de la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

CONTRAPARTES INSTITUCIONALES (INEFOP y MTSS)

a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

15. ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de su institución? ¿En qué medida el análisis del contexto toma en cuenta el enfoque de género?
16. ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto con las agendas nacionales e internacionales de desarrollo; los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo; los planes llevados a cabo por otras organizaciones (tripartitas); el P&B de OIT y las prioridades de los donantes?
- b) Validez del diseño**
17. ¿Los objetivos y resultados planteados en el diseño original son realistas y acorde con las necesidades de la población-destinataria? ¿El diseño involucra consideraciones de género? ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos en lo que va de la implementación?
18. ¿Las metodologías y estrategias empleadas hasta el momento para el desarrollo de la acción han sido coherentes?, ¿han incrementado o limitado sus objetivos?
19. ¿Cuán estratégicas son las instituciones destinatarias para contribuir a la mejora de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral?
20. ¿Qué riesgos y supuestos fueron tomados en cuenta por el proyecto hasta el momento y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones serían necesarias?
21. ¿Es el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?
- (tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)*
- c) Eficacia**
22. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos para este primer año de ejecución? ¿Se generaron los productos necesarios en términos de cantidad y calidad? ¿La intervención de OIT ha implicado algún valor diferencial en el proceso de apoyo y desarrollo de capacidades en los actores identificados?
23. ¿En qué áreas se han producido las principales limitantes? ¿Cuáles han sido los factores limitantes? ¿Cómo se podrían superar de acá en más?
24. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) están siendo eficaces? ¿Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto está facilitando la obtención de los resultados?
25. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora y el Comité Coordinador está contribuyendo al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál es el vínculo con los distintos actores del Proyecto?
- (tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)*
- d) Eficiencia en el uso de los recursos**
26. ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) están siendo asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?
- e) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad**

27. ¿Se ha especificado una estrategia de salida en el documento de diseño del proyecto: (a) actividades, (b) tiempo previsto para llevarlas a cabo, (c) participantes? ¿Cuáles son los principales factores que podrían influenciar el logro o no logro de la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

CONTRAPARTES SECTORIALES (empresarios y trabajadores)

a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

14. ¿Las temáticas, estrategias y productos dan respuesta al contexto y a las necesidades e intereses de su sector?
¿En qué medida el análisis del contexto toma en cuenta el enfoque de género?
15. ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto con las agendas nacionales e internacionales de desarrollo; los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo; los planes llevados a cabo por otras organizaciones (tripartitas); el P&B de OIT y las prioridades de los donantes?

b) Validez del diseño

16. ¿Los objetivos y resultados planteados en el diseño original son realistas y acorde con las necesidades de la población-destinataria? ¿El diseño involucra consideraciones de género? ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos en lo que va de la implementación?
17. ¿Las metodologías y estrategias empleadas hasta el momento para el desarrollo de la acción han sido coherentes?, ¿han incrementado o limitado sus objetivos?
18. ¿Cuán estratégicas son las instituciones destinatarias para contribuir a la mejora de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral?
19. ¿Qué riesgos y supuestos fueron tomados en cuenta por el proyecto hasta el momento y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones serían necesarias?
20. ¿Es el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?
(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

c) Eficacia

21. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos para este primer año de ejecución? ¿Se generaron los productos necesarios en términos de cantidad y calidad? ¿La intervención de OIT ha implicado algún valor diferencial en el proceso de apoyo y desarrollo de capacidades en los actores identificados?
22. ¿En qué áreas se han producido las principales limitantes? ¿Cuáles han sido los factores limitantes? ¿Cómo se podrían superar de acá en más?
23. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) están siendo eficaces? ¿Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto está facilitando la obtención de los resultados?
24. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora y el Comité Coordinador está contribuyendo al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál es el vínculo con los distintos actores del Proyecto?
(tomar en cuenta consideraciones de género al momento de definir los indicadores asociados a estas preguntas)

d) Eficiencia en el uso de los recursos

25. ¿Los diferentes tipos de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) están siendo asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?

e) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad

26. ¿Se ha especificado una estrategia de salida en el documento de diseño del proyecto: (a) actividades, (b) tiempo previsto para llevarlas a cabo, (c) participantes? ¿Cuáles son los principales factores que podrían influenciar el logro o no logro de la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

Nota. Incorporación de la perspectiva de género: la dimensión de género debe considerarse como una preocupación transversal en la metodología y resultados de la evaluación. Esto deberá quedar claramente reflejado en el informe. Esto implica que se deberá consultar/entrevistar a una muestra balanceada de hombres y mujeres, que el evaluador debe revisar los datos y la información desagregada por sexo, que deberá tomar en cuenta las diferencias en el acceso a recursos (físicos, humanos, de conocimiento, activos en general) por parte de hombres y mujeres; las preferencias e intereses de las mujeres, la relación de poder en el ámbito/sector que se estudiará. Se deberá valorar en qué medida esto incidió en la consecución de resultados. También se deberá extraer lecciones sobre qué estrategias han sido efectivas para lograr el equilibrio de género y lo que se mantuvo como desafíos. Toda esta información debe incluirse con precisión en el informe inicial y en el informe final de evaluación.

VII. Fases de la evaluación

A continuación, se presenta la metodología sugerida para el ejercicio de evaluación interna intermedia. Si bien la evaluadora o evaluador puede proponer cambios en la metodología, dichos cambios deben ser discutidos y aprobados por la Directora de Evaluación y la Oficial Regional de Evaluación, siempre y cuando se mantenga el propósito y se produzcan los resultados esperados, con la calidad requerida. Tal como se menciona líneas arriba, el marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión](#)). Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas. La evaluación deberá adoptar un enfoque que reconozca el rol del género en el desarrollo económico y social. Asimismo incluirá una matriz de preguntas de evaluación con preguntas de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos y técnicas de recopilación de datos diseñados para ser sensibles al género y maximizar la participación. El análisis de género se debe reflejar a lo largo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

- A. Revisión documental** de escritorio de los documentos relevantes y relacionados con los antecedentes del proyecto, el contexto nacional de formación y certificación laboral:
- ✓ Documento de Proyecto y marco lógico,
 - ✓ Informes de productos generados por la Unidad Ejecutora de OIT, para el Comité Coordinador,
 - ✓ Presentaciones y memos de las sesiones del Comité Coordinador del Proyecto,
 - ✓ Otros documentos producidos por la Unidad Ejecutora en el marco de la ejecución que dan cuenta de los ajustes realizados en el proceso.

- ✓ Documentación externa a la OIT

Al inicio de la fase de análisis documental, la evaluadora o evaluador sostendrá una reunión/Skype con el Director de Evaluación y la Oficial Regional de Evaluación.

B. Recolección de información

La recopilación de información primaria de carácter cualitativo se hará durante la fase de trabajo campo en Montevideo a través de (técnicas sugeridas, factible de ajustar en coordinación con la evaluadora o evaluador):

- Entrevistas en profundidad (presenciales o virtuales) a beneficiarios directos e indirectos del proyecto y equipo CINTERFOR.
- Entrevistas/encuestas en línea
- Entrevistas semi-estructuradas con actores/constituyentes y socios clave

Le metodología de evaluación será acordada con la (el) evaluador(a) durante los primeros días del vigencia del contrato.

Una primera lista sugerida de entrevistas se anexará a estos Términos de Referencia. La lista definitiva se cerrará luego de iniciada la evaluación.

C. Taller de presentación de resultados.

Taller de presentación de resultados a fin de recoger recomendaciones y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Esta reunión debería efectuarse previo a la versión definitiva aprobada del Informe Final de evaluación. El evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con el Director de Evaluación.

VIII. Principales productos: Informe de Inicio, Informe de Avance e Informe Final de evaluación

- ✓ Producto 1 (Informe de Inicio) El Informe de Inicio, de no más de 15 páginas, será propuesto por el consultor sobre la base de lo acordado con la Unidad Ejecutora (OIT) conformada por el Director de Evaluación (quien a su vez es la Coordinadora del proyecto) y remitido para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el evaluador y el contratante (consulte Checklist 3: [Escribiendo el Informe inicial](#)).
- ✓ Producto 2 (Informe de avance). Este informe será presentado a la Unidad Ejecutora (OIT) conformada por el Director de Evaluación. El informe deberá seguir los [formatos de presentación específicos de OIT](#) y no deberá tener más de 30 páginas de extensión,

excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, resumen de cada reunión, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados.

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

- ✓ Producto 3 (informe Final): Este informe será presentado a la Unidad Ejecutora (OIT) conformada por el Director de Evaluación y deberá incorporar los comentarios que considere pertinentes. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 40 páginas de extensión, excluyendo anexos. El informe final deberá tener la siguiente estructura:

Este Informe Final deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 páginas)
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes del estudio
 - 4.1.4. Metodología de la evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación interna intermedia
 - 5.3. Metodología y preguntas de evaluación
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas
 - 6.3. Buenas prácticas
 - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos

Para la preparación del Informe final se debe utilizar los siguientes formatos:

1. Carátula del informe de evaluación
2. Template de Buenas Prácticas
3. Template de Lecciones aprendidas
4. Template de resumen ejecutivo

Objetivo Estratégico de la OIT al que contribuirá el/los producto(s):

Resultado 1: Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes

URY 155: MTSS y demás organismos públicos relevantes fortalecidos en sus capacidades de diseño y ejecución de políticas y programas de fomento del empleo y de la formación profesional en coordinación con las políticas de desarrollo productivo

Plan de trabajo tentativo

	Fecha prevista	Actividades principales
Fase 1: Actividades preparatorias de la evaluación	Junio 2019	Preparación de los TdR de la evaluación Identificación de los actores que participarán en el proceso de evaluación Preparación de la logística de la evaluación
Fase 2: Proceso de evaluación	Revisión de escritorio Julio 2019	Reunión con la evaluador(a) e intercambio de todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación Ver Lista de Links EVAL y documentación proporcionada por el proyecto Preparación de la agenda de entrevistas Envío del Informe de Inicio: a 10 días de iniciado el contrato
	Entrevistas Segunda semana de julio	
	Informe Final	Sistematización de la información Preparación y envío del Informe Final Borrador al Director de evaluación de la OIT y Oficial Regional de Evaluación. Semana final de julio Revisión del Informe Final Borrador. Consolidación de comentarios al Informe y envío al consultor: última semana de julio Preparación y envío del Informe Final al Director de evaluación de la OIT: primera semana de agosto Envío para aprobación de EVAL GVA
Fase 3: Diseminación de resultados finales	Agosto 2018	Taller de presentación de resultados finales de la evaluación realizado en coordinación con el equipo de proyecto

Perfil del evaluador/a

- Tener título de licenciatura y/o postgrado en temas sociales, con probado conocimiento en desarrollo o economía.
- Probado conocimiento de las normas del trabajo de la OIT, de su rol y mandato, de sus mandantes tripartitos y la política de género de la OIT.
- Probada experiencia, especialmente en el sistema de Naciones Unidas, en ciclos de gestión de proyectos, enfoque de marco lógico así como en gestión basada en resultados.
- Experiencia en el uso de métodos de evaluación cuantitativos y cualitativos y una buena comprensión de las cuestiones relacionadas con la validez y la confiabilidad de la información.

- Buen conocimiento de la función de evaluación de organizaciones nacionales e internacionales y un completo entendimiento de los estándares y normas de evaluación de Naciones Unidas-UN.
- Capacidad de escribir de manera sucinta.
- Conocimiento del contexto y experiencia en Uruguay (de preferencia).

Forma de pago – Fecha de entrega de productos e informes (indicar monto y contra entrega de qué producto)

Pago 1: Al 10 de julio, contra entrega del producto 1 detallado anteriormente y aprobación de la Coordinadora del Proyecto y OIT/Cinterfor y la Oficial Regional de Evaluación, la suma de \$ 33.810

Pago 2: Al 22 de julio, contra entrega del producto 2 detallado anteriormente y aprobación de la Coordinadora del Proyecto y OIT/Cinterfor y la Oficial Regional de Evaluación, la suma de \$ 33.810

Pago 3: Al 31 de julio, contra entrega del producto 3 detallado anteriormente y aprobación de la Coordinadora del Proyecto y OIT/Cinterfor y la Oficial Regional de Evaluación, la suma de \$ 45.080

Nota: La fecha de entrega (1) se refiere a la fecha máxima de recepción en OIT de los productos / informes asociados al contrato. A contar de la fecha de entrega, el especialista a cargo tendrá un plazo de 15 días hábiles para dar por aprobado el producto o someterlo a corrección. El pago se tramitará en un plazo máximo de 7 días hábiles contados desde la fecha de aprobación del producto.

Contactos: 1. Asuntos sustantivo/técnicos relacionados con el contrato, favor de dirigirse a Ximena Iannino (iannino@ilo.org); 2. Para asuntos administrativos relacionados con el contrato puede dirigirse a Laura García (garcia@ilo.org) y/o Paula Parrella (parrella@ilo.org) y/o Pilar Burgueño (burgueno@ilo.org).

Autorizado por: Enrique Deibe, Director.

Adjunto: Currículum Vitae de consultor/a.:

IX. Aspectos legales y éticos

- D. Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.
- E. Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NU que garanticen la independencia de la evaluación, el contratista no será elegible para un trabajo

técnico en el Proyecto durante los próximos 12 meses y no podrá ser el evaluador de la evaluación final del Proyecto.

X. Lista de actores sugeridos para entrevistas

Nombre	Institución	Cargo/función/tarea	Rol en el proceso
Eduardo Pereira	INEFOP/DINAE	Director INEFOP	Miembro Comité Estratégico
Gabriela Rodríguez	MTSS/DINAE	Asesora DINAE	Miembro Comité Estratégico
Ismael Fuentes	INEFOP	Director Inefop. Representante Trabajadores	Miembro del Comité Estratégico
Fernando Ubal	INEFOP	Director Inefop. Representante MEC	Miembro Comité Estratégico
Julio Perdigón	INEFOP	Director Inefop. Representante Trabajadores	Miembro del Comité Estratégico
Leticia Carzoglio	INEFOP	Secretaría Ejecutiva	Miembro del Comité Estratégico
Mauricio Vidal	MTSS/DINAE	Coordinador División Formación Profesional Dirección Nacional de Empleo Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Miembro Comité Coordinador
Silvia García	INEFOP	Gerente de Empleo INEFOP	Miembro Comité Coordinador
Mateo Berri	INEFOP	Coordinador Unidad de Evaluación y Monitoreo INEFOP	Miembro Comité Coordinador
Fernando Vargas	OIT/Cinterfor	Especialista Senior en formación profesional	Referente técnico
Enrique Deibe	OIT/Cinterfor	Director	Director Cinterfor
Fernando Casanova	OIT/Cinterfor	Oficial de Programación	Soporte y relaciones con el donante
Integrantes UCP del Proyecto	OIT/Cinterfor/Cetfor		
EXCOL contratados para los distintos objetivos			
Raúl Damonte	CIALI	Integrante CBET	Representante CBET Alimentos por empresarios
Caterine Arregui	ONODRA	Experta alimentos	Experta por sindicato

			Realizó curso
Rafael Guardia	APU	Integrante CBET	Representante CBET Medios por sindicato Realizó curso
Tattiana López	FUTTVA/CUTCEE	Integrante CBET	Representante CBET Medios por sindicato Realizó curso
Rafael Inchausti	ANDEBU	Integrante CBET	Representante CBET Medios por empresarios Realizó curso
Silvia Nane	CUTI	Integrante CBET Experta por empresarios	Representante CBET Tecnologías de la información por empresarios Experta
Matías Cardozo	FUECYS	Integrante CBET Experto	Representante CBET Tecnologías de la información por sindicato Experto

XI. Guías relevantes de la política de evaluación de OIT (directrices)

- 5.1 Code of conduct form (To be signed by the evaluator)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
- 5.2 Checklist No. 3 Writing the inception report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
- 5.3 Checklist 5 Preparing the evaluation report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
- 5.4 Checklist 6 Rating the quality of evaluation report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
- 5.5 Template for lessons learnt and Emerging Good Practices
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm

- 5.6 Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
- 5.7 Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
- 5.8: Template for evaluation title page
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm
- 5.9 Template for evaluation summary:
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

1. DATOS PERSONALES

Nombre completo: Soledad Canto Méndez

C.I: 2.746.620-7

Fecha de Nacimiento: 01 de Abril de 1977

Dirección: Tomás Gomensoro 3067

Teléfono: 099 614025

Correo electrónico: solecanto@gmail.com

2. ANTECEDENTES EDUCATIVOS

Título de grado

Licenciatura en Sociología

Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR – Montevideo, Uruguay

Escolaridad promedio: 9,11

Monografía final, aprobada con 10: La relación entre el cuidado del cuerpo y la participación en instituciones tradicionales.

Pos grado

Diploma en Fundamentos de la Investigación Social Aplicada

Junio – Diciembre 2012 (105 horas)

CLAEH Montevideo, Uruguay

Especialización Técnica

Técnico Superior en Gestión de Alojamientos Turísticos y Gastronomía

Marzo 1996- Diciembre 1998 (12 horas semanales)

ICT. Escuela de Turismo y Hotelería; Montevideo Uruguay

Curso de Especialización Post-grado en Alojamientos Turísticos y Restauración

Octubre 1998 - Junio 1999 (20 horas semanales)

EOT. Escuela Oficial de Turismo de Madrid; Madrid España

3. ANTECEDENTES LABORALES

PRESIDENCIA, OPP, AGEV

Período: Febrero 2014 hasta la fecha

Especialista en análisis y evaluación de políticas públicas

Principales tareas:

1. Colaborar en el desarrollo de metodologías, diseños de investigación y/o instrumentos requeridos para el monitoreo y/o evaluación del desempeño de intervenciones públicas

2. Relevar, sistematizar y/o analizar información pertinente para la caracterización y/o priorización de intervenciones públicas postulantes a recibir estudios de evaluación.
3. Elaborar la documentación requerida para la selección y/o contratación de evaluadores externos (consultores y/o entidades de investigación), e integrar tribunales en el marco del proceso de selección. Asimismo, realizar los informes de actuación de los consultores contratados en cada entrega de informe de avance.
4. Participar de equipos de evaluación de intervenciones públicas desde la función de coordinación. Esta participación comprende tareas como las siguientes: organizar y supervisar el trabajo del equipo técnico; gestionar el proceso de evaluación para asegurar el alcance los productos previstos dentro de los plazos establecidos; identificar, relevar, sistematizar y/o analizar toda la información pertinente para la evaluación rápida de las intervenciones públicas; elaborar la documentación requerida para el desarrollo de las evaluaciones, cumpliendo con los informes pautados.
5. Actuar como contraparte (técnica y/o operativa) de evaluadores externos (consultores y/o entidades de investigación) e instituciones responsables de las intervenciones a ser evaluadas para facilitar el adecuado desarrollo de los estudios de evaluación. Esto comprende tareas como: gestionar el acceso a la información, así como entrevistas y visitas en coordinación con las contrapartes de la intervención; analizar y realizar recomendaciones sobre los informes elaborados por los evaluadores externos (consultores y/o entidades de investigación) en el marco de los estudios de evaluación, así como, de cualquier otra documentación que resultase relevante.
6. Generar información primaria mediante la implementación de técnicas cuantitativas o cualitativas, por ejemplo: encuestas, entrevistas, grupos de discusión, entre otras.
7. Liderar las reuniones de puesta en común y análisis de los informes intermedios y finales de evaluación, con los representantes de las instituciones responsables de las intervenciones evaluadas y el equipo evaluador.
8. Facilitar el uso de los resultados de las evaluaciones a través de la elaboración de diversos productos de difusión, así como colaborando y facilitando la elaboración de acciones de mejora a partir de las conclusiones y recomendaciones contenidas en los informes de evaluación.
9. Participar en la organización y dictado de instancias de capacitación y formación tendientes a mejorar los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes individuales de los consultores que participan en evaluaciones gestionadas por AGEV, así como del personal dedicado a tareas de M&E del sector público al cual se apoya en el desarrollo de capacidades.
10. Participar en la organización y provisión de asistencia técnica para mejorar los niveles de planificación, gestión e implementación de las actividades de M&E del personal técnico que se dedica a estas tareas en el sector público, así como también la implementación de evaluaciones conjuntas.
11. Elaborar material técnico que permita uniformizar procedimientos y criterios al momento de realizar evaluaciones a través de un marco de referencia común.
12. Apoyar el desarrollo de herramientas transversales de M&E como registros de evaluación, redes, agendas, reconocimientos a la labor de evaluación entre otros.

13. Participar en metaevaluaciones que permitan detectar fortalezas y oportunidades de mejoras en las prácticas de evaluación tendientes a fortalecer los procesos y prácticas de evaluación.
14. Participar en las actividades de formación continua en relación al M&E organizadas o gestionadas por la División.
15. Efectuar toda otra actividad que le sea requerida y que por sus características estén vinculadas al desarrollo e implementación de estudios de evaluación de intervenciones públicas.

RALESUR DB SCHENKER

Periodo: Julio-Noviembre 2018

Consultora independiente

Principales tareas:

Estudio de satisfacción a clientes de RALESUR DB SCHENKER utilizando un diseño de investigación mix methods (técnicas cuali y cuanti)

- Diseño del estudio
- Elaboración de pautas de entrevistas
- Diseño de formulario
- Seguimiento de campo
- Análisis de información con SPSS
- Presentación de resultados

OIT – CINTERFOR

Proyecto URU/14/01/URU - Programa Justicia e Inclusión

Periodo: Agosto 2016

Consultora para el desarrollo de la evaluación de la ejecución de los sectores de intervención 2, 4 y 5

Principales tareas:

Desarrollar la evaluación de la ejecución de los sectores de intervención:

2 - Reforma administrativa y fortalecimiento de las capacidades del sistema de medidas privativas y no privativas de libertad

Resultado 2.1 Fortalecidas las capacidades humanas del sistema de administración,

4 - Educación en centros de internación de privados de libertad

Resultado 4.1 Una estrategia nacional de educación en cárceles en los niveles de educación primaria, secundaria y técnica está siendo implementada por parte de un personal capacitado.

5- Promoción de la inserción laboral de las personas liberadas de penas de prisión.

Resultado 5.1 Un sistema integral de promoción de la inserción socio laboral de las personas privadas de libertad ha sido creado y funciona eficientemente con un personal capacitado para el desempeño de sus funciones.

PRESIDENCIA, OPP, URUGUAY INTEGRA

Periodo: Abril 2013 hasta Febrero 2014

Consultora del Observatorio Territorial

Principales tareas:

- Colaborar técnicamente en el diseño e implementación del Observatorio “Territorio Uruguay” en coordinación con el Grupo de Referencia
- Realizar las actividades relacionadas con la generación y sistematización de información y estadísticas territoriales que se realicen en el marco del Observatorio usando el software estadístico SPSS (relevamiento de la información departamental y subdepartamental disponible, estudios e investigaciones territoriales existentes, etc.).
- Relevar la información territorial y los sistemas de información generados por los distintos Programas de APT y OPP
- Apoyar el análisis crítico de la información disponible, sus fuentes y su validez y elaborar las fichas metodológicas de los indicadores.
- Elaborar informes y reportes sobre territorios y/o temas específicos a partir de la información generada/sistematizada para el Observatorio.
- Colaborar en el diseño de instrumentos de relevamiento y estudios que permitan satisfacer las demandas de información del Observatorio.
- Colaborar con el Coordinador del Observatorio en el diseño conceptual de contenido: selección de indicadores, elaboración de notas y advertencias metodológicas, forma de presentación, etc.
- Participar de instancias de intercambio con el equipo informático que realizará el desarrollo y diseño para proponer y evaluar sus alcances, límites y formas de funcionamiento.
- Participar en otras actividades vinculadas que fueran requeridas por el Coordinador del Observatorio.

PRESIDENCIA, OPP, AGEV

Período: Diciembre 2012 hasta Mayo 2013

Consultora

Evaluadora con énfasis en metodología para las evaluaciones de diseño, evaluación y desempeño (DID) de intervenciones públicas

Principales tareas:

- Relevar, sistematizar y/o analizar toda la información pertinente para la evaluación rápida de las intervenciones públicas.
- Elaborar la documentación requerida para desarrollo de las evaluaciones, así como, para facilitar el uso de la información producida en el marco de las evaluaciones.
- Participar en las reuniones de análisis de informes de evaluación entre representantes de las instituciones responsables de las intervenciones evaluadas y el equipo técnico de AGEV-OPP.
- Realizar un análisis del proceso de evaluación desde su área de especialización.

UNIVERSIDAD ORT DEL URUGUAY

Período: Marzo 2012 hasta Setiembre 2012

Docente en el área metodológica de la Licenciatura en Estudios Internacionales (Facultad de Administración y Ciencias Sociales)

Bvar. España 2633 – 2 707 18 06

Tareas específicas:

- Docencia directa en materias dentro el área de metodología.

MIDES – MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Período: Marzo 2012 hasta Agosto 2012

Supervisora de Campo (Unidad de seguimiento de la DINEM)

Av. 18 de julio 1453 - 24000302

Tareas específicas:

- Supervisión y coordinación del trabajo de campo realizado por el equipo de entrevistadores asignado, garantizando su cumplimiento en tiempo y forma, tanto en Montevideo como en el interior del país.
- Asignación y distribución del trabajo al equipo
- Supervisión del trabajo realizado por el equipo a su cargo (calidad y cantidad)
- Manejo de mapas y apoyo al trabajo de georreferenciación de hogares.
- Coordinación del equipo en el trabajo de campo de Montevideo y en el interior del país.

CENTRO CEIBAL PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL DE NIÑOS Y ADOLESCENTES

Período: Setiembre 2010 a marzo 2012

Investigadora Social (Área de Evaluación del Impacto Social)

Av. Italia 6201 – Tel. 2 601 57 73 – 2381

Tareas específicas:

- Armado de diseños de investigación
- Elaboración de herramientas de recolección de datos (formularios de encuestas, pautas de entrevistas y pautas de observación)
- Participación en trabajo de campo (como supervisora y como encuestadora y entrevistadora de niños, familias, docentes y directores beneficiarios del plan Ceibal)
- Sistematización, procesamiento y análisis de datos cuantitativos (a través del software estadístico SPSS) y cualitativos.
- Redacción y presentación de informes.

MERCOPLUS LATIN AMERICA (Consultora de Mercado)

Setiembre 2008 hasta Setiembre 2010 – **Coordinadora de estudios cuantitativos ad hoc**

Enero 2006 hasta Agosto 2008 – **Investigadora a cargo de proyectos de investigación** en estudios de mercado ad hoc y continuos (Área de Investigación & Desarrollo)

Junio 2004 a Diciembre 2005 – **Asistente de investigación** (Área de Investigación & Desarrollo)

Campbell 1441 – Tel. 2709 7455

Tareas específicas:

- Armado de diseños de investigación
- Elaboración de herramientas de recolección de datos (formularios de encuestas y pautas de entrevistas)
- Supervisión de trabajo de campo
- Sistematización, procesamiento y análisis de datos cuantitativos utilizando el software estadístico SPSS.
- Redacción y presentación de informes
- Coordinación y supervisión del equipo de investigación cuantitativa

AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional)

Consultoría externa, proyecto: Seguimiento del impacto del programa de becas MAEC-AECI

Período: 2006 a 2008.

Asistente de investigación.

Líderes del proyecto: Carmen Bruzzone y Laura Noboa.

Fundación internacional de la juventud (IYF), Fondo multilateral de inversiones (FOMIN), en alianza con corporaciones globales, fundaciones privadas y la AID de EE.UU.

Consultoría Externa del programa Entra 21 para el caso uruguayo 2007: “Preparando a los jóvenes para entrar al nuevo mundo del trabajo”

Setiembre-Noviembre de 2007

Asistente de investigación

Líder de proyecto: Carmen Bruzzone. Co-responsable del proyecto: Laura Noboa.
Montevideo

Ibase (ONG) - Cotidiano Mujer (ONG) - Dpto de Sociología (UdelaR).

Proyecto regional “Participación y movimientos juveniles en América del Sur”.

Mayo-Noviembre de 2007

Asistente de investigación

Desgrabación de entrevistas y grupos de discusión-

Responsable de equipo académico en Uruguay: Dra. Verónica Filardo.

UdelaR -Facultad de Ciencias Sociales – Departamento de Sociología

Abril-Mayo 2005 – Julio – Diciembre 2005

Proyecto “Estadísticas Sociodemográficas en el Uruguay: diagnóstico y propuestas”

Ingreso crítico de información estadística producida por organismos que integran el Sistema Estadístico Nacional y participación en instancias de discusión sobre criterios de diseño del Catálogo II.

Constituyente 1502 Tel. 2410 3855

UdelaR -Facultad de Ciencias Sociales – Departamento de Sociología

Marzo – Abril 2004

Proyecto “Estudio nacional sobre conocimiento y evaluación de los servicios que presta el Banco de Previsión Social”.

Encuestadora

Constituyente 1502 Tel. 2410 3855

UdelaR -Facultad de Ciencias Sociales – Departamento de Sociología

Octubre - Noviembre 2003

Proyecto “Relevamiento de aspectos Organizativos, Capacitación y Desarrollo del Personal No Docente de la UdelaR”

Encuestadora

Constituyente 1502 Tel. 2410 3855

SIUR Ltda. (Agencia de Viajes)

Octubre 1997- Octubre 1998

Desempeñando tareas en las áreas de promoción y contaduría.

Río Negro 1370 – Tel. 2901 3782

4. CURSOS Y SEMINARIOS

Curso: Indicadores para el desarrollo

Aprobado, con destaque de excelencia

Lugar: plataforma online INDES - BID

Horas: 100 hs. de dedicación total

Fecha: 16 de abril al 1 de Julio del 2019

Curso: Métodos y herramientas para la integración y explotación de registros administrativos con fines estadísticos

Aprobado

Lugar: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Horas: 30 hs. presenciales

Fecha: 10 al 21 de Junio del 2019

Curso: Evaluación de impacto

Aprobado

Lugar: BCU (Banco Central del Uruguay)

Horas: 16 hs. presenciales

Fecha: 11 al 29 de Julio del 2016

Charla "La Evaluación Educativa: Reflexiones sobre un fenómeno global en América Latina"

Asistencia

Lugar: INEEEd

Horas: 2 hs.

Fecha: 17 de Marzo del 2016

Curso: Muestreo

Aprobado

Lugar: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Horas: 15 hs. presenciales

Fecha: 7 al 11 de Setiembre del 2015

Curso: "Evaluación de Impacto de Programas Sociales"

Aprobado

Lugar: MITx (on line)

Horas: 45 hs. de dedicación total

Fecha: Mayo a Julio 2015

Curso "Democracia y decisiones públicas. Introducción al análisis de políticas públicas"

Aprobado

Lugar: Universitat Autònoma de Barcelona (on line)

Horas: 24 hs. de dedicación total

Fecha: Octubre a diciembre 2014

Programa de Inducción Institucional

Aprobado
Lugar: ENAP
Horas: 12 hs.
Fecha: Mayo de 2014

Taller de Formulación y Gestión de proyectos

Impartido por Uruguay Integra y ENAP
Horas: 28 hs. presenciales
Fecha: Marzo a Mayo 2013

Curso de Educación Permanente: Mundo del trabajo, organizaciones y gestión del cambio

Lugar: Facultad de Ciencias Sociales
Horas: 30 hs. presenciales
Fecha: Octubre a noviembre de 2013

Seminario La evaluación en un contexto de gestión por resultados

Asistente
Organiza: OPP, AGEV
Lugar: Montevideo, Uruguay
Fecha: 12 de Diciembre de 2012

2º Congreso de Sociólogos de la provincia de Buenos Aires "SOCIALIZAR LA SOCIOLOGIA"

Asistente
Lugar: Mar del Plata, Argentina
Fecha: 6 al 8 de Octubre de 2011

Conferencia sobre "El problema de las calificaciones, los reglamentos de evaluación y los "niveles de exigencia"

Dictada por el Mag. Pedro Ravela
Lugar: UCUDAL, Montevideo
Fecha: 6 de octubre de 2011

Conferencia sobre "¿Cuáles deberían ser las principales líneas de acción de un Instituto Nacional de Evaluación Educativa en América Latina?"

Dictada por el Dr. Gilbert Valverde
Lugar: UCUDAL, Montevideo
Fecha: 27 de setiembre de 2011

Conferencia sobre "Evaluación del desempeño docente y carrera profesional: ¿cómo mejorar las prácticas de enseñanza?"

Dictada por el Mag. Pedro Ravela
Lugar: UCUDAL, Montevideo
Fecha: 20 de setiembre de 2011

Curso de Educación permanente "Economía y Política de la Educación" (36 hs) – Aprobado

Profs: Dra. María Ester Mancebo y Rossana Patrón

Lugar: Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo.

Aprobada con la presentación de un paper sobre “Las deficiencias de equidad y calidad en primaria y su efecto en la permanencia y éxito en secundaria”

Fecha: 17 de agosto a 26 de setiembre de 2011

Foro Internacional de desarrollo e Inclusión social a partir del uso de TIC en Uruguay – Ciudadanía Digital

Lugar: Plan Ceibal – Uruguay

Fecha: 29 y 30 de noviembre de 2010

Curso de “Introducción a los Métodos Histórico-Comparativos en Sociología y Ciencias Política” (12hs),

Lugar: Departamento de Sociología y Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Católica del Uruguay

Fecha: 29 y 30 de julio del 2010

Curso “Curtir Baudrillard desde las Torres Gemelas” (24 hs.)

Prof: Dr. Rafael Bayce

Lugar: Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo.

Fecha: 20 de abril al 8 de Junio del 2010

IV Congreso Regional de Dirección de Proyectos – Latinoamérica Sur

Impartido por Project management Institute

Lugar: Hotel Radisson, Montevideo.

Fecha: 4 de noviembre de 2008

Seminario “El desempeño de las marcas en el punto de venta”

Impartido por el Observatorio de Medios y Audiencias del CLAEH

Lugar: CLAEH, Montevideo.

Fecha: 18 de Septiembre de 2007

Curso de técnicas estadísticas de análisis multivariado

Técnicas: Regresión logística, factorial

Prof. Tabaré Fernández

Lugar: MERCOPUS LA

Año: 2006

IV Jornadas de Investigación – Expositora

Temática: “Tras los Números: la Construcción de las Estadísticas Sociales en el Uruguay”.

Lugar: Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR

Fecha: 30 y 31 de Agosto de 2005

Foro “Opinión Pública e Investigación de Mercado; Problemas y desafíos metodológicos”.

: Facultad de Ciencias Sociales - ADIMU, UdelaR – Montevideo Uruguay

Fecha: 9 y 10 de Agosto de 2004

Seminario “Religiones Alternativas en el Uruguay” – Expositora

Lugar: Departamento de Sociología , Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR

Fecha: 30 de Junio – 2 de Julio de 2004

Seminario Internacional “Género, familias y trabajo: Rupturas y continuidades”

Fecha: 10 y 11 de Abril de 2003

Lugar: Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR

5. INFORMÁTICA

Curso STATA

Aprobado

Lugar: Banco Central del Uruguay

Horas: 14 hs. presenciales

Fecha: Junio de 2016

Curso Excel avanzado

Aprobado con 99/100

Lugar: ENAP

Horas: 24 hs. Presenciales

Fecha: Noviembre a diciembre 2013

Curso de Educación Permanente: "Introducción a los Sistemas de Información Geográfica"

Lugar: Facultad de Ciencias Sociales

Horas: 20 hs. Presenciales

Fecha: Abril de 2013

Curso SPSS (programa de análisis estadístico)

Lugar: Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR

Horas: 30 hs. presenciales

Fecha: Mayo a Junio de 2002

6. IDIOMAS

First Certificate In English

University of Cambridge

1996 - MontevideoUruguay

Written English For Tourism – Second Level

London Chamber of Commerce and Industry Examinations Board

1998 - Montevideo Uruguay

7. PUBLICACIONES

Guía metodológica 2017

Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño (DID)

Oficina de Planeamiento y Presupuesto / Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión / AGEV / División Análisis y Evaluación de Políticas Públicas
http://200.40.96.180/images/Guia_DID_Version_Final_Web.pdf

Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño (DID)

Sistema Nacional de Turismo Social (SNTS) - 2017

Oficina de Planeamiento y Presupuesto / Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión / AGEV / División Análisis y Evaluación de Políticas Públicas
El equipo de evaluadores estuvo conformado por integrantes de la Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y por evaluadores externos. El mismo fue integrado por Juan Manuel Lanza, María Noel Cascudo, Soledad Canto, Lauren Isach y Álvaro Cristiani.

<https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/registro-nacional-de-evaluaciones/evaluaci%C3%B3n-did-sistema-nacional-de-turismo-social-snts-con-%C3%A9nfasis-en-turismo-para-quincea%C3%B1eras>

Sistematización de Diseño, Implementación y Desempeño (DID)

+Local / URUGUAY INTEGRA OPP– 2016

Oficina de Planeamiento y Presupuesto / Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión / AGEV / División Análisis y Evaluación de Políticas Públicas
El equipo de profesionales estuvo conformado por integrantes de la Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y por consultores externos. Fue integrado por Soledad Canto, Alicia Dauría y Óliver Socas.

<https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/registro-nacional-de-evaluaciones/sistematizaci%C3%B3n-de-dise%C3%B1o-implementaci%C3%B3n-y-desempe%C3%B1o-did-de-local>

Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño (DID)

Programa Uruguay Estudia (PUE) – 2014-2015

Oficina de Planeamiento y Presupuesto / Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión / AGEV / División Análisis y Evaluación de Políticas Públicas
El equipo de profesionales estuvo conformado por integrantes de la Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), integrantes del INEE y por consultores externos. Fue integrado por Guillermo Pérez Gomar, Juan Andrés Daguerre, Soledad Canto, María Noel Cascudo, Fernando Salas y María Pía Pirelli

<https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/registro-nacional-de-evaluaciones/evaluaci%C3%B3n-did-programa-uruguay-estudia-pue>

"Caracterización Socio demográfica de los Municipios"

Observatorio Territorio Uruguay, Reporte 1

Coordinadora: Valentina Cancela

Elaboración y redacción: Soledad Canto y Mariana Fernández Soto

Febrero 2014

Libro “Religiones alternativas en el Uruguay” (co-autora)

Coordinadora Dra. Verónica Filardo.

Diciembre de 2005 (1ª Edición)

UdelaR – Facultad de Ciencias Sociales; Montevideo Uruguay