



OIT - EVALUACIÓN

- **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 para el desarrollo
- **TC/SYMBOL:** URU/16/01/URY
- **Tipo de la evaluación:** Final independiente
- **País(es):** Uruguay
- **Fecha de la evaluación:** Junio - Julio 2018
- **Nombre del consultor:** Carmen Bruzzone
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga y Fernando Casanova
- **Oficina Administrativa (OIT):** CINTERFOR
- **Oficina Técnica (OIT):** EMPLOYEMENT
- **Fin del proyecto (fecha):** Julio 2018
- **Donante: país y monto en US\$** Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional de Uruguay, US\$ 1.121.926
- **Palabras Claves:** Formación profesional, competencias sectoriales, valoración de cargos, marcos de competencias, certificación de competencias
- **Presupuesto de la evaluación:** US\$ 5,800

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

Índice

Contenido

Índice	2
Acrónimos	4
1. Resumen Ejecutivo	5
1.1. Antecedentes y contexto	5
1.2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación	5
1.3. Metodología de la evaluación	5
1.4. Principales hallazgos	6
Pertinencia	6
Validez del diseño.....	6
Eficacia de la gestión	7
Impacto y sostenibilidad	7
1.5. Conclusiones.....	8
Pertinencia	8
Validez del diseño.....	8
Efectividad.....	8
Eficacia de la gestión	8
Impacto y sostenibilidad	8
1.6. Recomendaciones	9
1.7. Lecciones aprendidas	9
1.8. Buenas prácticas.....	10
2. CUERPO DEL REPORTE.....	11
2.1. Antecedentes y justificación de la evaluación	11
2.2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación	12
2.3. Metodología de Evaluación.....	13
2.4. Principales hallazgos	14
Pertinencia	14
Validez del diseño.....	17
Efectividad.....	18
Eficiencia y eficacia de la gestión	26
Impacto y sostenibilidad	27

2.5.	Conclusiones.....	28
	Pertinencia	28
	Validez del diseño.....	28
	Efectividad.....	29
	Eficacia de la gestión	29
	Impacto y sostenibilidad	29
2.6.	Recomendaciones	29
2.7.	Lecciones Aprendidas.....	31
2.8.	Buenas prácticas.....	37
3.	Anexos.....	41
	ANEXO 1: Distribución de participantes por sexo del curso por turno. Gráficos 1 y 2	41
	ANEXO 2. Resultados del Curso, "Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales"	42
	ANEXO 3A. Total de participantes inscriptos en el curso de “Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales”, distribuidos por organización.	43
	ANEXO 3B: Encuesta de satisfacción aplicada a los participantes del Curso: “Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales”. Formulario y gráficas.....	44
	ANEXO 4: Documentos consultados Proyecto CETFOR	49
	ANEXO 5. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	51
	ANEXO 6: MATRIZ DE EVALUACION	52
	ANEXO 7: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA	55
	ANEXO 8: MODALIDADES DE INTERVENCION.....	57
	ANEXO 9: CUADRO DE PUBLICACIONES DEL PROYECTO CETFOR	58
	ANEXO 10: TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN	59
	ANEXO 11: CV DE LA EVALUADORA	70

Acrónimos

CETFOR	Certificación, Trabajo y Formación, denominación del proyecto
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
AHRU	Asociación de Hoteles y Restaurant del Uruguay
CIU	Cámara de Industria del Uruguay
AFP	Asociación de Fabricantes de Papel
FOPCU	Federación de Obreros Papeleros y Cartoneros 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

1. Resumen Ejecutivo

1.1. Antecedentes y contexto

1. El Proyecto URY/16/01/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 para el desarrollo” (CETFOR), se implementa en el marco de los acuerdos entre el Poder Ejecutivo y los actores sociales del mundo del trabajo (PIT-CNT y cámaras empresariales).
2. En este contexto, el MTSS y el INEFOP, reconocen la necesidad de optimizar los mecanismos de coordinación e interacción entre ambas instituciones, así como, el fortalecimiento de las capacidades de sus equipos técnicos y la modernización de las herramientas para la negociación colectiva.
3. Se reconoce la experiencia de trabajo de OIT/Cinterfor con el MTSS y los actores sociales, en los últimos años, en la transferencia de capacidades como en el diseño de diversas metodologías y herramientas para fortalecer procesos de diálogo social con base técnica como un aspecto constituyente en el diseño de CETFOR.
4. El período del proyecto fue de 24 meses que cubrieron los años 2016, 2017 y 2018.
5. La institución donante fue INEFOP y el monto del proyecto fue U\$S 1.121.926,00.

1.2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

6. La evaluación se propuso analizar la pertinencia y coherencia interna de la estrategia de intervención, la eficacia en términos de sus logros; los resultados, la apropiación del proceso por parte de los beneficiarios directos identificando lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones que contribuyan a dar sostenibilidad a los resultados.
7. Los *clientes externos* de la evaluación son: el MTSS (DINAE y DINATRA), el INEFOP, representantes de organizaciones de empleadores (cámaras y asociaciones) y representantes de organizaciones de trabajadores (PIT-CNT).
8. Entre los *clientes internos* se registran la Oficina Subregional de Santiago, OIT/Cinterfor, EVAL, PROGRAM y PARDEV.

1.3. Metodología de la evaluación

9. La metodología de evaluación ha estado guiada por los criterios de la OCDE/CAD, específicamente por los criterios de pertinencia, validez del diseño, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, a los cuales OIT adhiere. Incorpora, también, la teoría del cambio subyacente al proyecto en los procesos de desarrollo de capacidades institucionales de los actores del MTSS, INEFOP, cámaras empresariales y PIT-CNT. Tales capacidades se encuentran alineadas con las necesidades explicitadas por los actores; y se recogen en

cada uno de los objetivos inmediatos, así como los productos logrados se encuentran detallados en el “Cuadro 1. Objetivos y Productos¹”.

10. Para el análisis de la ejecución del proyecto se combinó información secundaria (informes y documentos suministrados por la Unidad Ejecutora²), y primaria a través de entrevistas individuales y colectivas a representantes de los actores involucrados durante todo el proceso³.
11. Se destaca el apoyo del equipo técnico de CETFOR, así como, la receptividad y colaboración de los actores sociales e institucionales involucrados.

1.4. Principales hallazgos

Pertinencia

Alineación con prioridades nacionales

12. El Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Uruguay para el período 2016-2020 (MECNUD, previamente denominado UNDAF, por su sigla en inglés) describe los acuerdos establecidos entre el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y el Gobierno de la República Oriental del Uruguay para contribuir a las prioridades de desarrollo nacionales. En este marco el proyecto se alinea con el Área de *Desarrollo sostenible con innovación* a los efectos de 1.2. y 1.4
13. El MTSS, por su parte, ha definido la promoción de una "Cultura del Trabajo para el Desarrollo" como uno de los ejes prioritarios para su gestión, durante el período 2015-2020. Una de sus prioridades es avanzar en la pertinencia y calidad de los conocimientos en los ámbitos de educación y capacitación y en aquellos propios del trabajo.

Alineación con prioridades de OIT/Cinterfor

14. El proyecto contribuye en esta perspectiva, al trabajo que ha venido realizando OIT/Cinterfor en los últimos años, en el diseño de diversas metodologías y herramientas 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 y en la transferencia de capacidades a los actores sociales. Entre los entrevistados hay unanimidad de opinión acerca que CETFOR y el rol de OIT/Cinterfor constituyen un aporte clave al consolidar y potenciar los procesos ya iniciados.

Validez del diseño

15. Los objetivos y resultados formulados en el diseño, si bien con cierta complejidad, se consideran realistas y dan respuesta a las necesidades detectadas. En este sentido, existe una opinión compartida entre los entrevistados acerca de “*lo ambicioso del proyecto en su diseño*”; no obstante, se reconoce coherencia lógica en su formulación.

¹ Cuadro 1 Objetivos y Productos en el cuerpo del informe.

² Anexo 4. Documentos consultados proyecto CETFOR.

³ En anexo se adjunta lista de personas entrevistadas por institución

16. Desde la evaluación, se considera que la complejidad mencionada refiere a la diversidad de temas a abordar y a las diferentes modalidades de implementación⁴, así como a los actores involucrados.
17. Respecto a la perspectiva de género, está presente en el diseño del proyecto en forma transversal e incorporada en los productos y en la caja de herramientas propuesta.
18. El seguimiento y monitoreo, otro aspecto constitutivo del diseño del proyecto, se evalúa como muy positivo. El conjunto de informes y documentos⁵ *online*, elaborados durante la marcha de la ejecución aporta un sistema de seguimiento y evaluación del proceso al alcance de todos.

Efectividad

19. Entre los aspectos más destacados se señala: *(i)* la generación de espacios de discusión y reflexión conjunta, lo que genera nuevas condiciones y formas de diálogo en base al aporte técnico, *(ii)* compartir conceptualizaciones y un lenguaje común sobre temáticas en las cuales se contaba con escaso conocimiento, *(iii)* sensibilización y desarrollo de una metodología para el análisis y elaboración de estructuras ocupacionales, así como, para la descripción y evaluación de cargos y recomendaciones de utilización en la formación y la negociación colectiva, *(iv)* socialización de información sobre experiencias existentes de certificación, por ejemplo, la experiencia piloto de certificación de competencias laborales de mozo, *(v)* capacitación y transferencia de conocimientos a técnicos, *(vi)* la aplicación de pilotos tanto para la descripción de perfiles ocupacionales en el sector turismo-hotelería y el piloto en certificación con el sector papelerero.

Eficacia de la gestión

20. Según el análisis de documentos respecto a la estructura de gestión del proyecto, la articulación entre la unidad ejecutora y el Comité Coordinador, funcionó de acuerdo los mecanismos previstos para ello. También el soporte prestado por OIT/Cinterfor, donde se alojó el proyecto y se contó con el apoyo de las áreas de programación, administración y finanzas.

Impacto y sostenibilidad

Impacto

21. El conjunto de los actores entrevistados coincide en señalar la contribución de CETFOR en la modernización de las herramientas para la negociación colectiva, en lo que atañe a la descripción y valoración de cargos en los sectores.

Sostenibilidad

22. Se ha instalado una ingeniería social, en la cual el MTSS a través de las dos unidades ejecutoras y el INEFOP, una vez realizado el ordenamiento de roles y funciones, mejoran

⁴ Anexo 8 Modalidades de implementación.

⁵ <http://evc.oitcinterfor.org/> (con usuario y contraseña)

los mecanismos de articulación y generan nuevos canales de comunicación para la concreción de futuros acuerdos.

23. En efecto, los impactos generados durante el proyecto, validado por los actores y en especial aquellos que se encuentran en los lugares claves en la toma de decisiones, constituyen las bases para la continuidad, la actualización y la profundización permanente de los procesos de trabajo desde la perspectiva del dialogo social. Estos resultados posibilitan la aplicación ulterior en forma sostenible.

1.5. Conclusiones

Pertinencia

24. El proyecto logró poner en la agenda del MTSS, el INEFOP y de los actores sociales un set de herramientas claves para el país, tales como una metodología de descripción y valoración de cargos para la negociación colectiva y la prescripción de un proceso y herramientas para la certificación de competencias.

Validez del diseño

25. El diseño del proyecto propuso tres objetivos “complejos” de alcanzar, una de estas complejidades fue el desafío de articular diferentes organizaciones en su implementación; a lo que sumó el plazo de ejecución del mismo y los diferentes tiempos de los actores.

Efectividad

26. Se identificó la habilitación de espacios de construcción conjunta y el desarrollo de procesos como base del dialogo social. Si bien se concretaron los productos explicitados en el documento del proyecto, en algunos casos parcialmente, esto se debe a que aún no están las condiciones políticas institucionales para su apropiación e implementación.

Eficacia de la gestión

27. La gestión de OIT/Cinterfor como unidad ejecutora resultó clave para el logro de los resultados por el rol que jugó en la facilitación del dialogo social, por su experticia en los procesos de formación de certificación que ha permitido el diseño de una metodología y una caja de herramientas.

Impacto y sostenibilidad

28. La ejecución del proyecto ha contribuido a: (i) mejorar la coordinación de políticas y acciones de formación, (ii) desarrollar herramientas y capacidades para la valoración de tareas como insumo a la negociación colectiva y al desarrollo del talento humano y (III) elaborar procesos y herramientas para la certificación de competencias laborales.
29. Los productos alcanzados han logrado calificar a un conjunto de personas- directivos, referentes sectoriales y técnicos- de las diferentes instituciones involucradas en el proyecto, la adquisición de conceptos específicos en la temática del proyecto, un lenguaje común y la experiencia de trabajo conjunta construida a partir de distintas perspectivas institucionales, así como documentos de trabajo y guías prácticas. Uno de estos

productos, el documento *“Propuestas de articulación y herramientas de fortalecimiento del SNFP”* constituye la fundamentación de la redacción final de un Decreto-Ley sobre la certificación de competencias laborales, en proceso de aprobación.

1.6. Recomendaciones

Para: Mandantes tripartitos (empleadores, trabajadores y Gobierno) y OIT/Cinterfor. Prioridad: media. Plazo: dos años. Sin implicación presupuestaria

30. **R1.** Promover el dialogo tripartito⁶ entre -integrantes de las CBETs y responsables de la DINAE y/o INEFOP -, para profundizar sobre las necesidades de formación, así como diseñar acciones concretas de políticas de empleo y formación profesional en los sectores.

Para: OIT/Cinterfor. Prioridad: alta. Plazo: dos años. Sin implicación presupuestaria

31. **R2.** Definir los sectores a incorporar al proyecto, en las distintas intervenciones, en función de la existencia de una demanda consensuada y acordada por las partes y un compromiso de participación activa de empleadores y trabajadores en los procesos implicados.

Para: OIT/Cinterfor. Prioridad: alta. Plazo: dos años. Sin implicación presupuestaria

32. **R3.** En la definición de los sectores incluir la perspectiva de género, promoviendo este tipo de proyecto donde la mano de obra femenina es preponderante o no tradicional.

Para: OIT/Cinterfor. Prioridad: alta. Plazo: dos años. Sin implicación presupuestaria

33. **R4.** Incorporar la modalidad de formación por inmersión, con tutorías personalizadas, diseñadas de acuerdo a estrategias individuales que contemplen los perfiles de los participantes.

Para: Gobierno y OIT/Cinterfor. Prioridad: alta. Plazo: dos años. Sin implicación presupuestaria

34. **R5.** Incorporar a las sesiones de trabajo de la CBET a técnicos de los organismos -INEFOP, DINAE, DINATRA- como observadores participantes del proceso, para que puedan apropiarse de la metodología de trabajo en sus respectivas funciones, en las instancias que los actores sectoriales consideren pertinentes.

1.7. Lecciones aprendidas

35. **LA1.** El proyecto requiere una gobernanza política-técnica con un liderazgo representativo de las instituciones involucradas, para facilitar la concreción de los acuerdos y el fortalecimiento interinstitucional.

⁶ El proyecto implementó la descripción, análisis y valoración de cargos de forma bipartita, en el sector turismo-hotelería. Recomendamos la realización de instancias tripartitas solo a los efectos de profundizar en el conocimiento del Estado (DINAE) e INEFOP acerca de la situación del sector y posicionarse con mayores y mejores insumos a la hora de promover, regular y ejecutar acciones en el marco de las políticas de empleo y formación profesional.

36. **LA2.** Es necesario que existan ciertas condiciones y acuerdos previos entre los actores sectoriales -organizaciones de empleadores y trabajadores-, una demanda sectorial basada en acuerdos bipartitos.
37. **LA3.** Es necesario contar con una red de criterios de selección y que los mismos se cumplan, para lograr que el conjunto de los participantes alcance los resultados de aprendizaje previstos en los objetivos de la formación.
38. **LA4.** Implementar procesos de formación en períodos más acotados en el tiempo y con una modalidad de inmersión. Armonizar las experiencias piloto con la formación de manera de facilitar la aplicación en situación auténtica
39. **LA5.** Es necesario un compromiso explícito de cada una de las organizaciones intervinientes para asegurar el para qué y el cómo los participantes, una vez finalizada la formación, aplicarán las competencias que han incorporado.

1.8. Buenas prácticas

40. **BP1.** El diálogo social con una amplia participación de empresarios y trabajadores es un instrumento clave para diseñar e implementar propuestas con una visión compartida entre los actores sociales del sector a trabajar
41. **BP2.** El sistema de información online⁷ instrumentado por la unidad ejecutora constituye una herramienta de monitoreo y evaluación que ha permitido detectar dificultades y proponer alternativas, así como una comunicación oportuna con los actores involucrados.
42. **BP3.** Las guías prácticas elaboradas posibilitan replicar aprendizajes en forma individual, autoaprendizaje y/o como en el seguimiento de nuevos cursos. También constituyen un apoyo técnico para la implementación de nuevos proyectos en las diferentes temáticas.

⁷ idem <http://evc.oitcinterfor.org> (con usuario y contraseña).

2. CUERPO DEL REPORTE

2.1. Antecedentes y justificación de la evaluación

43. El presente informe de avance se enmarca en la consultoría de evaluación independiente de la ejecución del Proyecto URY/16/01/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 para el desarrollo” (CETFOR)*, ejecutado por OIT/Cinterfor y financiado por el INEFOP durante el período 2016 – 2018, en el marco de las políticas del MTSS en Uruguay.
44. El monto del proyecto en dólares americanos ascendió a **U\$S 1.121.926,00**.
45. La finalidad del proyecto fue promover la cultura del trabajo para el Desarrollo en Uruguay, mediante el abordaje de tres áreas de acción: (1) fortalecimiento del MTSS en dos Unidades Ejecutoras (DINAE y DINATRA) , el INEFOP y la institucionalización del SNFP; (2) desarrollo de capacidades para la actualización de las descripciones ocupacionales y valoración de cargos en los sectores interesados, como insumo para la negociación colectiva y el desarrollo de la gestión humana; y (3) diseño e implementación del programa nacional de certificación y reconocimiento de competencias laborales con la participación de los actores sociales.
46. Cada una de las áreas mencionadas fue un objetivo inmediato del proyecto, para lo cual se definieron productos y actividades, objeto de análisis y evaluación de este informe. En ese sentido, el insumo de referencia fue el Marco Lógico del proyecto con la descripción de los productos esperados para cada uno de los objetivos acordados.

Cuadro 1: Objetivos inmediatos y Productos del Proyecto

OBJETIVOS INMEDIATOS	PRODUCTOS
<p>1. El MTSS (DINAE-DINATRA) y el INEFOP son fortalecidos en el ejercicio de sus roles en cuanto a la formación profesional, la negociación colectiva y la institucionalización del SNFP.</p>	<p>1.1. Documento: Análisis y propuesta de líneas de ordenamiento de roles, procesos y funciones en el campo de la Formación profesional que atañen a DINAE e INEFOP y su vínculo con la negociación colectiva.</p>
	<p>1.2. Documento: Propuesta de articulación y herramientas de fortalecimiento del SNFP.</p>
	<p>1.3. Documento: Descripción y valoración de cargos con recomendaciones para la gestión de talento humano en INEFOP.</p>
<p>2. El MTSS, INEFOP y los actores sociales disponen de las capacidades y herramientas para actualizar los perfiles ocupacionales y las evaluaciones de cargos en los diferentes grupos de los Consejos de Salarios.</p>	<p>2.1. Un Programa de formación de negociadores y actores sociales vinculados directa e indirectamente con la evaluación de tareas Personal de DINATRA, DINAE, INEFOP, asociaciones de empleadores y PIT-CNT.</p>
	<p>2.2. Guía para el análisis y la elaboración de estructuras ocupacionales sectoriales.</p>
	<p>2.3. Guía para el análisis, descripción y evaluación de cargos y recomendaciones para su utilización en la negociación colectiva.</p>
<p>3. El MTSS y los actores sociales cuentan con una guía metodológica y herramientas para promover la implementación de procesos de formación y certificación de competencias en los sectores interesados.</p>	<p>3.1. Diseño del Programa de Certificación y de herramientas para la evaluación.</p>
	<p>3.2. Elaboración de un programa de formación en tres sectores seleccionados.</p>

Fuente: Proyecto CETFOR

2.2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

47. El propósito de la evaluación es analizar la pertinencia y coherencia interna de la estrategia de intervención, la eficacia en términos de sus logros; los resultados, la apropiación del proceso por parte de los beneficiarios directos, identificando lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones que contribuyan a dar sostenibilidad a los resultados.

48. El objetivo general de la evaluación es valorar la respuesta del proyecto a los problemas acordados en el documento marco por todos los actores sociales e integrantes del Poder Ejecutivo involucrados en el proceso. En este sentido, se definen los siguientes objetivos específicos de la evaluación:
- Valorar la pertinencia de las respuestas del proyecto CETFOR a las necesidades de los involucrados.
 - Identificar y valorar las contribuciones de OIT/Cinterfor (eficacia de la gestión de equipo CETFOR en todos los componentes del proyecto).
 - Valorar la sostenibilidad y el impacto de los principales resultados del proyecto tanto a nivel de las instituciones como de las políticas de FP y el empleo.
 - Identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para mejorar las respuestas de las políticas de FP y el empleo en materia de negociación colectiva.
49. La evaluación supone el análisis del proceso en su conjunto, poniendo énfasis en los productos logrados en clave tripartita según el marco de partida acordado.
50. Los clientes internos del proyecto son: la Oficina Subregional de Santiago, Cinterfor, EVAL, PROGRAM y PARDEV.
51. Los clientes externos de la evaluación son los involucrados directamente en el proceso: el MTSS (DINAE y DINATRA), el INEFOP, representantes de organizaciones de empleadores (cámaras y asociaciones) y representantes de organizaciones de trabajadores (PIT- CNT).

2.3. Metodología de Evaluación

52. La metodología se nutre de los criterios de la OCDE/CAD, específicamente por los criterios de pertinencia, de validez del diseño, de eficacia, de eficiencia, de impacto y sostenibilidad, a los cuales adhiere OIT. Incorpora, también, la teoría del cambio subyacente al proyecto en los procesos de desarrollo de capacidades institucionales de los actores del MTSS, INEFOP, cámaras empresariales y PIT-CNT. Tales capacidades se encuentran alineadas con las necesidades explicitadas por los actores; y se recogen en cada uno de los objetivos inmediatos: a) ordenamiento de roles, procesos y funciones en materia de política pública de formación, y sus vínculos con la negociación colectiva; b) actualización de perfiles ocupacionales y evaluaciones de cargos; c) disponibilidad de guía metodológica y herramientas para promover la implementación de los procesos de formación y certificación de competencias en sectores interesados. Por su parte los productos generados se encuentran detallados en el “Cuadro 1. Objetivos y Productos”, anteriormente descripto.
53. Dada las características del proyecto, no solo por la multiplicidad de actores (Poder Ejecutivo, INEFOP, actores sociales) sino también por la diversidad de dinámicas en la manera de operar, así como por la naturaleza de los resultados no cuantificables (arreglos institucionales, voluntad política, entre otros), en la evaluación se utilizaron métodos cualitativos para interpretar puntos de vista y opinión.

54. Se han combinado información secundaria y primaria, a través de análisis documental, y entrevistas individuales y colectivas a representantes de los actores involucrados durante todo el proceso.
55. En cuanto a la revisión documental, la unidad ejecutora proporcionó un conjunto de información⁸ que incluye: documento de Proyecto, minutas de reuniones del Comité Coordinador, informes técnicos y de actividades (talleres, desayuno de trabajo, intercambios entre actores, datos estadísticos sobre participantes de cursos y evaluaciones). Por otra parte, se consulta información disponible en sitios web institucionales sobre avances en la materia por parte de los actores directamente involucrados en el proyecto.
56. A los efectos de garantizar la inclusión de los criterios mencionados, se elaboró una matriz de análisis del proyecto⁹ que contiene las preguntas de evaluación, indicadores y fuentes de información.
57. En consecuencia, se formularon trece preguntas¹⁰ con la intención de recoger la valoración de los entrevistados acerca de los productos y logros del proyecto en cada uno de los objetivos previstos.
58. La selección de las personas¹¹ a entrevistar se realizó en acuerdo con la unidad ejecutora del proyecto y en consulta con algunos integrantes del Comité Coordinador. También se incluyó como entrevistado, al equipo técnico y un consultor asignados por OIT/Cinterfor a la gestión, según las diferentes temáticas abordadas.
59. Durante el proceso de evaluación no se detectaron limitaciones que obstaculizaran el trabajo, se contó con la información necesaria de forma accesible y oportuna, hubo buena receptividad de parte de los actores involucrados en brindar información y opiniones respecto a la implementación.

2.4. Principales hallazgos

Pertinencia

Alineación con prioridades nacionales

60. El Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Uruguay para el período 2016-2020 (MECNUD, previamente denominado UNDAF, por su sigla en inglés) es el marco estratégico de programación que describe los acuerdos establecidos entre el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y el Gobierno de la República Oriental del Uruguay para contribuir a las prioridades de desarrollo nacionales. Área prioritaria 1: Desarrollo sostenible con innovación. 1.2 Reforzar la respuesta del país ante los desafíos de la economía que incluyen la incorporación del conocimiento y la innovación en los procesos productivos y la generación de capacidades transversales en los trabajadores, la mejora en la planificación, la gestión y la disponibilidad de la infraestructura pública social

⁸ Anexo 4 Documentos consultados

⁹ Anexo 6 Matriz de análisis

¹⁰ Anexo 7 Cuestionario de entrevistas

¹¹ Anexo 5 Listado de personas entrevistados

y productiva con criterios sostenibles, así como el fortalecimiento de los mecanismos institucionales y las políticas para incrementar la competitividad (incluyendo el fortalecimiento de capacidades de proveedores y cadenas de valor) y la sostenibilidad ambiental de la economía. 1.4 Fortalecer el entramado legal, institucional y de políticas que garanticen un trabajo decente, que desarrolle capacidades y contribuya a asegurar la sostenibilidad social y ambiental del desarrollo económico del país y permita avanzar en la promoción de una nueva cultura del trabajo basada en la innovación, el aprendizaje permanente, la responsabilidad, y la corresponsabilidad.

61. El proyecto CETFOR ha contribuido en el mismo sentido, dado su propuesta de trabajar en la transferencia de capacidades como el diseño de diversas metodologías y herramientas que apuntan a fortalecer a los actores sociales y sus organizaciones para establecer procesos de dialogo social, con base técnica.
62. El MTSS, por su parte, ha definido la promoción de una "Cultura del Trabajo para el Desarrollo" como uno de los ejes prioritarios para su gestión, durante el período 2015-2020. Una de sus prioridades es avanzar en la pertinencia y calidad de los conocimientos en los ámbitos de educación y capacitación y en aquellos propios del trabajo.

Alineación con prioridades de OIT/Cinterfor

63. 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.
64. Entre las acciones de cooperación técnica implementadas desde el 2011 a la fecha, se relevan:
 - asistencia técnica brindada al proceso de Diálogo Nacional para el Empleo,
 - fortalecimiento de capacidades vinculadas a la conformación del Sistema Nacional de Formación Profesional (SNFP),
 - talleres de capacitación a funcionarios del Área de Formación Profesional de DINAE,
 - asistencia para el diseño del proceso metodológico de la certificación de competencias laborales,
 - capacitación de evaluadores y orientadores en competencia laboral en los sectores de la gastronomía al este del país y forestal-madera al norte,
 - organización conjunta de la capacitación en metodologías de anticipación de necesidades formativas de un equipo interinstitucional (MTSS, INEFOP, CETP-UTU, UDELAR, OPP, MEC),
 - apoyo técnico brindado a la Comisión Interinstitucional del SNFP y
 - actualización de la estructura ocupacional y de perfiles de los cargos del INEFOP

En el área de las relaciones laborales:

- con la DINATRA, capacitación en dos talleres de negociadores del MTSS en los Consejos de Salarios, en los temas de descripción y valoración de cargos y su vinculación con la formación y certificación de competencias laborales. Ello se implementa como parte de la estrategia del Ministerio de estimular la progresiva incorporación de estas metodologías y temas a la negociación colectiva. (2014 y 2015),
- en el plano sectorial, OIT/Cinterfor ha apoyado técnicamente a las cámaras empresariales y al sindicato de la industria de la construcción en la Evaluación de tareas y propuesta de certificación para la industria de la construcción. (2012-2014)
- OIT/Cinterfor ha ejecutado similares proyectos para la industria de la celulosa y papel, (20014-2015) y para la Intendencia de Maldonado (2015).

65. Entre los entrevistados hay unanimidad de opinión acerca que este proyecto y el rol de OIT/Cinterfor constituyen un aporte clave en consolidar y potenciar los procesos ya iniciados. Señalan que, en los últimos años, además de generar insumos para el análisis de las problemáticas actuales, sistematiza procesos y experiencias y pone a disposición de los actores herramientas para dar respuesta a las necesidades.

Participación de los involucrados en los procesos de formulación

66. El proyecto se formuló a partir de la coincidencia de intereses entre DINA E el organismo rector de las políticas activas de empleo, el INEFOP instituto responsable de la formación laboral. En este sentido, como señala uno de los entrevistados, OIT/Cinterfor supo “interpretar la demanda del Director Nacional de Empleo y presidente del Consejo Directivo de INEFOP, de trabajar en la definición y valoración de puestos de trabajo como una antesala de la formación y certificación para la negociación colectiva”.

67. En esta misma línea, durante la ejecución del proyecto se generaron modalidades diversas¹² de trabajo formal: de formación; de aplicación de experiencias piloto; de diseño metodológico; de trabajo bipartitos y/o tripartitos; interinstitucionales; de elaboración de documentos. Estos espacios promovieron y facilitaron la participación e interacción entre los diferentes actores, con el objetivo de generar confianza y un clima de trabajo que propicie el logro de acuerdos y consensos.

68. Los entrevistados que han participado en diferentes actividades del proyecto afirman que siempre ha estado presente la búsqueda de complementariedad y la generación de propuestas alternativas para acercar las diferentes posiciones para orientarlas a beneficios comunes.

¹² Anexo 8 Modalidades de Intervención

Validez del diseño

Claridad de la visión estratégica

69. Existe una opinión compartida entre los entrevistados acerca de “lo ambicioso del proyecto en su diseño”, no obstante, reconocen en la formulación coherencia lógica a los efectos de garantizar la consistencia.
70. Cada uno de los tres objetivos inmediatos involucra un alto grado de complejidad, tanto por los temas como por las modalidades de implementación, ya mencionadas, y actores participantes, por lo cual podrían ser considerados como tres proyectos simultáneos.
71. En referencia a la perspectiva de género las personas entrevistadas manifiestan que se incorporó como eje transversal en el diseño y durante la implementación del proyecto se buscó una participación paritaria, cuando fue posible. Por otra parte, se diseñaron algunas herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar una estrategia de igualdad en materia salarial. No obstante, se reconoce que hay que seguir trabajando para lograr su aplicación.
72. Otra evidencia de la inclusión de esta perspectiva es el documento **“Descripción y valoración de cargos- Herramientas para la gestión sectorial. Guía Práctica”** que explicita que “la metodología que incorpora la identificación de factores y asignación de puntos es muy apropiada para la aplicación de un programa de **igualdad salarial en materia de género**, aplicando una valoración de cargos no discriminatoria y, particularmente, no sexista”¹³.
73. Asimismo, un entrevistado, consultor integrante del equipo técnico, manifiesta que: “en la descripción de ocupaciones se utilizó una metodología que facilita que los cargos se refieran a su contenido y no al sexo de quien lo desempeña. En este sentido se buscó generar insumos para que en la valoración de los puestos tengan incidencia las funciones y los resultados obtenidos”.

Monitoreo y evaluación

74. Como lo señala el documento del proyecto, el sistema de monitoreo y evaluación estuvo a cargo de la unidad ejecutora OIT/Cinterfor, a través del equipo técnico, con el seguimiento permanente del especialista Senior en Formación Profesional.
75. El informe intermedio de resultados con fecha junio 2017 permite identificar los principales avances por objetivos y las brechas de implementación hasta ese momento.
76. El proyecto cuenta con un sistema de información digital y online¹⁴ constituido por los siguientes documentos, elaborados por el equipo técnico CETFOR y OIT/Cinterfor:

¹³ Chicha, M.-T. (2008) Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada. OIT, Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_101326.pdf -mayo, 2018-

¹⁴ <http://evc.oitcinterfor.org> (usuario y contraseña)

informes técnicos, memorándum de reuniones, documentos de trabajo, presentaciones, actas de reuniones, registros de cursos, evaluaciones de los participantes, entre otros.

77. Según la opinión de los entrevistados la tarea del equipo técnico responsable de la sistematización ha permitido contar con información precisa y oportuna. Insumo imprescindible para dar seguimiento a los acuerdos durante todo el proceso.
78. El monitoreo del proyecto por parte del equipo CETFOR permitió de manera oportuna la reformulación del producto 1.2 “Propuesta de articulación y herramientas de fortalecimiento del SPNF”, así como el diseño y la ejecución de actividades específicas no previstas en la formulación.
79. A modo de ejemplo, se describen a continuación actividades que se ejecutaron y no están previstas en el proyecto:
 - en el producto 1.2, se implementaron espacios de participación de actores sociales tales como desayunos de trabajo y talleres;
 - en el producto 1.3, se realizó capacitación en competencias y talleres de sensibilización sobre utilización de herramientas basadas en competencias (gestión del desempeño).
 - en el producto 2.1, en su formulación el proyecto explicita un curso de “Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales”. Durante la ejecución se conformaron dos grupos de capacitación en horarios diferentes. Se realizó una formación complementaria para el uso de hoja electrónica “Excel” y se implementó un curso de profundización.

Efectividad

Productos y resultados

80. En términos generales, en cada uno de los objetivos propuestos se registraron resultados, con particularidades en su ejecución.
81. Los entrevistados destacaron con énfasis cómo las diferentes actividades implementadas a partir de los objetivos inmediatos permitieron espacios de conocimiento, acercamiento y dialogo entre los diferentes actores del mundo del trabajo y en algunas ocasiones con aquellos de la formación y el trabajo. Estos espacios -reuniones, desayunos, talleres, cursos- permitieron avanzar hacia el manejo de conceptos y un lenguaje común respecto tanto a la descripción y valoración de cargos por competencias como en la formación y la certificación.

Valoraciones por áreas de resultado previstas:

- (i) ***Mejorar la coordinación de políticas y acciones de formación***

82. Respecto a esta área de resultado¹⁵, los entrevistados plantearon que el proyecto, a través de habilitar espacios de discusión y reflexión conjunta, generó nuevas condiciones y formas de diálogo en base al aporte técnico.

“El proyecto permitió sentarnos en una mesa a conversar sobre lo que hace cada uno – DINA E, DINATRA e INEFOP- instituciones que hasta ahora no tenían práctica de trabajo conjunto, más allá de alguna acción puntual”

83. El equipo técnico del CETFOR en forma conjunta con integrantes de los tres organismos, elaboraron un documento que incluye los mapas funcionales e identifican espacios de articulación: **“Propuesta de lineamientos para el ordenamiento de roles, procesos y funciones de DINA E/ DINATRA e INEFOP en el campo de la formación profesional y su relación con la negociación colectiva”** Esta propuesta, de construcción colectiva, busca combinar la reflexión institucional sobre mapas funcionales, funciones, procesos y actividades actuales, en torno a los objetivos comunes y los niveles de intervención de cada uno de ellos.

84. Sobre la concreción de las recomendaciones que surgen de dicho documento, un entrevistado señaló la diferente madurez y experiencia de las Unidades Ejecutoras del MTSS.

“En el proceso fuimos aprendiendo que esta unidad ejecutora no está lista aún. Sabemos el tiempo que le lleva a una institución pública comprender y por lo tanto trabajar en forma conjunta en proyectos de cooperación. Tiempo de aprendizajes enormes. Quizás esto no lo calibramos bien en el inicio, se creyó que, con el entusiasmo, el liderazgo que DINA E tenía podía contagiar a DINATRA. A su vez es una unidad ejecutora del Ministerio que está muy exigida, sin tiempo para el análisis interno, reflexión de formación interna”.

85. En lo que se refiere a las **“Propuestas de articulación y herramientas de fortalecimiento del SNFP”¹⁶**, las opiniones han dado cuenta que, si bien ya se estaba trabajando en un espacio de coordinación interinstitucional, el mismo no contaba con la presencia de los actores del mundo del trabajo. Se señala, que a partir del proyecto se incorporaron al proceso de coordinación para la construcción del Sistema representantes de empleadores y trabajadores. Si bien no se trata aún de un sistema consolidado, se ha avanzado en la construcción conjunta de las bases hacia un programa nacional de certificación, un componente clave del mismo.

86. Se destacó la flexibilidad de la conducción del proyecto en la decisión oportuna que permitió reformular el alcance de este producto.

87. Esta reformulación implicó la definición e implementación de distintos encuentros - desayunos de trabajo y talleres - con todos los organismos involucrados (MEC, MTSS, OPP, PIT-CNT, cámaras empresariales, INEFOP, UDELAR, UTU, UTEC). Se señaló además en este punto, la elaboración de un documento de **“propuestas de articulación y herramientas de fortalecimiento del SNFP”**.

88. Este documento de propuestas, es reconocido como uno de los productos significativos de CETFOR; como bien lo subrayó un entrevistado, representante del Poder Ejecutivo, cuando

¹⁵ Objetivo inmediato 1. producto 1.1

¹⁶ Objetivo Inmediato 1. Producto 1.2

expresó que *“sentó las bases para la redacción de un Decreto que se espera sea aprobado antes de fin de este año y está centrado en la Certificación”*.

“El SNFP no avanzó como una estructura, no hubo un espacio que lo cobijara. Sin embargo, algunos de sus componentes han avanzado en la lógica del Sistema. Por ejemplo, en el tema de la certificación ocupacional se está trabajando en la aprobación de un Decreto que entre otras cosas crea una Comisión Nacional de Certificación integrada por MTSS/DINAE, INEFOP, UTU y los actores sociales”

(...) “Se está trabajando en mejorar la oferta formativa con sistemas de información y orientación adecuados; en proyectos de anticipación de la oferta formativa a través de estrategias prospectiva. Por la vía de los hechos se fueron desarrollando algunos de los componentes que estaban previstos en el SNFP.”

89. Todos los entrevistados coincidieron en el aporte sustantivo del proyecto con respecto al resultado del trabajo específico realizado en el INEFOP¹⁷, descripción y valoración de cargos). Desde el área de Gestión Humana se señalaron cambios en la modalidad de operar:

“Por primera vez el Instituto tiene una estructura en tres niveles diferenciados que ha permitido ordenar la organización. Aplicar este modelo, no solo aportó en la estructura sino en el cómo trabajar. Otro aporte del proyecto fue poder profundizar en el tema de las competencias organizacionales no sólo las de gestión”. ... “En función de las competencias se pudo establecer para el resto de los subsistemas de gestión humana todo lo que tiene que ver con selección de personal, entre otros aspectos vinculantes”

“... lo que tiene que ver con planes de capacitación, antes no había, ahora este marco de competencias permite poder trasladarlo a cuáles son las capacitaciones que se necesitarían y dar la coherencia necesaria. Lo aplico con los términos de referencia, planes de desarrollo, a su vez evaluación de desempeño, etc. Esto ya se presentó en el directivo y se espera poder aplicar a mediano plazo”

“Cuando se describieron los cargos, como se trabajó con todas las áreas, el manual de cargos - producto final- tiene el respaldo de los funcionarios. Esto mejora el clima laboral. Se realizó una presentación al consejo directivo para ajustes y readecuaciones de categoría y algunos cargos, en términos generales fue aprobada. Posibilitó analizar los cargos en función de la estructura real del Instituto y hacer sugerencias de cambios de categoría. La parte de valoración no se ha implementado como tal. Se empezó a participar en una encuesta de remuneraciones para pensar la estructura salarial del Instituto. Todo esto cierra el ingreso, la incorporación del personal, la capacitación, etc. cierra el esquema de gestión humana. Esto lo veo como un logro del proyecto...”

90. A partir de la ejecución del proyecto, se dotó a INEFOP de un sistema de descripción y valoración de cargos que servirá de base para que en el futuro el instituto pueda elaborar una política de remuneraciones con base técnica.
91. Del análisis de los registros existentes se relevó la realización de 5 talleres de formación sobre las competencias organizacionales identificadas en el marco del componente, no previstos por el proyecto. Los mismos implicaron un esfuerzo adicional y se concretaron en respuesta a la solicitud del Instituto.
92. En uno de estos talleres, destinado a coordinadores se trabajó en torno a los objetivos y características de los procesos de evaluación por desempeño. A nivel de los equipos técnicos, dicha actividad permitió integrar un lenguaje conceptual común sobre la

¹⁷ Objetivo Inmediato 1. Producto 1.3

descripción y evaluación de cargos por competencias. En este sentido, se considera que esta capacitación logró permear incluso al consejo directivo.

93. Paralelamente, se mantuvieron reuniones de trabajo profundizando lo realizado con integrantes del Sindicato de trabajadores del Instituto. Esta actividad fue valorada positivamente por los participantes. Por último, es importante señalar que en las publicaciones del proyecto hay una específica que recoge el trabajo realizado en este producto, ***“Descripción de cargos del INEFOP. Informe final de Asistencia Técnica. Proyecto CETFOR. OIT/Cinterfor”***.

(ii) Desarrollar herramientas y capacidades para la valoración de tareas como insumo a la negociación colectiva y al desarrollo del talento humano.

94. Respecto a esta área de resultados, el proyecto desarrolló tres productos articulados entre sí: a) referido a la formación, b) la realización de experiencias piloto y c) la elaboración de una guía práctica para “La gestión de competencias a nivel sectorial” con metodologías de apoyo de implementación de actualización de perfiles ocupacionales y evaluación de cargos.
95. En cuanto a la formación se concretó el curso de ***“Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales”***¹⁸ con una duración de 120 horas a lo largo de un año, con instancias presenciales cada 15 días e instancias virtuales.
96. El grupo de participantes, conformado por 45 personas seleccionadas por el Comité Coordinador, contó con una diversidad de representaciones institucionales (DINAE, DINATRA e INEFOP y BPS) y de los actores sociales (cámaras empresariales y PIT-CNT).
97. Respecto a la inscripción de participantes de las instituciones involucradas el PIT-CNT contó con un 30%, seguido de DINATRA con un 23%, las Cámaras con un 21%, INEFOP 19% y DINAE con un 9%.
98. Dado que se planteó la necesidad de contar con un número de participantes mayor de lo previsto por CETFOR, se ejecutó el curso conformando dos grupos en diferentes horarios (matutino y vespertino), a elección de los mismos.
99. Se registró entre los participantes del PIT-CNT el nivel de deserción más alto con un 9%, INEFOP con un 5%, las Cámaras con un 5%, DINAE, DINATRA y BPS no tienen deserciones.
100. La representación según sexo se analizó de acuerdo con la oferta:¹⁹ curso matutino: 61% de hombre y 39% de mujeres, curso vespertino: 36 % de hombres y 64% de mujeres.
101. Respecto al nivel de aprobación por Institución, DINAE, DINATRA, cámaras empresariales y BPS 100%, INEFOP 67%, PIT-CNT 44%.²⁰ Es importante señalar que estos

¹⁸ Objetivo inmediato 2 Producto 2.1

¹⁹ Anexo 1. Distribución de participantes al curso por sexo y por turno. Gráficos 1 y 2

datos no son comparables porque no son proporcionales la cantidad de participantes, ni fueron ponderados.

102. De los 37 participantes que aprobaron el curso, 30 aprobaron los 6 módulos del programa demostrando sus competencias mediante el portafolio grupal, su presentación y las evaluaciones individuales. Los 7 restantes aprobaron entre 3 y 4 módulos. La no aprobación se debió a las inasistencias, en mayor medida.
103. Los resultados de una encuesta de satisfacción aplicada a los participantes dan cuenta que un amplio porcentaje de valoraciones se sitúa en los niveles excelente y muy bueno²¹.
104. Como principal resultado, los entrevistados resaltaron el compartir conceptualizaciones y un lenguaje común sobre temáticas en las cuales se contaba con escaso conocimiento. En cuanto a las expectativas con las que llegan al curso, con excepción de los participantes que integran la CBET de Turismo y Papeleros, los entrevistados señalaron que el mismo las cubrió parcialmente, dado que no lograron apropiarse de los contenidos. Los diferentes puntos de partida de los participantes en cuanto a formación y/o experiencia previa puede ser una de las causas que explique el desajuste entre las expectativas del inicio y la evaluación final.
“Se llegó al desarrollo de ciertas capacidades, nos quedamos cortos en que el proyecto pudiera dejar capacidad instalada y pronta para poder ejecutar el mandato de un sector que quisiera avanzar”
105. La formación y experiencia previas en la temática es muy heterogénea entre los participantes. Este aspecto pudo haber incidido en el nivel alcanzado del grupo, tensionándolo hacia abajo en lo que respecta a los contenidos, así como, también, operando como obstáculo en su apropiación.
106. En otro orden, un elemento que obstaculizó la participación es la dificultad de las organizaciones de incorporar en sus propias planificaciones las actividades de formación acordadas.
107. Asimismo, previo y durante el curso de formación algunas instituciones no lograron clarificar cómo y para qué los aprendizajes obtenidos se constituirían en insumos para el desempeño profesional cotidiano de los participantes. Cabe preguntarse si esta formación constituía un aprendizaje significativo para los mismos. Estos aspectos no estuvieron claros desde un comienzo y fue uno de los factores que incidió en la motivación para participar activamente del proceso de capacitación.
108. Para el mejor aprovechamiento de los contenidos del curso, la unidad ejecutora del proyecto optó por incluir diversos apoyos como instancias individuales y colectivas. Se creó un espacio virtual dentro de la plataforma de OIT/Cinterfor de apoyo para las actividades y acceso a las presentaciones y materiales ampliatorios. Se agregó además una capacitación específica en programa Excel, no prevista inicialmente.

²⁰ Anexo 2 Cuadro. Resultado del curso Diseño de Herramientas.

²¹ Anexo 3B Encuesta de satisfacción aplicada a los participantes Formulario y gráficas de resultados de la misma

109. A demanda de los participantes, la unidad ejecutora realiza un curso de profundización, que tampoco estaba previsto en el proyecto inicial.
110. En dicho curso, si bien no son comparables los datos, se puede observar que en primer lugar la DINATRA y, en segundo lugar, el PIT-CNT e INEFOP son las organizaciones con mayor número de participantes.
111. Si se analiza la participación según sexo existe una tendencia marcada de participación masculina en el PIT-CNT, mientras que en el INEFOP (75%, 3 de 4) y DINATRA (80%, 4 de 5), son mujeres. Las cámaras empresariales y DINAE tienen un participante cada una y es un varón. En el curso de profundización se visualiza una ecuánime proporción de participantes masculino y femenina (8 y 7 personas respectivamente)²².
112. Otro aspecto que condicionó los resultados esperados del curso, fue la dificultad de concretar la experiencia práctica a través de la inclusión de “pilotos sectoriales” según lo previsto en el documento del proyecto.
113. Si bien al inicio del proyecto se consignaron dos sectores interesados: forestal y turismo-hotelería, a la hora de concretar el trabajo las respuestas fueron diversas. El primer sector anunció que no contaba con las condiciones necesarias para sumarse; mientras que turismo- hotelería se integró activamente al trabajo en el marco del proyecto.
114. Este último inicia en forma paralela al curso una experiencia de evaluación de tareas y análisis de cargos en distintas áreas²³.
115. Así pues, la CBET de Turismo- hotelería trabajando en forma conjunta realiza la descripción de cargos y estructura, las herramientas de valoración y se trabajaron una por una las competencias claves definidas para las ocupaciones del sector. Con alto nivel de compromiso y dedicación con la participación de SUGHU y AHRU respectivamente han continuado su trabajo hasta el cierre del proyecto. Incorporó los aprendizajes y extendió la experiencia a todos los cargos del sector. Los actores sociales son categóricos al expresar que la ejecución del proyecto les aportó:
- “...incorporar una gimnasia de sentarse periódicamente a mantener un diálogo, con vistas a llegar a un consenso, contando con el aporte técnico, de una mirada externa que facilita y contribuye a buscar soluciones”.*
116. Es importante subrayar que en este ámbito no participaron organizaciones del Estado, lo cual fue cuestionado por algunos entrevistados.
117. Por último, al finalizar el proyecto se cuenta con una guía práctica²⁴ de tres módulos que incluye una metodología para el análisis y elaboración de estructuras ocupacionales, así como, para la descripción y evaluación de cargos y recomendaciones de utilización en la

²² Ver grafica en anexos

²³ “Habitaciones”, “alimentos y bebidas”, “mantenimiento”, “jefe de recepción” y “Oficial de lavadero” en dos de los establecimientos hoteleros identificados para Montevideo y Maldonado

²⁴ Objetivo inmediato 2. Producto 2.2

formación y la negociación colectiva. Dicha “guía práctica” se publicará al finalizar el proyecto y podrá ser utilizada por parte de los actores sociales y de los técnicos de las instituciones públicas.

118. Esta Guía como lo expresa en su definición de contenidos *“es una caja de herramientas que comprende un conjunto dinámico de productos que constituyen una base técnica sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores y la gestión humana a nivel sectorial”*. Se trata de un conjunto articulado de productos: un marco de competencias sectoriales claves, descripciones ocupacional organizadas y actualizadas dentro de una estructura ocupacional y un sistema de valoración de cargos transparente y equitativo construidos para y con cada sector en un marco de diálogo social”.²⁵

(iii) Elaborar procesos y herramientas para la certificación de competencias laborales, incluyendo aplicaciones piloto en un sector.

119. Esta área de resultados evalúa: (i) del diseño del programa de certificación y de herramientas para la evaluación la sistematización y generación de conocimiento a partir de experiencias previas de certificación,²⁶ y (ii) del producto, elaboración de un programa de formación en tres sectores seleccionado, la experiencia piloto realizada y capacitación y transferencia de conocimientos a actores involucrados²⁷.

120. En lo que refiere al análisis de experiencias previas de certificación, se encuentra la *“experiencia piloto de certificación de competencias laborales de mozo”*, implementada en el marco del Convenio DINA/UTU, realizada en el 2014.

121. De la información de monitoreo del proyecto se constata que se realizaron dos talleres con la participación de quienes fueron los evaluadores en este proceso y se recogieron opiniones de las personas certificadas.

122. El equipo CETFOR analizó esta experiencia y elaboró un documento que incluye los principales resultados, recomendaciones sobre los instrumentos y lecciones aprendidas (enero 2017). No obstante, de las entrevistas realizadas se desprende que esta experiencia, incipiente aún, no ha mejorado las condiciones laborales de los trabajadores certificados. Es importante destacar este punto dado que los procesos de certificación de competencias deben agregar valor en el mundo del trabajo.

123. Respecto a las aplicaciones piloto, desde la unidad ejecutora se propuso avanzar con el sector construcción en la ocupación albañil y con el sector papelerero en la ocupación mecánico/industria del papel. Esta última experiencia piloto posibilitó el desarrollo de la descripción y evaluación de tareas a los efectos de pasar a los estándares de competencias para certificar. Empresarios y trabajadores integrantes de la CBET relatan:

25 Módulo 1 de la Guía para la gestión de competencias a nivel sectorial (CETFOR – OIT/Cinterfor – 2018)

26 Objetivo inmediato 3 Producto 3.1

27 Objetivo inmediato 3 Producto 3.2

“Llegamos a un acuerdo con la empresa en 275 puestos de trabajo en un año y medio. Aprendimos a relacionarnos entre los propios trabajadores, con los técnicos y con la empresa en esta discusión de los puestos de trabajo. Lo otro, lo gremial se discute aparte. Esto lo hemos podido separar y aplicar a beneficio del trabajador”.

“El hacer el proceso previo internamente fortaleció mucho y generó la confianza para facilitar el acuerdo, OIT/Cinterfor facilitó muchísimo en este aspecto, nos ayudó a insistir y buscar la forma de acordar”.

“La innovación de este proceso, más allá de que tenemos que contar con equipos técnicos, con toda la ayuda de OIT/Cinterfor que tuvimos, es que siempre nos dejaron desarrollar a quienes estamos en el tema y trabajar con gente que está en la planta. Ahora, en este proyecto de certificación, nosotros mismos nos damos cuenta cómo hemos avanzado, cómo dominamos la evaluación de tareas. Hoy estamos haciendo la certificación de mecánico, pero mañana puede ser de otro puesto y ya tenemos la dinámica, el método”.

*“Se hizo la evaluación de tareas y ahora estamos listos para certificar, qué saberes tiene que tener el trabajador, si tiene las competencias para ese puesto de trabajo y si no las tiene capacitarlo **para** que las tenga. Elegimos el mecánico porque atraviesa las 2 fábricas. El paso siguiente que nos queda es definir quién certifica, sabemos que tiene que estar la empresa y el sindicato”.*

124. El sector construcción por su parte, elaboró una propuesta de mapa de competencias y estándares, así como, una propuesta de diseño curricular en el marco de ocho talleres con referentes del sector.

125. Con respecto a la capacitación y transferencia de conocimientos a técnicos, los entrevistados destacaron los talleres de: **“Diseño de instrumentos de evaluación para la certificación de competencias”** con el apoyo de un consultor externo de CETFOR y la consultora integrante del equipo técnico del Proyecto, y el de **“Diseño curricular”** a cargo de una consultora externa de CETFOR. Según la opinión de representantes de los organismos de la educación (MEC y UTEC), el primero de estos talleres permitió realizar, de manera conjunta, reflexiones y observaciones acerca de la relación entre el mundo del trabajo y el de la educación.

“Ayuda mucho que estemos todos sentados en un espacio de capacitación acerca de la certificación, los trabajadores, las empresas, la academia, el Estado. Deberían estar presente más integrantes de la UTEC para que la universidad profundice su reflexión de lo que está haciendo como producto de formación”

126. En lo que refiere a la sistematización en formato de guía, a la fecha existen dos publicaciones claves como aportes de CETFOR, a) **“Diseño de instrumentos de evaluación para la certificación de competencias. Guía Práctica.”** y b) **“Diseño de módulos por competencias para la certificación. Guía Práctica”.**

127. Con referencia a los avances en este proceso uno de los entrevistados reflexiona: “antes en este tema había rechazo, fundamentalmente en el PIT-CNT. Tampoco había una posición activa del sector empresarial, pero esto hoy ha cambiado. Hay más involucramiento y además los técnicos de INEFOP empiezan a dominar estos temas, saben de qué se está hablando cuando se los menciona”.

Factores que han contribuido para el alcance de los resultados

128. La participación de las organizaciones sindicales y empresariales en las rondas de los Consejos de Salarios habilitadas a través de la normativa aprobada en el año 2005, sentó

las bases para un desarrollo de las relaciones laborales formalizadas, garantizadas y autónomas.

129. Otro aspecto, es la voluntad política de profundizar la cultura de la negociación en nuevos sectores y ahondar en acuerdos sobre temas de interés común que trasciende la discusión en torno a lo salarial.
130. La experticia de OIT/Cinterfor y los antecedentes en el desarrollo de proyectos en temáticas similares (por ejemplo, construcción 2012-2014; Celulosa y Papel 2014-2015) garantizan las condiciones de confiabilidad, tanto para los actores sociales como para organismos del Estado.
131. Todos los entrevistados - los pertenecientes a organismos del Estado y los actores sociales-coincidieron en sus opiniones que OIT/Cinterfor cumple con los requisitos técnicos e institucionales y da garantías político-técnico para la implementación de un proyecto de esta magnitud.
132. El liderazgo del proyecto por parte de DINA E fue otro de los factores claves, reconocidos por los entrevistados, para avanzar en la construcción de relaciones interinstitucionales en torno a las distintas temáticas abordadas en el proyecto.

Eficiencia y eficacia de la gestión

133. Aspectos como la coordinación y gestión técnica del proyecto a cargo de la unidad ejecutora, fueron señalados como claves en el logro de los resultados del proyecto.
134. Los entrevistados reconocieron los antecedentes en las diversas asesorías y asistencia técnica al MTSS y la amplia experiencia de OIT/Cinterfor en el ámbito de la formación y el empleo. En este sentido, tanto los actores gubernamentales como los actores sociales, manifestaron satisfacción ante la cooperación técnica. Señalaron que el equipo CETFOR y la unidad ejecutora del proyecto desempeñaron un rol facilitador, destacaron su contribución técnico-metodológica así como el diseño de herramientas. Por último, subrayaron los diferentes aportes en la creación de escenarios alternativos para resolver los conflictos que se suelen presentar.

“OIT/Cinterfor tiene un equipo muy calificado, de alto nivel, que sabe trabajar en clave de dialogo social. Es un aspecto importante”.

135. En la implementación del proyecto, la unidad ejecutora mantuvo con el Comité Coordinador un vínculo directo, de intercambio participativo en el seguimiento de las actividades, analizando emergentes, riesgos y formulando correctivos.
136. En lo que refiere a la conducción del proyecto y en especial a la gestión del Comité Coordinador²⁸, los entrevistados sostuvieron que:

... “el rol del Comité es de seguimiento, pero muchas veces se centró mucho en los aspectos técnicos. Adolecimos de un liderazgo desde la unidad ejecutora y desde el Comité Coordinador”

²⁸ Integrado por el Poder Ejecutivo (DINA E/MTSS y MEC) y actores sociales representados en el Consejo Directivo de INEFOP

“En algunas instancias se hace necesario un mayor respaldo político institucional de parte de OIT/Cinterfor con la presencia de referentes institucionales en algunos de estos ámbitos”

137. Con referencia a los recursos del proyecto, la unidad ejecutora realizó una gestión muy adecuada y oportuna de los mismos: información, documentación, materiales y espacios de trabajo disponibles para las reuniones, en la propia sede de OIT/Cinterfor, así como la integración de consultores externos de acuerdo a las necesidades de los productos en ejecución.
138. Si bien la información analizada es preliminar se puede inferir que se ha realizado una presupuestación realista del proyecto. Al realizar un estudio entre lo ejecutado y lo comprometido se alcanza el total de 99% de lo presupuestado. Esta lectura da cuenta de una correcta presupuestación inicial, dado que el margen de desvío presupuestal no es significativo. Otro aspecto a señalar es que la unidad ejecutora mantuvo un ritmo de ejecución presupuestal acorde con las necesidades de ejecución del proyecto.

Impacto y sostenibilidad

139. Según lo expresado en capítulos anteriores, tanto el impacto como la sostenibilidad de las acciones y resultados alcanzados no dependen del proyecto ni del rol de OIT/Cinterfor exclusivamente. El proyecto formuló tres supuestos de sostenibilidad: a) la promoción de la cultura del trabajo continúa siendo uno de los objetivos centrales del MTSS; b) se sostiene un buen nivel de dialogo social con los miembros de la directiva de INEFOP y el Comité Coordinador; y c) se mantiene el financiamiento del proyecto por parte de INEFOP. Los tres supuestos se han cumplido al cierre del proyecto.

Impacto

140. De acuerdo con los entrevistados, la ejecución del proyecto con la cooperación técnica de OIT/Cinterfor ha contribuido a: (i) mejorar la coordinación de políticas y acciones de formación, (ii) desarrollar herramientas y capacidades para la valoración de tareas como insumo a la negociación colectiva y al desarrollo del talento humano y (III) elaborar procesos y herramientas para la certificación de competencias laborales.

“...el proyecto se ejecutó, hay productos concretos que nos permite la evaluación de los resultados, el cumplimiento de los objetivos, así como trazar nuevas estrategias. Para ser un primer esfuerzo estamos satisfechos. Lo que marca la importancia del tema es la continuidad, se hizo una primera base y vamos por una segunda etapa a cubrir lo que no se pudo en el primero”

“...todo es perfectible, pero creo que se ha avanzado mucho en el marco del proyecto. Dentro del marco de realidad del INEFOP se han dado pasos muy grandes en poco tiempo”.

“en cuanto a la certificación si uno saca las cosas del contexto puede llegar a tener una visión más crítica del proyecto, pero si le agregamos el contexto hay que reconocer que la coyuntura no ha sido fácil y que los esfuerzos han valido la pena. El contexto es una política que se comenzó a desarrollar en el periodo pasado, significa un nivel de interinstitucionalidad muy grande entre instituciones que no tienen una tradición de acciones articuladas en los marcos de un sistema y eso se ha logrado mantener y estamos en pleno análisis de cómo dar mayor profundidad en términos jurídicos y políticos para consolidar esta estrategia que se ha mantenido desde el período pasado” ...

141. En síntesis, el conjunto de los actores entrevistados coincidió en señalar la contribución de CETFOR en la modernización de las herramientas para la negociación

colectiva, en lo que atañe a la descripción y valoración de cargos y a los procesos de certificación de competencias.

Sostenibilidad

142. Las políticas activas de empleo, y entre ellas, el desarrollo de oportunidades de formación profesional, son objetivos del MTSS y del INEFOP. En este sentido, el contexto actual presenta condiciones para la sostenibilidad de los avances logrados: se ha instalado una ingeniería social, en la cual el MTSS a través de las dos unidades ejecutoras y el INEFOP a partir del ordenamiento de roles y funciones mejoran sus mecanismos de articulación, generando nuevos canales de comunicación para la concreción de futuros acuerdos. Existe una masa crítica de 336 participantes de las diferentes actividades de CETFOR que tiene una base conceptual común acerca de marcos ocupacionales por competencias, descripción; valoración de cargos y certificación de competencias en clave de dialogo social.
143. Se cuenta con nuevos marcos sectoriales de competencias en turismo-hotelería e INEFOP.
144. Tres sectores: turismo-hotelería, papeleros y construcción, cuentan hoy con 153 descripciones de cargos.
145. En síntesis, los impactos generados durante el proyecto, validado por los actores y en especial aquellos que se encuentran en los lugares claves en la toma de decisiones, constituyen un mojón para la continuidad y la profundización de los procesos de trabajo desde la perspectiva del dialogo social.
146. Estos resultados posibilitan la aplicación ulterior en forma sostenible.

2.5. Conclusiones

Pertinencia

147. El proyecto logró aportar al MTSS, el INEFOP y los actores sociales (cámaras empresariales y PIT-CNT), herramientas claves para el país tales como una metodología de descripción y evaluación de cargos para la negociación colectiva y la certificación de competencias.
148. OIT/Cinterfor supo interpretar y dar respuesta a las inquietudes y necesidades de los actores del mundo del trabajo y la importancia de estos roles en el dialogo social en torno a la formación profesional.

Validez del diseño

149. El diseño del proyecto presentó tres objetivos “complejos” de alcanzar, una de estas complejidades fue el desafío de articular diferentes organizaciones en su implementación; a lo que sumó el plazo de ejecución del mismo y los diferentes tiempos de los actores.
150. El marco lógico fue la herramienta adecuada para lograr coherencia interna y flexibilidad necesaria para adaptarse a los ritmos institucionales.

Efectividad

151. Entre los principales resultados del proyecto se identifican la habilitación de espacios de construcción conjunta y el desarrollo de procesos como base del dialogo social.
152. Si bien se concretaron los productos explicitados en el documento del proyecto, en algunos casos parcialmente, esto se debe a que aún no están las condiciones políticas institucionales para su apropiación e implementación.

Eficacia de la gestión

153. 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.

Impacto y sostenibilidad

154. Directores y representantes de los organismos responsables de la formulación y ejecución de políticas activas de empleo y formación profesional, así como un conjunto de personas de las distintas Instituciones involucradas en el proyecto, señalaron la apropiación de la metodología de descripción y valoración de cargos, definición de competencias en clave de negociación colectiva. Esta afirmación se recoge de los señalamientos de los entrevistados, subrayando la adquisición de conceptos específicos en la temática del proyecto, un lenguaje común y una experiencia de trabajo conjunto construido a partir de las distintas perspectivas institucionales.
155. Para verificar el logro de otros productos, por ejemplo, la aplicación de los conceptos adquiridos en el proceso de formación de CETFOR en el ejercicio de las negociaciones de los consejos de salario, requerirá de mayor tiempo.

2.6. Recomendaciones

156. Dada la continuidad de acciones en el futuro de la unidad ejecutora, OIT/Cinterfor y por otra parte, considerando su experiencia y experticia en el dialogo social, la formación, el desarrollo de herramientas que profundicen el desarrollo de las competencias y habilidades a nivel sectorial bi y tripartitas, se recomienda:

Recomendaciones	Prioridad, Responsable, Implicancia de recursos
<p>R1. Promover el dialogo tripartito entre -integrantes de las CBETs y responsables de la DINAE y/o INEFOP -, para profundizar sobre las necesidades de formación, así como diseñar acciones concretas de políticas de empleo en los sectores</p> <p>El proyecto ha desarrollado actividades para el análisis y valoración de cargos de forma bipartita. Tal fue el caso del sector turismo-hotelería, para lo cual se implementaron distintos niveles de toma de decisiones y participación del sector, CBET y talleres técnicos. Recomendamos la</p>	<p>Para: Mandantes tripartitos (empleadores, trabajadores y Gobierno) y OIT/Cinterfor</p>

<p>realización de instancias tripartitas solo a los efectos de profundizar en el conocimiento del Estado (DINAE) e INEFOP acerca de la situación del sector y posicionarse con mayores y mejores insumos a la hora de promover, regular, diseñar e implementar acciones en el marco de las políticas de empleo y formación profesional.</p>	<p>Prioridad: media</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Recursos: Sin implicación presupuestaria</p>
<p>R2. Definir los sectores a incorporar al proyecto, en las distintas intervenciones, en función de la existencia de una demanda consensuada y acordada por las partes y un compromiso de participación activa de empleadores y trabajadores en los procesos implicados.</p> <p>La definición del sector a trabajar corresponde a los empleadores y trabajadores, es una decisión bipartita. Es importante que los actores estén convencidos de la necesidad de iniciar y transitar por este proceso y asuman conjuntamente el compromiso. El tiempo que insumen el diseño e implementación puede ser variable, depende del alcance del mismo (cantidad y diversidad de procesos, niveles y cargos, etc.) así como de las características propias del sector.</p>	<p>Para: OIT/Cinterfor</p> <p>Prioridad: alta</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Recursos: Sin implicación presupuestaria</p>
<p>R3. En la definición de los sectores, incluir la perspectiva de género, promoviendo este tipo de proyecto en sectores con preponderante o no tradicional mano de obra femenina.</p>	<p>Para: OIT/Cinterfor</p> <p>Prioridad: alta</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Recursos: Sin implicación presupuestaria</p>
<p>R4. Incorporar la modalidad de formación por inmersión (días al mes) para la concurrencia a sesiones teórico-prácticas, con tutorías personalizadas diseñadas de acuerdo a estrategias individuales que contemplen los perfiles de los participantes.</p>	<p>Para: OIT/Cinterfor</p> <p>Prioridad: alta</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Recursos: Sin implicación presupuestaria</p>
<p>R5 Incorporar a las sesiones de trabajo de la CBET a técnicos de las organizaciones -INEFOP, DINAE, DINATRA- como observadores participantes del proceso, para que puedan apropiarse de la metodología de trabajo en sus respectivas funciones, en las instancias que los actores</p>	<p>Para: Gobierno y OIT/Cinterfor</p> <p>Prioridad: alta</p>

sectoriales consideren pertinentes.	Plazo: 2 años Recursos: Sin implicación presupuestaria
-------------------------------------	--

2.7. 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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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>Acerca de la Gobernanza.</i> Se requiere una gobernanza político técnico con un liderazgo representativo de las instituciones involucradas, para facilitar la concreción de los acuerdos y el fortalecimiento interinstitucional.
Context and any related preconditions	El desarrollo fluido de la ejecución del proyecto en los tiempos previstos sin marchas y contramarchas, exige acuerdos previos con las instituciones y actores sociales involucrados
Targeted users / Beneficiaries	Todos los actores el proyecto
Challenges /negative lessons - Causal factors	Enlentecimiento en la toma de decisiones político-institucionales
Success / Positive Issues - Causal factors	

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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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)	<p>LA2. Selección de los sectores que se incorporen al proceso.</p> <p>Es necesario que existan ciertas condiciones y acuerdos previos entre los actores sectoriales -organizaciones de empleadores y trabajadores- una demanda sectorial basada en acuerdos bipartitos para asegurar que incorporen la descripción y valoración de cargos actualizadas, con rigor técnico y basadas en competencias, en un marco de dialogo social como insumo para la negociación colectiva.</p> <p>Este tipo de procesos demanda participación e involucramiento por parte de los actores sociales por lo cual el compromiso previo de ambas partes es fundamental. A partir de la demanda sectorial, es importante que en la etapa de elaboración del proyecto (definición de alcance, tiempos y recursos a destinar al mismo), se recoja la experiencia de los negociadores de DINATRA y se analice la cultura de negociación del sector.</p>
Context and any related preconditions	

Targeted users / Beneficiaries	Todos los actores el proyecto
Challenges /negative lessons - Causal factors	Sectores seleccionados que no se deciden a participar. Pérdidas de tiempo durante la implementación.
Success / Positive Issues - Causal factors	
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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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)	LA3. Selección de los participantes de los cursos. Es necesario contar con una red de criterios de selección y que los mismos se cumplan, para lograr que el conjunto de los participantes alcance los resultados de aprendizaje previstos en los objetivos de la formación. Estos requisitos de entrada deben contemplar -formación y/o experiencia- al ingreso y deben aplicarse estrictamente. Debe de existir un compromiso explícito de cada una de las organizaciones intervinientes para asegurar la concurrencia a los cursos.
Context and any related preconditions	Definición de criterios de ingreso y aplicación de los mismos. Compromiso de las organizaciones en la planificación de las actividades cotidianas de los participantes y de aplicación de los contenidos de la capacitación en las respectivas tareas.
Targeted users / Beneficiaries	Los participantes de las instancias de formación del proyecto
Challenges /negative lessons - Causal factors	Nivelación hacia abajo, desmotivación
Success / Positive Issues - Causal factors	
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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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)	LA4. El proceso de formación. Implementar procesos de formación en períodos más acotados en el tiempo y con una modalidad de inmersión, a los efectos de facilitar la concurrencia de los participantes. Armonizar las experiencias piloto con la formación de manera de facilitar la aplicación en situación auténtica.
Context and any related preconditions	Las irregularidades en materia de asistencia pueden ser mitigadas con cursos de inmersión quincenales o mensuales. Los entrevistados destacan la importancia de la formación práctica como una dimensión clave para la apropiación de los contenidos teórico-metodológicos.
Targeted users / Beneficiaries	Los participantes de los espacios de formación cursos y talleres
Challenges /negative lessons - Causal factors	Ausentismo
Success / Positive Issues - Causal factors	

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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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)	<p>LA5. Claridad y compromiso sobre aplicación de los aprendizajes en las organizaciones</p> <p>LA5. Debe existir un compromiso explícito de cada una de las organizaciones intervinientes para asegurar el “para qué” y el “cómo” los participantes, una vez finalizada la formación, aplicarán las competencias que han incorporado</p> <p>Claridad respecto de cuál será el “uso” de los aprendizajes por parte de los participantes en los procesos formativos. Supone una definición previa de los roles institucionales en los procesos de trabajo posteriores.</p>
Context and any related preconditions	<p>Definición de roles institucionales y de los participantes en los procesos metodológicos que se abordan en la formación. Compromiso de las organizaciones en la planificación respecto de la aplicación de los contenidos de la capacitación en las respectivas tareas.</p>
Targeted users / Beneficiaries	<p>Los participantes de las instancias de formación del proyecto y las instituciones a las que responden.</p>

Challenges /negative lessons - Causal factors	Desmotivación, falta de encuadre
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

2.8. 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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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 diálogo social con una amplia participación de empresarios y trabajadores es un instrumento clave para diseñar e implementar propuestas con una visión compartida entre los actores sociales del sector a trabajar
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La existencia de espacios tripartitos y bipartitos en diferentes espacios que contribuyen al fortalecimiento del dialogo social.

Establish a clear cause-effect relationship	Legislación laboral: ley de creación de los consejos de salarios órganos de integración tripartita (ley 10449) y la ley de creación del INEFOP (Ley 18406)
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Búsqueda de acuerdo para el logro de herramientas de calidad que respaldan a las necesidades presentes y futuras del conjunto de los actores MTSS, INEFOP y actores sociales (empleadores y trabajadores)
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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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. Sistema de información propio del proyecto como herramienta de monitoreo y evaluación que permite detectar dificultades y proponer alternativas para que el Comité Coordinador tome las decisiones adecuadas y oportunas para el avance y ajuste del Proyecto, así como la comunicación a todos los actores involucrados. BP1. El diálogo social con una amplia participación de empresarios y trabajadores es un instrumento clave para diseñar e implementar propuestas con una visión compartida entre los actores sociales del sector a trabajar
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La experiencia de la unidad ejecutora en el diseño e implementación de proyectos. Contar con los recursos calificados para implementarlo
Establish a clear cause-effect relationship	Tomar decisiones en la ejecución del proyecto para el logro de los objetivos.

Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Reformular objetivos e implementar acciones complementarias según las demandas de los beneficiarios. 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 monitoreo y 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 para el desarrollo

Project TC/SYMBOL: URU/16/01/URU

Name of Evaluator: Carmen Bruzzone

Date: Junio-Julio 2018

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. Las guías prácticas constituyen instrumentos muy valiosos para replicar aprendizajes en forma individual, autoaprendizaje, y/o como en el seguimiento de nuevos cursos. También como apoyo técnico para la implementación de nuevos proyectos en las diferentes temáticas.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La experticia de OIT/Cinterfor en la elaboración de materiales de apoyo a la formación profesional y el desarrollo de habilidades.
Establish a clear cause-effect relationship	La demanda de herramientas de apoyo al aprendizaje

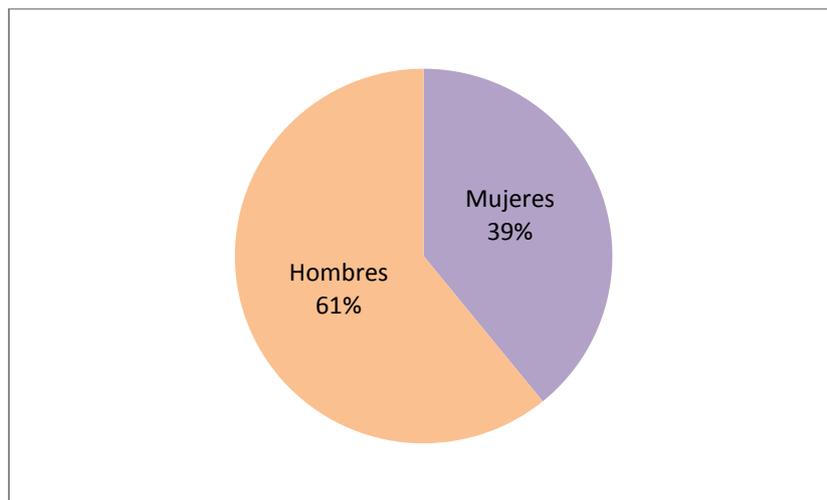
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>Contribuir a la capacitación y formación de personas y de organizaciones.</p> <p>Las personas individual o colectivamente interesadas en aprender sobre la temática y organizaciones del mundo del trabajo y la formación.</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	
<p>Other documents or relevant comments</p>	

3. Anexos

ANEXO 1: Distribución de participantes por sexo del curso por turno. Gráficos 1 y 2

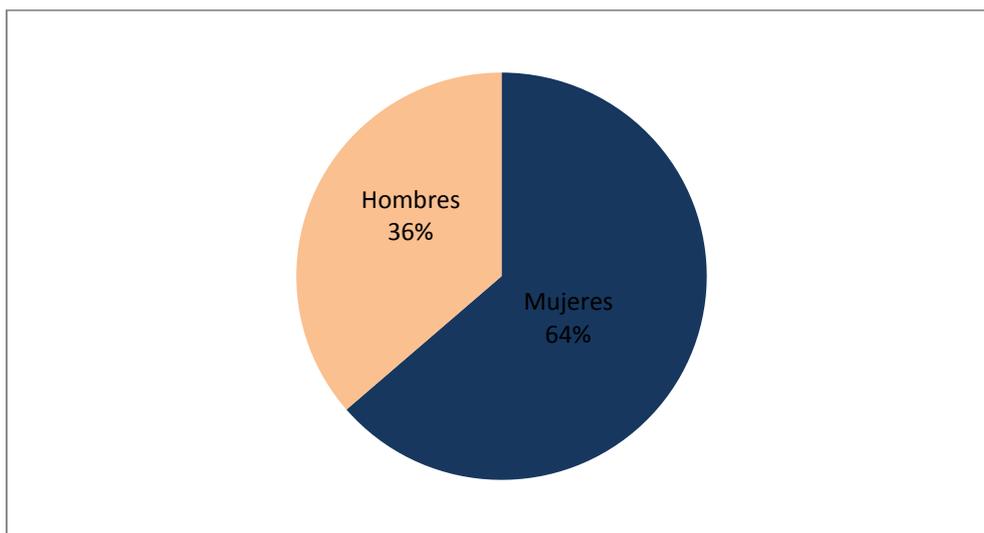
Grafica 1. Distribución de participantes por sexo inscriptos en el curso “Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de Competencias sectoriales”

(Grupo Matutino)



Grafica2. Distribución de participantes por sexo inscriptos en el curso “Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de Competencias sectoriales”

(Grupo Vespertino)



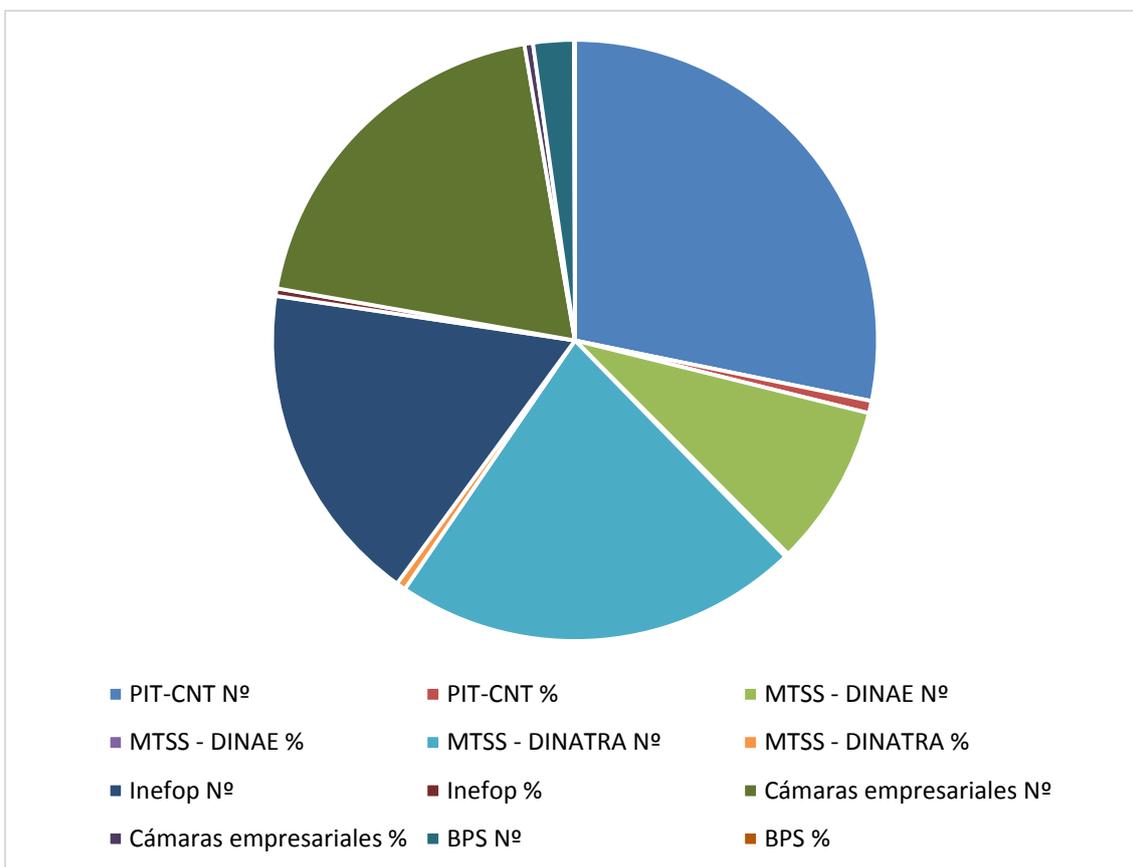
ANEXO 2. Resultados del Curso, "Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales"

Cuadro: Resultados del Curso, "Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales"

Duración total del curso:	150 horas totales - 120 hs presenciales y 30 hs a distancia											
Intensidad horaria:	Dos medias jornadas de 4 horas cada 15 días											
	PIT-CNT		MTSS – DINA E		MTSS – DINATRA		INEFOP		Cámaras empresariales		BPS	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Total, participantes inscriptos	13	30%	4	9%	10	23%	8	19%	9	21%	1	2%
Total, desertoress (% del total)	4	9%	0	0%	0	0%	2	5%	2	5%	0	0%
Porcentaje de asistencias por institución: menos del 80%	8	89%	1	25%	0	0%	4	67%	0	0%	1	100%
Porcentaje de asistencias por institución: más del 80%	1	11%	3	75%	10	100%	2	33%	7	100%	0	0%
Total, aprobados por institución	4	44%	4	100%	10	100%	4	67%	7	100%	1	100%
Total, no aprobados por institución (solamente aprueban algunos módulos)	5	56%	0	0%	0	0%	2	33%	0	0%	0	0%

ANEXO 3A. Total de participantes inscriptos en el curso de “*Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales*”, distribuidos por organización.

Grafica 3



ANEXO 3B: Encuesta de satisfacción aplicada a los participantes del Curso: “Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales”. Formulario y gráficas

Evaluaciones aplicadas a cada módulo de acuerdo a las siguientes interrogantes y aspectos planteados:

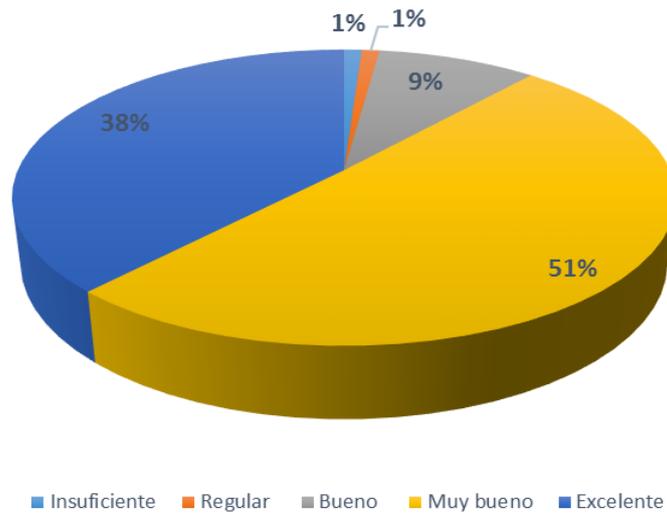
- ¿Se han cumplido los objetivos planteados para el módulo?
- ¿Se motivó el intercambio grupal?
- ¿Se lograron los productos en el trabajo de los subgrupos?
- ¿La retroalimentación de los trabajos fue...?
- Las presentaciones realizadas en el módulo me resultaron...
- Desde su lugar de participante. ¿Cómo considera su participación y compromiso con el módulo?
- En términos generales, el módulo lo califico como...

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

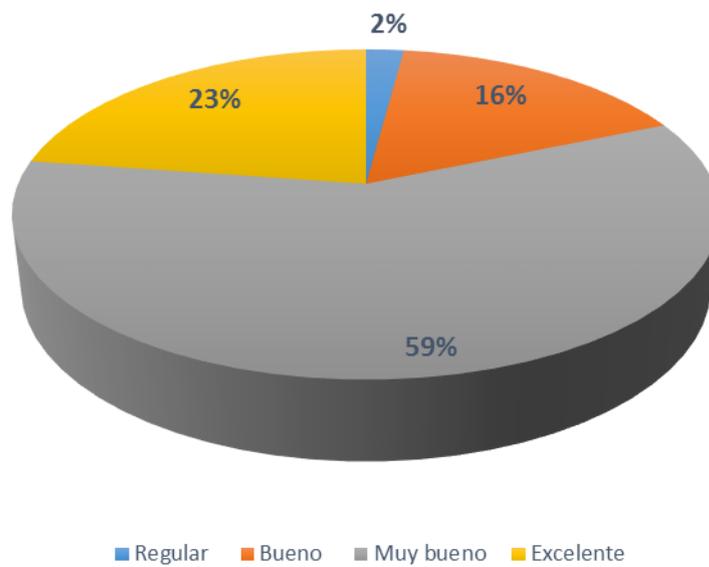
1. Insuficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente



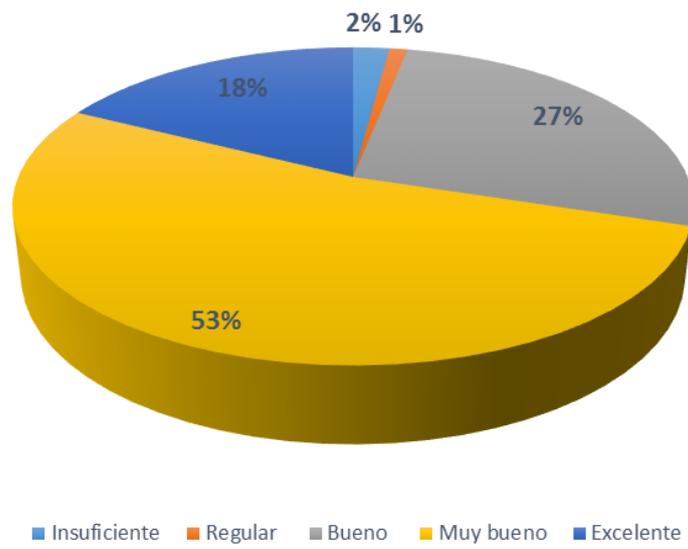
Motivación del intercambio grupal



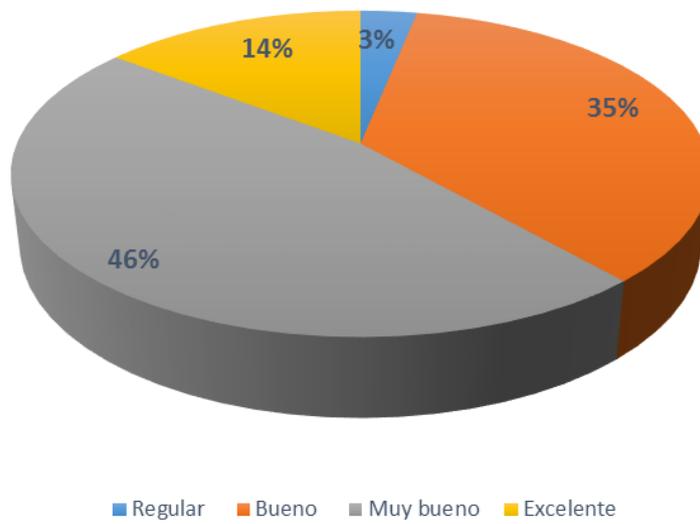
Logro de los productos en los subgrupos



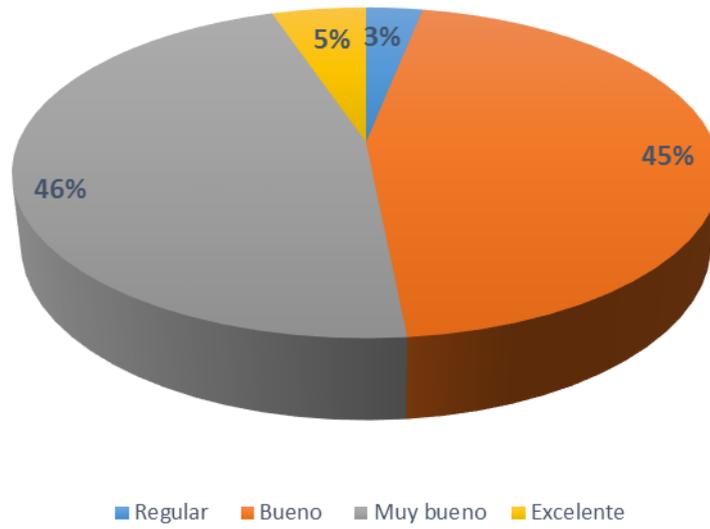
Retroalimentación de los trabajos



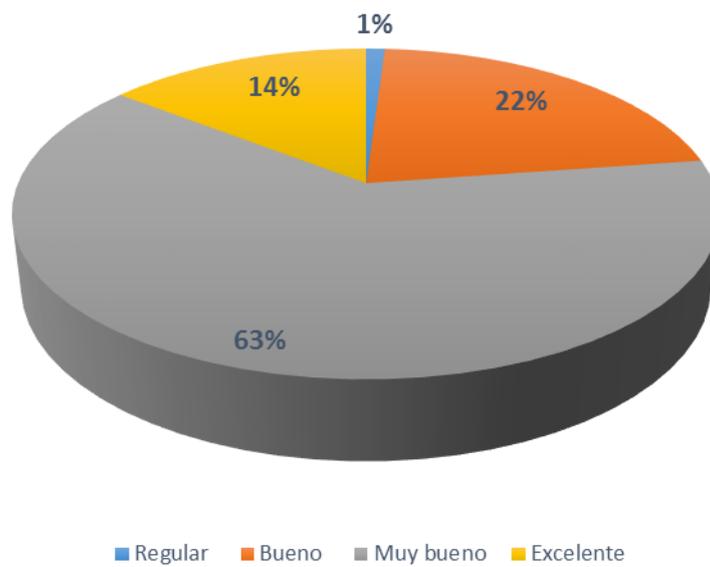
Presentaciones realizadas



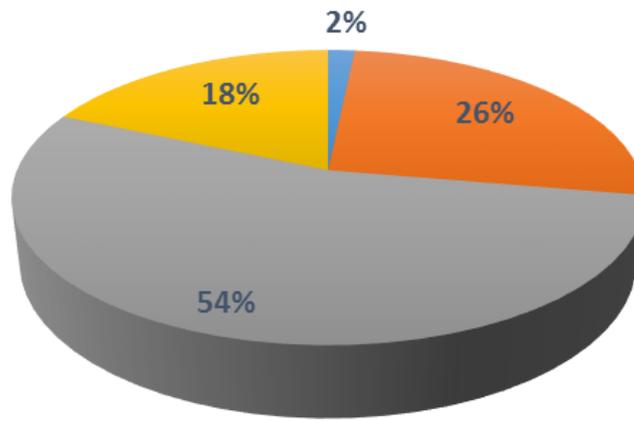
Participación y compromiso de los participantes



Calificación general



Síntesis evaluación de la formación



■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno ■ Excelente

ANEXO 4: Documentos consultados Proyecto CETFOR

Objetivo inmediato 1:

- Propuesta de lineamientos para el ordenamiento de roles, procesos y funciones de DINA/ DINATRA e INEFOP en el campo de la formación profesional y su relación con la negociación colectiva (documento de uso restringido)
- Síntesis de los insumos recogidos en los talleres, a partir de los aportes de los actores y de la unidad ejecutora del proyecto CETFOR (sobre el SNPF)
- Informe final de Asistencia Técnica de INEFOP. (Memos y listados)
- Propuesta de reformulación del producto 1.2 (SNPF)
- Resumen Ejecutivo Fecha de última actividad 27.06.2017 (componente 1.1)
- Resumen Ejecutivo (componente 1.3)
- Memo de 9º reunión del Comité Coordinador (resolución de la modificación del componente 1,3 de Objetivo inmediato 1)

Objetivo inmediato 2:

- Informe de sistematización de la Formación “Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales” Documento para el Comité Coordinador 2017
- Resumen Ejecutivo Objetivo inmediato 2 - MTSS, INEFOP y los actores sociales disponen de las capacidades y herramientas para actualizar estructuras y perfiles ocupacionales y realizar valoraciones de cargos. Componente 2.2 – Experiencia piloto sector Turismo, establecimientos hoteleros.
- Memos y presentaciones de CBET para el Piloto del Sector Hotelero.
- Programa de FORMACIÓN DE FACILITADORES para el diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales.

Objetivo inmediato 3:

- Intercambio sobre aspectos técnicos del proceso de certificación y sus etapas (25/04/17 – 12/06/17)
- Aprendizajes a partir de la experiencia piloto de certificación de mozos, Enero 2017
- Resumen Ejecutivo Objetivo inmediato 3: El MTSS y los actores sociales cuentan con una guía metodológica y herramientas para promover la implementación de procesos de formación y certificación de competencias con los actores interesados. Componente 3.1: Diseño del programa de certificación y herramientas para la evaluación.
- Resumen Ejecutivo Objetivo inmediato 3 - Guía metodológica y herramientas para promover la implementación de procesos de formación y certificación de competencias
- Componente 3.2 – Elaboración de un programa de formación en tres sectores seleccionados y guía para la formación y su articulación con la certificación.
- Resumen reuniones, CBET y talleres realizados en el marco del piloto de certificación perfil mecánico y albañil.
- Estándares y guía de diseño curricular para albañil y mecánico.
- Memos de todas las instancias.

- PPT de los cursos realizados: diseño curricular y certificación.

De todo el Proyecto:

- Documento del Proyecto URY/16/01/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”.
- Memos y presentaciones realizadas al Comité Coordinador.
- Evaluaciones de todas las actividades realizadas por el Proyecto.

ANEXO 5. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

	Nombre	Institución	Cargo/Función/ tarea	Rol en el proyecto
1.	Mario de Saa	PIT CNT	Inst. Cuesta Duarte	Comité Coord. y participante curso (1)
2.	Ivan Hafliger	PIT CNT	Inst. Cuesta Duarte	Comité Coord. y participante curso (1)
3.	Ismael Fuentes	INEFOP	Directivo (PIT- CNT)	Integrante de C. Directivo de INEFOP
4.	Julio Perdigón	INEFOP	Directivo (PIT- CNT)	Integrante de C. Directivo INEFOP
5.	Gerardo Garbarino	INEFOP	Directivo (Cámara de Industrias)	Comité Coordinador
6.	Fernando Ubal	INEFOP	Directivo (MEC)	Comité Coordinador
7.	Silvia García	INEFOP	Gerente Área Empleo	Referente Técnico del Proyecto
8.	Alejandra Soto	INEFOP	Técnica Área Empleo	Participante cursos (1; 2)
9.	Marcela Montes de Oca	INEFOP	Técnica Área Empleo	Representación sindical (Produc. 1.3)
10.	Irene Mañana	INEFOP	Técnica Área FP	Representación sindical (Produc. 1.3)
11.	Álvaro Casas	INEFOP	Técnico Área FP	Representación sindical (Produc. 1.3)
12.	Serrana Muñiz	INEFOP	Gerente. Área G. Humana	Contraparte funcional del Produc. 1.3
13.	Cristina Fernández	DINATRA	Subdirectora	Invitada al Comité Coordinador
14.	Maite Ciarniello	DINATRA	Técnica negociación	Invitada al Comité Coord. Participante curso (1)
15.	Gabriela Rodríguez	DINAE	Asesora Dirección	Comité Coordinador
16.	Eduardo Pereira	DINAE	Director	Comité Coordinador
17.	Martín Pérez	UTEC	Responsable de acreditación de saberes y competencias	Participante taller (3) y (Producto 1.2)
18.	Malena Pérez	MEC		Participante taller (3)
19.	Patricia García	AFP	Delegada empresarial	Integrante CBET para el sector de la Celulosa y el Papel – perfil mecánico.
20.	Julio Burgueño	FOPCU	Delegado trabajadores	Integrante CBET para el sector de la Celulosa y el Papel – perfil mecánico
21.	Álvaro Mandressi	ARHU	Delegado empleador	CBET Turismo-Hotelaría
22.	Raúl Damonte	ARHU	Delegado empleador	CBET Turismo-Hotelaría
23.	Oscar Andino	SUGHU	Delegado trabajador	CBET Turismo- Hotelaría
24.	Castor Pérez	SUGHU	Delegado trabajador	CBET Turismo- Hotelaría
25.	Ximena Iannino	OIT/Cinterfor	CETFOR	Coordinadora CETFOR
26.	Nina Billorou	OIT/Cinterfor		Consultora equipo CETFOR

(1) Curso: *Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales*

(2) Curso: *Profundización en diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales*

(3) Taller: *Diseño de instrumentos de evaluación para la certificación de competencias*

ANEXO 6: MATRIZ DE EVALUACION

INTERROGANTES	INDICADORES	HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE INFORMACION
1. Pertinencia		
1.1. Pertinencia con las prioridades definidas (agregar país, OIT, actores sociales) <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 brindó respuestas a los intereses y necesidades de su organización/institución en un contexto tripartito? 	1.1.1. Grado de satisfacción de los actores (sociales y del poder ejecutivo) con los resultados obtenidos vinculado a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
1.2. Adecuación de las capacidades <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? 	1.2.1. Pertinencia de las estrategias respecto a las capacidades de los actores involucrados. 1.2.2. Grado de articulación de la asistencia técnica con las estructuras institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de registros. - Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
1.3. Perspectiva de género <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? 	1.3.1. 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)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del documento de proyecto - Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
2. Validez del diseño	INDICADORES	HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

<p>2.1. 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>2.1.1. 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 (institucionales, humanos, técnicos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y análisis documental - Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
<p>2.2. Seguimiento y monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Ha sabido adaptarse a los posibles cambios producidos a lo largo de su implementación? 	<p>2.2.1. Mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas (formas de socializar los resultados del proceso) y uso de la información por los involucrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y análisis de memos y registros de la Unidad Ejecutora - Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
<p>3. Efectividad (el foco está en la resolución del problema) y progreso</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>RECOLECCION DE INFORMACION</p>
<p>3.1. Avance en los resultados</p> <p>158. ¿Cuál es el grado de logro de los resultados por objetivos propuestos?</p>	<p>3.1.1. Grado de cumplimiento de productos por objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de informe final de resultados CETFOR (julio 2018). - Entrevistas individuales y grupales a los actores involucrados.
<p>3 Efectividad (el foco está en la resolución del problema) y progreso</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>RECOLECCION DE INFORMACION</p>
<p>3.2. Contribución de OIT/Cinterfor al proyecto</p> <p>159. ¿Cuál es la contribución de la OIT/Cinterfor en términos de resultados alcanzados?</p>	<p>3.2.1. Grado de contribución de OIT/Cinterfor al logro de los resultados en clave tripartita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y análisis documental - Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
<p>3.3. Valoración de la asistencia técnica de OIT/Cinterfor por los actores del proyecto</p> <p>160. ¿Cuál es la percepción respecto de la asistencia técnica para el logro de los productos? (aspectos positivos y negativos).</p>	<p>3.3.1. Nivel de satisfacción de los actores con la asistencia técnica de OIT/Cinterfor</p>	<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)	INDICADORES	RECOLECCION DE INFORMACION
4.1. 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?	4.1.1. Nivel de satisfacción de los actores involucrados.	- Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
4.2. Factores clave de eficiencia ¿Qué aspectos de la forma de trabajo de OIT/Cinterfor, le pareció más adecuada a las necesidades de los actores involucrados y del proyecto en su conjunto?	4.2.1. Grado de satisfacción de los entrevistados.	- Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
4.3. Eficacia de la estructura de gestión 1. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora y el Comité Coordinador contribuyó al desarrollo del proyecto? ¿Cómo fue el vínculo con los distintos actores del Proyecto? ¿Habilitó (o promovió) el diálogo social entre los diferentes actores?	4.3.1. Fortalezas y debilidades de la modalidad de gestión según liderazgos, estructura, equipo técnico, consultores, otros.	- Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
5. Impacto	INDICADORES	RECOLECCION DE INFORMACION
5.1. Cambios logrados - ¿Cuáles han sido los principales cambios o aportes del proyecto? - ¿Detectan cambios en la institución para avanzar en la temática?	5.1.1. Nivel de progreso alcanzado en los temas priorizados en el proyecto.	- Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.
6. Sostenibilidad	INDICADORES	RECOLECCION DE INFORMACION
6.1. Productos claves para la sostenibilidad	6.1.1. Productos con mayor grado de sostenibilidad política, institucional y social.	- Entrevistas individuales y grupales a informantes claves
6.2. 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?	6.2.1. Incorporación y aplicación de mecanismos de prevención/respuesta a los riesgos identificados.	- Revisión y análisis documental Entrevistas individuales y grupales a informantes claves.

ANEXO 7: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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 y el vacío de las políticas públicas en esta materia?
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 a lo largo de su implementación?
4. ¿Las metodologías y estrategias empleadas 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 y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones hubieran sido necesarias?
7. ¿Ha sido el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?

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

c) Eficacia

8. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos? ¿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 en futuras intervenciones?
10. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) han sido eficaces? Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto facilitó la obtención de los resultados?
11. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora y el Comité Coordinador contribuyó al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál fue el vínculo con los distintos actores del Proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al fomento 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.) han sido asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?

f) Impacto y sostenibilidad

13. ¿Cuán efectiva ha sido el proyecto en mejorar las capacidades y 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; a desarrollar una nueva mirada sobre estrategias para el desarrollo de metodologías de descripción y valoración de cargos a nivel sectorial con enfoque de género; a mejorar la formación y oportunidades de acceso de los trabajadores a un trabajo decente con enfoque de género? ;

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

ANEXO 8: MODALIDADES DE INTERVENCION

PRODUCTOS	MODOS DE INTERVENCION POR PRODUCTO
Producto 1.1.	Generación de espacios de coordinación y reflexión interinstitucional (interna MTSS e INEFOP) y facilitación de articulación interinstitucional entre ellos.
Producto 1.2.	Acompañamiento/facilitación a procesos de trabajo conjunto entre las instituciones públicas. Espacios de participación de actores sociales (desayuno de trabajo y Taller)
Producto 1.3	Presentaciones y consultas con Consejo Directivo INEFOP (Nivel político) Generación/ Funcionamiento de equipos técnicos para descripción y valoración. Elaboración participativa de insumos técnicos: Talleres por área, consultas con gerentes. Capacitación en competencias. Sensibilización sobre utilización de herramientas basadas en competencias (gestión del desempeño).
Producto 2. 1	Curso de Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo de competencias sectoriales. (El proyecto formula un grupo y se concretan dos grupos de capacitación en horarios diferentes) Formación complementaria Excel Profundización sobre descripción
Producto 2.2	Elaboración / producción de materiales de apoyo (Guías prácticas)
Producto 2.3 Piloto Turismo- hotelería	CBET, talleres, encuestas de campo, análisis y facilitación de instancias de diálogo social.
Producto 3.1.	Diseño metodológico para elaborar estándares a partir de evaluación de tareas. Elaboración sectorial de estándares (bipartita, grupos técnicos) en construcción, papeleros. Evaluación experiencias existentes (mozos) Talleres con evaluadores, encuestas a participantes certificados, encuestas a empresas. Curso de formación sobre instrumentos de evaluación (tripartito) Elaboración de Guía.
Producto 3.2.	Curso de formación sobre diseño curricular de módulos. Elaboración de Guía.

ANEXO 9: CUADRO DE PUBLICACIONES DEL PROYECTO CETFOR

Producto 2. (2.2 y 2.3)	“Descripción y valoración de cargos- Herramientas para la gestión sectorial. Guía Práctica” Tres módulos: 1. Bases conceptuales y metodológicas; 2. Diseño de herramientas; 3. Implementación de las herramientas.
Productos 3. (3.1)	“Diseño de instrumentos de evaluación para la certificación de competencias. Guía Práctica.” y “Diseño de módulos por competencias para la certificación. Guía Práctica” .



Oficina Internacional del Trabajo

CINTERFOR

Proyecto URY/16/01/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”

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Consultoría para la evaluación de la ejecución del Proyecto

Justificación

El Proyecto URY/16/01/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 ejecución insumió 24 meses y su presupuesto total fue de US\$ 1,121,844.20.

El proyecto se propone promover la cultura del trabajo para el desarrollo en Uruguay - mediante acciones de fortalecimiento institucional del MTSS (DINAE-DINATRA) y el Inefop-, el desarrollo de capacidades para la actualización de las descripciones ocupacionales y valoración de cargos en dos grupos de los Consejos de Salarios, y el diseño e implementación de estrategias para avanzar hacia un programa nacional de certificación ocupacional, con la participación activa de los actores sociales.

Son sus objetivos específicos:

- Fortalecer el MTSS (DINAE - DINATRA) y el Inefop en el ejercicio de sus roles en cuanto a la formación profesional, la negociación colectiva y la institucionalización del SNFP.
- Poner a disposición del MTSS, Inefop y los actores sociales, las capacidades y herramientas para actualizar los perfiles ocupacionales y las evaluaciones de cargos en los diferentes grupos de los Consejos de Salarios.
- Proveer al MTSS y los actores sociales de una guía metodológica y herramientas para promover la implementación de procesos de formación y certificación de competencias en los sectores interesados.

Esta consultoría da respuesta a la evaluación final independiente de OIT/Cinterfor que se identifica en el Documento del Proyecto y para la cual se han previsto los recursos necesarios en el presupuesto.

Objetivo general

Desarrollar la evaluación de la ejecución de los productos del Proyecto en relación al logro de los mismos y obtención de los productos frente a los recursos invertidos, así como la utilización por los beneficiarios del proyecto a través de su aceptación de los productos.

Propósito, alcance y marco analítico

La evaluación externa valorará la gestión en la perspectiva de rendición de informes mutuos, es decir incorporará el grado y forma en que los compromisos de los actores participantes, se han cumplido para el logro de los objetivos previstos. Fundamentalmente, la evaluadora deberá formular conclusiones y/o recomendaciones sobre:

1. la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de las estrategias implementadas y los productos logrados, considerando su congruencia con los objetivos del proyecto;
2. los progresos en el fortalecimiento de las competencias y capacidades instaladas de las contrapartes (DINAE- DINATRA- INEFOP- Actores sociales: asociaciones de empleadores y PIT-CNT)
3. la capacidad de mejorar estrategias y metodologías mediante la retroalimentación con los actores involucrados;
4. el grado de aproximación entre los efectos directos y los productos previstos y los alcanzados o en proceso y la identificación de otros resultados no previstos y que puedan ser atribuidos al proyecto;
5. las estrategias exitosas, buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto;
6. la sostenibilidad de las estrategias y los logros alcanzados así como los desafíos pendientes.

La evaluación tomará en cuenta el total de las actividades y productos desarrollados hasta la fecha de realización e identificará procesos en marcha (identificar fechas).

Se tomará como referencia el informe intermedio presentado por la Unidad Ejecutora del Proyecto al Comité Coordinador en junio de 2017 y los informes de producto correspondientes a cada objetivo.

En relación con el marco analítico, la evaluación deberá basarse en los siete criterios clave sugeridos por la OIT:

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

Para ello, se sugiere que la colaboradora externa analice información secundaria proveniente de los productos del Proyecto y de entrevistas a informantes referentes del mismo. (Ver preguntas sugeridas).

Clientes de la evaluación

Externos

- MTSS
- INFEFOP
- Representantes de organizaciones de empleadores : Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS), Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (ARHU).
- Representantes de organizaciones de trabajadores: Central sindical (PIT-CNT), Sindicato Único Gastronómico, Hotelero del Uruguay (SUGHU).

Internos

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

Metodología y procedimiento

Principios generales

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

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

Fuentes de información

La evaluación deberá contemplar:

- √ Revisión de la documentación clave del proyecto:
 - Documento de Proyecto y marco lógico,
 - Informe intermedio producido por la Unidad Ejecutora de OIT, para el Comité Coordinador,
 - Presentaciones a 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
 - Informe final del proyecto (esto tiene que estar listo antes de iniciado el proceso de evaluación)

Análisis de información proveniente de las entrevistas con actores relevantes a lo largo del Proyecto. Preguntas de evaluación

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.

- √ 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.
- √ Las cuestiones de género deben ser abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: (Considering gender in the monitoring and evaluation projects). Todos los datos deben ser desagregados por sexo y diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres y de los grupos marginados contemplados por el programa deben ser considerados a lo largo del proceso de investigación.
- √ 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.

Algunas de las preguntas sugeridas:

a) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

14. ¿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 y el vacío de las políticas públicas en esta materia?
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 a lo largo de su implementación?
17. ¿Las metodologías y estrategias empleadas 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 y hasta qué punto pudieron ser controlados? ¿Qué otras consideraciones hubieran sido necesarias?
20. ¿Ha sido el sistema de Monitoreo y Evaluación Adecuado para medir el cambio previsto?

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

c) Eficacia

21. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado alcanzar los resultados previstos? ¿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 en futuras intervenciones?

23. ¿A qué nivel la estructura de gestión establecida por el proyecto y sus mecanismos de gestión (reglamentos, acuerdos, articulación entre oficinas) han sido eficaces? Es posible mejorarlo? ¿La integración entre la modalidad de gestión de OIT/Cinterfor y la del proyecto facilitó la obtención de los resultados?

24. ¿La articulación entre la Unidad Ejecutora y el Comité Coordinador contribuyó al fortalecimiento de la acción? ¿Cuál fue el vínculo con los distintos actores del Proyecto?

(tomar en cuenta consideraciones de género al fomento 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.) han sido asignados estratégicamente y en forma eficiente para lograr los efectos directos?

f) Impacto y sostenibilidad

26. ¿Cuán efectiva ha sido el proyecto en mejorar las capacidades y 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; a desarrollar una nueva mirada sobre estrategias para el desarrollo de metodologías de descripción y valoración de cargos a nivel sectorial con enfoque de género; a mejorar la formación y oportunidades de acceso de los trabajadores a un trabajo decente con enfoque de género? ;

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

Resultados o producto(s)

- ✓ 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 el Director de Evaluación (OIT) 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 al 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 al 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 final independiente
 - 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 2018	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 2018	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 en Montevideo 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

- 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 5 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 \$

Pago 2: Al 20 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 \$

Pago 3: Al 30 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 \$

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.: Carmen Bruzzone

Aspectos legales y éticos

- ✓ 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>.
- ✓ 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.

Lista de actores para entrevistas

Nombre	Institución	Cargo/Función/ tarea	Rol en el proyecto
27. Mario de Saa	PIT CNT	Inst. Cuesta Duarte	Comité Coord. y participante curso (1)
28. Ivan Hafliker	PIT CNT	Inst. Cuesta Duarte	Comité Coord. y participante curso (1)
29. Ismael Fuentes	INEFOP	Directivo (PIT- CNT)	Integrante de C. Directivo de INEFOP
30. Julio Perdigón	INEFOP	Directivo (PIT- CNT)	Integrante de C. Directivo INEFOP
31. Gerardo Garbarino	INEFOP	Directivo (Cámara de Industrias)	Comité Coordinador
32. Fernando Ubal	INEFOP	Directivo (MEC)	Comité Coordinador
33. Silvia García	INEFOP	Gerente Área Empleo	Referente Técnico del Proyecto
34. Alejandra Soto	INEFOP	Técnica Área Empleo	Participante cursos (1; 2)
35. Marcela Montes de Oca	INEFOP	Técnica Área Empleo	Representación sindical (Produc. 1.3)
36. Irene Mañana	INEFOP	Técnica Área FP	Representación sindical (Produc. 1.3)
37. Álvaro Casas	INEFOP	Técnico Área FP	Representación sindical (Produc. 1.3)
38. Serrana Muñiz	INEFOP	Gerente. Área G. Humana	Contraparte funcional del Produc. 1.3
39. Cristina Fernández	DINATRA	Subdirectora	Invitada al Comité Coordinador
40. Maite Ciarniello	DINATRA	Técnica negociación	Invitada al Comité Coord. Participante curso (1)
41. Gabriela Rodríguez	DINAE	Asesora Dirección	Comité Coordinador
42. Eduardo Pereira	DINAE	Director	Comité Coordinador
43. Martín Pérez	UTEC	Responsable de acreditación de saberes y competencias	Participante taller (3) y (Producto 1.2)
44. Malena Pérez	MEC		Participante taller (3)
45. Patricia García	AFP	Delegada empresarial	Integrante CBET para el sector de la Celulosa y el Papel – perfil mecánico.
46. Julio Burgueño	FOPCU	Delegado trabajadores	Integrante CBET para el sector de la Celulosa y el Papel – perfil mecánico
47. Álvaro Mandressi	ARHU	Delegado empleador	CBET Turismo-Hotelaría
48. Raúl Damonte	ARHU	Delegado empleador	CBET Turismo-Hotelaría
49. Oscar Andino	SUGHU	Delegado trabajador	CBET Turismo- Hotelaría
50. Castor Pérez	SUGHU	Delegado trabajador	CBET Turismo- Hotelaría
51. Ximena Iannino	OIT/Cinterfor	CETFOR	Coordinadora CETFOR
52. Nina Billorou	OIT/Cinterfor		Consultora equipo CETFOR

Guía 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>

ANEXO 11: CV DE LA EVALUADORA

CURRICULUM VITAE

Nombre: *María del Carmen Bruzzone*

Cédula de Identidad: No. 3.534.014-8

Fecha de nacimiento: 29 de mayo de 1953

Dirección: Salto 1159/704

Teléfono part. : 2 413 1248

Celular: 099 859 367

Email : cbruzzo1245@gmail.com

RUC: 213128310019



PERFIL PROFESIONAL

- *Diseño y coordinación de programas y/o proyectos en temáticas de empleo, emprendimientos, micro y pequeña empresa.*
- *Diseño y coordinación de programas y proyectos en familia, niñez y adolescencia.*
- *Diseño, coordinación e implementación de estrategias y programas de Formación para el Trabajo.*
- *Diseño de sistemas de información sobre resultados de programas y proyectos.*
- *Sistematización y evaluación de programas y proyectos.*
- *Experiencias específicas en la región.*

DESEMPEÑO PROFESIONAL:

Diseño, coordinación y evaluación de programas y/o proyectos en temáticas de empleo, emprendimientos, micro y pequeña empresa.

2017 – 2015 ANIMA / Bachillerato Tecnológico

Funciones:

- Integrante del equipo técnico de dirección.
- Coordinadora del Área laboral

2015 - 2005 Fundación Tzedaká Uruguay

Funciones:

- Responsable del Programa de Apoyo a la Inserción Laboral.

- Responsable del diseño y ejecución del programa de apoyo a la inserción laboral dependiente y/o independiente -a través del autoempleo y creación de micro y pequeñas empresas- destinada a personas desocupadas en situación de vulnerabilidad social.

2008 MTTTS/DINAE. Programa “Objetivo Empleo”.

Oportunidades para personas que necesitan ingresar al mercado de trabajo, brindando incentivos a las empresas que opten por contratar trabajadores desocupados de larga duración, a través de un subsidio al costo de contratación.

Funciones:

- Coordinadora del Programa.

2007 Fundación internacional de la juventud (IYF), Fondo multilateral de

Inversiones (FOMIN), en alianza con corporaciones globales, fundaciones privadas y la AID de EE. UU.

Funciones:

- Evaluadora del programa “Entra 21” para el caso uruguayo 2007: “Preparando a los jóvenes para entrar al nuevo mundo del trabajo”.
- Diseño del plan de trabajo, recolección de la información a través de entrevistas procesamiento de datos cuanti - cualitativos, análisis y redacción de informe final.

2000 Programa de Fortalecimiento del Mercado de Capacitación, Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El propósito del Programa consistió

en la calificación de los trabajadores y el desarrollo productivo de las empresas, las que deberían cofinanciar las acciones acordadas.

Funciones:

- Integrante del equipo multidisciplinario de la consultoría.

2000 – 1996 CINCO. Programa "Capacitación Integral y Mejora de la Competitividad

en Micro y Pequeñas Empresas"

Funciones:

- Diseño y coordinación general.
- Responsable de la Unidad ejecutora (diseño y coordinación general)
- Ejecución de un programa de desarrollo y promoción de las MYPES en Uruguay.

1994 MTSS y Banco Interamericano de Desarrollo. Proyecto: "Servicio de Orientación Laboral". Precalificación y certificación de las Entidades de capacitación que conformaron el "Registro Único de Entidades de Capacitación de la Dirección Nacional de Empleo. (RUEC)"

Funciones:

- Consultora "Experta laboral".

Foro Juvenil

Funciones:

- Directora del *Programa Iniciativas* (apoyo a la creación y consolidación de empresas juveniles, financiado por la Inter American Foundation).

<i>Diseño y coordinación de programas y proyectos en familia, niñez y adolescencia.</i>
--

2008 a la fecha: INAU Programa Primera Infancia, Centros de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF),

Funciones:

- Integrante del Área de Desarrollo Programático.

2017 a la fecha ***Fe y Alegría Uruguay***

Funciones:

- Diseño junto a los equipos técnicos del mapa de competencias por tramo etario, de los niños que participan en 5 clubes de niños en convenio con INAU.

2013 – 2012 PNUD y UNICEF, Proyecto Apoyo a la protección social en

Uruguay: Políticas y Cuidados ONU/12/000.

Funciones:

- Consultora del Fortalecimiento de las Funciones Parentales en el marco de INAU. Fortalecimiento de acogimiento - familias de origen y ajenas- para el cuidado de los niños.

2005 **Centro de Educación Popular El Abrojo.** Programa de Infancia y Familia/BID/ Consejo de Educación Primaria.

Cargo: Consultora Programa de Maestros Comunitarios, del Ministerio de Desarrollo Social.

Funciones:

- Asistencia técnica a 34 centros educativos asesoramiento para la implementación del Programa.

Consejo de Educación Primaria (CEP), Fundación Logros y SUAT Empresa de servicios médicos. Experiencia piloto en 12 centros educativos públicos. El objetivo consistió en la capacitación a 150 maestros.

Funciones:

- Coordinadora del Proyecto Generando Hábitos Saludables en la Niñez.

2005- 2003 **Secretaría de la Presidencia de la República - Banco Interamericano de Desarrollo con la asistencia técnica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.**

Funciones:

- Consultora del Programa Infancia, Adolescencia y Familia en situación de riesgo para la elaboración del Plan Operativo Anual correspondiente al año 2003 del subcomponente "Modelo Integral para adolescentes de 13 a 17 años y sus familias"

2000 – 1998 **Programa de Seguridad Ciudadana, Ministerio del Interior,** con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y la asistencia técnica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Instituciones responsables Instituto Nacional de la Juventud/Ministerio

de Deporte y Juventud e Instituto Niñez y la Adolescencia del Uruguay (INAU)

Funciones:

- Diseño y coordinación General del Proyecto "Creación de una Red de 10 Casas jóvenes".

2000 Fondo de Población de Naciones Unidas - Instituto Nacional de la Juventud del Ministerio de Educación y Cultura (FNUAP-INJU/MEC).

1998-1996 Proyecto "Creación de un espacio adolescente en el Ciclo básico de Enseñanza secundaria. Estilos saludables de vida,"

Funciones:

- Coordinadora Nacional del proyecto.
- Capacitación y asistencia técnica a directores y docentes de Ciclo Básico.

Diseño, coordinación e implementación de estrategias y programas de formación para el trabajo.

Laboratorio Tecnológico de Uruguay investigación realizada para ONUDI y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto “.

Estudio de la demanda de calificaciones y de la oferta de capacitación en el Sector Farmacéutico y Automotriz”.

Funciones:

- Integrante del equipo interdisciplinario que llevó adelante la investigación y realizó las recomendaciones.

2008 Laboratorio Tecnológico de Uruguay y Cámara de Industrias “.

Estudio de necesidades de formación, perfiles ocupacionales y Trayectorias formativas en el Sector de la Industria del Plástico y en el Sector Lácteos-producción artesanal”.

Funciones:

- Integrante del equipo interdisciplinario que llevó adelante la investigación y realizó las recomendaciones

2004 – 2003 Programa Mejoramiento de la Enseñanza Media y Formación Docente (MEMFOD), del Consejo Directivo Central de la Administración Nacional (CODICEN) de la Administración Nacional de Educación Pública - Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “Nueva Propuesta Educativa para jóvenes entre 15 y 18 años que no culminaron el Ciclo Básico”.

Funciones:

- Responsable Diseño curricular basado en competencias y capacitación docente.

Programa Integra, Dirección Nacional de Empleo, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación Braille.

Funciones:

- Responsable del diseño y capacitación en competencias emprendedoras en el Proyecto Autoempleo de mujeres ciegas de bajos recursos y nivel educativo

2003-2002 Programa Integra, Dirección Nacional De Empleo/ Banco Interamericano de Desarrollo/ Fundación Braille.

"Fortalecimiento y Gestión de organizaciones de y para ciegos"

Programa EMPRETEC y consultores asociados.

Funciones:

- Coordinadora, docente y tutora. Las tutorías consistían en el apoyo a la formulación de un plan de mejora de las organizaciones de los participantes

Consultorías en sistematización de programas y proyectos y diseño de sistemas de información:

2002 Proyecto “Empleo y Ciudadanía Activa de la Mujeres”.

Funciones:

- Integrante del equipo de consultores que ganó la Licitación pública realizada por la Comisión de la Mujer de la Intendencia Municipal de Montevideo, financiado por la Unión Europea – URBAL 5 en articulación con los municipios de Rosario (Argentina), San Pablo (Brasil), Vigo (España) y Región Toscana (Italia) para la realización de una investigación participativa y elaboración de propuestas para el “Diseño de Programas Sociales”, Línea “Por más oportunidades laborales”.

Febrero – diciembre 2007 ***“Plan de Acción Estratégica para alcanzar los objetivos del milenio en el departamento de Canelones”***

Funciones:

- Diseño y ejecución de un estudio cualitativo en sectores altamente vulnerables acerca de “Las barreras existentes para un uso sistemático de los servicios sociales del departamento de Canelones”. La consultoría finalizó con la elaboración del plan de acción estratégico para el período 2008 –2010.

2006 ***“Fortalecimiento nutricional y desarrollo de proyectos de vida” Uruguay “Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños en Argentina, Paraguay y Uruguay”.***

El Proyecto fue financiado por el Gobierno de la República de Italia y la ejecución estuvo a cargo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La consultoría consistió en el diseño de un sistema de información de resultados e impactos - informatizado- a implementarse por los diferentes programas institucionales (2004 – 2005).

Funciones:

- La consultora integró el equipo de evaluación de impacto del Proyecto Regional. ***“Gurises Unidos”, Organización de la Sociedad Civil.***

2004 ***Fundación Logros para el “Programa Huerta orgánica en las escuelas de enseñanza primaria del país”, Fundación Logros, Fundación AVINA:***

Productos:

- a. sistematización del marco conceptual, metodologías y estrategias de acción a partir de la recolección de las experiencias y aportes de sus protagonistas y
- b. diseño de un sistema de seguimiento y evaluación de impactos -sistema de información por resultados- a implementar en 250 escuelas de Uruguay, 15 en Argentina y 15 en Brasil con la participación de 25.000 niños. c) diseño y ejecución de talleres para docentes acerca de la huerta orgánica como herramienta educativa (2004 – 2003).

Experiencias específicas en la región

Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversiones.

Funciones:

- 2004** Integrante del equipo técnico de diseño de un Programa de Apoyo a la creación y consolidación de emprendimientos liderados por mujeres en Brasil y México (2009 – 2008).

Consultora en rediseño curricular basado en competencias en la Educación Técnica.

“Programa Gestores para el Cambio”. Fundación AUTAPO, Bolivia. Sucre, 2006/2007

Funciones:

- 2005** Responsable del módulo Identificación/ normalización de competencias laborales

Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA PANAMÁ) Banco Interamericano de Desarrollo (BID/PANAMA) 2001.

Funciones:

- 2006** Integrante del equipo de consultores para el diseño de un Proyecto de Centros juveniles Comunitarios en zonas urbanas de Panamá, capital.

Formación General

- **Asistente Social**, Escuela Universitaria de Servicio Social de la UDELAR (1987-1991).
- **Gestión de Organizaciones para el Desarrollo**, estudios de post graduación " Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga. Posee (1993 - 1994)
- **Licenciatura de Ciencias de la Educación**, Mención: "Métodos y prácticas de la Educación", Universidad de Paris VIII, Saint Denis, Paris, Francia. Posee 10 Unidades de valor aprobadas de la (1981 – 1984).

Formación específica

- *Calidad educativa*. Facilitadora para la aplicación del Programa de Calidad Integrado (PCI). Universidad Católica del Uruguay, en convenio con la Universidad de Deusto y la Fundación Horreum (noviembre 2008).
- *Micro emprendimientos*.
 - Seminario para responsables en la formación y el asesoramiento de Pequeñas y Medianas Empresas. Fond Leon Bekaert Bruselas, Bélgica (15 de setiembre al 8 de diciembre 1994).
 - Participante del Programa de Formación Europea en Gestión Empresarial - Eurocentro Brasil, Fundación Getulio Vargas- San Pablo, Brasil.
 - Creación de nuevas empresas. Curso para formadores y emprendedores Coordinación docente: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona y Small Business Centre, Durham University, Reino Unido (25 de marzo al 5 de julio 1996).

Idiomas

Inglés. Instituto Cultural Anglo-uruguayo, hasta 6º año adultos (comprensión fluida y expresión limitada).

Francés. Alliance Française - París, 1^{er} semestre (Curso de Francés para Extranjeros) - París VIII (Saint Denis) dos semestres (comprensión y expresión fluidas)

Informática

- Fluido manejo del paquete office.

PUBLICACIONES

- Diciembre 2003 “La relación entre la escuela secundaria y las organizaciones Sociales “. Experiencias de Argentina y Uruguay. "Articulaciones entre los programas sociales y la educación secundaria: El proyecto Red de Casas jóvenes" en colaboración con la Lic. María Alejandra Scafati. Instituto Internacional de Planeamiento Educativo, UNESCO. Paris, Francia.
- Agosto 2005 “Crecer con mi tierra”. Programa Huerta orgánica en la Escuela. Fundación Logros y Fundación Avina. Sistematización del Programa y Diseño del sistema de información sobre resultados del programa. En colaboración con Mtra. Mora Podesta y Soc. Jimena Sandoya. El rol del trabajador social en los Centros CAIF. Secretaria Ejecutiva del PLAN CAIF Octubre 2009, en colaboración con la AS Patricia Hauser.
- 2010-2009 Arbitro de la revista “Páginas de Educación” de la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Artículos sobre adolescentes y educación.

Mayo 2018