



OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo”
- **TC/SYMBOL:** BOL/16/03/RBS
- **Tipo de la evaluación:** Final independiente
- **País:** Bolivia
- **Resultado(s) del P&P:** Resultado 1, Indicador 1,3 (primario), 1.2 (adicional)
- **ODS(s):** ODS 4, ODS 5, ODS 8, ODS 9 y ODS 16
- **Fecha de la evaluación:** febrero - mayo 2020
- **Nombre(s) del consultor:** Kathlen Lizarraga
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** DWT/CO - Lima
- **Fin de proyecto:** Mayo 2020
- **Donante: país y monto en US\$** Fondos RBSA, USD 989,800
- **Palabras Claves:** Formación técnica profesionalT Trabajo y Empleo
- **Presupuesto de la evaluación:** USD 14,483

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

Agradecimientos

La evaluadora agradece a todas las personas, individuos y representantes de instituciones y organizaciones de Bolivia, que participaron en este proceso de evaluación facilitando datos e información, así como a quienes formaron parte de las entrevistas y grupos focales, las que incluso se dieron en el periodo inicial del brote de la pandemia de la COVID-19, por su buena disposición a ser parte de este ejercicio evaluativo a pesar de las restricciones. La evaluadora agradece en especial a Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación y gestora de la evaluación, por las orientaciones técnicas y retroalimentación brindada durante todo el proceso; a Julio Gamero, Especialista en Empleo y Políticas de Empleo de la Oficina de los Países Andinos de la OIT por sus valiosos comentarios y al personal administrativo de la Oficina de Proyectos de la OIT en Bolivia por todo el apoyo logístico que requirió la evaluación.

La Oficina Regional agradece a EVAL el financiamiento RBSA de M&E de esta evaluación y reconoce el compromiso de la Oficina de Evaluación con el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de la Gestión Basada en Resultados en la OIT.

El uso de un lenguaje que no discrimine entre hombres y mujeres es un compromiso de la evaluadora. Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica cuando se aclara la existencia de ambos sexos, el documento emplea el masculino genérico “participante”, “beneficiario”, etc. en el entendido de que todas las menciones en ese sentido representan siempre por igual a hombres y mujeres, salvo que se indique lo contrario.

CONTENIDO

- Agradecimientos.....2**
- RESUMEN EJECUTIVO.....6**
- I. Antecedentes y Descripción del Proyecto..... 13**
 - 1. Descripción del Proyecto 13
 - Concepción y modelo inicial 13
 - Desafíos enfrentados y ajustes realizados 16
 - Modelo de ejecución real 17
 - El contexto socio educativo del Proyecto 24
 - Estructura de gestión del Proyecto 27
 - 2. Antecedentes de la Evaluación..... 28
 - Metodología de la evaluación 29
 - Etapas 31
 - Limitaciones..... 34
- II. HALLAZGOS36**
 - 3. Relevancia..... 36
 - 4. Validez 38
 - 5. Efectividad 41
 - 6. Efectividad de los arreglos de gestión y eficiencia en el uso de recursos 50
 - 7. Orientación hacia la sostenibilidad 54
- III. CONCLUSIONES.....56**
 - 8. Conclusiones..... 56
 - 9. Lecciones aprendidas 60
 - 10. Buenas prácticas 61
 - 11. Recomendaciones..... 61
- IV. ANEXOS65**
 - Anexo 1: Instituciones Ejecutoras Directas 65
 - Anexo 2 : Principales indicadores socio economicos 68
 - Anexo 3 : Clientes de la Evaluación 70
 - Anexo 4 : Plantillas lecciones aprendidas..... 71
 - Anexo 5: Plantillas buenas prácticas 75
 - Anexo 6: Metadatos encuestas en línea 78

Anexo 7: Preguntas relacionadas con el cumplimiento de los criterios de evaluación. 85

V. Bibliografía.....86

Índice de gráficos

Gráfica 1: Incidencia de pobreza extrema y moderada por nivel de escolaridad 2018(p) en porcentaje	25
Gráfica 2: Nivel de instrucción antes de ingresar al programa	45
Gráfica 3: Actividad anterior a la formación	45
Gráfica 4. Actividad Actual Jóvenes FTP	46
Gráfica 5. Seguridad laboral	46
Gráfica 6: Mejora Continua, participantes por sexo y nivel de instrucción	47
Gráfica 7: Mejora Continua participantes según tipo	48
Gráfica 8. Motivos de participación	48
Gráfica 9: Utilidad del contenido aprendido en MC.....	49
Gráfica 10. Percepciones sobre el contenido de la metodología de Mejora Continua.....	55

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Esquema de concepción del Proyecto BOL 113	14
Ilustración 2: Esquema operativo del Proyecto BOL 113	18
Ilustración 3: Esquema de participación del Ministerio de Trabajo en el BOL 113.....	19
Ilustración 4 Participación de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia.....	20
Ilustración 5: Esquema de participación de la Central Obrera Boliviana en el BOL 113	22
Ilustración 6: Esquema de participación del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	23
Ilustración 7: Esquema de Participación de Ejecutores Directos en el BOL113	24

Índice de tablas

Tabla 1: Ajustes al diseño del BOL 113.....	16
Tabla 2: Principales indicadores de educación.....	25
Tabla 3: Empresas según tamaño y empleo (2015 en porcentaje).....	26
Tabla 4: Actores e instrumentos utilizados para evaluación.....	30
Tabla 5: Personas entrevistadas ordenadas según su rol en el Proyecto y responsabilidad	31
Tabla 6: Participantes grupos focales según programa, sexo y ciudad	33
Tabla 7: Participantes en las encuestas en línea	34
Tabla 8: Mejora Continua, Nr. Personas y edad (años).....	47

Acrónimos

CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en Formación Profesional
CIF-TURIN	Centro Internacional de Formación / Oficina Internacional del Trabajo - Turín
COB	Central Obrera Boliviana
CONAMyPE	Confederación Nacional Micro y Pequeña Empresa
CPMGA	Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza
CSA	Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas
EFTP	Educación y Formación Técnico Profesional
FAUTAPO	Fundación Autapo#
FEDEMyPE	Federación Departamental de la Micro y Pequeña Empresa
IFFI	Instituto de Formación Femenina Integral
ILO	International Labor Organization
INFOCAL	Instituto de Formación y Capacitación Laboral
MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
MyPE	Micro y Pequeña Empresa
MyPERS	Micro y Pequeñas Empresas Responsables y Sostenibles
NNUU	Naciones Unidas
PEA	Población Económicamente Activa
RSBA	Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario
SCORE	Promoviendo Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles por sus siglas en inglés “Sustaining Competitive and Responsible Enterprises”.
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SUNTAL	Proyecto Social Educación para CreSer
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Integral
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta las conclusiones de la Evaluación Final Independiente del Proyecto BOL 113 *“Fortalecimiento del Sistema de Formación Técnico Profesional con Elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos Priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo”*.

La evaluación es de carácter sumativo; tiene el propósito de valorar los resultados esperados y no esperados de la intervención e identificar sus aportes sobre el sistema de formación técnica y profesional en Bolivia, desde la perspectiva del empleo y la formación. Debido a que el Proyecto sufrió ajustes en el modelo de ejecución y cambios en los actores previstos para la implementación, la evaluación se realiza no solo sobre los resultados, sino también sobre los procesos. Los criterios de evaluación son relevancia, validez, efectividad de los procesos, efectividad de la gestión, eficiencia en el uso de recursos, y sostenibilidad.

El Proyecto forma parte de la iniciativa más y mejores empleos para el crecimiento inclusivo y el mejoramiento de las perspectivas futuras de jóvenes empleados. En el marco de los ODS tiene relación con los indicadores de número de países miembros tomadores de acciones en sistemas para el desarrollo de capacidades laborales en concordancia con las necesidades productivas, y está relacionado con el alcance particularmente del ODS 4, ODS 5, ODS 8, ODS 9 y ODS 16. Asimismo, se inserta dentro de la iniciativa de empleo decente para mujeres jóvenes a través de la implementación de programas multipropósito.

El objetivo del Proyecto es aportar a la política de formación para el trabajo y para el tránsito de la escuela al trabajo a través del apoyo a la formación y capacitación de la PEA. Tiene 4 ejes transversales: 1) mantenimiento estándares del trabajo (Convenio 140, 142, 159), 2) equidad de género y no discriminación, 3) diálogo social, 4) transición justa hacia la sostenibilidad ambiental.

El modelo de gestión previsto incluía la coordinación interagencial (UNESCO, OIT, ONUDI) e interministerial (Ministerio de Educación, Ministerio de Empleo, Ministerio de Desarrollo Productivo) para el logro de los objetivos, sobre todo la elaboración de la Estrategia FTP. **Este modelo de gestión no pudo ser implementado, sino que se trabajó desde un enfoque tripartito** (mandantes de la OIT: Trabajadores, Empleadores y Gobierno) y socios estratégicos (Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa e instituciones oferentes de FTP).

En este marco ajustado, la ejecución comenzó a mediados de 2018 con fondos propios de la OIT, en la modalidad RBSA.¹ Con los mandantes se realizaron diferentes actividades enmarcadas en el diálogo social y apoyadas por CINTERFOR para posicionar el tema de FTP: a) Con la CEPB se trabajó en fortalecimiento de centros INFOCAL departamentales, ajuste de contenidos curriculares y formación de formadores en tecnologías IT a cargo de CIF-Turín, b) junto a la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo se apoyó el ajuste de mallas curriculares en los centros de la Red de Salesianos y se comenzó a trabajar en el tema de prospectiva mediante un seminario de *“Prospectiva en profesiones del futuro”* para los servidores públicos, c) la CSA apoyó actividades de formación sindical con la Central Obrera Boliviana e IDEA desarrolló cursos en *“negociación y resolución de conflictos”* dirigidos a organizaciones departamentales de trabajadores afiliadas a la COB.

Otros socios estratégicos fueron el Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa y las instituciones encargadas de realizar las actividades de capacitación y formación a los beneficiarios directos. d) Con el VIEPFE se desarrolló la herramienta de *“Mejora Continua”* como una metodología orientada a mejorar de las habilidades de

¹ Regular Budget Supplementary Account

organización y comunicación como herramienta para el incremento de la productividad. d) En las instituciones encargadas de implementar las acciones dirigidas a los beneficiarios directos se capacitó a 58 docentes -en 5 fundaciones y ONGs de 5 departamentos-, para la implementación de las acciones de Mejora Continua en 92 MyPEs y, para la realización cursos de capacitación a jóvenes en riesgo (216) y productores (72).

Metodológicamente la evaluación se realizó bajo el enfoque de la Teoría del Cambio (TdC). Se analizaron los resultados en relación con la causa-efecto de las actividades realizadas en el marco cambiado de ejecución. Se tomaron en cuenta las percepciones acerca del tripartismo, diálogo social, género y derechos laborales tanto desde la perspectiva operativa como normativa. Ello permitió identificar actividades y resultados ocultos, valorar los resultados en perspectiva de los criterios de evaluación, y realizar consideraciones sobre los cambios de actitudes en los actores participantes y beneficiarios.

Se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. En lo cualitativo se privilegian las percepciones, representaciones y discursos de los entrevistados, que guardan elementos cognitivos y afectivos y los motivan a emitir información desde su propia perspectiva. Esta técnica fue determinante en un proyecto que desarrolló sus actividades en un marco de ejecución diferente al planificado y cuyos cambios en productos, actividades y actores no se encuentran documentados. La técnica cuantitativa se usó para realizar encuestas representativas en línea a los dos grupos más importantes de beneficiarios finales: 1) jóvenes participantes en acciones de formación y 2) dueños, familiares, empleados o socios (trabajadores) de las MyPEs.

Los instrumentos de evaluación utilizados fueron: 1) Entrevistas abiertas a 8 personas de la OIT encargadas del diseño y gestión del proyecto, 2) 31 entrevistas semi-estructuradas a mandantes, socios estratégicos y beneficiarios finales, 3) 2 grupos focales de beneficiarios finales (para ajustar las boletas de encuesta) y, 4) 2 encuestas en línea: una a 161 jóvenes participantes en acciones de formación (37% respuesta) y dueños, familiares, empleados o socios de 71 MyPEs (44% respuesta). Además, se realizaron entrevistas grupales a formadores en Mejora Continua en Cochabamba y Sucre.

La evaluación presentó dificultades relacionadas con: a) inexistencia de reportes de los cambios en el modelo de ejecución y los actores del Proyecto, lo que dificultó ordenar los resultados en relación con las actividades, productos y actores, b) información incompleta y no desagregada por género de las actividades realizadas, c) convulsión política generada por el fraude en las elecciones de octubre de 2019, que interfirió con las actividades planificadas para los tres últimos meses del Proyecto, y d) la pandemia por el COVID-19, que dificultó la recolección de datos cuantitativos.

Los **principales hallazgos de la evaluación** son:

- a) *Relevancia*: El BOL 113 es un Proyecto altamente relevante para Bolivia puesto que se enfoca en un tema primordial del desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores en un contexto en el que sólo el 5,2% de la PEA entre 25 y 65 años posee formación técnica y 66,9% realiza sus actividades desde el empirismo, con altos niveles de informalidad (66,7% en 2015). El 90% de empresas existentes pertenecen a la categoría micro empresa, es decir de 1-4 trabajadores.

El Proyecto se enmarca en los esfuerzos mundiales y de las NNUU por alcanzar los ODS y en el resultado 1 de la OIT *“contribuir a lograr más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”*. Tiene también relación con los indicadores adicionales 1.3 (número de países con acciones en FTP) y 1.2 (número de países con acciones de FTP dirigidas a mujeres).

- b) *Validez*: El diseño del Proyecto tiene alta validez estratégica, pero baja validez operativa. En lo estratégico es consistente y novedoso en cuanto a plantear una forma intersectorial (3 sectores, 3 ministerios) y coordinada de trabajo basada en el diálogo social y apoyada en el tripartismo. Pero, no se valoraron adecuadamente las dificultades relacionadas con la necesidad de coordinación entre UNESCO, ONUDI y OIT en el nivel interagencial y, los problemas relacionados con el monopolio normativo del Ministerio de Educación en FTP, problemas heredados de la controversia alrededor del trabajo infantil con el Ministerio de Trabajo, y problemas de coordinación interna en el Ministerio de Desarrollo Sostenible. Al momento de poner en marcha el Proyecto se hicieron evidentes la inexistencia de canales de comunicación y experiencia de trabajo interministerial. En general no se valoraron bien los tiempos necesarios para las acciones de sensibilización y coordinación de un proyecto de amplio alcance estratégico, cuyos resultados se pretendían alcanzar en dos años y en una sola fase.

En lo operativo, la ejecución ajustada y basada en los mandantes y socios estratégicos mostró validez, debido a que los actores se sintieron escuchados y apoyados por instituciones expertas de la OIT (CINTERFOR, CIF-Turín, CSA) para abordar un tema nuevo en la agenda tripartita de los mandantes en el marco del diálogo social. Por otra parte, el responder a las necesidades del Viceministerio de la MyPE para apoyar a los trabajadores de las MyPEs y del sector informal permitió desarrollar la metodología de Mejora Continua. Asimismo, mediante el apoyo a la formación en prospectiva, se apoyó la creación de un equipo de prospectiva al interior del Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo. De alta validez operativa también fueron las acciones para los beneficiarios directos realizadas por instituciones ejecutoras con probada experiencia en FTP y orientación de género.

- c) *La Efectividad* en cuanto a lograr los resultados esperados del Proyecto fue media, puesto que no se logró crear una estrategia FTP para Bolivia con alcance estratégico, pero se logró firmar acuerdos y desarrollar actividades para el fortalecimiento de la FTP con los mandantes y con socios estratégicos:

- Con la Central Obrera Boliviana: i) se logró que las organizaciones de trabajadores acepten pensar el empleo en perspectiva de formación y no solo de derechos laborales, ii) se capacitó a 140 afiliados hombres y mujeres en 5 departamentos en “negociación” y “solución de conflictos”, ii) se apoyó la solicitud para ratificación del convenio N° 140 relativo a licencia pagada de estudios.
- Con la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia: I) se apoyó el fortalecimiento de los centros INFOCAL, II) se apoyaron acciones de adecuación de la demanda de trabajo a la oferta curricular en economías pequeña, mediana y grande, III) se certificaron formadores en desarrollo curricular IT (17) y se capacitó a gerentes y administradores (22) en gestión de centros apoyados por el CIF-Turín.
- Con la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo: i) se apoyó la formación de 20 empleados públicos mediante realización de un seminario-taller de prospectiva con SENAI-Brasilia; ii) se apoyaron actividades con la red de Centros Salesianos para encuentros empresariales consultivos y la capacitación de 298 personas con discapacidad para mejorar sus posibilidades de empleabilidad.
- Se apoyó al Viceministerio de la MyPE para la inclusión de la FTP como pilar estratégico en su “Estrategia de Desarrollo Industrial de la MyPE” y se adaptó la metodología SCORE a los requerimientos y características de las MyPEs para lograr el método de Mejora Continua.

- d) *La Efectividad en los arreglos de gestión fue baja, y la eficiencia del gasto media*. Se pudo apreciar cooperación entre Proyectos de la oficina de La Paz, sobre todo en la adaptación de la metodología SCORE

a Mejora Continua, pero no se planificaron bien los recursos humanos para el BOL 113, puesto que antes de concluido el Proyecto se rescindieron contratos con la asistente técnica y administrativa y se dejó el Proyecto a cargo de una sola persona. Además, no se tomó en cuenta las capacidades de una oficina de proyectos, donde no existe una instancia encargada de realizar el monitoreo, aspecto que repercutió en que los cambios en el modelo de ejecución, actores y productos no estén documentados ni justificados.

Existió un manejo de recursos flexible que permitió alcanzar resultados importantes en el corto tiempo de ejecución, pero los reportes de ejecución no consideran la desagregación por productos y actividades, por lo que no se puede hacer un análisis de costo por resultado. La ejecución alcanzó al 93% de los recursos planificados con más del 50% en las partidas de contratos y subcontratos.

- e) *Sostenibilidad*. El Proyecto no logró la sostenibilidad esperada, puesto que no se alcanzó el producto Nr. 1 “establecer la primera estrategia nacional de FTP en Bolivia con enfoque de género, de no discriminación, de derechos fundamentales del trabajo, y de sostenibilidad ambiental”. Sin embargo, la sostenibilidad medida en base a resultados y resultados ocultos permite calificar al proyecto como de sostenibilidad media. I) En el enfoque tripartito se trabajó desde un enfoque nuevo: el de la importancia de la FTP como un medio para mejorar las capacidades de trabajadores y sus derechos laborales. II) Los docentes y técnicos formados en: Mejora Continua (58), Gerencia de Centros FTP (22), diseño curricular en IT (18) y 33 personas de la Red de los Centros Salesianos, constituyen actores multiplicadores de un enfoque nuevo para implementar acciones en FTP. III) se cuenta con un potente instrumento para apoyar la mejora de la productividad y rendimiento de las MyPEs, aplicable además en contextos de informalidad: Mejora Continua. IV) Se apoyó la capacitación de 20 empleados públicos y la formación de un equipo de prospectiva de profesiones del futuro al interior del Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo.

C1. El Bol 113 es un Proyecto altamente relevante para Bolivia, porque incursiona en uno de los temas más importantes para la agenda de desarrollo como en la FTP en un contexto en el que sólo el 5,2% de la PEA entre 25 y 65 años posee algún tipo de FTP, el 66,7% de las personas ocupadas el 2015 pertenecen al sector informal de la economía y el 90,1% del número de empresas existentes son MyPEs y ocupan al 80% de los trabajadores.

C2. El diseño del Proyecto fue lógico y consistente con los problemas identificados para aportar en la construcción de un Sistema de FTP acorde con los objetivos del desarrollo sostenible en sentido de integrar la agenda social de educación, con la agenda de necesidad de trabajo calificado para la producción en forma de empleo o autoemprendimiento en un contexto de diálogo social. Sin embargo, en la Estrategia de intervención no se valoraron en forma realista los riesgos para trabajar en un contexto de cooperación interagencial e interministerial.

C4. En el modelo de gestión tripartito se lograron hacer las gestiones y actividades estableciendo el diálogo social entre los mandantes y los socios estratégicos como un instrumento de intercambio y discusión sobre FTP. Estas discusiones están sistematizadas en el documento de consultoría: “Estrategia FTP y Plan de Corto Plazo”.

C5. La ejecución desarrollo experiencias positivas sobre: a) el grupo de jóvenes demandantes de formación en teoría y práctica laboral, b) Las micro y pequeñas empresas para mejorar su productividad, c) asociaciones y grupos de productores con necesidades específicas, d) en las actividades de planificación del desarrollo basado en las capacidades de las personas, mediante el Equipo de Prospectiva.

La experiencia adquirida en la realización de esas actividades permite identificar elementos importantes para incidir en la concepción de políticas públicas de formación técnica profesional vinculadas al mundo laboral: i) En grupos heterogéneos de micro y pequeños empresarios a través de la metodología de Mejora Continua, ii) En grupos de jóvenes, a través de la formación en teoría y práctica con contenidos ajustados a las tendencias del rubro y mercado. Iii) En grupos homogéneos de productores con cursos cortos y con propósitos estratégicos.

Además, se generó conocimiento de trabajo en grupos especiales como los discapacitados en el trabajo con la Red de Centros Salesianos.

C6. El impacto sobre la sostenibilidad se da a través de:

- a) Existencia de un documento estratégico “Estrategia FTP y Plan de Corto Plazo” elaborado a partir de reuniones, intercambios y acciones realizadas en espacios de diálogo social entre mandantes de la OIT y socios estratégicos y que refleja las visiones y limitaciones desde la práctica de trabajo en formación, trabajo y producción.
- b) Actores multiplicadores: 5 instituciones en 5 capitales de departamento y 58 técnicos formados para capacitar en Mejora Continua, ii) 20 funcionarios públicos formados en prospectiva y un Equipo de Prospectiva en el Observatorio de empleo, iii) 9 institutos INFOCAL fortalecidos mediante cursos en “Manejo Gerencial de Centros FPT (22 gerentes a administradores)” y “Diseño Curricular en Plataformas en Línea (18 formadores)”.
- c) Existencia de una herramienta probada y aceptada para mejorar la productividad y rendimiento de micro y pequeño emprendimientos Mejora Continua.

C7. El enfoque interagencial e interministerial con el cual el proyecto fue concebido es el adecuado, aunque no pudo ser aplicado en este Proyecto: Responde a la necesidad de lograr efectos sinérgicos entre agencias con mandato específico (UNESCO, OIT, ONUDI) y se entiende como la necesidad de trabajo coordinado entre el Ministerio de Educación, Desarrollo Productivo y Ministerio de Trabajo. Los problemas en la gestión están relacionados con: i) falta de una oficina de UNESCO en Bolivia, ii) acefalía de la oficina de ONUDI (en el inicio), iii) falta de interés del Ministerio de Educación, iv) controversias por el trabajo infantil con el Ministerio de Trabajo y, v) orientación al empleo y no hacia la FTP del Ministerio de Desarrollo Sostenible.

C8. La articulación de los objetivos estratégicos y el mandato de la OIT, con el trabajo de la OIT en Bolivia se da a través del trabajo desde el enfoque de derechos. Se ha demostrado la necesidad de trabajar desde un enfoque de oportunidades educativas para promover el trabajo decente de trabajadores vulnerables y grupos excluidos. La incursión activa desde un enfoque de “formación para el trabajo” es altamente valorada por los mandantes y socios estratégicos y responde a las características de la PEA en Bolivia: sólo 28,6% de la población entre 25 y 65 años tiene alguna formación para el trabajo y de ellos 5,2% tiene formación técnica y profesional, mientras que el 71,4% desempeña funciones desde el empirismo.

C9. En perspectiva de generar sinergias para el desarrollo con miras al alcance de los ODS, el trabajo interagencial sería determinante. Sin embargo, eso requiere mejorar los canales y mecanismos de coordinación entre agencias y con la Oficina del Representante Residente. Naciones Unidas puede sugerir coordinación interministerial, trabajando en forma interagencial. Sólo así se podrían tomar decisiones estratégicas en el nivel correspondiente.

C10. La importancia de la FTP en el contexto del COVID-19 es particularmente visible desde la perspectiva de i) *Los jóvenes, como grupo más afectado debido a* menores oportunidades para ingresar al mundo laboral debido a la saturación y mayor competencia, ii) Los trabajadores del pequeños emprendimientos y sector informal, iii) las mujeres y grupos excluidos. La OIT a través de una intervención adicional y en base a las lecciones y buenas prácticas de este proyecto, podría apoyar a mitigar las consecuencias socio-económicas de la pandemia a través de actividades relativas a:

- *Adaptación rápida y flexible del currículo y contenido a los requerimientos del mercado y del contexto.* Se vio en las acciones de Manq’a y Suntal la adaptación de oferta curricular a las necesidades del contexto, ayuda a los jóvenes a orientarse mejor en el mercado de trabajo.

- *Utilización del instrumento de Mejora Continua* para apoyar a las micro y pequeñas empresas en las actividades de cambio de rubro mediante la mejora de las capacidades de gestión, organización y optimización.
- *Cursos cortos y con propósitos estratégicos*. Serán la herramienta más importante para mitigar los efectos de reconversión y adaptación laboral generados por las consecuencias del COVID-19 y del cambio climático.

Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones

El abordaje de derechos y deberes, sitúan a la agencia en un rol proactivo y no solo de controlador. La sitúan además como una agencia estratégica en el abordaje del reto del desarrollo sostenible, conforme al mandato de los ODS.

Las lecciones aprendidas tienen que ver con:

- **LA 1.** Existe necesidad de reforzar el enfoque intersectorial en el diseño de proyectos a futuro con el objetivo de mejorar la pertinencia de la FTP.
- **LA 2.** Se deben diseñar mecanismos de coordinación interagencial y en el caso de Bolivia involucrar al Coordinador Residente para coordinar acciones concurrentes, en conformidad con la visión holística de desarrollo de los ODS.
- **LA 3.** El abordaje de derechos y deberes, desde la educación y el trabajo, sitúan a la OIT en un rol proactivo como una agencia estratégica en el abordaje del Desarrollo Sostenible.
- **LA 4.** Es importante establecer un sistema de gestión del conocimiento en la oficina de Bolivia que permita encarar el trabajo intersectorial y tripartito en FTP rescatando experiencias y aportes de otros programas y proyectos.

En cuanto a las buenas prácticas se tiene:

- **BP. 1** El trabajo tripartito en base al tema FTP ha permitido dar un nuevo impulso al relacionamiento de la Agencia con sus mandantes.
- **BP. 2** La metodología de Mejora Continua desarrollada en el marco del BOL 113 tiene el potencial de convertirse en una herramienta determinante de las actividades de la OIT en países y contextos de alta informalidad, para ayudar al mejoramiento del rendimiento de las actividades de los más necesitados.
- **BP. 3** La creación de equipos de prospectiva en los observatorios de empleo de los ministerios de trabajo, permite planificar los requerimientos de profesiones a futuro de acuerdo a las estrategias de desarrollo de los países.

Recomendaciones

- **R1.** Se sugiere a las Naciones Unidas reforzar el trabajo en FTP en el modelo interagencial, sobre todo en países donde la FTP es competencia (o competencia compartida) de las reparticiones de educación, debido a que la FTP requiere combinación de teoría y práctica y es un eje transversal de los sectores educación, producción y empleo.
- **R2.** A la OIT se sugiere reforzar el trabajo en el eje temático “formación”, apoyada en sus mandantes desde la perspectiva de deberes y derechos.

- **R3.** A la OIT se sugiere discutir la posibilidad de incluir el instrumento de Mejora Continua como un instrumento para atender las necesidades de formación de los trabajadores del sector informal en otros países.
- **R4.** A la OIT se sugiere avanzar en mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de Proyectos, considerando las capacidades reales de cada oficina. Es importante contar con una estructura de gestión sólida en Bolivia, un sistema de monitoreo que corresponda al tipo de proyecto y permita reflejar los cambios en objetivos, actividades y resultados, y revisar las exigencias y expectativas a los procesos de evaluación -como éste- con información completa y documentos actualizados.

I. Antecedentes y Descripción del Proyecto

Este informe presenta los resultados de la Evaluación Final Independiente del Proyecto *“Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo”*. La evaluación es de naturaleza sumativa y está orientada a valorar los resultados finales esperados y no esperados del Proyecto así como también el proceso de gestión.

Tanto el área temática de Formación Técnica y Profesional (FTP) como el modelo de gestión de cooperación interagencial y cooperación interministerial son elementos nuevos en el manejo de proyectos de la OIT en Bolivia y muestran los esfuerzos de la Agencia por coadyuvar al alcance de Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante la generación de “más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”. Desde esta perspectiva, esta **evaluación final está enfocada en valorar tanto los procesos como los resultados alcanzados** poniendo énfasis particular en: i) El fortalecimiento del diálogo social, ii) tripartismo como medio y fin de los objetivos del Proyecto, iii) incidencia en políticas de formación técnico profesional y su vinculación laboral, iv) la contribución a los esfuerzos nacionales, regionales y locales para incrementar la pertinencia de los sistemas de formación por competencias y para promover el trabajo decente, v) la articulación de la labor de la OIT en Bolivia con los objetivos estratégicos de la OIT y vi) posibles repercusiones del Covid-19 sobre la FTP y el empleo asociado. Asimismo, se identifican evidencias de éxito y también valoran los cuellos de botella para resaltar las lecciones aprendidas e identificar buenas prácticas. Se realizarán recomendaciones sobre el mantenimiento o ampliación de la línea de intervención y sobre la capacidad instalada y manejo de recursos humanos para generar sinergias dentro de las instituciones que conforman las Naciones Unidas.

El documento está estructurado de la siguiente manera: en la primera parte se describe las gestiones realizadas para la formulación del proyecto, el modelo de ejecución interagencial e interministerial original, y se describen los ajustes y cambios realizados para la ejecución efectiva. El proyecto se ejecutó desde una estructura diferente a la prevista en el PRODOC y eso hizo necesario describir la estructura real de ejecución incluyendo las acciones y resultados para cada uno de los nuevos actores (mandantes y socios estratégicos). Se reorganiza toda la información existente en el PRODOC y la proveniente de los informes de ejecución y entrevistas, en el esquema de ejecución real por actores y en relación con los productos y actividades que llevan a los resultados. Asimismo, se calculan algunos indicadores socioeconómicos y se analiza brevemente el contexto en el que se ejecutó el Proyecto. Finalmente se describe la metodología de la evaluación.

En la segunda parte se analizan los hallazgos conforme a los criterios de evaluación: relevancia, validez, efectividad de los productos y procesos, efectividad y eficiencia de la gestión y se realizan consideraciones sobre la sostenibilidad. Para el análisis se hace uso de los datos cualitativos en forma de percepciones y testimonios de los clientes internos y externos y de los datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas en línea. En la parte III se resumen las principales conclusiones, según los parámetros de análisis propuesto en los Términos de Referencia. Posteriormente se extraen las principales lecciones, se identifican buenas prácticas y se realizan algunas sugerencias para el trabajo futuro.

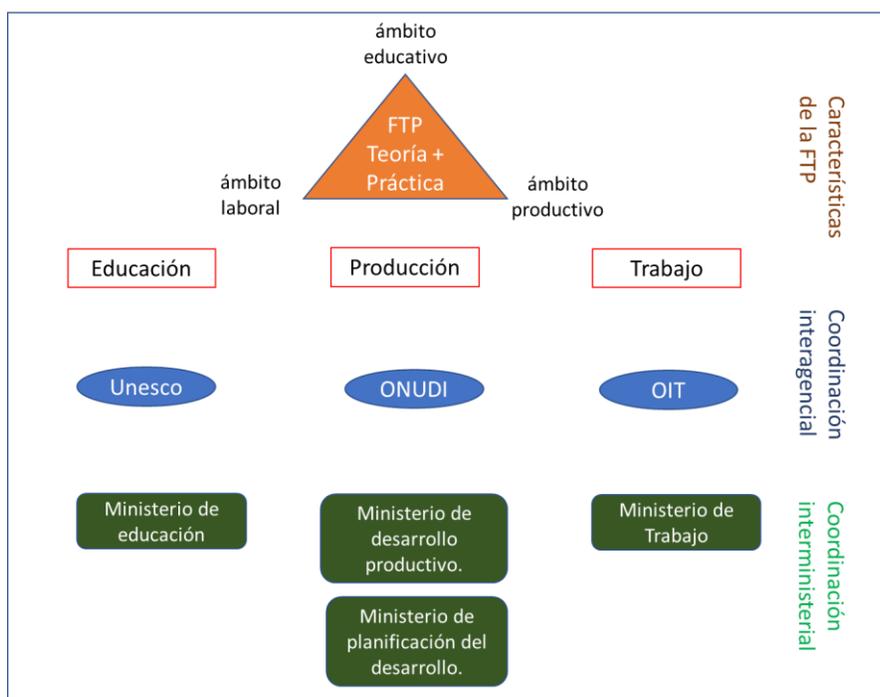
1. Descripción del Proyecto

Concepción y modelo inicial

La idea inicial para la formulación de un Proyecto de FTP desde la OIT para Bolivia surge en el marco de actividades realizadas a mediados de 2017 en un Seminario Internacional sobre la Metodología SCORE² de mejoramiento de la productividad en las empresas, donde asistían funcionarios del Ministerio de Desarrollo Productivo y del Ministerio de Trabajo de Bolivia. Se decide plantear un Proyecto destinado a fortalecer el sistema de formación técnico profesional mediante su vinculación con las políticas de empleo, desarrollo productivo y apoyo a los trabajadores.

El Proyecto se concibe desde la perspectiva del empleo y la formación, con dos líneas claras de acción: i) la formación como instrumento para mejorar la empleabilidad en empleo y auto emprendimiento y, ii) necesidad de articular la demanda por personas formadas con una oferta correspondiente a las necesidades reales del mundo productivo. De esta manera se logra articular la misión de trabajo relativa al empleo de la OIT, con las necesidades de fortalecimiento de la formación de los trabajadores de acuerdo con las necesidades de producción de las MyPEs y la economía en general.

Ilustración 1: Esquema de concepción del Proyecto BOL 113



Debido a que en Bolivia la FTP en cuanto a contenido y certificación es una atribución exclusiva del Ministerio de Educación, se decide concebir un Proyecto interministerial e interagencial (ver ilustración 1), donde:

- Se tomen en cuenta las características de la FTP: necesidad de combinar formación teórica y práctica y sirva a las personas (mejores ingresos, habilidades para el auto emprendimiento), a las empresas (empleo) y al sector productivo (capital humano) para apuntalar procesos de producción y desarrollo.
- Se trabaje en un esquema de cooperación interagencial, reconociendo el mandato de UNESCO en Educación Técnica, de ONUDI en desarrollo productivo y de OIT en trabajo.

² Ver OIT, SCORE, apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas para Estimular el Crecimiento y la Creación de Mejores Empleos.

- c) Se fortalezca la coordinación interministerial entre los Ministerios de Educación, de Desarrollo Productivo, de Trabajo y de Planificación del Desarrollo a partir del eje temático Formación y Trabajo.

Entre las actividades preparativas del Proyecto BOL_113 se pudieron identificar: I) Cooperación con el Proyecto SCORE para adaptar la metodología SCORE de incremento de la productividad en las pequeñas y medianas empresas a las necesidades y características de las MyPEs (“Mejora Continua”);³ II) Identificación de rubros (Cuero, Madera, Textiles, Metal Mecánica y Alimentos) para la realización de la prueba piloto desde el VMMMyPE con 4 microempresas con por lo menos 4 personas y la formación de técnicos del Viceministerio para la prueba piloto. III) Coordinación con UNESCO para la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de la FTP en Bolivia, como información de inicio para el Proyecto.⁴ IV) Diseño del Proyecto desde la OIT y concurso para acceder a recursos.

El Proyecto en su diseño original contaba con 6 objetivos, 6 resultados y 34 actividades.⁵ El tiempo de duración fue fijado en dos años y fue aprobado por la OIT con un financiamiento de 989,800 USD bajo la categoría RSBA⁶.

El Proyecto forma parte de la iniciativa *“más y mejores empleos para el crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”*. Está relacionado con el indicador P&B 1.3 *“Number of member States in which constituents have taken action on skills development systems, strategies and programmes to reduce skills mismatches and enhance access to the labour market”* y relación adicional con el indicador P&B 1.2 *“Number of member States that have taken targeted action on decent jobs for young women and men through the development and implementation of multi-pronged policies and programmes”*.

El marco estratégico del Proyecto es la declaración de las Naciones Unidas con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sobre todo el **ODS 4** *“Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos y todas”*, el **ODS 5** *“lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y niñas”* especialmente para acceder a la formación profesional de las mujeres respecto de aquellos perfiles profesionales que tienen mejores remuneraciones y posibilidades de desarrollo laboral; **ODS 8** *“fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”*, el **ODS 9** relacionado con *“desarrollar infraestructuras sostenibles, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”*, y el **ODS 16** que se centra en la *“promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles”*.

Por otra parte, el Proyecto se enmarca dentro de las metas al 2021 acordadas por los estados parte de la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación y la Cultura, cuya meta sexta plantea: *“favorecer la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico profesional (ETP)”* y en las metas 16 y 17 *“mejorar y adaptar el diseño de la educación técnico profesional de acuerdo con las demandas laborales”* y *“aumentar y mejorar los niveles de inserción laboral en el sector formal de los jóvenes egresados de la educación técnico profesional”*.

El Proyecto tiene **tres líneas de acción**:

³ La adaptación implicó reducir el tiempo de desarrollo del curso de 5 módulos a un taller de dos días con la participación de dueños y aprendices/empleados, visitas in situ en las MyPEs y desarrollo de los protocolos de implementación.

⁴ Ver Estado de Situación de la Educación y de la Formación Técnica en Bolivia.

⁵ Ver Primera versión produc CPO BOL (por crear).

⁶ Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (Regular Budget Supplementary Account).

1. Consolidación y establecimiento de la estrategia boliviana de EFTP con sus tres grandes pilares: lo productivo, lo educativo y lo laboral, enfatizando como ejes transversales la equidad de género, la no discriminación, los derechos fundamentales del trabajo y la sostenibilidad ambiental.
2. Aplicación de un piloto en FTP para rubros definidos por el “Plan Nacional de Desarrollo” liderado por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, mediante el fortalecimiento de la organización implementadora “Pro-Bolivia”.
3. Fortalecimiento institucional de las organizaciones de trabajadores y empleadores en materia de FTP (COB, CEPB).

El objetivo del Proyecto es aportar a la política de formación para el trabajo y para el tránsito de la escuela al trabajo a través del apoyo a la formación y capacitación de la PEA. Se identifican **dos grupos objetivo**:

- a) Jóvenes que participan en el mercado de trabajo en condiciones de vulnerabilidad.
- b) Jóvenes que ni estudian ni trabajan (NINIs) y que pueden caer en delincuencia.

y 4 ejes transversales: 1) mantenimiento estándares del trabajo (Convenio 140, 142, 159), 2) equidad de género y no discriminación, 3) dialogo social, 4) transición justa hacia la sostenibilidad ambiental.

Desafíos enfrentados y ajustes realizados

En enero de 2018 se da inicio al Proyecto con las actividades de socialización. En ese momento en dónde se dieron los primeros problemas que desembocaron en su ajuste (tabla 1), siendo el principal problema la imposibilidad de ejecutar el Proyecto de forma interagencial e interministerial.

Tabla 1: Ajustes al diseño del BOL 113

	Diseño original CPO BOL (por crear)	Problemas	Ajustes (diseño 2) CPO BOL 113	Modelo de ejecución real (no documentado)
Estructura	6 Productos, 6 Resultados 34 actividades	Negativa de participar por parte del Ministerio de Educación con lo que se imposibilitó la cooperación con UNESCO. ONUUDI no tenía representante designado.	Parte I: 6 productos 6 resultados 28 actividades Parte II: 2 productos, 2 actividades a ser ejecutadas en Bolivia, pero a través de la división de Empleo de Lima.	Parte I: 5 productos 6 resultados Número no claro de actividades y muchas actividades y resultados ocultos. Parte II Un estudio sobre Ninis.
Ejecutores	Ministerio de Educación Ministerio de Desarrollo Productivo (Pro Bolivia) Ministerio de Trabajo ONUUDI, UNESCO, OIT	Negativa a participar del Ministerio de Trabajo. ⁷ Perspectiva diferente de trabajo del Ministerio de	Ministerio de Educación Ministerio de Desarrollo Productivo (Pro-Bolivia) Ministerio de Trabajo ONUUDI, UNESCO, OIT	Mandantes OIT: Central Obrera Boliviana (COB) Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) Dirección de empleo (Ministerio de Trabajo) Socios estratégicos: Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa Ejecutores Directos (Diversos)

⁷ Debido a las fricciones con la OIT por el cambio de la normativa de trabajo infantil. En 2014 el Gobierno de Evo Morales rebajó la edad de trabajo infantil a 10 años y desde entonces la OIT tuvo problemas de trabajo y coordinación con el Ministerio de Trabajo.

Beneficiarios Directos	600 MyPEs 600 Productores certificados 300 Jóvenes trabajadores insertos.	Planificación del Desarrollo enfocada hacia la creación de empleo. ⁸	150 MyPEs 150 Productores certificados 200 jóvenes trabajadores insertos	OIT Beneficiarios identificados de acuerdo a las capacidades de los ejecutores directos.
------------------------	---	---	--	---

Debido a estos problemas, el modelo de ejecución del Proyecto cambió y el Proyecto fue efectivamente ejecutado desde el enfoque tripartito con el concurso de otras instituciones como el VMyPE y la ejecución de varias acciones a través de fundaciones y ONGs con experiencia en FTP y no exclusivamente instituciones públicas. El problema fundamental para la evaluación fue que estos cambios no están debidamente documentados. Se reportan los resultados alcanzados de acuerdo con un marco lógico que no se utilizó efectivamente en la ejecución. Además, existen importantes diferencias cualitativas y cuantitativas en los resultados alcanzados; por ejemplo, el Resultado más importante Nr. 1 *“Se habrá establecido la primera estrategia nacional de Educación de Formación Técnica y Profesional en Bolivia, con un enfoque de género de no discriminación, de derechos fundamentales del trabajo y de sostenibilidad ambiental”*, se reporta como alcanzado en base al documento *“Estrategia de Formación Técnica Profesional y Plan de Corto Plazo”*, el cual es un documento de consultoría, que sistematiza el trabajo con los mandantes y socios estratégicos y no así una Estrategia de País en FTP.

Modelo de ejecución real

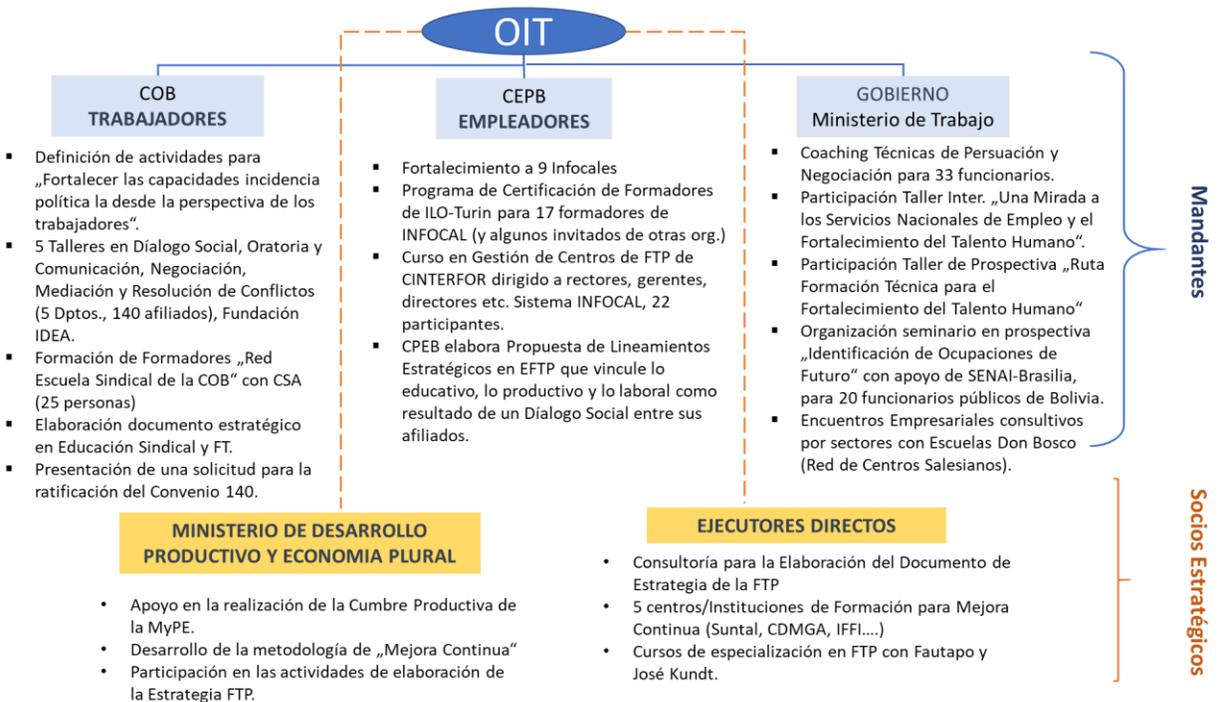
La estructura tripartita de la OIT, en la cual trabajadores y empleadores tienen el mismo derecho a voto que los gobiernos durante las deliberaciones de sus órganos principales, garantiza que las opiniones de los interlocutores sociales queden fielmente reflejadas en las normas, políticas y programas de la OIT.⁹ Es dentro de esta lógica de trabajo que se inscribe el Proyecto y por tanto encara acciones en FTP desde el trabajo con los representantes de empleadores (Confederación de Empresarios Privados de Bolivia), de los trabajadores (Central Obrera Boliviana) y gobierno (Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo).

El Proyecto comenzó a ejecutarse efectivamente a mediados de 2018. La OIT como agencia aportante de los fondos asumió el liderazgo y dentro de la lógica de trabajo tripartito realizó actividades enmarcadas en el diálogo social y apoyadas por CINTERFOR para posicionar el tema de FTP entre los mandantes. También se realizan actividades de formación de formadores, con el apoyo del CIF-Turín dirigidas a fortalecer las capacidades del personal docente y administrativo de la CEPB y de las instituciones encargadas de implementar Mejora Continua. El VMMMyPE es el socio estratégico más relevante puesto que lideriza las actividades destinadas a la formulación de la Estrategia FTP y coadyuba a la implementación de Mejora Continua mediante la elección de los ejecutores directos en 5 ciudades y dos municipios rurales para las acciones con los beneficiarios directos. La ilustración 2 muestra el esquema real operativo del Proyecto. En lo que sigue se describirán las actividades más importantes realizadas por cada actor en el modelo ajustado de implementación.

⁸ El Ministerio de Planificación maneja el programa *“Mi Primer Empleo Digno”*, que está enfocado en realizar capacitaciones rápidas para insertar al mundo laboral a jóvenes bachilleres.

⁹ Ver página Web de la OIT

Ilustración 2: Esquema operativo del Proyecto BOL 113



Gobierno: Ministerio de Trabajo

Tradicionalmente la OIT apoyó acciones en la “bolsa de trabajo” y de protección de los derechos de los trabajadores en el marco de los convenios con el Ministerio de Trabajo. El Proyecto BOL 113 rompe con esa tradición al asumir una perspectiva de cooperación “desde la demanda”¹⁰ laboral. Es decir, se comienza a pensar en las necesidades de las empresas en contar con gente formada y no solamente en defender los derechos de los trabajadores. Se trabaja con la Dirección de Empleo en dos áreas temáticas y dos productos:

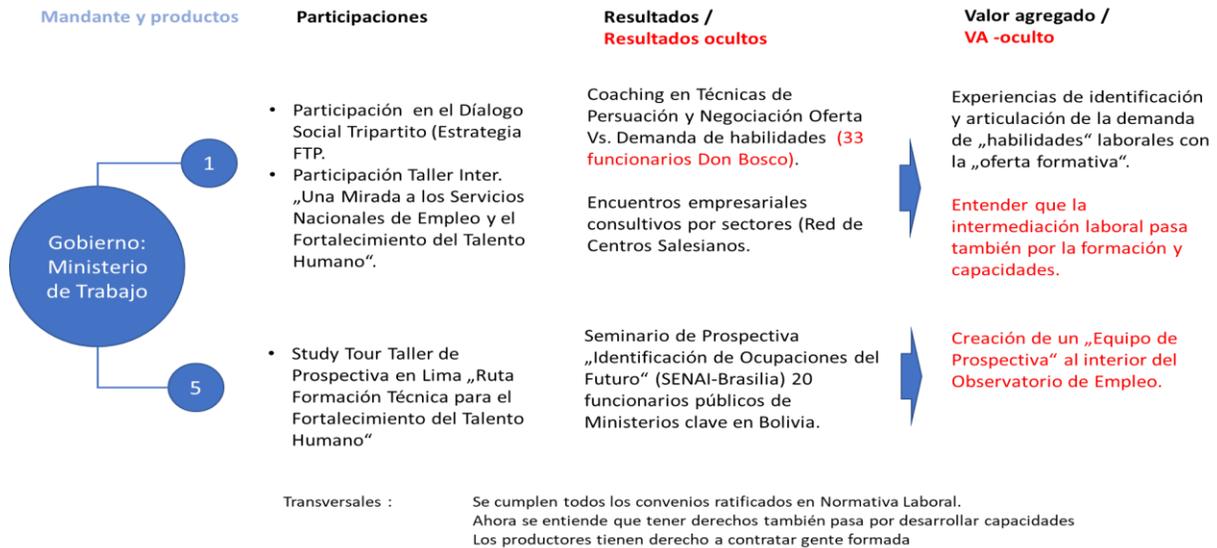
Resultado 1: Desde la Dirección de Empleo se participó en un taller de manera conjunta con el Ministerio de Desarrollo Productivo para lineamientos de la Estrategia de FTP y Plan de Corto Plazo”. Esto se dio a través de las acciones desplegadas con la realización de “Encuentros Empresariales Consultivos por Sector” con la realización de talleres con la Red de Centros Salesianos¹¹ en dos rubros automotriz y gastronómico. Para ello hubo un coaching a 33 funcionarios en técnicas de persuasión y negociación y se realizaron encuentros consultivos con el sector productivo con dos objetivos: 1) encontrar las fallas de mercado existentes entre la demanda y oferta de trabajo, 2) promocionar el programa de *Apoyo al Empleo* que maneja el Ministerio de Trabajo

Los resultados de estos encuentros fueron transferidos al Ministerio de Desarrollo Productivo para alimentar el documento de Estrategia de FTP con las potencialidades y necesidades de trabajo calificado.

¹⁰ Ver entrevistas con el personal del Ministerio de Trabajo.

¹¹ La Red de Centros Salesianos son centros manejados por la orden de Don Bosco que tienen tradición de tradición de trabajo en Formación Técnica en toda Bolivia.

Ilustración 3: Esquema de participación del Ministerio de Trabajo en el BOL 113



Resultado 5: *Study Tour* en Lima para participar del taller “Formación Técnica para el Fortalecimiento del Talento Humano”. Permitió conocer la prospectiva como método y herramienta para identificar las necesidades de capacidades entre la oferta y demanda laboral.¹² Se elaboró un proyecto para realizar un taller de prospectiva para Bolivia llamado “Identificación de Ocupaciones del Futuro” en coordinación con el centro de investigaciones de SENAI de Brasil para 20 funcionarios públicos de los Ministerios de Planificación, Educación, Trabajo y Desarrollo Productivo, con el objetivo de crear un equipo de prospectiva dentro del Observatorio del Empleo.

En cuanto a los temas transversales, el Ministerio desempeña sus funciones aplicando la regulación internacional del trabajo en el marco de los convenios ratificados por Bolivia.

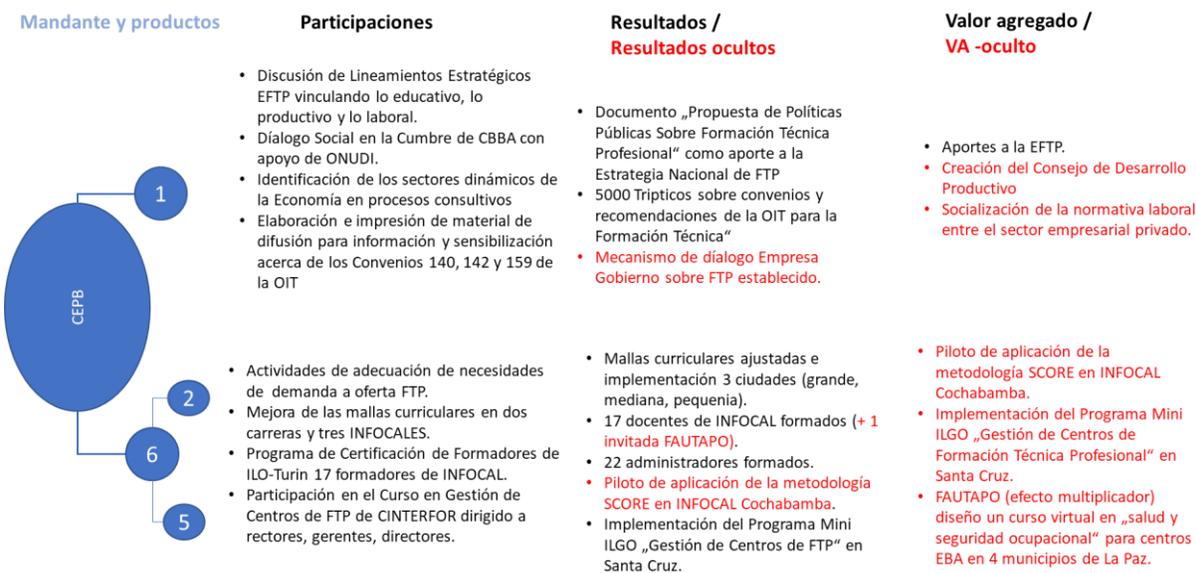
Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)

La CEPB cubre a todo el espectro de empleadores formales y de propiedad privada. Como miembro mandante participó activamente desde la concepción del Proyecto.¹³ Participo en la formulación y ejecución del Proyecto mediante la suscripción del Acuerdo de Ejecución, destinado a: 1) Contar con una propuesta de lineamientos estratégicos que vincule lo educativo, lo productivo y lo laboral. 2) Promover la participación de los miembros de la CEPB con sus entidades afiliadas en los 9 departamentos en procesos de diálogo social para la elaboración de los lineamientos estratégicos sobre EFTP. 3) Promover el fortalecimiento de capacidades en EFTP a través de metodologías para articular la oferta y demanda de habilidades. Tiene un brazo estratégico y uno operativo.

¹² Se define prospectiva como la ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas. Ver Wikipedia.

¹³ La CEPB tiene por objeto defender y promover la iniciativa privada, contribuir al desarrollo económico y social del país, en un marco de principios y valores éticos, de respeto a la Ley y a la propiedad privada, sustentando la filosofía de la libre empresa y la economía de mercado.

Ilustración 4 Participación de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia



El brazo estratégico: participación en las actividades tendientes a la elaboración de la Estrategia de FTP, a socializar la normativa de trabajo y generar en los empresarios la necesidad de contar con gente formada. Las propuestas de política pública para el Desarrollo Industrial que tenía la CEPB fueron base de las actividades de discusión en las Pre-Cumbres de Cochabamba y Santa Cruz (gran y mediana empresa) y la Cumbre General realizada a principios de 2019 en Cochabamba.¹⁴ Las actividades y documentos preparados fueron:

- Diagnóstico piloto de brecha entre oferta y demanda de EFTP.
- Diálogo con afiliados y red INFOCAL para la realización del documento “Propuesta de Políticas Públicas Sobre Formación Técnica Profesional como aporte a la Estrategia Nacional”.
- Elaboración de modelos de protocolos para reuniones interministeriales y conjuntas entre mandantes.
- Elaboración e impresión de material de difusión para información y sensibilización acerca de los Convenios 140, 142 y 159 de la OIT (5000 trípticos).
- Planificación e implementación de una plataforma tecnológica de *e-learning* para cursos a distancia y semipresenciales.
- Utilizando los canales abiertos firma del Acta Constitutiva del Consejo de Desarrollo Productivo.¹⁵

¹⁴ La Cumbre Empresarial de Cochabamba o Cumbre de Cochabamba es un proceso de encuentros y diálogos público-privados con actores como la COB, CEPB, CAO, ONUDI en diferentes escenarios para la formulación de líneas de política de desarrollo productivo. En el marco de esta cumbre se discuten los lineamientos básicos que habrán de servir de insumos para la Estrategia de FTP de este Proyecto.

¹⁵ Firmado el 05 de febrero de 2020 entre CEPB y el Ministro de Desarrollo Productivo. Entre las atribuciones específicas de este Consejo está el “diseñar y ejecutar políticas de capacitación técnica y tecnológica en materia productiva”.

El brazo operativo es el Instituto de Formación y Capacitación Laboral INFOCAL, sucesor de FOMO y registrado como fundación sin fines de lucro.¹⁶ Las actividades realizadas por el Proyecto junto al INFOCAL fueron:

- Fortalecimiento de las sedes departamentales mediante un encuentro nacional para dar a conocer las ventajas del dialogo social en FTP para la generación de propuestas y lineamientos de política pública consensuados.
- Elaboración de un Plan de Fortalecimiento de INFOCAL Bolivia y actividades piloto en las fundaciones de Tarija, Cochabamba y Santa Cruz (ciudades pequeña, mediana y grande) para mejorar la articulación oferta-demanda en FTP y firma de los respectivos convenios.
- Mejoramiento de mallas curriculares en gastronomía y mecánica automotriz adaptando el contenido a las necesidades de la demanda en los tres institutos seleccionados.
- Programa “Desarrollo de Capacidades para Procesos Productivos en Aula” para docentes de INFOCAL impartido por el Centro Internacional de Formación de Turín de la OIT (CIF–Turín) dirigido a 17+1¹⁷ docentes.
- Curso “Gestión de Centros de FTP” impartido por CINTERFOR, dirigido a 22 rectores, gerentes, directores administrativos y académicos de INFOCAL e implementación de un piloto Mini ILGO en Santa Cruz.

Central Obrera Boliviana (COB)

La COB es la principal central de trabajadores sindicalizados de Bolivia. Representa a todos los sectores laborales: obreros, campesinos, trabajadores asalariados, universitarios y federaciones asociadas. Cuenta con 9 centrales departamentales (COD).¹⁸ Las actividades del Proyecto con la COB estuvieron sobre todo destinadas a mostrar, mediante actividades de formación de sus miembros, la importancia de la formación técnica. Con apoyo de CINTERFOR y la Confederación Sindical de Trabajadoras y Trabajadores de las Américas (CSA¹⁹) se realizó:

- Talleres “*Importancia de la Formación Técnica y el Diálogo Social para los Trabajadores y las Organizaciones Sindicales*” (CINTERFOR), para sensibilizar a los afiliados de la CEPB y de la COB sobre las relaciones entre FTP, empleo, desarrollo productivo, género y medio ambiente.
- *Study tours*: 1) Bogotá, Intercambio sindical COB, CUT y CTC sobre FTP y el rol de la OIT en la promoción del trabajo decente; 2) Buenos Aires, Taller Continental de Formalización de la Red Sindical de Formación Profesional de América Latina y el Caribe; y 3) Lima, reuniones con OIT, CSA, representantes sindicales del Perú, autoridades vinculadas a la formación profesional y visita al Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).

¹⁶ Conformada por una oficina nacional y 9 Fundaciones departamentales cada una con autonomía de gestión académica y financiera, con personería jurídica descentralizada. INFOCAL tiene como finalidad ofertar FTP y capacitación laboral en diversas áreas productivas y de servicios de acuerdo con las exigencias del mercado de trabajo y necesidades del sector productivo.

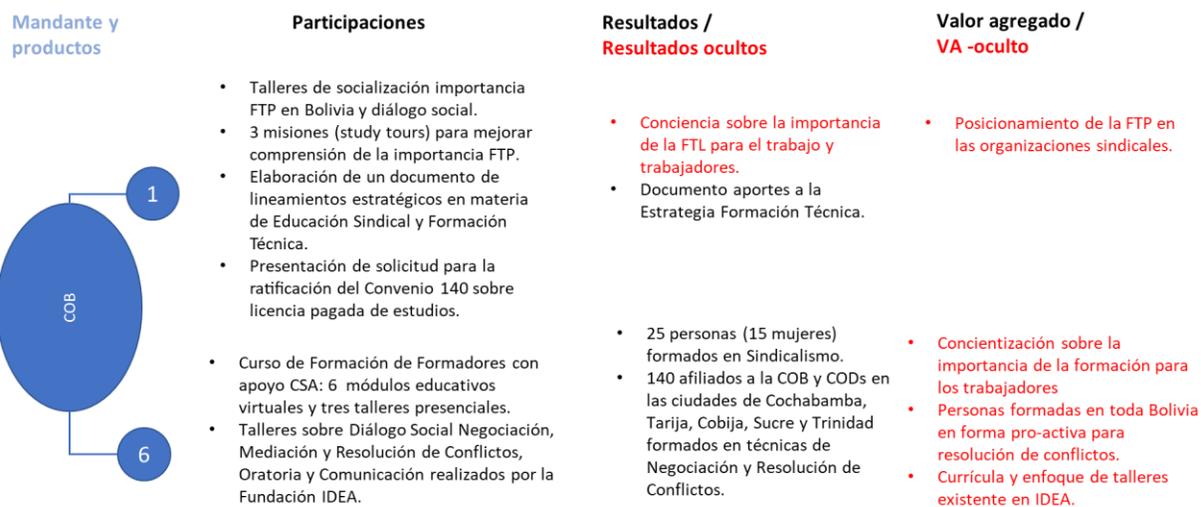
¹⁷ Asistió la especialista en desarrollo curricular de FAUTAPO como invitada.

¹⁸ La trayectoria de la política y economía de Bolivia en los años posteriores a la crisis de los 80 ha desembocado en una caída del protagonismo de la COB. Con la relocalización de los mineros y el cierre de las empresas del Estado, la representación de los trabajadores de las empresas ha dado paso a otras representaciones sindicales como la de maestros. Actualmente la mayoría pertenecen al sector informal organizado mediante federaciones y confederaciones, que son afiliadas a la COB, pero no participan activamente en todas las decisiones. La COB se ha caracterizado en muchos periodos de la historia boliviana como un interlocutor contestatario valido ante los gobiernos. Sin embargo, durante el gobierno del MAS asumió un claro rol de pertenencia política, lo que ha debilitado su rol como representación del movimiento de los trabajadores.

¹⁹ La Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas, fundada el 27 de marzo de 2008 en la Ciudad de Panamá, afilia a 48 organizaciones nacionales de 21 países, que representan a 55 millones de trabajadores/as. La CSA es la organización regional de la Confederación Sindical Internacional (CSI) y tiene para su accionar sindical.

- Formación de formadores con el apoyo técnico de CSA y económico de *Danish Trade Union Development Agency*, se llevaron a cabo seis módulos virtuales y tres talleres presenciales, para el Proyecto Red Escuela Sindical de la COB. En este curso participaron 25 personas, 10 hombres y 15 mujeres.
- Talleres en diálogo social, negociación, mediación y resolución de conflictos, oratoria y comunicación, dirigidos a 140 afiliados a la COB en Cochabamba, Tarija, Cobija, Sucre y Trinidad, impartidos por IDEA.
- Documento de lineamientos estratégicos en “Educación Sindical y Formación Técnica” y presentación de la solicitud para la ratificación del Convenio 140.

Ilustración 5: Esquema de participación de la Central Obrera Boliviana en el BOL 113



Aparte del trabajo tripartito desde la OIT, el Proyecto BOL 113 trabajó con dos socios estratégicos. 1) El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural a través del Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa. 2) Diferentes Instituciones con experiencia en FTP para la implementación directa de acciones de formación para jóvenes, Mejora Continua y aquellas con propósitos específicos.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

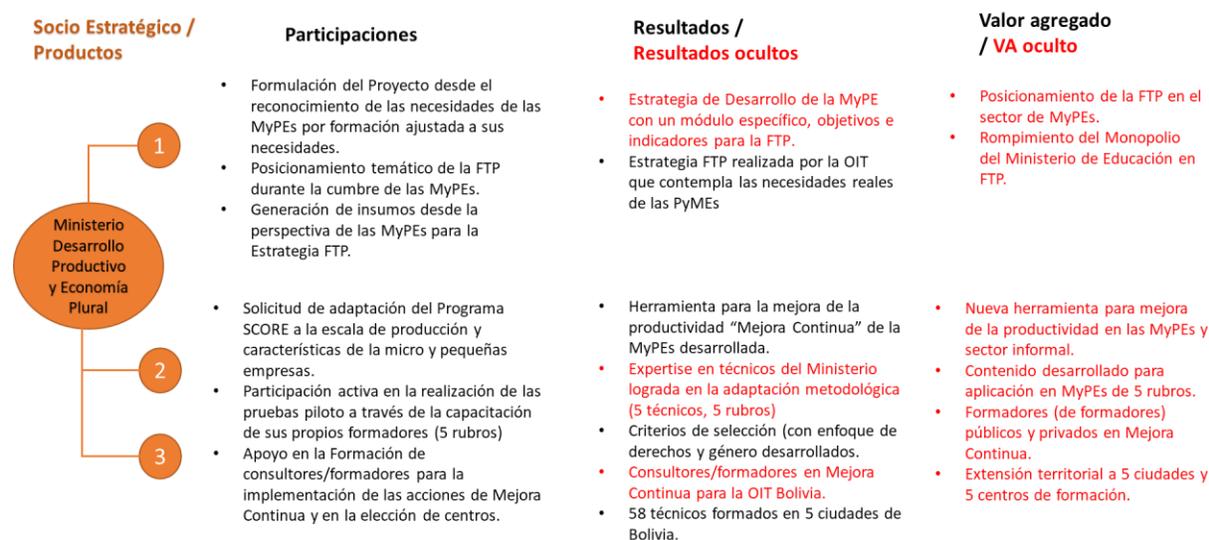
El Ministerio de Desarrollo Productivo a través del Viceministerio de la Micro- y Pequeña Empresa (VMMMyPE) es el socio estratégico más importante del Proyecto:

- Participó en la formulación del Proyecto para impulsar la formación de los trabajadores de las MyPEs impulsando acciones orientadas a la búsqueda de soluciones adaptadas a sus condiciones reales de trabajo.
- Impulsó en la OIT una comprensión ampliada de las necesidades de las MyPEs. Es decir, no solo trabajar desde la perspectiva de los “derechos de los trabajadores”, sino también desde la perspectiva de las necesidades por formación y capacitación de las empresas y los trabajadores no sindicalizados.²⁰

²⁰ Según testimonios, la apertura de la OIT a trabajar desde una perspectiva ampliada, determina que las MyPEs hayan asumido un rol proactivo en el desarrollo de la cumbre.

- A partir de los resultados de la Cumbre de Cochabamba, se redactó la “Estrategia de la Micro y Pequeña Empresa”, la cual tiene un eje temático específico en “Formación Especializada”.²¹
- Solicitó la adecuación de una metodología ya conocida para incrementar la productividad empresarial (SCORE) a las condiciones de las MyPEs y participó en la adaptación de contenidos a la metodología de Mejora Continua.
- Participó activamente en la concepción de las pruebas piloto a través de la capacitación de sus propios formadores (sectorialistas) en los rubros elegidos por el Plan Nacional de Desarrollo en 4 empresas por rubro, identificando elementos (positivos y negativos) para ajustar el material de Mejora Continua.
- Participó en la formación de formadores para la implementación de las acciones de Mejora Continua y en la elección de centros (5 centros de formación y 58 formadores).²²

Ilustración 6: Esquema de participación del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural



Un aspecto importante constituye el haber logrado hacer los arreglos necesarios al interior del aparato público para impulsar la formación técnica como insumo determinante para mejorar el rendimiento de las MyPEs y trabajadores. Se rompe con una creencia (y práctica) que la FTP es competencia exclusiva del sector educativo.

Ejecutores y Beneficiarios Directos

A partir del cambio de modelo de ejecución del Proyecto, la elección de las instituciones para operativizar las acciones destinadas a los beneficiarios directos adquiere mayor flexibilidad. Se eligen a fundaciones y ONGs con trayectoria en FTP (ver anexo 1):

- Para las acciones con jóvenes, sobre todo quienes no estudian ni trabajan se tienen a Manq’a (La Paz, El Alto, Sucre) y SUNTAL en Santa Rosa del Beni.

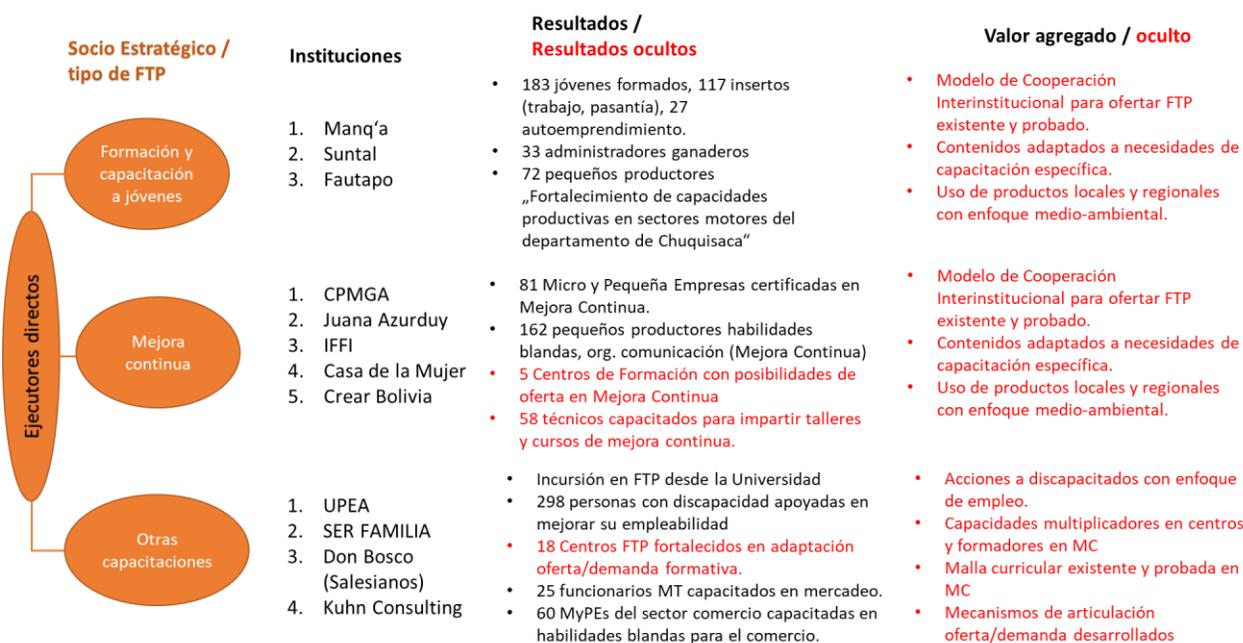
²¹ El contenido de este eje temático fue uno de los insumos más importantes para la Estrategia FTP, resultado 1 del Proyecto.

²² Estos centros serán analizados en el siguiente acápite.

- Para las acciones destinadas a trabajadores con necesidades de capacitación se eligió a FAUTAPO con acciones de capacitación directa y específica en 2 municipios de Chuquisaca (Distrito 7 de Sucre y Monteagudo).
- En cuanto a las instituciones que hicieron capacitación en Mejora Continua se tiene a 5 ONGs: Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA) y Crear Bolivia en La Paz y El Alto, Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI) Cochabamba, Centro Juana Azurduy en Sucre y Casa de la Mujer en Santa Cruz.

Por otra parte, “a solicitud” de las asociaciones de productores (FEDEMyPEs) para grupos específicos, se trabajó con la Red de Centros Salesianos, la Universidad de El Alto, Ser Familia y Kuhn Consulting Group.

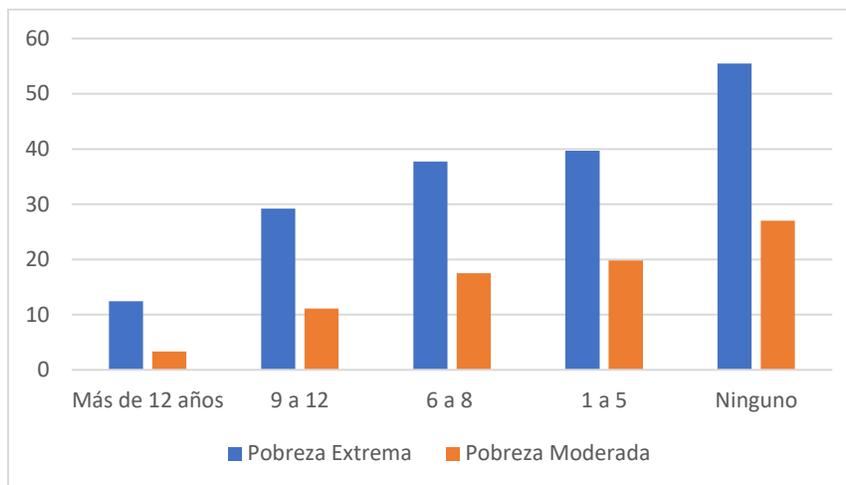
Ilustración 7: Esquema de Participación de Ejecutores Directos en el BOL113



El contexto socio educativo del Proyecto

Bolivia experimentó en los últimos años un crecimiento anual del 5%. El alto crecimiento no impactó sobre la estructura de la producción (el país continúa siendo productor y exportador de materias primas, sobre todo minerales y gas) y tampoco sobre el bienestar de las personas: la incidencia de pobreza el 2018 llegó a 34,6% y la extrema pobreza a 15,2% con diferencias sustanciales entre áreas urbana y rural. El índice de Gini para 2018 era de 0,43 mostrando la alta concentración del ingreso. Asimismo, la relación entre educación/formación y pobreza muestra que el mayor problema asociado a los bajos niveles de desarrollo salir de la situación de pobreza es la educación.

Gráfica 1: Incidencia de pobreza extrema y moderada por nivel de escolaridad 2018(p) en porcentaje



Fuente: UDAPE Dossier de Estadísticas vol 29

Los indicadores educativos muestran resultados alentadores con respecto a educación primaria. Los años promedio de educación ascendieron de 7,1 años a 9,5 años por persona entre 1996 y 2018. Asimismo, el porcentaje de la población mayor de 15 años, con 8 o más años de educación subió del 45% al 66,8%.²³

Tabla 2: Principales indicadores de educación

Indicador	1996	2006	2018(p)
Años promedio de estudio (Pob 15 mayor 15 años)	7,1	8,3	9,5
Porcentaje de la Población mayor de 15 con 8 o más años de estudio en %	45,3	56,4	66,8
Matrícula Universitaria en Universidades Públicas (estudiantes)	212631	292280	462386
Matrícula técnica y tecnológica en institutos públicos y de convenio (estudiantes)	14442*	30484	64735

*corresponde a 2000

Fuente: UDAPE 2020, Dossier de Estadísticas Vol 29

Sin embargo, existe un desequilibrio grande en la matrícula de formación profesional a favor de la educación universitaria. Este desequilibrio se refleja el nivel de instrucción de la PEA entre 25 y 65 años (anexo 2C). El año 2018 tan sólo el 5,2% de la PEA tenía FTP, en contraste con el 19,9% de la PEA con formación Universitaria. También se puede constatar que la mayoría de la PEA no tiene ninguna formación específica para el trabajo (66,9%). Esto da un panorama de una sociedad poco educada para desarrollar tareas técnicas.

Los indicadores de empleo muestran bajos niveles de desempleo formal (3,3% en 2018) y altos niveles de informalidad (67% para 2015²⁴). En contraste la tasa de ocupación (personas que trabajan=66% en 2015) y la tasa

²³ Estos logros son atribuibles a la Reforma Educativa de 1994 y la consiguiente descentralización y financiamiento de las competencias en educación primaria y secundaria hacia los municipios.

²⁴ Esto se explica por la forma del cálculo ya que la tasa de desempleo se mide como el porcentaje de la PEA²⁴ que no trabaja, lo que en una economía sin seguro de empleo no representa una buena variable de medición.

global de participación (las que están trabajando más las que están activamente buscando trabajo=65,1% en 2018) muestran porcentajes altos.²⁵

Otra característica de la economía boliviana es el **tamaño de las unidades económicas**. La mayoría están clasificadas como microempresas (hasta 4 trabajadores) o negocios de tipo unipersonal, con baja productividad y que en los hechos son solo negocios de subsistencia poco vinculados al mercado. Las microempresas concentran el 90,1% del empleo, las PyMES el 9,5% y las grandes empresas el 0,4%.²⁶

Tabla 3: Empresas según tamaño y empleo (2015 en porcentaje)

Tipo empresa	No.empresas %	Trabajadores en %
Grandes	0,4	18,3
PyME	9,5	37,7
Micro	90,1	44
Total	100	100

Fuente: Unesco 2018

En cuanto al contexto normativo e institucional, para la FTP no existen ideas claras de políticas adaptadas a este tipo de educación debido a la captura por grupos de poder sindicales de la educación primaria formal y en las universidades. La visión, contenidos, currículo de la FTP es residual ya que depende de las políticas de otros niveles educativos. Bolivia es uno de los pocos países donde el sector de FTP depende exclusivamente del Ministerio de Educación.²⁷

La formación técnica recién comenzó a ganar pertinencia a partir de la década de 1960 con la creación de FOMO como centro de formación de mano de obra y con un impuesto destinado del 1% sobre la nómina de trabajadores. Durante la reforma fiscal de los noventa, desaparecieron los impuestos destinados y FOMO pasó a convertirse en INFOCAL. Sin embargo, la FTP siguió adoleciendo de una política de estado clara. en 2006, reconociendo la importancia de la FTP para las personas y de la economía (Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez), el país pone especial énfasis en la EFTP. Sin embargo, el pretendido impulso hacia la educación técnica se vio frenado debido a la imposibilidad de coordinación al interior del Ministerio de Educación: i) la FTP no tiene una contraparte clara para desarrollar sus acciones. Tanto las universidades como el sistema educativo formal y el de educación de adultos (educación alternativa) tienen ofertas de FTP, ii) las instancias que ofertan FTP no coordinan actividades con el sector productivo, iii) no existe un enfoque de contenidos uniforme para la FTP.

Finalmente, el Proyecto se desarrolla dentro de un **contexto político** extremadamente difícil. El 21 de febrero de 2016 se llevó a cabo un referéndum para definir si Evo Morales y Alvaro García Linera después de tres gestiones de gobierno (la Constitución autoriza 2) del MAS²⁸, podrían volver a ser candidatos. Morales y García perdieron el Referéndum, pero no quisieron aceptar el resultado iniciando un proceso de consultas a la Corte Interamericana de Derechos Humanos sobre “el derecho humano a la candidatura”. Esta posición contraria a la legislación

²⁵ Ver UDAPE Vol. 29, 2019 y UNESCO 2018.

²⁶ Ver UNESCO (2018)

²⁷ Ver Educación Técnica y Producción en Bolivia, PIEB 2011.

²⁸ Durante el segundo periodo de gobierno el MAS impulsó y aprobó una nueva Constitución, que entre otros cambió el nombre del País de “República de Bolivia” a “Estado Plurinacional de Bolivia”. Ya que la Constitución nueva no prevé un tercer mandato, para el tercer periodo de gobierno el MAS utilizó una artimaña arguyendo que el primer mandato no “valía” ya que se desarrollo en otra figura o país (República de Bolivia).

boliviana y la voluntad de la mayoría determinó que los años posteriores al 21 de febrero de 2016 estuvieran llenos de una fuerte carga política y poca legitimidad para las acciones públicas, de un partido que claramente no respetaba las leyes.

La politización del país alcanzó niveles extremos a partir de inicios de 2019 cuando arrancó la campaña para las elecciones, así como las actividades de control ciudadano. El 20 de octubre, día de las elecciones, el Sistema de Conteo Rápido del Órgano Electoral Plurinacional fue parado cuando estadísticamente la segunda vuelta era inevitable. Sin embargo, Evo Morales se declaró ganador absoluto y declaró su “confianza” en que volvería a tener mayoría en el Congreso. 24 Hrs. después el sistema de conteo rápido volvía con reversión de la tendencia observada el día anterior. Estaba claro que se habían manipulado los resultados para favorecer a Morales. 2 días después comenzó un movimiento ciudadano destinado primero a defender los resultados y después ante la negativa del gobierno, se comenzó a pedir la renuncia de Morales, la cual se hizo efectiva el 9 de noviembre de 2019 después de que la Organización de Estados Americanos publicara un informe, corroborando a otras instituciones de la sociedad civil boliviana, en que se había llevado a cabo fraude electoral y abuso de recursos públicos. Fue la mayor demostración pacífica de la voluntad popular registrada en la historia de Bolivia.

El Proyecto BOL 113 desde el inicio trabajó en un ambiente altamente politizado y con falta de visión de desarrollo. Así mismo fue un ambiente caracterizado por falta de visión de largo plazo y desconfianza interinstitucional. En estas condiciones las actividades de coordinación interagencial e interministerial y sobre todo el diálogo social en los niveles previstos por el Proyecto, fueron muy difíciles de ejecutar y se reflejan en el cambio de su modelo de gestión.

Estructura de gestión del Proyecto

El Proyecto BOL 113 es un Proyecto con recursos provenientes de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario propio de la OIT en la categoría RBSA. El Proyecto depende de la Oficina de Lima (DWT/CO-Lima) en el tema administrativo y de la División de Empleo, del Especialista de Empleo, para el apoyo técnico, sobre todo en la ejecución de actividades relacionadas con el grupo objetivo NINIs y actividades relativas específicamente al tema de empleo.

El Proyecto se ejecutó desde la Oficina de Proyectos de La Paz. Contó con una coordinadora por 24 meses, un asistente técnico durante 17 meses y un asistente administrativo durante 21 meses. Contó con el apoyo logístico de CINTERFOR en facilitación del dialogo social entre mandantes y otros actores y del centro CIF-OIT Turín brindando cursos específicos para empleadores y trabajadores y la CSA apoyó en actividades con la COB. Además, se trabajó en forma coordinada con otros Proyectos de la oficina La Paz, sobre todo del Proyecto SCORE.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) fue clave en el tema de Formación de Recursos Humanos desde su característica de articulador de una red de gestión del conocimiento de instituciones y organismos relacionados con la FTP. Apoyó en i) las actividades iniciales de acercamiento y sensibilización de 41 actores clave para abordar el tema de *Aprendizaje de Calidad* y colaboró con la identificación el estado de situación del sistema educativo boliviano en materia de formación técnica junto con UNESCO, ii) asesoró y facilitó las actividades de fortalecimiento de las Organizaciones de Empleadores (CEPB) a través de los nueve centros departamentales de INFOCAL para conocer las ventajas del diálogo social en FTP, y iii) desarrolló un curso de Gestión Académica y Administrativa de Institutos de Formación Técnica Profesional. Además, con los trabajadores facilitó dos talleres dirigidos al Comité Ejecutivo Nacional de la COB, para abordar los temas del papel de los sindicatos en la formación técnica profesional, la normativa laboral internacional, el diálogo social y el futuro del trabajo.

El Centro Internacional de Formación²⁹ de OIT-Turín asesoró, adaptó e impartió el curso “Desarrollo de Capacidades para Planificación y Desarrollo de Procesos Educativos en Aula” para fortalecimiento de los docentes de los 9 Infocales en el desarrollo de contenidos virtuales para la formación técnica. El curso se desarrolló en el marco del Programa de Certificación de Formadores que el CIF desarrolla a nivel internacional y se adaptó para Bolivia con una modalidad semivirtual: la parte de teoría y contenidos en forma virtual desde Turín y para las prácticas llegaron los instructores a La Paz. Los aprendizajes de este curso revisten en el marco del covid-19 gran importancia debido a que ahora los centros INFOCAL cuentan con las capacidades para adaptar de formación a la modalidad de clases virtuales.

La implementación del Proyecto requirió de una administración flexible, donde las reasignaciones dependen de las actividades que sean necesarias para alcanzar los objetivos del Proyecto. En este aspecto fue clave la posibilidad que otorga una administración de recursos RBSA. Esto explica el cómo un Proyecto de objetivos tan amplios, con actividades diversas y con distintos socios operadores pudo ser ejecutado en un tiempo corto (2 años) y un contexto político tan difícil.

En cuanto al equipo de Bolivia se puede constatar que los recursos humanos desplegaron un gran esfuerzo para adaptar la ejecución del Proyecto a los cambios observados y aun así alcanzar las metas. Sin embargo, hubo problemas entre las capacidades reales de un equipo de 3 personas y el trabajo tanto conceptual como administrativo de un Proyecto de las dimensiones del BOL 113. Por otra parte, el equipo inicialmente formado para trabajar durante 24 meses fue disminuido ya que la Asistente Técnica asumió responsabilidades en otro Proyecto de la OIT. Igualmente, la Asistente Administrativa dejó al Proyecto para asumir responsabilidades en otro proyecto de la oficina Bolivia antes de la fecha de finalización estipulado. No existe información debidamente ordenada, clasificada y actualizada y no se realizó el proceso de reajuste de objetivos en correspondencia con los resultados reajustados.

La coordinación interagencial se dio en la etapa conceptual del Proyecto. Durante la ejecución de las actividades programadas y por los motivos expuestos, no es posible encontrar resultados correspondientes a la cooperación entre agencias en el marco específico de este Proyecto. Si hubo actividades de cooperación sobre todo en la cumbre de Desarrollo Productivo de Cochabamba donde OIT y ONUDI colaboraron desde sus competencias, pero fueron actividades temáticamente concurrentes y no deliberadamente planificadas como resultado para el BOL 113. El aspecto que vale la pena recalcar es la cooperación entre Proyectos en la oficina de la OIT en La Paz, sobre todo en las actividades destinadas a la adaptación de la metodología SCORE a Mejora Continua.

2. Antecedentes de la Evaluación

La realización de la evaluación se lleva a cabo en cumplimiento de los requisitos de evaluación establecidos en la política de la OIT para cumplir con el propósito de rendición de cuentas y aprendizaje internacional interno y hacia los constituyentes tripartitos. Se enmarca dentro de los enfoques de la ayuda internacional al desarrollo basado en las normas de calidad para evaluación a programas de desarrollo de la CAD/OECD, así como en las normas y estándares del grupo de evaluación de las Naciones Unidas. Es una evaluación final independiente, de naturaleza sumativa y orientada a valorar los resultados esperados y no esperados del Proyecto.

El **propósito** de la Evaluación es lograr información de las acciones del Proyecto sobre los clientes internos y externos y sobre el aporte al fortalecimiento de Sistema de FTP en Bolivia, desde la perspectiva del empleo. El

²⁹ El CIF-OIT ofrece programas de aprendizaje, intercambio de conocimientos y creación de capacidades institucionales para gobiernos, organizaciones de trabajadores, de empleadores e interlocutores del desarrollo. Ver <https://www.itcilo.org/es/about>

alcance de la evaluación alcanza a las ciudades y regiones donde el Proyecto estuvo presente. **Los clientes** son las instituciones y socios identificados en los términos de referencia. Véase anexo 3 para mayor detalle.

Los criterios de evaluación de acuerdo con los términos de referencia son: a) relevancia, b) validez, c) efectividad de los procesos, d) efectividad y eficiencia de los arreglos de gestión y el uso de recursos, y, e) se indagará acerca de la sostenibilidad de los resultados del Proyecto. Asimismo, se evalúa la pertinencia desde una mirada sobre todo prospectiva y se toman en cuenta los temas transversales (mantenimiento estándares de trabajo, equidad de género y no discriminación, diálogo social y transición justa hacia la sostenibilidad ambiental).

El ámbito temporal de la evaluación se dirige a cubrir las actividades desarrolladas entre septiembre de 2017 y diciembre de 2019, con énfasis en las actividades desarrolladas durante la implementación: años 2018 y 2019 y **geográficamente** se ubica en las cinco ciudades dónde se llevaron a cabo las acciones más importantes del Proyecto.

Las preguntas de la Evaluación están enfocadas en brindar información sobre los criterios de evaluación y además sobre: i) El fortalecimiento del diálogo social, ii) El tripartismo como medio medio y como fin para lograr los objetivos del Proyecto. Asimismo, en el marco de los criterios de evaluación se indagó en relación a: iii) la incidencia en promoción de políticas de FTP y su vinculación con el mercado laboral formal, iv) la contribución sobre el enfoque de formación por competencias y, v) la promoción del trabajo decente. El anexo 7 incluye el listado detallado de preguntas de evaluación.

Asimismo, tomando como referencia las orientaciones metodológicas expresadas en las guías N° 4 (*Integrating gender equality in M&E projects*) y N° 19 (*Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate*) de EVAL, se hizo hincapié en averiguar cómo las instituciones ejecutoras entienden y operacionalizan los temas transversales relacionados con género (tanto desde el punto de vista normativo como analítico), el entendimiento sobre el diálogo social, los estándares de trabajo y, particularmente se preguntó acerca de la sostenibilidad medio ambiental.

Metodología de la evaluación

Enfoque e instrumentos de recolección de información

La evaluación se basa en el enfoque de la Teoría del Cambio (TdC). Como instrumento de evaluación final, la TdC permite analizar los resultados alcanzados en relación con la relación causa-efecto de las actividades, acciones y resultados. Es un enfoque de evaluación basado en un modelo de pensamiento-acción no lineal orientado a procesos multicausales donde algunas relaciones causales son conocidas y otras no. El aplicar la TdC requiere la combinación de instrumentos de evaluación flexibles con aproximación cualitativa y cuantitativa. Además, requiere un análisis y descripción completos de los vínculos entre las actividades y productos, los logros y el contexto que permitió esos resultados.

Como instrumento de evaluación final, la TdC permite analizar los resultados alcanzados con la relación causa-efecto de los productos esperados y las actividades y acciones llevadas a cabo. Permite además determinar por qué y cómo se produjo el cambio observado proporcionando una descripción de los procesos llevados a cabo y la identificación de resultados no planificados con una explicación de las causas que determinaron el alcance de resultados esperados y no planificados. El BOL_113_RBS es un Proyecto que ha sufrido grandes cambios durante su implementación, por lo que se hizo necesario identificar y explicar esos cambios, reordenar las actividades e identificar indicadores ocultos para cada socio operativo. Desde esta perspectiva se realizó un reordenamiento de las actividades realizadas según los actores principales del Proyecto y los resultados. Además, se describió el

contexto en el que se dieron los resultados observados. En este ejercicio se utilizó la herramienta de la matriz Objetivos-Resultados desde la lógica de la TdC.³⁰

Por la complejidad multiactoral y la variedad de productos del Proyecto, se ha seleccionado y combinado creativamente técnicas cuantitativas y cualitativas. *En lo cualitativo* se privilegiaron las percepciones, representaciones y discursos de las y los entrevistados. Estas, representaciones guardan elementos cognitivos, afectivos, y características de la actividad que empujan a las personas a emitir información desde su propia perspectiva y constituyen datos importantes en el análisis (sólo así fue posible reconstruir el modelo en el que se ejecutó el proyecto). Esta información fue contrastada con otros actores mediante la técnica de la triangulación. En el desarrollo de las actividades de recolección de información fue clave poseer esta técnica de evaluación, puesto que se trabajó con actores diversos (internos y externos) quienes no tenían toda la información del Proyecto. El privilegiar la palabra y las percepciones permitió llegar a información importante sobre todo en la óptica de sostenibilidad y relevancia para identificar productos e indicadores ocultos.

Tabla 4: Actores e instrumentos utilizados para evaluación

Actores	Entrevistas abiertas	Entrevistas semi estructuradas	Grupo focal	Encuesta Online
<ul style="list-style-type: none"> • OIT • UNESCO • ONUDI 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno (Ministerio) • Empleadores (CEPB) • Trabajadores (COB) 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones formación • ONG • Fundaciones 		X		
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios Directos (Jóvenes y MyPE) 			X	X

En lo cuantitativo se trabajó desde dos perspectivas: 1) se analizó fuentes primarias y secundarias de información respecto de las variables primarias de educación y empleo, y 2) se realizaron dos encuestas en línea a los beneficiarios directos “Jóvenes” y participantes de las acciones de “Mejora Continua”.

Participantes

Los participantes en la evaluación fueron escogidos de entre los clientes internos y externos del Proyecto de acuerdo con la lista del anexo 2. Se realizaron diferentes entrevistas por vía Skype y en forma presencial en La Paz con la directora de evaluación (Cybele Burga) y el equipo de evaluación (Kathia Ferrufino y Saúl Santa María). Durante la evaluación se entrevistaron en total a 41 personas durante aproximadamente 60 horas en 4 ciudades.

Por otra parte, se realizaron 2 grupos focales dirigidos a los beneficiarios últimos (jóvenes formados y participantes del programa de Mejora Continua). Estos grupos fueron quienes participaron en la encuesta en línea (ver metadatos Anexo 5). Asimismo, y de forma no planificada se realizaron otros dos conversatorios con los formadores y formadoras (9 mujeres y 5 hombres) de los centros IFFI en Cochabamba y Juana Azurduy en Sucre.

³⁰ Ver Informe de Inicio de esta evaluación.

De esta manera se pudo entrevistar a profundidad aproximadamente 20% de las personas que participaron como formadores en el programa de Mejora Continua.

Tabla 5: Personas entrevistadas ordenadas según su rol en el Proyecto y responsabilidad

Rol en el Proyecto		Institución	Persona	Responsabilidad	
Ejecutores	Interagencial	ONUDI	Gerardo Polo	Representante ONUDI	
	Interagencial	UNESCO	Ernesto Yanez	Oficial de Proyectos	
	Proyecto BOL 113	OIT	OIT	Marisol Rodriguez	Coordinadora BOL 113
		OIT	OIT	Marisol Rodriguez	Coordinadora BOL 113
		OIT	OIT	Vanessa Riveros	Administradora BOL 113
		OIT	OIT	Carla de Gumucio	Coordinadora SCORE
		GDP Consultores	GDP Consultores	Miguel Vera	Consultor
OIT	OIT	Rodrigo Mogrovejo	Ex Coordinador de Proyectos Bolivia		
Mandantes	CEPB	INFOCAL	Raul Claire	Director INFOCAL Bolivia	
		CEPB	José Luis Valencia	Secretario Nacional	
	Ministerio Trabajo	Ministerio de Trabajo	Marcela Alcocer	Directora de Empleo	
		SENAI-Brasil	Marcello Pio	Experto en Prospectiva	
	Central Obrera Boliviana	COB	Francisco Portillo	Secretario Rel. Internacionales	
		COB	Vladimir Escobar	Rep. Sector Artesanal	
		Red Mujeres Sindicalistas	Esperanza Murillo	Secretaria Red	
		Federación Mercados RMTE	Nelly Salgueiro	Rep. Comerciantes Informales	
		IDEA	Christian Tarquino	Coordinador Estudios	
	IDEA	Cesar Uriquidi Calderon	Coord. Carreras Técnicas		
Socio Estratégico	Min. Desarrollo Productivo	Nelson Aruquipa	Ex Director de MyPEs		
Ejecutores Directos	Mejora Continua	CREAR	Paulo Rojas	Director CREAR	
		CPMGA	Carla Gutierrez	Directora	
		IFFI	Juana Olivera	Juana Olivera	Directora IFFI
			Silvia Vega	Silvia Vega	Ex-Directora IFFI
			Cynthia Flores	Cynthia Flores	Coord. Implementación
			Rolando Arias	Rolando Arias	Encargado Desarrollo Economico
			José Choque	José Choque	Formador
		Carminia Lagrava	Carminia Lagrava	Formadora	
		Centro Juana Azurduy	María Esther Padilla	María Esther Padilla	Directora
			Lisandro Pereira	Lisandro Pereira	Encargado IT
			Pedro Méndez	Pedro Méndez	Formador
			Milena Jadue	Milena Jadue	Asesora MyPEs
			Manuel Cerda	Manuel Cerda	Formador
			Ivonne Berrios	Ivonne Berrios	Formadora
			Martha Arroyo	Martha Arroyo	Formadora
	Jheannete Sánchez	Jheannete Sánchez	Coord. Juventud Trabajadora		
	Formación Jóvenes	Manq'a	Sergio Conde Mayta	Sergio Conde Mayta	Monitoreo y Evaluación
			Wara Gonzáles	Wara Gonzáles	Coordinadora Proyectos
		Suntal	Sebastian Nogales	Sebastian Nogales	Director Suntal
	Especialización pequeños productores	Fautapo	Marco Flores	Marco Flores	Director
			Grover Araujo	Grover Araujo	Coordinador FTP
			Aida Ferreira	Aida Ferreira	Directora de Género
		Kuhn consulting Group	José Kuhn	José Kuhn	Director

Etapas

Siguiendo lo estipulado en los TORs y en el Plan de Trabajo, la evaluación se desarrolló en tres etapas:

Etapas 1. Revisión documental y elaboración del Informe de Inicio, que incluyó las siguientes actividades:

- 1) Reunión aclaratoria de inicio de evaluación (virtual) con la Directora de Evaluación para discutir el alcance, enfoque y términos de referencia.

- 2) Reunión de coordinación virtual con el equipo de evaluación de Lima (Directora de Evaluación, Asistente de Evaluación y Consultora en Línea de Base Institucional).
- 3) Análisis de documentación del Proyecto (TORs, PRODOC, informes y documentos producidos por el Proyecto, productos y registros administrativos, información de contexto, etc.)³¹
- 4) Entrevistas abiertas a la Coordinadora del Proyecto, la Asistente Técnica y Asistente Administrativa. Además, se entrevistó al ex Oficial de Proyectos de UNESCO y posteriormente a la persona que diseñó el Proyecto.
- 5) Realización de un Seminario de Inicio de Evaluación en La Paz con clientes directos y representantes de los clientes indirectos y via Skype con los actores de Sucre, Cochabamba y Santa Cruz y de CINTERFOR y CIF/OIT desde el extranjero. El objetivo fue informar sobre el enfoque, las herramientas y los roles de cada uno en la evaluación. Adicionalmente se realizó una importante ronda de discusión para recolectar impresiones en grupo (*brain storming*) sobre la experiencia de cada participante. El seminario contó con la presencia del Especialista de Empleo y fue moderado por la Directora de la Evaluación de la Oficina de Lima. Se recogieron sugerencias mediante tarjetas (sin nombre).
- 6) Elaboración y entrega del *Primer Producto: Informe de Inicio*, incluida la metodología de evaluación y la Presentación Power Point del Seminario de Inicio a la Oficial Regional de Evaluación.

Etapas 2. Levantamiento de información primaria. Visitas, entrevistas, grupos focales y encuestas en línea a los clientes internos y externos del Proyecto con los instrumentos especificados en la tabla 4. Se visitaron a 41 personas en 4 ciudades (La Paz, El Alto, Cbba y Sucre) donde se llevaron a cabo la mayoría de las intervenciones. Se entrevistaron a representantes de los tres mandantes de la OIT y a representantes de los socios estratégicos. Además, se entrevistaron a los directores de los centros/fundaciones que realizaron acciones directas de formación a Jóvenes y actividades de Mejora Continua. En el caso de los centros IFFI de Cochabamba y Juana Azurduy de Sucre las entrevistas fueron grupales: el grupo estuvo conformado por los encargados de la implementación de la metodología de Mejora Continua (formadores) y las directoras.

³¹ En esta etapa se recibió el primer documento del Proyecto identificado en la Tabla Nr. 1. Es decir se diseñó un primer acercamiento en base a información incorrecta debido a los problemas ya mencionados.

Tabla 6: Participantes grupos focales según programa, sexo y ciudad

Nombre	Programa	Sexo	Educación	Rubro	Ciudad
Madaí	Formación Jóvenes	Mujer	Bachiller	Gastronomía	La Paz
Jovita	Formación Jóvenes	Mujer	Bachiller	Gastronomía	El Alto
Marlene	Formación Jóvenes	Mujer	Bachiller	Gastronomía	La Paz
Mario	Formación Jóvenes	Hombre	Bachiller/Arbitro	Gastronomía	El Alto
Vania	Formación Jóvenes	Mujer	Universidad	Gastronomía	El Alto
Daniel	Mejora Continua	Hombre	Bachiller/youtube	Zapatos	Cbba.
Teodoro	Mejora continua	Hombre	Aprendió de padre	Zapatos	Cbba.
Margoth	Mejora Continua	Mujer	Ing. Alimentos	Jugos de fruta	Cbba.
Leny Paola	Mejora Continua	Mujer	Ing. Química	Lácteos	Cbba.
Gladys	Mejora Continua	Mujer	Bachiller	Confección	Cbba.

Se organizaron y realizaron dos grupos focales: El primero estuvo conformado por participantes de los programas de Formación para Jóvenes (80% mujeres) en La Paz y el otro por participantes del programa de Mejora Continua (60% mujeres) en Cochabamba. Fueron elegidos respetando la relación de género observada en las acciones y por elección de los mismos centros, de acuerdo con la disponibilidad. Durante los grupos focales se realizó una pequeña prueba piloto de los cuestionarios en línea para determinar el grado de entendimiento de las preguntas, la complejidad, tiempo, etc.

En Sucre se entrevistó al Director y al encargado de Programas de FAUTAPO, quienes hicieron una presentación power point y en video de los resultados y experiencias con los cursos de “Fortalecimiento de las Capacidades Productivas en Sectores Motores de Chuquisaca” en 3 cursos con un total de 72 participantes.

Etapa 3. Sistematización y análisis de información, se realizó mediante la triangulación de la información primaria recabada en grabaciones y diario de campo³² y el contraste con la documentación existente de los informes y documentos del Proyecto. Durante esta etapa se elaboró la muestra para las encuestas en línea, se las llevó a cabo y se procesó la información. Las estadísticas se pueden observar en la siguiente tabla y los metadatos en el anexo 5. Además, se llevó a cabo un proceso de re-consultas y aclaraciones con actores clave del Proyecto.

³² Se tiene registro grabado de todas las entrevistas, excepto de la entrevista con la Central Obrera Boliviana, debido al requerimiento de no grabar manifestado.

Tabla 7: Participantes en las encuestas en línea

Población	Participantes según listas entregadas	No contactados*	Contactados	Respondidas	% respecto a los contactados
Jóvenes	191	30	161	60	37%
Mujeres	130	23	107	42	39%
Hombres	61	7	54	18	33%
Empresas	76	5	71	31	44%
Mujeres	45	2	43	19	44%
Hombres	31	3	28	12	43%

*personas a las que no les llegó la encuesta

Etapa 4. Elaboración y entrega del Informe Borrador y del Informe Final de la Evaluación a la Oficial Regional de Evaluación, realización de una presentación virtual de los resultados principales, discusión de los resultados en línea y retroalimentación del Informe por parte de los clientes e incorporación de los comentarios en el Informe Final.

Limitaciones

Los cambios realizados en el modelo de ejecución del Proyecto, descritos en la parte primera, complicaron en alto grado la evaluación de este Proyecto:

- a) La no existencia de correspondencia entre productos, actores y resultados determinó que, al momento de abordar diferentes temas en las entrevistas, los entrevistados no pudieran identificar la correspondencia entre actividades, resultados esperados y resultados observados por actor. No conocían el Proyecto. Por ello las entrevistas fueron amplias, duraron más de lo planificado y exigieron trabajo adicional para extraer la información presentada en este informe. Se debe recalcar la gran disposición de todos los actores para colaborar con este proceso.
- b) No existen registros sobre la lógica con la que fueron llevados a cabo los cambios y los momentos en los que éstos fueron realizados. Reconstruir la ruta crítica del Proyecto fue un trabajo que se tuvo que hacer en paralelo al levantamiento de información y con ayuda de los actores involucrados, debido a que no existe un archivo ordenado por fechas, versiones y justificaciones de los cambios realizados.³³
- c) Los actores poseían diferente información sobre el Proyecto y en general sobre el trabajo de la OIT. Los cambios en la ejecución se fueron dando de acuerdo con el contexto político y por ello es que existe diferente información. Instituciones como la CEPB que participaron desde un inicio se orientan mejor en la evaluación, que aquellas que fueron contactadas para acciones específicas o dónde se dieron cambios de administración política.³⁴

Otro problema fue la falta de diferenciación de *acciones específicas de este Proyecto*: la mayoría de los actores no pueden diferenciar entre la "OIT" y "el Proyecto". Si bien esto muestra la fuerte imagen institucional de la OIT en Bolivia y el alto grado de cooperación entre Proyectos; para la evaluación constituye una dificultad extraer información necesaria y específica sobre el BOL 113.

³³ Por ejemplo, el Prodoc revisado durante la fase de trabajo de escritorio, no fue el Prodoc con el que efectivamente se manejó el Proyecto. La versión final fue entregada en La Paz por la ex Coordinadora. Los instrumentos debieron ser reajustados durante el trabajo de campo.

³⁴ La mayoría de las personas entrevistadas responden que conocieron el Proyecto "porque la coordinadora me/nos contactó", "me invitaron a participar" o "me invitaron a presentar una propuesta".

El contexto político y la pandemia del Covid-19 fueron elementos que complicaron las actividades de evaluación. A partir de octubre 2019 Bolivia entró en una situación política complicada debido al fraude electoral del MAS y las siguientes acciones de resistencia civil. Los últimos tres meses de ejecución, muchas actividades fueron irregulares y otras fueron trasladadas para comienzo de año. Para ese entonces ya el personal contratado estaba fuera de contrato. Se debe resaltar la cooperación desinteresada de las personas de la oficina de la OIT en Bolivia y de la ex Coordinadora del Proyecto.

Por otra parte, las actividades de recolección de información fueron perjudicadas por el confinamiento ordenado a partir de principios de marzo. Hubo dificultad sobre todo para acceder a las listas oficiales de participantes en las acciones de Mejora Continua, debido a que la información quedó “atrapada” en las oficinas (La Casa de la Mujer en Santa Cruz no mandó listas de participantes). Adicionalmente se pudo notar pérdida de interés por parte de los participantes previstos para la encuesta en línea. Se mandaron 3 mensajes de re-consulta, pero aun así se pudo llegar sólo a un 33% del Universo.

II. HALLAZGOS

En los puntos siguientes se presentan los hallazgos de la ejecución del Proyecto, recopilados para cada uno de los criterios de evaluación y las preguntas solicitadas en los términos de referencia. Los hallazgos son analizados en la lógica reajustada del Proyecto descrita en la primera parte, es decir el trabajo tripartito con los mandantes de la OIT (COB, CEPB y Gobierno) y los socios estratégicos (Viceministerio de la MyPE e instituciones ejecutoras).

Los hallazgos se enfocan en responder a las principales preguntas de esta evaluación sobre: i) El fortalecimiento del diálogo social, ii) El tripartismo como medio y como fin para lograr los objetivos del Proyecto. Además, se medirán los impactos y la sostenibilidad mediante la indagación sobre: iii) La incidencia en promoción de políticas de FTP y su vinculación con el mercado laboral formal, iv) La contribución sobre el enfoque de formación por competencias y, v) El mantenimiento y promoción de trabajo decente. En general el análisis de los hallazgos corresponde a los resultados obtenidos mediante el reordenamiento de productos, actividades, resultados y resultados “ocultos” para los mandantes y socios estratégicos, realizado en base a la matriz objetivos-resultados en la lógica de la Teoría del Cambio, usada como base metodológica de esta evaluación.

3. Relevancia

El Proyecto **revistió alta relevancia** puesto que se enfoca sobre un tema de urgencia en Bolivia en un contexto de necesidad de políticas y acciones novedosas para atender los problemas de falta de formación en jóvenes y en productores, predominantemente del sector informal. El segundo elemento relevante en la intervención es el desarrollo e introducción de una metodología nueva “Mejora Continua” para atender a un grupo tradicionalmente relegado de la política educativa, como son los dueños y trabajadores de las MyPEs, sobre todo de aquellas que pertenecen al sector informal. Los resultados obtenidos con la focalización temática y con la introducción de un enfoque formación en “habilidades blandas” como organización, planificación, comunicación, son valorados positivamente por los beneficiarios directos e indirectos.

Desde un **enfoque laboral y productivo** se puede ver:

1. Tan sólo el 5,2% de la PEA posee algún tipo de formación para el trabajo en comparación con un 18% que posee formación universitaria. Este desbalance se da debido a que no existen responsabilidades definidas en la estructura de gestión del Ministerio de Educación por niveles y no existe discusión suficiente sobre la necesidad abordar la FTP como factor de desarrollo humano y económico. En el marco de las actividades del Proyecto se indagó acerca de la posibilidad de encarar acciones de FTP con una visión holística de desarrollo y que integre las tres características de la FTP: Educación, Trabajo y Producción.

“Bolivia es casi el único país donde la tuición sobre la formación técnica está exclusivamente en el Ministerio de Educación, quien decide mallas curriculares, oferta de contenidos y ejecuta las acciones. Esto ha perjudicado nuestro trabajo durante muchos años, porque no existen canales de comunicación y coordinación con los otros ministerios.” (E.38)

2. El diseño tomó en cuenta las características de la FTP y trató de integrar las tres instancias gubernamentales correspondientes. Este enfoque de trabajo se mantuvo a pesar de los cambios en actores y productos.

“El enfoque permite romper con ciertas creencias y estereotipos... por ejemplo, en el rubro de carpintería se decía y dice todavía: al verdadero carpintero le falta un dedo” ... Ahora se están dando cuenta de la importancia de la formación y la mejora de las condiciones de producción, pero ése es un proceso que se logra con el ejemplo y no con capacitaciones teóricas”. (E. 42)

3. Desde el **punto de vista laboral y del empleo**, el Proyecto fue relevante porque no se limitó a trabajar con la COB, organización que representa sobre todo al sector formal de los trabajadores, sino que también ganó experiencia con trabajadores y empleadores del sector informal desde la perspectiva del empleo y autoempleo o emprendimiento. En un país con casi el 70% de los trabajadores ocupados en la informalidad, esta focalización es pertinente.

“cuando hicimos un curso sobre la metodología SCORE yo quedé muy impresionado y dije “esto es lo que se necesita, porque las MyPEs se sienten muy estigmatizadas, si alguien se preocupa por ellas es para formalizarlas y que paguen impuestos o que cumplan con leyes laborales... ¿pero sabes? La MyPEs no tienen reglas laborales ni con ellas mismas..” (E. 42)

4. En cuanto a la **distribución geográfica**, se logró llegar a las más importantes ciudades capitales, e incluso a una provincia (Santa Rosa en el Beni). También se cumplió con el **objetivo transversal de género** al elegir prioritariamente a instituciones con experiencia en el trabajo con mujeres.

“llevamos años trabajando desde un enfoque de género, pero en estos cursos hemos roto con esa coraza de resistencia que encuentras cuando tratas sólo el tema de género.. desde la perspectiva productiva el abordaje fue fluido y amigable porque se asume un enfoque de mejoramiento de las condiciones de producción, ahí todos son considerados como trabajadores y recién después se puede entrar a profundizar en las diferencias de género” (E. 21)

5. Los **ODS constituyen una agenda ambiciosa para el Desarrollo Sostenible** con un enfoque integrado en el que la formación para el trabajo ocupa un lugar importante. El Proyecto provee una visión nueva al integrar tres sectores claves para aportar al proceso de desarrollo, educación, trabajo y empleo (o autoempleo) desde el trabajo con sus mandantes. Este diseño corresponde al enfoque holístico de los ODS:

- ODS 4: “*garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida*”, desde las acciones en FTP del Proyecto es posible contribuir al alcance de este objetivo, dada sobre todo la cualidad de navegabilidad de la FTP y la no existencia del requisito de edad. Se ha mostrado en numerosos estudios³⁵ que la mejor forma de apoyar a las personas para salir de la pobreza es mediante la mejora de sus habilidades para la producción.
- ODS 5: “*Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y niñas*” el Proyecto incursiona desde una nueva perspectiva educativa y laboral, especialmente para apoyar el acceso a la formación profesional de las mujeres también en aquellos perfiles profesionales que tienen mejores remuneraciones y posibilidades de desarrollo laboral, como en mujeres que ya tienen emprendimientos y necesitan mejorar su productividad. En este aspecto, la metodología de Mejora Continua mostró un potencial extraordinario:

“Las mujeres en Bolivia no se convierten en emprendedoras porque quieren, sino porque tienen que trabajar en algo. Darles una herramienta para mejorar su rendimiento, su productividad a través, del mejor manejo del tiempo y de la organización, constituye un aspecto que ellas valoran mucho.”(E. 21)

- ODS 8: “*fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*”, el Proyecto al incluir en sus actividades a las MyPEs incursionó en un grupo, el más numeroso de Bolivia, que fue tradicionalmente rezagado de las políticas de educación y desarrollo productivo por pertenecer en su mayoría al sector informal y ser “autoempleado”.

³⁵ Línea de Base Productiva para el Departamento de La Paz, PNUD 2011, Editorial Abase, La Paz.

- ODS 9: “desarrollar infraestructuras sostenibles, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación” y ODS 16 “promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles”, el Proyecto no muestra relevancia directa. Sí existe alguna relación al encarar las acciones desde la perspectiva de los tres Mandantes de la OIT y motivarles a pensar la formación desde ángulos diferentes.

6. Asimismo, se reconoció que el mejoramiento de la productividad de las actividades laborales y productivas repercute positivamente sobre las condiciones de mejoramiento de vida y situación de pobreza. Para Bolivia el Proyecto contribuyó a construir una experiencia enriquecedora sistémica para cualquier proceso de desarrollo.

“El curso de Prospectiva te permite visualizar e identificar los recursos humanos que serán necesarios para encarar el desarrollo del sector identificado... y luego vas identificando las profesiones que necesitas” (E. 12)

“De esta manera se construye un modelo de pensamiento-acción sistémico y no lineal orientado al proceso multicausal del desarrollo”. (E. 7)

Valoración

- Tanto desde la perspectiva de desarrollo como desde las tres dimensiones relevantes para la FTP (trabajo, educación, producción), el BOL 113 puede ser considerado como **un Proyecto altamente relevante para Bolivia**. Las actividades desarrolladas desde el diálogo social entre mandantes y las acciones adaptadas a atender las necesidades de los beneficiarios directos mostraron que es necesario trabajar con un enfoque intersectorial en un tema olvidado por el Estado Boliviano: la atención de la FTP desde un enfoque sistémico, combinando teoría y práctica para concebir e impartir las acciones.
- El situar a la FTP como el centro del trabajo entre los mandantes de la OIT, ha permitido identificar un aspecto muy importante para la Agencia en Bolivia y es la **mayor aceptación de su trabajo** cuando se combina la perspectiva de educación con la perspectiva de derechos.
- **Mejora Continua es un modelo altamente relevante en contextos heterogéneos no sólo para Bolivia**. Las actividades desarrolladas lograron alcanzar, aunque en forma piloto, a un segmento olvidado de las políticas públicas de formación como son los pequeños y medianos productores. El incremento en la productividad o rendimiento de un emprendimiento, basado en el fortalecimiento de habilidades blandas de las personas (organización, comunicación, orden, etc.), son muy relevantes para las MyPEs, puesto que, en la mayoría de los casos, las personas no tienen formación empresarial, la actividad es heterogénea y trabajan en la informalidad.

4. Validez

El Proyecto presenta alta validez estratégica en su diseño, pero confrontó problemas en cuanto a la validez del diseño operativo. Los hallazgos de la evaluación con respecto a la validez del diseño muestran que éste responde a las características de la FTP (educación-trabajo-producción). La propuesta de realizar un trabajo interagencial para alcanzar este resultado es consistente con los objetivos ODS. La estructura de participación interministerial propuesta para la ejecución de Proyecto corresponde a la necesidad de un trabajo sinérgico entre sectores. A pesar de su validez, este diseño no pudo ser efectivamente operacionalizado.

Sin embargo, se logró visibilizar algunos elementos importantes como la importancia del dialogo social entre mandantes, como una herramienta importante en la concepción, el diseño y la implementación de acciones en FTP. Se puso de relieve la necesidad de avanzar en el diseño de un sistema de FTP atendiendo los requerimientos

y expectativas de los diferentes actores, para tener una formación acorde a sus expectativas: i) desde el punto de vista de los empresarios, mayor productividad y rendimiento, ii) desde el punto de vista de los trabajadores, mejores condiciones de trabajo y salarios, iii) desde el punto de vista del Estado y las familias, mejores opciones de desarrollo y mejores ingresos.

El diseño fue consistente y novedoso en la forma coordinada de trabajo, la participación de los actores desde sus expectativas en FTP: i) se previó el desarrollo de protocolos para el establecimiento de los mecanismos de coordinación, ii) se identificaron acciones para los diferentes actores, iii) se identificaron a los grupos objetivos desde las variables formación y empleo. Sin embargo, **el diseño operativo no midió adecuadamente los riesgos de la operación para un proyecto de alcance estratégico, corta duración y una única fase.** La estrategia de trabajo interagencial e interministerial no mostró validez operativa debido a problemas internos de las agencias y los ministerios, y a la no suficiente valoración de sus posibilidades y disponibilidades para la coordinación prevista. Por ejemplo, no se tomaron en cuenta las características de las agencias de las NNUU en Bolivia las cuales tienen diferentes estatus y tampoco se cuenta con un estudio de línea de base o mapeo institucional de los ministerios con una valoración de las competencias, canales y mecanismos para realizar un trabajo coordinado.

Los riesgos no fueron evaluados acorde con los tiempos de ejecución de un Proyecto de alcance estratégico.³⁶ Corresponde valorar positivamente el que el Proyecto haya logrado alcanzar la mayoría de los resultados esperados a través de un cambio rápido de la óptica de trabajo, apoyándose en los mandantes de la OIT y en los socios estratégicos. Esto permitió alcanzar los resultados esperados con relación a los beneficiarios directos, aunque no en cuanto a la realización de una Estrategia para la FTP, con alcance nacional y valor estratégico. Sin embargo, el alcance estratégico de los objetivos propuestos alrededor de la estrategia país de FTP, no tienen relación real para un proyecto de dos años y operado por una oficina de proyectos.

En cuanto al **trabajo interagencial**, si bien se coordinó el trabajo de diseño del Proyecto y las actividades previas, como la realización del documento “Estudio de Situación de la Educación y Formación Técnica y Productiva en Bolivia”, elaborado por UNESCO, al momento de iniciar el Proyecto no existía una representación de esta Agencia en Bolivia, sino sólo un oficial de Proyectos.³⁷ Por otra parte, la oficina de ONUDI estaba sin Representante y la separación de las responsabilidades del Coordinador Residente y las del PNUD recién comenzaban a ser efectiva en Bolivia. Estos elementos determinaron que no fuera posible trabajar dentro del enfoque interagencial.

Nosotros trabajamos en el documento Diagnóstico de la FTP desde una perspectiva de empleo y de acuerdo al mandato de la UNESCO para los ODS, pero el momento en que se pone en marcha el Proyecto, no había representante ni una oficina de Proyectos en Bolivia y las responsabilidades se encontraban repartidas entre la oficina de Santiago y Quito.” (E. 2)

“El momento en que el Proyecto arranca la oficina ONUDI en Bolivia estaba acéfala”. (E. 1)

La **coordinación interministerial** no fue efectiva. Hubo acercamientos entre los tres Ministerios involucrados, pero no con funcionarios del nivel de decisión necesario para definir un nuevo enfoque y estrategia de concebir e impartir FTP. En el caso del Ministerio de Trabajo el recelo era grande debido a los problemas con la normativa de la edad del trabajo infantil y violación del convenio 138, aspecto que había sido representado constante confrontación entre OIT y Ministerio.³⁸

³⁶ El Prodoc identifica el riesgo para alcanzar el objetivo de desarrollar una estrategia para la FTP en relación con el tiempo de ejecución: “Establecimiento de un proceso de diálogo lento que impida un acercamiento fluido intersectorial e interministerial y con los actores sociales, lo que conllevaría a la no definición de una estrategia nacional de Educación de Formación Técnica Profesional (EFTP) en Bolivia”, pero no prevé instrumentos de mitigación de riesgo.

³⁷ En el UNDAF no se encuentra evidencia de que el Proyecto esté inscrito como grupo interagencial. Ver UNDAF 2018-2022

³⁸ La normativa en cuestión fue aprobada en Julio de 2014 y reducía la edad permitida para trabajar en los niños y niñas de 14 a 10 años por cuenta propia. Esta normativa estaba en contra del convenio 138 de las NNUU ratificado por Bolivia. En consecuencia, se presentó un amparo constitucional y fue derogada en 2018.

“Asistimos como Ministerio a varias reuniones y algunos talleres para identificar elementos comunes en el tema de FTP, pero no hubo posibilidad porque el enfoque era de creación de empleo y no de formación para el empleo. Es por eso que se decide no participar como Ministerio de Trabajo, pero si como Dirección de Empleo.” (E. 11)

“El Ministerio de Educación tenía la expectativa de conseguir financiamiento para apoyar las acciones en FTP de los centros públicos, pero no estaban dispuestos a hablar de un tema estratégico. Eso hubiera significado ceder competencias.” (E. 2)

Estos elementos determinaron el **cambio en la Estrategia operativa del Proyecto** hacia los mandantes la OIT, el Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa como socio estratégico y diversas instituciones con experiencia en FTP como operadoras de las acciones. **En esta nueva estrategia** es posible ver resultados sobre todo desde la perspectiva de un nuevo eje temático:

“El Ministerio de Trabajo operó como bolsa de trabajo y regulador de derechos laborales. Con el enfoque desde la formación nos hemos dado cuenta de que hay vacancias no entendidas por la oferta y viceversa.... Creamos el Equipo de Prospectiva en el Observatorio de Empleo ya que se necesita conocer las demandas a futuro por profesiones” (E. 11)

“Cuando no tienes formación entonces la negociación salarial de la COB es la única manera de mejorar tus ingresos. En cambio, cuando uno tiene educación puede mejorar en el trabajo por sus propias capacidades”. (E. 15)

En cuanto a la **selección de áreas geográficas**, el diseño del Proyecto no especifica áreas de intervención fijas. Estas se eligieron desde un enfoque de capacidades con la CEPB, la identificación orgánica con la COB y FEDEMyPEs, y centros reconocidos en impartir FTP. Por otra parte, con las acciones de formación de formadores realizadas a través de la CEPB se llegó a las 9 ciudades capitales y con las acciones de formación sindical realizadas con IDEA se abarcó también un gran espectro geográfico en ciudades capitales y algunos centros mineros.

Niveles de gobierno. El trabajo del Proyecto se centró en instituciones de gobierno central y representaciones nacionales de los mandantes. Sin embargo, los mandantes enfocaron su trabajo con sus afiliadas en otros niveles de gobierno. En el caso de los trabajadores se coordinó con sus afiliados para decidir los lugares para las acciones de capacitación y con las FEDEMyPEs se identificó a los participantes para Mejora Continua.

La validez del dialogo social se observa en la perspectiva renovada de diálogo: i) con los empleadores se realizaron acciones destinadas a fortalecer a los centros mediante la mejor articulación de oferta educativa con demanda laboral y se apoyó en la formación de formadores en diseño curricular para cursos en línea, ii) a los trabajadores se los motivó a coordinar orgánicamente las actividades de formación, aspecto que presenta un aspecto muy positivo debido a que los obliga a pensar la organización sindical desde un punto de vista ampliado y no solo de imposición de demandas, iii) en el caso del Estado, el Ministerio de Desarrollo Productivo generó experiencia en atender las necesidades de las empresas más allá del crédito financiero y posicionó el tema de formación como uno de los ejes importantes de la Estrategia de Desarrollo Industrial de Bolivia.

Sin embargo, los cambios realizados al modelo de ejecución y en los actores, no estuvieron acompañados del ajuste de los productos, actividades y resultados. Este aspecto impidió lograr efectos de alcance entre los ejecutores y que se pueda aprovechar el potencial de las experiencias de campo, mediante aportes y sugerencias de los clientes internos y externos. El Seminario de Inicio de esta evaluación mostró que la mayoría de los actores no conocían su rol en el Proyecto, sino que se limitaron a realizar las acciones de acuerdo con los convenios de ejecución suscritos. Por tanto, el interés por trabajar dentro de un enfoque intersectorial en FTP por parte de

algunas reparticiones del Estado y la solidez y seriedad con la que las instituciones ejecutoras realizaron su trabajo, es el elemento que explica la mayor parte de los logros con referencia al criterio de validez de este Proyecto.³⁹

Valoración

La Estrategia original del Proyecto (trabajo interagencial e interministerial) es una **estrategia válida, muy novedosa y corresponde al nivel estratégico que era necesario para el alcance del primer resultado**: La estrategia FTP. Como no fue posible coordinar las actividades tanto entre agencias de NNUU como entre los Ministerios previstos en el PRODOC, tampoco fue posible alcanzar un documento de Estrategia al nivel esperado. Esto se debe sobre todo a que no se realizó un análisis real de los requerimientos de tiempo para alcanzar la coordinación prevista tanto entre agencias como entre Ministerios.⁴⁰ Por ello, **la estrategia operativa del proyecto presenta una validez baja**.

- a) En el caso de la **coordinación interagencial** no se encuentra una valoración real del estatus y situación de cada agencia en Bolivia, no existen mecanismos para canalizar las acciones y tampoco mecanismos de coordinación establecidos. Un aspecto también importante es el de niveles de negociación: Coordinadores de Proyecto no tienen las capacidades de decisión necesarias ni el estatus como para negociar con Ministros de Estado.
- b) En el caso de la **coordinación interministerial** tampoco se identificaron las capacidades y limitaciones institucionales de cada Ministerio, sino que se partió desde un enfoque de pertinencia de la FTP, que es el adecuado, pero difícil de implementar dadas las restricciones de competencias, presupuestos y operación de cada uno de los Ministerios.
- c) Se cuenta con un documento denominado “Estrategia de FTP y Plan de Corto Plazo”⁴¹ el cual no es resultado de la coordinación interagencial e interministerial, pero sí del trabajo y del **diálogo social** tripartito con aportes de los socios estratégicos. Es por ello, que, si bien el documento no tiene el valor estratégico previsto, constituye una sistematización real de la perspectiva de los clientes internos y externos sobre FTP.

Debido al cambio de estrategia de ejecución no es posible valorar al Proyecto original con el criterio de validez, pero sí se puede decir que el diseño ajustado centrado en los mandantes logró alcanzar resultados importantes. En el desarrollo de las actividades los actores fueron motivados a plantearse en lo conceptual y operativo, formas innovadoras para ejecutar acciones en FTP desde una perspectiva ampliada y no solo educativa.

5. Efectividad

El Proyecto muestra efectividad media en cuanto a alcanzar resultados y generar alianzas estratégicas en un marco de ejecución diferente al del diseño original para los productos y sus actividades. Se alcanzaron resultados relacionados con los beneficiarios directos y además resultados no esperados en cuanto a la formación de actores multiplicadores (formación de formadores). En el enfoque de trabajo tripartito también se identifican resultados positivos y no previstos, gracias a la flexibilidad y posibilidad de atender los requerimientos de los mandantes. No se observa efectividad en alcanzar el resultado relacionado con la Estrategia de FTP y los procesos previstos.

³⁹ Se debe valorar en este punto, el potencial de la Teoría del Cambio como instrumento y lógica de evaluación para proyectos RBSA de la OIT, puesto que es el único instrumento que permite reconstruir y ordenar los cambios.

⁴⁰ Este punto se refiere a la no existencia de Oficinas País en el caso de las Agencias de NNUU que pudieran negociar al nivel Ministerial necesario.

⁴¹ Este documento fue elaborado por un equipo de consultores y si bien recobra las actividades realizadas no es el resultado de un proceso donde cada ministerio o parte interesada se compromete con objetivos, diseño de acciones e instrumentos.

Por ello, en lo que sigue se realizará un análisis de efectividad de los productos y resultados relacionados con los mandantes de la OIT y los socios estratégicos de acuerdo con el reordenamiento propuesto en la primera parte de esta evaluación desde la perspectiva de la Teoría del Cambio.

Con las Central Obrera Boliviana las actividades estuvieron enfocadas en visibilizar la importancia del *diálogo social* para la formación técnica en acciones de capacitación a los miembros de los sindicatos y afiliados. El proceso para la realización de estas acciones estuvo apoyado por CINTERFOR y CSA, la fundación IDEA en Bolivia y se realizaron varios Study Tours a cursos y seminarios para miembros de la COB, tomando como eje la FTP. Desde el criterio de sostenibilidad se puede identificar y valorar los siguientes resultados:

- posicionamiento de la formación técnica como tema de discusión en las organizaciones de trabajadores con orientación de género.

Hace años que soy dirigente, pero no sabía que era una organización, qué era un pliego petitorio y que hacía un sindicato. Hay igualdad de género normativa en la COB, pero no efectiva, con el curso he aprendido que para ser dirigente hay también que formarse.” (E. 15)

- Cursos de capacitación en oratoria, comunicación y negociación, mediación y resolución de conflictos. Además, formación sindical para 140 participantes en 5 ciudades y áreas estratégicas, y presentación de una solicitud para la ratificación del convenio 140 con respecto a la licencia pagada para estudios

“Es importante que la gente se forme. Nosotros sabemos trabajar, pero es importante capacitarse y para ello es también importante que los trabajadores tengan licencia para estudiar. Hemos presentado una solicitud de ratificación del convenio 140.” (E. 13)

- Creación de contenidos y currículo para impartir cursos en formación sindical y técnicas de negociación y resolución de conflictos en IDEA.

“IDEA desarrolló contenidos interactivos y tuvimos muchos desafíos, ...en algunos talleres vimos que las mujeres participan muy bien, pero cuando entra un hombre automáticamente se callan.” (E. 17)

Con la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia las acciones fueron efectivas puesto que **se ha logrado modernizar el contenido curricular, la utilización de TICs y adaptar procesos educativos con impacto territorial**. Éste puede ser un elemento determinante para trabajar en FTP en el contexto del COVID-19 y también es determinante para llegar a poblaciones dispersas. Las actividades se llevaron a cabo desde tres niveles de intervención:

Nivel Estratégico con acciones destinadas a fortalecer la visión de la FPT para el desarrollo desde la mirada tripartita. Se realizaron encuentros de diálogo social y actividades específicas (nivel exploratorio y operativo) que nutrieron el documento “Propuesta de Políticas Públicas Sobre Formación Técnica Profesional” y se discutieron los lineamientos estratégicos para vincular lo educativo, lo productivo y lo laboral, se elaboró material relativo a la normativa del trabajo (un tríptico), y en forma concurrente con ONUDI se realizaron actividades preparatorias a la Cumbre Productiva de Cochabamba.

“Pudimos establecer mecanismos de diálogo con el gobierno y trabajadores, y también trabajar el tema de normativa laboral con los empresarios. Un resultado claro de esos espacios de diálogo es la creación del Consejo de Desarrollo Productivo con el Ministerio de Desarrollo Productivo.”⁴² (E. 10)

⁴² Creado mediante acta constitutiva del 05 de febrero de 2020 y firmado por el Ministro de Desarrollo Productivo Wilfredo Rojo.

Nivel exploratorio a través de actividades de adecuación de la demanda a la oferta de trabajo. Para esto se eligió tres ciudades bajo el criterio: grande, media y chica. Se trabajó con el INFOCAL de Santa Cruz, Cochabamba y Tarija y se desarrollaron encuentros multiactorales para el diálogo social con la participación de empleadores (empresas afiliadas a la CEPB) y trabajadores (Centrales Obreras Departamentales, COD).

Nivel Operativo, estuvo concentrado en trabajar con las Fundaciones INFOCAL. En este nivel se realizaron a) El ajuste de las mallas curriculares de acuerdo al contenido resultante de las actividades de adaptación de contenidos de oferta con demanda, b) El Programa de Certificación de Formadores de ILO Turin para 17+1 Formadores de los 9 INFOCALES y c) Un curso en Gestión en Centros de FTP con la Cooperación de CINTERFOR dirigido a rectores, gerentes y directores con la participación de 22 personas e implementación piloto del programa Mini ILGO en el Infocal Santa Cruz.

“El curso “desarrollo de capacidades para planificación y desarrollo de procesos educativos en aula” abordaba la pregunta: ¿Cómo se identifican las competencias y se las pasa a módulos educativos con TICs.?, además nos enseñaron a manejar tecnologías nuevas para ser tutor a distancia, por ejemplo con el uso de piktcharts, plataformas en línea, etc.” (E. 40)

“aprendimos muchas cosas, nos retaba a pensar a partir de un análisis de necesidades, y a diseñar contenido para impactar en los 5 sentidos”. (E. 9)

Gobierno. La efectividad de los resultados obtenidos en el trabajo con la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo **es alta, a pesar de que no existían arreglos previos.** La flexibilidad con la que el BOL 113 reaccionó al requerimiento de trabajar en el enfoque de prospectiva, dota al Proyecto de sostenibilidad en el tiempo, ya que se ha logrado que el Estado se adueñe de una metodología para la identificación de las necesidades profesionales en perspectiva de desarrollo. En el trabajo con los centros salesianos no es posible medir este criterio puesto que no existe información suficiente. La Dirección de Empleo participó en dos actividades concretas:

1. Prospectiva en necesidades profesionales de futuro: Asistencia por invitación a un taller sobre prospectiva en Lima Perú y organización de un Seminario de Prospectiva en La Paz.

“Constituimos un equipo de prospectiva como parte del Observatorio de Empleo con el objetivo de tener una aproximación de las ocupaciones de futuro e invitamos al especialista. La OIT financió el taller al que asistieron los técnicos de los ministerios.” (E. 11)

2. Los encuentros empresariales consultivos entre mundo educativo y productivo con la participación de la Red de Centros Salesianos es una actividad menos visible en el Proyecto ya que fueron desarrolladas con Servicio Público de Empleo y coordinadas directamente con la División de Empleo de Lima. Se enmarcan en los encuentros consultivos oferta-demanda laboral, pero no es claro el resultado ni el número de beneficiarios directos e indirectos. En el informe del Proyecto se reporta la participación de 33 funcionarios de Don Bosco en actividades de coaching en “técnicas de persuasión y negociación oferta vs. demanda”. En este eje se realiza además la capacitación de 298 personas con discapacidad para mejorar sus posibilidades de empleabilidad a través de 8 talleres en habilidades blandas.

Viceministerio de la Pequeña y Mediana Empresa: i) posicionamiento del tema de FTP como un instrumento de mejora de ingresos y condiciones de producción para las MyPES y como un eje importante de la Estrategia de Sector, ii) desde la visión microempresarial se impulsó el desarrollo del instrumento Mejora Continua para apoyar actividades de formación entre las micro y pequeñas empresas. El compromiso y el trabajo del Ministerio desde la formulación del Proyecto, hasta la inclusión de la FTP como eje estratégico en la “Estrategia de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa” **muestra una alta efectividad en alcanzar resultados previstos y no previstos.** La flexibilidad en el uso de recursos permitió al Proyecto acompañar el proceso de adaptación de la metodología SCORE a Mejora Continua, instrumento que constituye el mayor aporte del Proyecto para los trabajadores de las MyPEs y del sector informal. Además, la **efectividad en los resultados alcanzados tiene sobre todo una dimensión**

estratégica, puesto que se logra incluir la FTP como un eje de su Estrategia en la Cumbre Industrial de Cochabamba.

“Las políticas de apoyo a las MyPEs siempre estuvieron basadas en el microcrédito y en la organización de ferias. Con el programa de la billetera móvil⁴³ nos dimos cuenta de la importancia de la formación, ya que las empresas que más incrementaron ventas fueron las que contaban con jóvenes trabajadores capaces de entender cómo funcionaba la aplicación del celular.” (E. 42)

“Es ahí cuando comenzamos a pensar en la FTP como un tema importante. Se impulsa decididamente la FTP en la Cumbre de Cochabamba con abordajes desde lo político, lo social, lo normativo y lo financiero y se deciden 5 ejes de acción. Dejamos de hablar de “recursos humanos” y comenzamos a hablar de “formación especializada”. (E. 42)

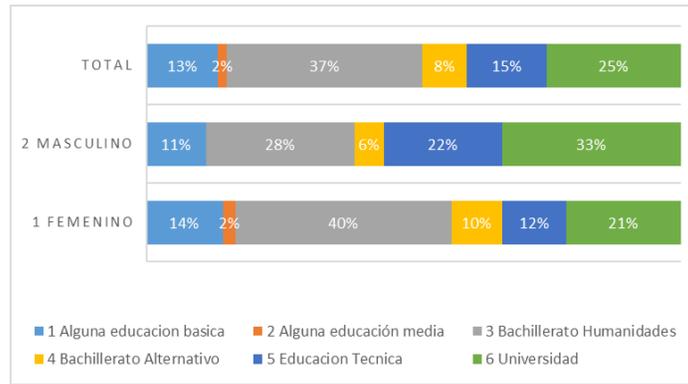
El Viceministerio fue parte activa e interesada del proceso de adecuación de la metodología SCORE a la metodología de Mejora Continua para las MyPEs. **El Instrumento (MC) desarrollado es el elemento que dota de mayor sostenibilidad al Proyecto y representa una nueva herramienta de trabajo para la OIT en contextos de alta informalidad y reducido tamaño de empresas.**

Ejecutores directos: Los ejecutores directos del programa fueron las instituciones encargadas de llegar a los beneficiarios finales. De acuerdo con la división antes utilizada el análisis se realizará en tres categorías: a) Formación de Jóvenes, b) Programa de Mejora Continua, y c) Otras capacitaciones. **La efectividad se analiza en base a la estrategia llevada a cabo para elegir a las instituciones ejecutoras, poner en marcha las acciones y reportar los resultados.** Este análisis se basa en las entrevistas a los centros y las percepciones de los grupos de beneficiarios finales, en base a los resultados de las encuestas en línea.

Las acciones de formación para 200 jóvenes trabajadores y la inserción laboral de por lo menos 50% de ellos fueron llevadas a cabo por Manq’a (La Paz, Sucre y El Alto) y Suntal (Santa Rosa del Beni). En total se formaron a 183 personas en Manq’a y 33 en Suntal. En las acciones participaron 70% mujeres con una edad promedio de 24 años y 30% hombres con edad promedio de 26 años. El nivel de instrucción por sexo se puede ver en la gráfica 3 y muestra que para la mayoría de las participantes mujeres la formación recibida gracias al programa constituye su primera oportunidad de estudios. Para los hombres en cambio la situación es diferente ya que sólo para el 28% la formación recibida representa su primera oportunidad de estudio. El proceso de elección de las instituciones ejecutoras se basó en una invitación a presentar una propuesta para desarrollar las acciones.

⁴³ La billetera móvil fue un instrumento del programa “compro boliviano”. Este programa consistía en una norma y aplicación para celular, para que las compras con el 15% del segundo aguinaldo para los trabajadores públicos de las ciudades, pueda ser utilizado en la compra de productos de empresas participantes.

Gráfica 2: Nivel de instrucción antes de ingresar al programa

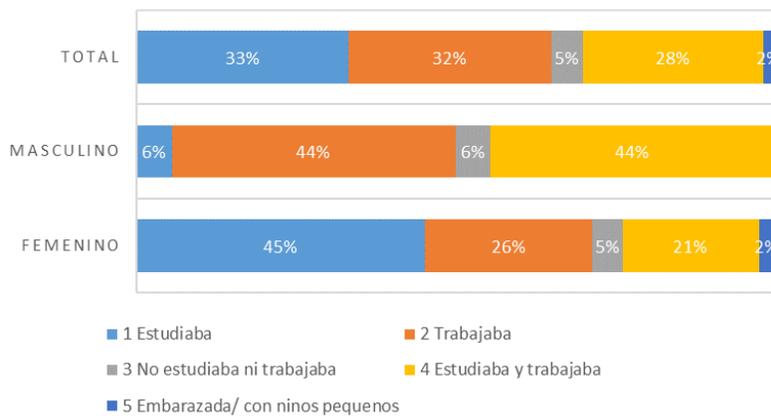


Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Jóvenes)

Las acciones desarrolladas por Manq'a no fueron diseñadas específicamente para el Proyecto, sino que los recursos del Proyecto se utilizaron para llevar a cabo 5 acciones (cursos) en 5 de los 10 Centros que forman la Red Manq'a. Las acciones diseñadas para el Proyecto son las de inserción laboral. Se realizaron talleres de sensibilización en normativa y derechos laborales a los posibles empleadores "los amigos de Manq'a".

En Suntal se pudo constatar que la filosofía detrás de las acciones responde a posibilitar una oportunidad de estudios a jóvenes del Municipio de Santa Rosa. Para ello se hizo un interesante trabajo de coordinación institucional que será analizado como estudio de caso.

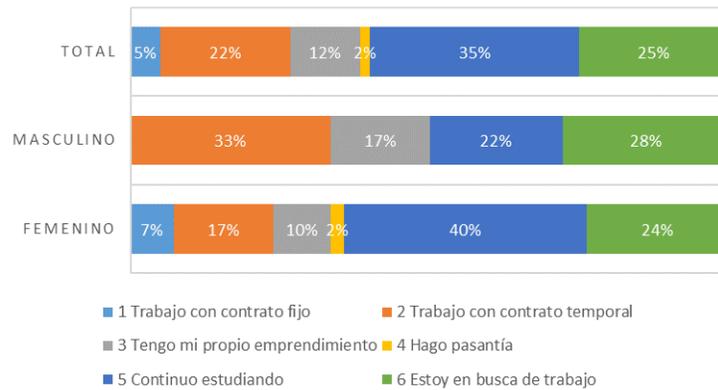
Gráfica 3: Actividad anterior a la formación



Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Jóvenes)

El perfil laboral de los participantes muestra que la mayoría estaba estudiando y o estudiando y trabajando antes de los cursos. En el caso de las mujeres ese porcentaje llega al 45%, mientras que en los hombres la mayoría estaba dedicada a al trabajo o estudio y trabajo.

Gráfica 4. Actividad Actual Jóvenes FTP

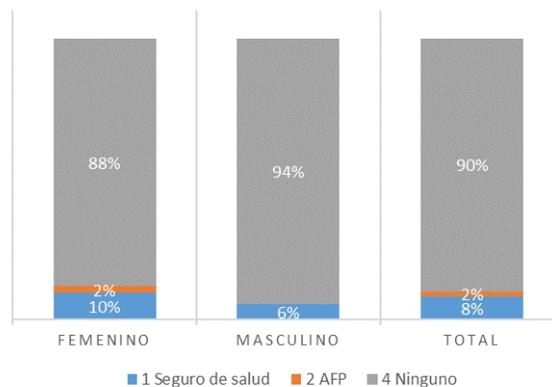


Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Jóvenes)

En inserción laboral la efectividad de la acción es menos clara. El gráfico 5 muestra a la mayoría de las personas aún en situación de estudiantes. Un porcentaje importante se encuentra con contrato temporal y/o pasantía, pero también muchos están en busca de trabajo. El modelo educativo prevé la realización de pasantías y la posterior inserción entre los “amigos de Manq’a” quienes son un grupo de empresarios gastronómicos con la misma filosofía de la escuela, pero sin obligación de contratar a los pasantes. En Suntal no se tiene un programa de inserción laboral definido, debido sobre todo a que muchos de los participantes son jóvenes que siguen estudiando o emigran hacia otras ciudades. La inserción laboral se dificulta con el COVID-19.

Respecto a la calidad del empleo, en aquellos que se encuentran ocupados sólo 8% cuentan con seguro de salud y 2% aportan al fondo de seguridad de largo plazo (AFP). Estos bajos porcentajes se deben probablemente a que la mayoría de las personas se encuentra en situación de búsqueda de empleo y en autoempleo.

Gráfica 5. Seguridad laboral



Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Jóvenes)

El trabajo con Manq’a y Suntal en la categoría “Jóvenes” mostró alta efectividad en lograr los resultados previstos. Esto se explica por la solidez de Manq’a con un modelo probado de formación y apoyo para la realización de pasantías y en trabajo en un sector clave de la economía como ser el de la comida gourmet, regional y de temporada con orientación medio ambiental. Asimismo, la apertura de Suntal para crear una alternativa de

formación a los jóvenes de Santa Rosa mediante un muy interesante modelo de cooperación interinstitucional, muestra la pertinencia y gran aceptación de la FTP. Existen problemas en cuanto a la inserción laboral, pero en conversaciones con los participantes se pudo apreciar, que el aprender a hacer “algo con las manos” es un elemento que les da fortaleza para buscar la solución al desempleo en mejores condiciones, por ejemplo, mediante el emprendimiento. Existen jóvenes emprendedores que están trabajando con el enfoque de comida sana e ingredientes regionales y de temporada en emprendimientos como “jugos sanos”, “hamburguesas vegetarianas”, etc.

En el **Programa de Mejora Continua** participaron un total de 92 MyPEs en 5 ciudades. 61% de las empresas pertenecen a mujeres con edad promedio de 39 años y 29% a hombres con edad promedio de 32 años. La Tabla 8 presenta un resumen de los perfiles que respondieron a la encuesta en línea.

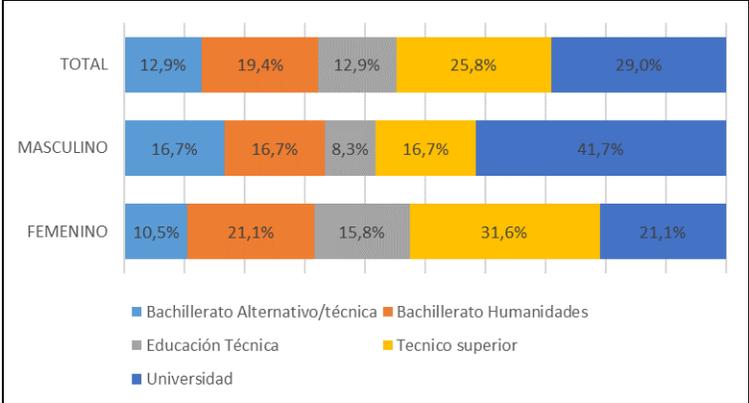
Tabla 8: Mejora Continua, Nr. Personas y edad (años)

	Personas	Edad	Edad Min.	Edad Max.
FEMENINO	19	39	25	52
MASCULINO	12	32	24	50
Total	31	36	24	52

Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Mejora Continua)

La mayoría de las personas participantes ya tenían formación previa. En el caso de los hombres un porcentaje importante 42% tiene formación universitaria, mientras que las mujeres muestran mayor formación técnica.

Gráfica 6: Mejora Continua, participantes por sexo y nivel de instrucción

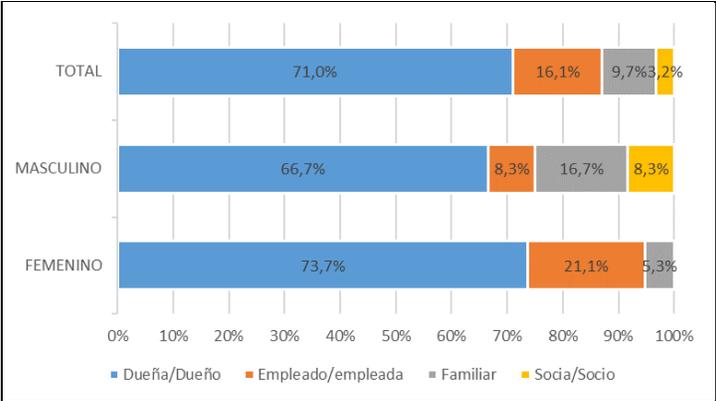


Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Mejora Continua)

Para la ejecución de las acciones de Mejora Continua se escogió a las instituciones -IFFI, Juana Azurduy, CPMGA, Casa de la Mujer y Crear Bolivia-, de acuerdo con: a) experiencia de trabajo en FTP, b) orientación al trabajo en temas de género, c) trayectoria en organizaciones sociales. La identificación de MyPEs se realizó entre las instituciones ejecutoras, el VMMMyPE y las federaciones de MyPEs. Entre los criterios de elegibilidad se tiene:

tamaño mínimo de 4 personas y participación del dueño o dueña y un empleado o empleada.⁴⁴ La mayoría de los participantes fueron “dueño o dueña”.

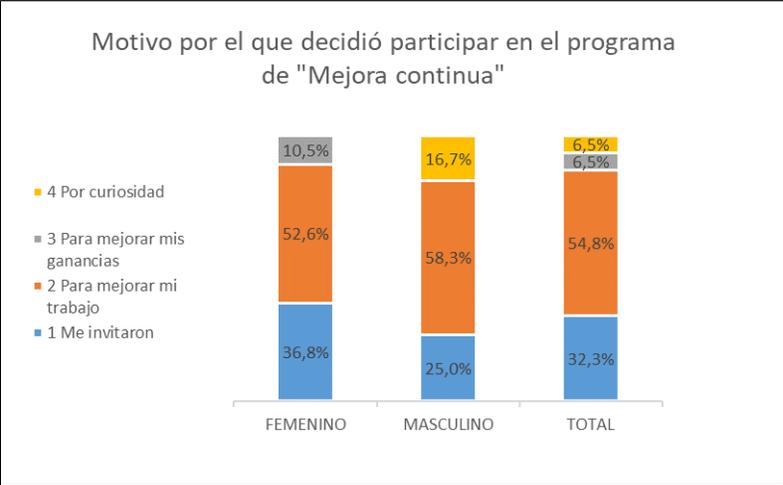
Gráfica 7: Mejora Continua participantes según tipo



Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Mejora Continua)

Entre los motivos expuestos para participar en su mayoría se encuentra la opción “para mejorar mi trabajo, aunque también un alto porcentaje declara por “haber sido invitado”.

Gráfica 8. Motivos de participación

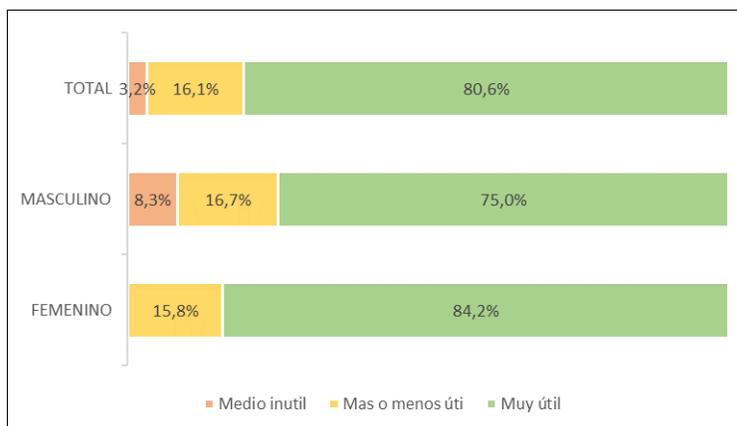


Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Mejora Continua)

En cuanto a la utilidad de la formación recibida, las respuestas son en general positivas. Ante la pregunta: ¿Cómo calificas lo aprendido? 0% consideran el programa “nada útil”, en cambio 80,6% lo consideran muy útil.

⁴⁴ Este criterio fue modificado en Sucre por dificultad de encontrar empresas de 4 personas. Se aceptó a unipersonales y de menos de 4 personas.

Gráfica 9: Utilidad del contenido aprendido en MC



Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Mejora Continua)

La valoración positiva acerca de la utilidad del Programa se explica por el contenido de la metodología. Es una metodología que ayuda a mejorar la productividad mediante la mejora en 5 parámetros de la organización de las actividades de la empresa: 1) situar lo necesario, 2) separar lo innecesario, 3) suprimir lo innecesario, 4) señalar anomalías, 5) seguir mejorando. La productividad se entiende como “mejora de la organización de la producción” y por lo tanto en un enfoque curricular corresponde a las habilidades blandas. Los contenidos son altamente valorados por los participantes sin importar el rubro de ocupación.

*“He mejorado el rendimiento casi en 50% porque he aprendido a economizar mi tiempo. También mejoró mucho la comunicación con las personas que trabajamos”
(Microempresario Zapatero)*

“Los resultados son motivantes. Ellos saben hacer sus productos, pero no saben organizar bien sus actividades y sus talleres, no tienen sus herramientas en un solo lugar y sus materiales en otro. En las visitas prácticas sacamos fotos antes y después y la diferencia es grande” (E. 19)

“..hasta en mi vida diaria me ha ayudado. Por ejemplo, yo tengo mi refrigerador en la sala y eso significa cada vez tener que caminar para llegar a lo que necesito. Nunca me di cuenta del tiempo que pierdo yendo y viniendo” (E. 21)

“destacar en MC el aspecto de la reflexión y avance. Por ejm. se reflexiona sobre la calidad de la comunicación y la mejora de las relaciones.. luego se avanza a lo práctico en base a protocolos que obligan a pensar desde otra perspectiva.” (E. 27)

Los **otros cursos** impartidos también funcionaron bajo la modalidad de “invitación a presentar una propuesta” y contrato de consultoría. Muestran alta efectividad debido sobre todo a que se enfocan en atender necesidades específicas de los productores. FAUTAPO impartió cursos en el rubro de “Fortalecimiento de Capacidades Productivas en Sectores Motores del departamento de Chuquisaca” a requerimiento de productores especializados en cada rubro: “Manejo de colmena en invierno”, “Arreglo de máquinas de costurar” y “Pastelería fría” para grupos de ex participantes de cursos de formación y en áreas de concentración de las actividades, como por ejemplo en la zona del Valle de Sucre donde existen emprendimientos en producción de miel.

Valoración

El BOL 113 es un Proyecto con resultados importantes en el desarrollo de experiencias en impartir FTP desde una visión intersectorial y tripartita. El posicionamiento de la FTP ante los socios y beneficiarios directos del

BOL 113 cumple con todas las condiciones para hacerlo un **Proyecto de alta efectividad desde la perspectiva del logro de los resultados logrados en el marco de gestión ajustado**. A pesar de la no existencia de un diseño sólido desde la lógica causa-efecto, se logró alcanzar buenos resultados debido sobre todo al compromiso y solidez de las instituciones ejecutoras y el apoyo de las instituciones internacionales especialistas en FTP.

- Los resultados alcanzados muestran que la estrategia de apoyarse en instituciones de probada trayectoria educativa fue la correcta puesto que permitió llegar al número esperado de beneficiarios directos con acciones pertinentes y ampliamente valoradas por los y las participantes.
- El BOL 113 alcanzó logros importantes en cuanto al efecto “multiplicador”. En la formación de jóvenes el efecto multiplicador se puede ver en las ideas de negocios basadas en el tipo de comida saludable con ingredientes regionales y ecológicos y en los mayores conocimientos de las personas relacionado con la actividad principal, la ganadería, en el municipio de Santa Rosa en el Beni.
- En el programa de Mejora Continua la efectividad se visibiliza en el efecto multiplicador generado por la formación de formadores y en la apropiación de la metodología de Mejora Continua como instrumento para ayudar a los micro y pequeños empresarios a mejorar sus rendimientos mediante la mejor organización, planificación y manejo del tiempo en lo personal, y mediante la enseñanza de técnicas para optimizar los resultados del proceso productivo.
- La gestión del Proyecto desde la Oficina de Proyectos Bolivia en cooperación con otros Proyectos en curso es también un elemento importante ya que permitió alcanzar efectos sinérgicos en el trabajo de la OIT en Bolivia.

Sin embargo, el romper contratos vigentes con la OIT, para asumir funciones en otros proyectos de la misma OIT, pusieron en riesgo al BOL 113. No medir las capacidades humanas necesarias hasta terminar un proyecto estratégico como el BOL 113, reasignando el personal sin haber concluido contratos hacia otros proyectos de la misma oficina, es un aspecto que incide sobre la calidad en la gestión, información y probablemente sostenibilidad del Proyecto.

6. Efectividad de los arreglos de gestión y eficiencia en el uso de recursos

En un contexto de ejecución diferente al planificado en el PRODOC la variedad y alcance de los arreglos de gestión realizados para poner el BOL 113 para marcha y lograr los resultados observados, constituyen esfuerzos valorables. La gestión para ajustar el proyecto es en general baja, pero depende de los resultados alcanzados con cada actor. Por otra parte, la eficiencia en el uso de recursos es media.

El apoyo de instituciones especializadas como CINTERFOR, CIF-Turín y la CSA es estratégico y permite al Proyecto manejar las actividades con sus socios ejecutores apoyados en el conocimiento, enfoque adecuado y calidad de contenidos. La experiencia y capacidades de CINTERFOR en FTP se mostró en la facilitación del dialogo social desde la perspectiva tripartita y en las capacitaciones brindadas a diferentes actores e instituciones. El trabajo con el CIF Turín es altamente valorado por los participantes, puesto que les permitió acceder a conocimiento moderno en TICs para FTP. Asimismo, el apoyo de instituciones de formación y capacitación locales como IDEA, la experiencia de centros elegidos para implementar Mejora Continua y los de formación como FAUTAPO, Manq’a y otros, fue clave para el alcance de los resultados esperados del Proyecto en el marco replanteado de ejecución:

1. *Para la COB* se gestionaron convenios para capacitación en temas como formación sindical y técnicas de negociación. Se pudo llegar a estratos amplios y normalmente no tomados en cuenta en la formación sindical. Aquí es de resaltar los arreglos de gestión en cuanto al diálogo social facilitado por CINTERFOR para entender a la FTP como parte de los derechos y necesidades de los trabajadores, los intercambios con CSA y las actividades de formación directa y alto alcance impartidas por IDEA.

2. *En el caso de la CEPB*, el trabajo con el CIF-Turín y las actividades de fortalecimiento de centros INFOCAL mediante los cursos de capacitación para gerentes y administradores en un enfoque de instrumentos para respuesta a las necesidades cambiantes de la demanda de habilidades, son altamente valoradas. Asimismo, se identifica la importancia estratégica de las herramientas para desarrollo curricular en plataformas en línea.
3. Con el *Ministerio de Trabajo*, la gestión se concentró en apoyar las actividades realizadas en: a) prospectiva y b) apoyo a las actividades de capacitación para personas con discapacidad en coordinación con los centros Salesianos. En este caso se trabajó en un marco flexible de coordinación de actividades que permitieron alcanzar resultados más allá de lo planificado.
4. *La elección de las instituciones ejecutoras directas para implementar Mejora Continua, Formación de Jóvenes, y de capacitación específica para productores* se realizó en base al curriculum institucional de los centros y la experiencia en impartir FTP. La contratación se realizó en base a contratos de consultoría por invitación y con base a propuestas presentadas. En todos los casos se puede observar que los arreglos de gestión realizados llevaron a resultados positivos en el alcance de los resultados esperados, con cumplimiento en tiempos y productos.

Sin embargo, probablemente debido a los problemas enfrentados para poner en funcionamiento del Proyecto, los socios ejecutores y beneficiarios no fueron informados acerca del enfoque intersectorial y multipropósito del Proyecto ya que no hubo por ejemplo una reunión o seminario de presentación del Proyecto. Éste es un aspecto extrañado por todos los actores y que restó posibilidades para alcanzar efectos de alcance y sinergias interinstitucionales.⁴⁵ Asimismo es un aspecto que dificultó la evaluación puesto que primero se tuvo que explicar el alcance, modelo y objetivos del Proyecto, para que las personas entrevistadas se ubiquen en las preguntas y puedan emitir una respuesta.

5. La Coordinación de las actividades al interior de la oficina de la OIT en Bolivia y el apoyo entre Proyectos es un aspecto muy positivo para el manejo de este Proyecto y permitió alcanzar efectos de alcance. Aunque no se encuentran mecanismos previamente identificados, los resultados de la cooperación interna y trabajo conjunto entre el Proyecto BOL 113 y el Proyecto SCORE (BOL 114) para poner en marcha las actividades temáticamente concurrentes de: i) adaptación de la metodología de Mejora Continua, ii) formación de formadores y iii) acompañamiento de implementación de las acciones con los Micro y Pequeños empresarios, es particularmente visible y aportó al alcance de los resultados. Asimismo, se nota un trabajo sinérgico entre Proyectos al encarar las actividades de apoyo en la Cumbre Industrial de Cochabamba.
6. Menos fortaleza se ve en gestión de personal contratado para implementar el Proyecto. El hecho de que meses del término del Proyecto⁴⁶, la asistente técnica como la asistente administrativa asuman funciones en otros Proyectos de la OIT en la oficina de La Paz incide en que existan problemas en la calidad de la información: i) Los instrumentos de seguimiento para planificación y monitoreo de las actividades están incompletos, ii) no existe información sistematizada sobre instituciones, actores, beneficiarios, etc. iii) la información entregada por las instituciones ejecutoras está desordenada y no sistematizada.⁴⁷ iv) No hay

⁴⁵ Uno de los aspectos más lamentados en la reunión de inicio de ésta evaluación, fue la falta de un seminario del mismo tipo cuando iniciaron el programa. Otros testimonios aseguran que “si hubiéramos sabido que el Proyecto era de formación, hubiéramos podido sacar más sinergias”(Formador en MC)

⁴⁶ La asistente técnica trabajó hasta mayo de 2019 y la asistente administrativa hasta octubre de 2019. Ambos contratos tenían una vigencia hasta diciembre de 2019.

⁴⁷ Existen archivos de los productos entregados por cada socio/institución con la que trabajó el Proyecto, incluso con fotocopias de asistencia a seminarios talleres, etc., pero no están ordenados.

registro de los cambios realizados incluyendo nuevas actividades, y v) no es posible realizar un adecuado análisis de eficiencia en el uso de recursos, porque no existe información clara sobre los montos asignados por cada partida/resultado o actividad. Este es un aspecto que comprometió el funcionamiento del Proyecto y es difícil de justificar porque es la misma OIT quien rescinde contratos con ambas personas, para recontractarlas en otro proyecto. Los últimos meses de 2019, el BOL 113 estuvo manejado por una sola persona: la Coordinadora del Proyecto.

7. Probablemente estos problemas se presentan debido a la dificultad de coordinar las actividades administrativas entre las oficinas Regional de Lima, la Oficina de los Países Andinos encargada de este proyecto y la oficina de cada país. Según entrevistas, el monitoreo y seguimiento con la oficina de los Países Andinos en Lima se realiza a los resultados y no a los productos en proyectos RBSA⁴⁸. El monitoreo *on going* correspondería a la oficina país, pero en Bolivia no existe una oficina país, sino una oficina de proyectos. Por tanto, el Proyecto se ejecutó en un contexto de falta de una instancia responsable del monitoreo y es por eso que no se reportaron los cambios y no existe correspondencia entre PRODOC y reporte de resultados.
8. Esta evaluación muestra que efectivamente el Proyecto tiene grandes logros, pero estos logros no pueden ser atribuidos al manejo coherente de un Proyecto en todo su ciclo, sino a la gran importancia temática de la FTP para Bolivia y a la calidad y compromiso de los mandantes y socios ejecutores directos. En un contexto en el que los productos y las actividades sufrieron cambios debido al cambio de actores, la existencia de un reajuste de diseño operativo sería determinante para poder valorar de forma adecuada las actividades y resultados planificados y no planificadas de éste Proyecto, como ser: i) la formación de 58 técnicos formadores en la metodología de Mejora Continua en 5 instituciones de probada trayectoria educativa en Bolivia, ii) Una metodología desarrollada y probada (MC) para mejorar la productividad en empresas micro y pequeñas y al sector informal de la economía, iii) el establecimiento de un equipo de Prospectiva para profesiones de futuro al interior del Ministerio de Trabajo, iv) la solicitud de ratificación del convenio 140 sobre licencia para formación, v) la capacitación a 280 personas con discapacidad en habilidades blandas, y apoyo a 33 centros de formación salesianos para identificar las demandas de habilidades requeridas por el mundo laboral, etc. Estos elementos no están debidamente identificados en los documentos de cierre del Proyecto y por tanto no hay posibilidad de aprender de las lecciones que deja este proyecto.

En cuanto a la **eficiencia en el uso de recursos** se pudo observar que la flexibilidad en el uso de recursos fue un aspecto determinante para alcanzar los resultados observados en un contexto político difícil y corto tiempo de duración. Los recursos del Proyecto son del tipo Regular Budget Supplementary Account (RBSA), pensados para aportar a la agenda de más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes a través del manejo flexible, oportuno y rápido de los recursos. Desde esta perspectiva la eficiencia en el uso de **recursos es media**, porque permitió alcanzar los resultados esperados y no esperados con flexibilidad en las reasignaciones y sin grandes cargas burocráticas. Sin embargo, la falta de ajustes en productos, actividades y ejecutores, hacen imposible saber el costo real de cada resultado o actividad. Eso impide cualquier esfuerzo de replicar las actividades del Proyecto o planificar actividades a escala que serían necesarias para atender las necesidades de grupos grandes y tradicionalmente desatendidos por la política educativa de Bolivia.

9. La ejecución de los recursos es alta, puesto que a mayo de 2020 se lograron ejecutar 94,32% de los recursos, lo que equivale a 932.835,51 Dólares Americanos de un total de 989.000 presupuestados. Esta

⁴⁸ Además, hasta 2019 no existía la obligación de realizar monitoreo *on going* a proyectos de tipo RBSA debido a que son proyectos sin marco lógico rígido.

ejecución en un contexto de alta volatilidad política muestra los esfuerzos realizados para cumplir con el alcance de objetivos a pesar de las dificultades mencionadas y el ajuste del marco de ejecución.

10. En el análisis por partidas de ejecución se ve que el 50% de los recursos utilizados corresponde a subcontratos, es decir contratos de consultorías y cursos para implementar las actividades. 23% corresponde a costos de personal y 11% a seminarios. Es decir, es un Proyecto que funcionó mediante subcontrataciones de instituciones sólidas nacionales e internacionales, pero que no deja herencia institucional en Bolivia ni en la oficina de la OIT en Bolivia al no haberse alcanzado el principal resultado *“la primera estrategia nacional de educación de formación técnica profesional en Bolivia con enfoque de género, de no discriminación, de derechos fundamentales del trabajo y de sostenibilidad ambiental”*.
11. Por otra parte, no es posible realizar un análisis de eficiencia de uso de recursos por resultado, grupos de resultados o instituciones contraparte, debido a la no existencia de un reporte actualizado.⁴⁹ Sin embargo, debido a los cambios en objetivos y actividades y la no existencia de un reporte de los cambios con reasignaciones presupuestarias, no sería posible evaluar la eficiencia mediante el costo/beneficio por cada acción. Corresponde hacer el análisis de eficiencia en el uso de recursos solo en sentido de los montos totales.

Valoración

El BOL 113 es un Proyecto que mostró las ventajas y problemas de gestión de un proyecto con fondos RBSA en una temática amplia e intersectorial como es la FTP. Por una parte, la flexibilidad en el uso de recursos permitió realizar reasignaciones rápidas y no burocráticas y de esta manera se pudo responder a las restricciones no esperadas del contexto manteniendo el Proyecto en funcionamiento. Pero, la falta de un sistema de monitoreo *on going* que refleje los cambios en productos y actividades, no permite una lectura adecuada de los resultados atribuibles al BOL 113. La no existencia de un costeo unitario, no permite pensar en replicabilidad de las acciones a escala. Por tanto, **la efectividad de la gestión es baja y la eficiencia del uso de recursos media**.

- El apoyo con expertos de las instituciones internacionales como CINTERFOR y CIF-Turín permitió la transmisión de conocimiento y tecnologías educativas que son altamente valoradas.
- La gestión del Proyecto desde la Oficina de Proyectos Bolivia en cooperación con otros Proyectos en curso es importante ya que permitió alcanzar efectos sinérgicos en el trabajo de la OIT en Bolivia. Sin embargo, el romper contratos vigentes con la OIT, para asumir funciones en otros proyectos de la misma OIT, pusieron en riesgo al BOL 113. No medir las capacidades humanas necesarias hasta terminar un proyecto estratégico como el BOL 113, reasignando el personal sin haber concluido contratos hacia otros proyectos de la misma oficina, es un aspecto que incide sobre la calidad en la gestión, información y probablemente sostenibilidad del Proyecto.
- El control y monitoreo basado solamente en resultados y no en productos y actividades, no fijando momentos intermedios ni instancias de control de calidad para que un Proyecto con manejo flexible de fondos, es un aspecto que no permite evaluar y valorar adecuadamente las actividades realizadas puesto que no hay correspondencia entre productos, actividades y resultados planificados y ejecutados. La falta de un mecanismo de evaluación continua, basado en actividades *on going* dificulta rescatar los aportes valiosos de un Proyecto multiactoral e intersectorial como el BOL 113. Éste último aspecto carga la responsabilidad de ordenar los resultados en un marco operativo no existente a las instancias de evaluación dificultando en alto grado la realización de esta evaluación.

⁴⁹ El análisis de eficiencia de recursos no pudo ser llevado a cabo debido a que la información no estaba disponible debido al encierro obligatorio en las oficinas de La Paz por la pandemia COVID-19. En lo posible se intentará complementar éste análisis si es que se tiene acceso a la información necesaria.

7. Orientación hacia la sostenibilidad

El Proyecto BOL 113 es un Proyecto de carácter exploratorio, de trabajo coordinado cuyo objetivo es posicionar la FTP desde una perspectiva intersectorial y transversal en la agenda de desarrollo boliviana. Es decir, desde la necesidad de realizar un trabajo articulado entre los sectores de educación, trabajo y empleo para generar acciones de formación adaptadas a las necesidades productivas y que apoyen a la generación de empleo y autoempleo con enfoque de género. Debido a la competencia exclusiva del Ministerio de Educación sobre la FTP en Bolivia y el hecho de que no participara activamente en el Proyecto, es difícil valorar el impacto sobre la política de FTP. Sin embargo, existen algunos elementos importantes que dotan de sostenibilidad a las acciones del Proyecto y además lo colocan en un espacio estratégico para la OIT en la perspectiva de desarrollo y trabajo futuro:

- a) La visión de desarrollo y experiencia para encarar el trabajo en forma intersectorial desde los mandantes y socios estratégicos, quienes encuentran en esta perspectiva ampliada mayor posibilidad de alcanzar sus propias metas institucionales y logran identificar elementos tanto cualitativos como cuantitativos que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo a futuro:

“Ahorita el Observatorio de Empleo se encuentra ubicado en el Ministerio de Trabajo. Pero se espera coordinar con el Ministerio de Desarrollo Productivo, el de Planificación del Desarrollo y de Educación. Creemos que esta estrategia nueva de la OIT de trabajar en forma intersectorial es la adecuada. En las reuniones a las que asistimos hemos identificado mecanismos importantes para trabajar con Desarrollo Productivo” (E. 11)

“Hace años que venimos trabajando por situar las acciones de formación en un contexto amplio. Bolivia es el único país donde la Educación Técnica sigue bajo la cabeza de Educación y no existen canales ni mecanismos para coordinar con Trabajo o Desarrollo. En todos los demás países Trabajo es el ministerio que lidera este tipo de educación.” (38)

“Como trabajadores, reconocemos que la formación es muy importante... quizás tenemos que comenzar a trabajar el tema desde una perspectiva sindical... a veces los sindicatos tenemos una perspectiva muy de defensa de nuestros derechos” (E. 13)

- b) Las y los formadores constituyen un grupo multiplicador, distribuido en instituciones con diferentes llegadas a diferentes grupos objetivo, que fueron capacitadas desde una visión intersectorial para impartir FTP: 58 formadores en MC, 17 técnicos en desarrollo curricular en línea y 22 gerentes de INFOCAL. Además 33 formadores de Centros Salesianos, 20 técnicos de mandos medios de los Ministerios estratégicos formados en Prospectiva.

“A diferencia de un proceso de formación tradicional, se acompaña a la empresa a consolidar ciertas mejoras. De esta manera la mejora se queda en la empresa”. (E. 19)

“Es una metodología clara y práctica que te permite ver los logros después de cada tema o módulo. En nuestros cursos regulares estamos incluyendo un módulo en base a los contenidos de MC porque enseñábamos carpintería sin enseñar a organizar el taller, o costura sin enseñar a usar y clasificar restos.” (E. 27)

“Nosotros capacitamos a las mujeres en formación empresarial y el tema de la gestión es muy importante porque la mayoría de las mujeres trabaja a pérdida porque no miden su tiempo. En esto nos ayuda mucho esta metodología. Es por eso que la metodología ya la hemos incluido dentro de nuestros programas de apoyo a las mujeres” (E. 21)

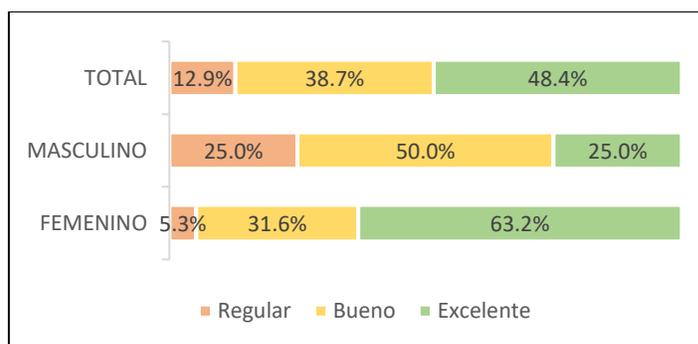
- c) El diseño y experiencia de implementación de la metodología de Mejora Continua aporta a la discusión curricular en Bolivia puesto que existe un instrumento desarrollado y probado para apoyar a las micro y

pequeñas empresas en organizar de mejor manera su actividad y proceso productivo, con un enfoque de mejoramiento de las habilidades blandas.

“Mejora Continua es una metodología propia y reconocida por los micro y pequeños productores. A ellos no les interesa tanto el título, sino aprender algo práctico para mejorar ingresos.” (E. 42)

- d) El diseño curricular y por competencias, responde a las necesidades heterogéneas de los micro y pequeños empresarios, sobre todo del sector informal y aporta en los temas transversales como género y seguridad laboral.

Gráfica 10. Percepciones sobre el contenido de la metodología de Mejora Continua



Fuente: BOL 113 encuesta en línea 2020 (Mejora Continua)

“Impacta indirectamente sobre la seguridad laboral porque se enseña a separar residuos, a manejar áreas frías y calientes, a ahorrar energía, agua... en general es un buen método porque cada empresario se imagina dentro de su empresa o actividad, qué acciones puede aplicar y de esa manera además ahorrar recursos o hasta dinero. Es un método menos vertical y por eso queda más.” (E. 30)

Valoración

- La sostenibilidad de las acciones impulsadas por el BOL 113 se basa sobre todo en la formación de formadores y la valoración positiva de los beneficiarios directos, de las acciones en FTP desarrolladas desde un enfoque novedoso y pertinente. Además, se cuenta con un instrumento nuevo y efectivo, Mejora Continua, desarrollado y probado para responder a las necesidades de capacitación de las MyPEs y apoyarlas a mejorar sus rendimientos. Los formadores y los centros ya han adoptado los conocimientos nuevos y están haciendo uso y aplicándolos en el diseño y desarrollo de sus actividades de formación y capacitación laboral.
- La sostenibilidad de las acciones del Proyecto se puede también verificar en la creación del enfoque de prospectiva de profesiones del futuro en el Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo, en la existencia de un eje de FTP en la Estrategia de la Micro Empresa del Viceministerio de Desarrollo Productivo.
- Las actividades desarrolladas por la CEPB para adecuar las capacidades de la demanda con la oferta laboral permitirán diseñar una oferta de FTP mejor adaptada a las necesidades de la demanda laboral. Además se cuenta con conocimientos nuevos en el diseño e impartición de cursos en línea para FTP, aspecto que es determinante en los tiempos de covid-19, para atender las necesidades formativas de los participantes.

III. CONCLUSIONES

8. Conclusiones

El Proyecto BOL 113 constituye una apuesta muy alta de la OIT por aportar al desarrollo de Bolivia mediante el fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo.

Para ejecutar el Proyecto se tuvo que replantear el modelo de intervención, lo que supuso **no** trabajar desde un modelo de intervención interagencial e interministerial, pero **sí** desde un enfoque tripartito que incluye actores de los sectores educación, producción y empleo. El abandonar el modelo de gestión original respondió a problemas de coordinación entre UNESCO, OIT y ONUDI y a problemas políticos, estructurales y de gestión en los Ministerios que debían jugar un rol activo y estratégico. Entre éstos: i) falta de disposición y apertura de instancias claves en el Estado Boliviano para introducir mejoras en la concepción y provisión de la FTP, ii) inexistencia de canales y mecanismos de coordinación y gestión para un tema que es transversal a los sectores de educación, trabajo y producción; debido a que la FTP en Bolivia es atribución exclusiva del Ministerio de Educación, iii) falta de visión y disposición en las instancias de decisión para plantearse y pensar cambios necesarios.

Esto determinó la necesidad de replantear el modelo de gestión tripartito hacia los mandantes de la OIT (trabajadores, empleadores y Gobierno) y otros socios estratégicos como el Ministerio de Desarrollo Sostenible y diferentes instituciones ejecutoras. En el esquema de ejecución replanteado, el Proyecto pudo alcanzar resultados interesantes y además resultados positivos no esperados.

C1. El Bol 113 es un Proyecto altamente relevante para Bolivia. Desde el punto de vista de la focalización temática aborda uno de los temas más importantes para una agenda de desarrollo socio productiva: El país adolece de una carencia crónica de personas formadas en el nivel de formación técnica y productiva. El porcentaje de personas con formación técnica y productiva alcanza apenas al 5,2% de la PEA entre 25 y 65 años, sólo el 28,5% tiene alguna formación para el trabajo (la mayoría universitaria) y la matrícula actual muestra un desequilibrio entre educación universitaria y FTP. Estos problemas se presentan por la carencia de un sistema funcional a la educación técnica y el monopolio del Ministerio de Educación en impartir este tipo de educación y en reconocer los títulos. Para complicar el panorama, la ETP no tiene una repartición específica en el Ministerio de Educación, por lo que es impartida bajo la lógica de la educación formal primaria y secundaria (bachillerato técnico), educación universitaria (técnico Universitario) y educación de adultos (técnico básico y medio). Es decir, la política de formación técnica es residual a las políticas para otros tipos de educación.

Desde el punto de vista del trabajo, el 66,7% de las personas ocupadas el 2015 pertenecen al sector informal: el 58,3% en el área urbana y el 84% en el área rural. Por otra parte, el 90,1% de las empresas (en número de empresas) se encuentran registradas como micro y pequeñas empresas, el 9,5% como pequeña y medianas y sólo el 0,4% como grandes empresas. En las MyPEs y medianas empresas están ocupados casi el 80% de los trabajadores.

Los indicadores educativos y la estructura empresarial, así como los altos niveles de informalidad, muestran la carencia de una conexión entre educación, producción y empleo (trabajo), aspecto que el Proyecto pretendió cubrir para el fortalecimiento del Sistema de FTP con pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo.

El enfoque intersectorial planteado es de alta relevancia, sobre todo en perspectiva de desarrollo sostenible aunque no pudo ser operativizado en forma interagencial e interministerial.

C2. El diseño de intervención del Proyecto fue lógico y consistente con los problemas identificados para construir un Sistema de FTP acorde con el desarrollo sostenible y productivo en sentido de integrar la agenda social de educación, con la agenda de necesidad de trabajo calificado y con la mejora de la producción, rescatando las acciones y responsabilidades de cada sector involucrado. **El enfoque interagencial** respondió a la necesidad de lograr efectos sinérgicos en el marco de los ODS entre tres agencias con mandato específico y experiencia de trabajo: UNESCO con ETP, OIT con trabajo y ONUDI con desarrollo Productivo. Sin embargo, **los arreglos de gestión y los mecanismos necesarios** para que la cooperación interagencial sea efectiva, no fueron identificados y valorados adecuadamente. Las agencias de NNUU no actuaron en bloque, sino como instancias sectoriales intentando realizar arreglos de gestión desde su lógica y con sus mandantes.

El modelo de **cooperación interministerial** previsto es también válido, en una situación que necesita de acciones conjuntas y mecanismos de coordinación establecidos y funcionales. Sin embargo, el diseño del Proyecto no valoró adecuadamente los riesgos asociados con la gestión entre tres instancias burocráticas, sin mecanismos de coordinación y con objetivos y presupuestos propios.

C3. Ante los problemas encontrados para la coordinación interagencial e interministerial, el Proyecto dio un giro hacia **un modelo de gestión tripartito** entre los mandantes de la OIT, reforzado con el concurso de los socios estratégicos. Se estableció **el diálogo social** como un instrumento de intercambio y discusión sobre la pertinencia de la FTP desde el enfoque intersectorial y como un complemento al derecho al trabajo digno. Los resultados del proceso de diálogo fueron insumos para la redacción del documento de “Estrategia de la ETP y Plan de Corto Plazo”. El documento resalta la importancia de encarar el desarrollo y las mejoras del Sistema de Formación Técnica Profesional en Bolivia desde la perspectiva de los empleadores, trabajadores y gobierno y sistematiza las acciones concurrentes y necesarias para trabajar en ese sentido en un “Plan de Corto Plazo”. Es un documento interesante, aunque **NO** es una estrategia con objetivos, metas e indicadores definidos en consenso.

C4. El BOL 113 ha contribuido a reforzar el mecanismo de **diálogo social**, como un instrumento necesario para diseñar acciones y políticas consensuadas para los sectores y desde los actores involucrados a través de sus organizaciones como la COB, la CEPB, las FEDEMyPEs tanto nacionales como locales. Los resultados son sobre todo de aceptación y valoración de la FTP como un tema clave en las acciones de las organizaciones y que deberían ser realizadas tomando en cuenta el lado de la oferta y el de la demanda por profesiones y contenidos. **El diálogo social se posiciona como un mecanismo altamente válido y efectivo** para identificar y desarrollar acciones y contenidos de acuerdo con las necesidades de los mandantes y actores de la FTP dado su carácter intersectorial.

C5. Desde las actividades y experiencias relacionadas con la ejecución de acciones para los beneficiarios directos y los mandantes, el Proyecto mostró un **alto potencial de incidencia** sobre: a) el modelo para impartir FTP vinculando la formación en teoría con la práctica laboral para jóvenes y personas cuya entrada es la necesidad de aprender una profesión, b) las micro y pequeñas empresas desde la perspectiva de mejora de productividad y rendimiento mediante la mejor organización y optimización de sus procesos productivos, c) asociaciones y grupos de productores especializados en productos específicos, al permitir desarrollar capacitaciones y cursos específicos. La experiencia adquirida en estas actividades dota al Proyecto de un alto potencial para incidir en la concepción de políticas públicas de formación técnica profesional vinculadas al mundo laboral:

- *En grupos heterogéneos:* Se cuenta con un instrumento desarrollado y probado para apoyar a las MyPEs a mejorar sus capacidades de gestión e incrementar el rendimiento mediante la mejor organización de actividades. Mejora Continua fue adaptada específicamente al tamaño y necesidades de la MyPEs y puesta en práctica por 5 instituciones en 92 empresas, con resultados altamente satisfactorios desde la perspectiva de los beneficiarios. Desde el punto de vista estratégico este resultado posee gran potencial de impacto como instrumento para mejora de los rendimientos en MyPEs del sector formal e informal de la economía. Es importante también porque es un instrumento que puede funcionar en grupos de productores heterogéneos, diversos sectores de actividad y tamaños de emprendimientos.

- *En jóvenes, quienes necesitan una oportunidad educativa y laboral.* Se cuenta con experiencias de trabajo en un esquema teórico/práctico y con experiencia de apoyo para la inserción laboral en empleo y autoemprendimiento en sectores claves del desarrollo regional: el de la gastronomía y comida gourmet con un enfoque de recuperación de ingredientes y recetas tradicionales basadas en la orientación “regional” y “ecológica” de los productos.
- *En grupos homogéneos de productores.* Los cursos cortos y con propósitos estratégicos, muestran gran impacto sobre los beneficiarios, ya que les permiten reforzar capacidades ya adquiridas en procesos formales de FTP. Esto se vio por ejemplo en el caso de los productores de miel que valoraron en alto grado el curso “manejo de colmena en invierno”.
- En la dimensión geográfica y descentralizada, se cuenta con experiencia de cooperación entre instituciones locales y regionales para impartir FTP, como la de Conformación del Comité Interinstitucional del Municipio de Santa Rosa del Yacuma, una región amazónica con vocación ganadera y caracterizada por la no existencia de oportunidades educativas para los jóvenes.

C6. Existe un alto impacto indirecto sobre la sostenibilidad y este se encuentra en la contribución a los esfuerzos nacionales, locales y regionales por incrementar la pertinencia de los servicios a través de la capacitación de actores multiplicadores que fueron llevadas a cabo con el apoyo técnico de instituciones internacionales asociadas a la OIT. Las organizaciones de trabajadores, empleadores y los socios estratégicos han sido fortalecidas en sus capacidades de planificación, formulación, coordinación y manejo de programas de FTP:

- Con CINTERFOR se llevaron a cabo seminarios para impulsar el diálogo social tripartito y cursos para 22 Gerentes y Administradores de centros de formación de INFOCAL en los 9 departamentos.
- Con el CIF-Turín se llevó a cabo el curso de Diseño curricular para plataformas en línea, dirigido a 17+1 docentes de INFOCAL en la modalidad semipresencial.
- Con la Red de Escuela Sindical de la Confederación Sindical de Trabajadores de las Americas (CSA) se llevaron a cabo study tours para representantes de la COB. Y con la fundación IDEA en La Paz se organizaron cursos para representantes sindicales de las organizaciones departamentales y municipales sobre técnicas de negociación y resolución de conflictos (140 afiliados en 5 ciudades)
- Con la cooperación técnica del Proyecto SCORE se adaptó la metodología de Mejora Continua y se capacitó a 58 técnicos formadores en 5 centros de formación.
- Con la colaboración técnica del SENAI Brasilia se formó a 20 funcionarios públicos de mandos medios en técnicas de prospectiva para identificar “profesiones de futuro” y se estableció el equipo de Prospectiva al interior del Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo.
- Además, se colaboró en la formación de 33 técnicos de la Red de Centros de Formación Salesianos en instrumentos para una mejor articulación de contenidos educativos con las necesidades de trabajo.

Un elemento clave de la sostenibilidad es la creación del equipo de prospectiva “para identificación de profesiones de futuro” en el Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo. El trabajo de este equipo es primordial en perspectiva de desarrollo sostenible.

C7. Bolivia es uno de los países en la Región que no ha logrado reformar su sistema educativo en concordancia con las características de cada tipo de educación. Esto genera problemas de calidad y fallas de mercado. En general la PEA boliviana adolece de formación para el trabajo. Sólo 28,6% de la población entre 25 y 65 años tiene alguna formación para el trabajo, mientras que el 71,4% desempeña funciones desde el empirismo. En esta situación el enfoque del Proyecto, de combinar formación con trabajo y con derechos en el trabajo, es a todas luces el adecuado, sobre todo desde la perspectiva de **la articulación de los objetivos estratégicos y el mandato de la**

OIT, con el trabajo de la OIT en Bolivia. Las percepciones de la mayoría de las personas entrevistadas es que “la entrada” desde la formación para la discusión y defensa de los derechos laborales es la adecuada. Esto porque:

- la perspectiva de concentrarse prioritariamente en la defensa de los derechos de los trabajadores, en un contexto donde la mayoría de las personas no cuentan con formación, y por tanto no pueden garantizar un rendimiento bajo parámetros certificados, determina que cada vez sean más los empresarios que prefieren no realizar contrataciones fijas, por temor a las posibles condicionantes regulatorias del trabajo formal. Esto repercute en que existan subcontrataciones, contratos de plazos fijos o a destajo.
- La mayor cantidad de personas se encuentran desarrollando actividades desde la informalidad. Estas personas viven en situación de autoexplotación o explotación a trabajadores informales o familiares. En las mujeres se ve que no tienen la posibilidad de realizar un análisis adecuado desde la economía del cuidado y se autoexplotan de forma sistemática. Esta también es la situación del trabajo infantil, en una sociedad que premia y valora el trabajo de los niños. En este contexto, trabajar con una perspectiva de formación en paralelo a la perspectiva de derechos laborales, podría aportar a alcanzar ambos objetivos.
- Existe segmentación laboral entre los que tienen un puesto de trabajo fijo, ya sea en el sector público o privado, y los que desempeñan sus labores desde la informalidad e inseguridad (por ejemplo, constructores). Las personas con seguridad laboral son las que gozan de representación sindical (prioritaria, aunque no exclusivamente). Para ellos es que vale la regulación del trabajo y las conquistas sindicales como el salario mínimo, pero no para los informales. El trabajo desde la perspectiva de la FTP incidiría positivamente sobre el grupo de los informales ya que les permitiría mejorar sus condiciones mediante un mayor rendimiento de sus actividades.

C8. Desde la perspectiva analizada en el acápite anterior, el trabajo interagencial en FTP y liderado por la OIT es determinante en la **perspectiva de generar sinergias para el desarrollo con miras al alcance de los ODS**. Sin embargo, eso requiere mejorar los canales y mecanismos de coordinación entre agencias y con la Oficina del Representante Residente. Naciones Unidas puede exigir coordinación interministerial, si y solo si, trabaja en forma interagencial coordinada y a nivel de decisiones estratégicas correspondientes. Para trabajar en perspectiva sinérgica también se pueden utilizar otras formas de colaboración como la Organización de Estados Iberoamericanos OEI, que tiene el mandato sobre la educación, la ciencia y la cultura, un carácter intergubernamental y financiamiento para “el mejoramiento de la calidad educativa y en el desarrollo científico-tecnológico y cultural”.

C9. En el **contexto actual de pandemia por el COVID-19 la importancia de la FTP es particularmente visible**. El contar con programas, Proyectos y un sistema de formación técnica es primordial, puesto que se necesita educación altamente dinámica y con posibilidades de ajustar los contenidos a las condiciones cambiantes del mercado de trabajo. En esto los resultados y productos del Proyecto pueden ayudar desde diferentes ópticas y a diferentes grupos.

- *Los jóvenes serán el grupo más afectado*, puesto que necesitan una oportunidad educativa: i) si es que siguen estudiando en primaria, tendrán problemas debido a la adaptación de los contenidos de estudios, ii) si es que están en procesos formativos, las menores oportunidades para ingresar al mundo laboral debido a la falta de trabajo que se prevé con la contracción de las economías y, iii) mayores dificultades para encontrar un trabajo al no poder competir con la experiencia de otros trabajadores. En el contexto del Proyecto se apoyaron instituciones que tienen experiencia positiva en formación e inserción en base a profesiones nuevas, ideas nuevas y arreglos institucionales adaptados a la realidad de cada lugar. La FTP

es un tipo de formación versátil y de corta duración. Al combinar teoría con práctica, permite captar las tendencias en mercados y productos de mejor manera que otro tipo de educación, más cuando se está en contacto con productos y procesos nuevos. Las profesiones de mayor demanda a futuro serán las relacionadas con las tecnologías IT, con la producción y transformación de alimentos regionales y de temporada y con la economía del cuidado. En Bolivia existe experiencia, redes y capacidades para impulsar este tipo de formaciones o capacitaciones. El problema es que las instituciones ejecutoras no trabajan en red y no tienen una orientación hacia lo práctico. Un trabajo interagencial, destinado a recuperar y enlazar las potencialidades de los diferentes oferentes de FTP podría mitigar los efectos sobre los jóvenes.

- Las MyPEs, sobre todo las del sector informal, serán afectadas desproporcionalmente por las consecuencias económicas de la pandemia. Las MyPEs trabajan en condiciones de alta vulnerabilidad debido a su dependencia de cadenas de insumos, la alta competencia de productos importados y la no optimización de sus procesos productivos. Muchas son familiares y existen problemas de trabajo infantil, explotación de género, etc. La OIT cuenta con el instrumento de Mejora Continua que puede ser utilizado para apoyar a las micro y pequeñas empresas a mejorar sus capacidades de gestión, incrementar el rendimiento mediante la mejor organización de sus actividades, optimizar y mejorar la productividad en situaciones de cambio de rubro o línea de producción y mejorar la comunicación y concertación de los cambios con el personal o la familia.
- Los cambios económicos y sociales generados por el COVID-19 aún no pueden ser visibilizados en su completa dimensión. De hecho, podrían ser un detonante de una serie de cambios que enfrentará al mundo con situaciones medio ambientales diferentes. **Los cursos cortos y con propósitos estratégicos, constituyen una excelente herramienta para la reconversión y adaptación laboral.** La experiencia del Proyecto con FAUTAPO y Kuhn Consulting Group muestran estos cursos permiten la adaptación de las actividades productivas para micro y pequeños empresarios en forma rápida y efectiva. Por ejemplo, los cambios de temperatura afectan a los productores de miel de Rio Chico en el distrito 7 del Municipio de Sucre, por lo que el curso “manejo de colmena en invierno” fue bien recibido y aprovechado.

Los cambios esperados por la Pandemia afectarán de manera multicausal a la FTP y al empleo. Desde esta perspectiva es desde dónde se hace más visible la necesidad de un trabajo conjunto entre agencias, entre reparticiones de los Estados y entre organizaciones de la sociedad civil. Este Proyecto constituye una gran oportunidad de aprendizaje en todos los sentidos descritos.

9. Lecciones aprendidas

LA 1. La FTP es un tipo de formación que involucra a los actores del mundo educativo, productivo y laboral. Dada esta característica, el enfoque intersectorial propuesto en el proyecto fue el adecuado y constituye un elemento importante a tomarse en cuenta en el diseño de proyectos a futuro con el objetivo de mejorar la pertinencia de este tipo de educación. (C1, R 2)

LA 2: El BOL 113 ha mostrado la necesidad real de diseñar mecanismos de coordinación interagencial y en el caso de Bolivia involucrar al Coordinador Residente para coordinar acciones concurrentes, en conformidad con la visión holística de los ODS. Actuar bajo el paraguas del Coordinador Residente facilitaría las negociaciones al nivel de decisión requerido. En general no se puede esperar que instancias del Estado coordinen actividades, si es que Naciones Unidas no coordina entre agencias. Ésta es una lección que no atañe sólo a Bolivia, sino a todos los Proyectos intersectoriales e interagenciales. Para ello es importante medir y discutir la agenda concurrente basada en los ODS en forma previa. (C2, R 1)

LA 3. El abordaje de derechos y deberes, desde la educación y el trabajo, sitúan a la OIT en un rol proactivo y no solo de controlador del cumplimiento de los derechos laborales. La sitúan además como una agencia estratégica en el abordaje del Desarrollo Sostenible, conforme al mandato de los ODS. El Modelo de ejecución tripartito basado en el trabajo con sus mandantes ha permitido alcanzar resultados que van más allá de los esperados por éste Proyecto y tienen que ver con elementos como la planificación estratégica de necesidades laborales de futuro (prospectiva), adecuación a las necesidades cambiantes del medio (cursos en línea y articulación oferta demanda de contenidos educativos) y atención a las necesidades de grupos de trabajadores no sindicalizados, quienes pertenecen sobre todo al sector informal (metodología de Mejora Continua). (C5, BP 1, R3)

LA 4. Es importante establecer un sistema de gestión del conocimiento. El trabajo de la OIT desde la FTP ha despertado expectativas en todos los actores participantes en este Proyecto y en general en los actores de la FTP, quienes por fin se sienten entendidos en sus necesidades y requerimientos. Corresponde no defraudar estas expectativas, institucionalizando y efectivizando el trabajo en el eje: trabajo-formación. Esta perspectiva permite también reforzar la imagen institucional de la OIT en el País. (C3, R 4)

10. Buenas prácticas

BP. 1 El trabajo tripartito en base a un nuevo eje temático (formación) en países como Bolivia, dónde el mandato por FTP no está en el Ministerio de Trabajo, sino exclusivamente en Educación, ha permitido dar un nuevo impulso al relacionamiento de la OIT con sus mandantes. La FTP coloca a la OIT en un rol proactivo permitiendo a los mandantes actuar desde sus lógicas y necesidades en la perspectiva combinada de formación y derechos laborales. Por otra parte, el diálogo social tripartito permitió a los mandantes asumir roles propositivos y visualizar el potencial de un trabajo conjunto. (C7, LA 2, R2)

Bp. 2 Mejora Continua tiene la capacidad de convertirse en una herramienta determinante de las actividades de la OIT en países y contextos de alta informalidad. Las MyPEs tienen la característica de ser emprendimientos creados por necesidad para generar fuentes de trabajo, son de tradición familiar, son multiproducto y presentan alta adaptación a los requerimientos del mercado. Dada la heterogeneidad de los emprendimientos, productos y personas que forman las MyPEs, no es posible apoyarlas con programas de capacitación específicos por temas o rubros. Desde esa perspectiva, la posibilidad de apoyarlos mediante el fortalecimiento de habilidades como organización, comunicación, manejo de tiempo, etc., o sea, en la mejora de sus “habilidades blandas”, representa una opción real para mejorar el rendimiento de las actividades de los más pobres. (C5, LA 2, R3)

Bp. 3 La creación de un **equipo de prospectiva** en el observatorio de empleo del Ministerio de Trabajo representa una buena práctica puesto que permite planificar los requerimientos de profesiones a futuro de acuerdo a las estrategias de desarrollo de los países. De esta manera se puede ajustar la oferta formativa a las necesidades previstas por profesiones y e incrementar la pertinencia de la FTP evitando excesos de oferta o restricciones de demanda. (C6, LA 2)

11.Recomendaciones

R1. En la perspectiva ODS se sugiere a las Naciones Unidas reforzar el trabajo en FTP en el modelo interagencial. Sobre todo, en países donde la FTP es competencia exclusiva o compartida de las reparticiones de educación, sería importante apoyar las acciones de FTP desde la perspectiva interagencial debido a las características de este tipo de educación que requiere combinación de teoría y práctica y es un eje transversal de los sectores educación, producción y empleo.

La FTP constituye un grupo de competencias determinantes para el mejoramiento de las condiciones de vida de amplios grupos poblacionales, puesto que permite mejorar las condiciones de trabajo en empleo o autoemprendimiento, mejorar las perspectivas de desarrollo y el rendimiento de los emprendimientos. Sobre todo, en grupos vulnerables, mujeres y trabajadores del sector informal, aporta al mejoramiento de generación de ingresos. Desde la perspectiva de los países, la FTP permite encarar procesos de desarrollo, o enfrentar desafíos como los de la Pandemia generada por el Covid-19 de mejor manera, ya que al “saber hacer algo” las personas tienen más habilidades y capacidades para enfrentar procesos de ajustes o reconversión laboral. En la perspectiva de desarrollo sostenible, el trabajo interagencial debería tener **prioridad alta**, además porque permite generar efectos sinérgicos entre agencias de las Naciones Unidas.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
Secretaría General de las NNUU – ODS. Oficina del Coordinador Residente en Bolivia. UNESCO, ONUDI, OIT. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Dirección de la Oficina de los Países Andinos DWT/CO Lima.	Alto	Corto Plazo	Baja implicación de recursos ya que existen las instancias en funcionamiento. Concomitantemente con la reforma de las NNUU, las oficinas de coordinación nacionales podrían asumir un rol específico.	C1, C2, LA2, BP 1

R2. A la OIT se sugiere reforzar el trabajo en el eje temático “formación”, apoyada en sus mandantes. En el marco de este proyecto se ha visto que trabajar desde una perspectiva de deberes y derechos, bajo el eje temático de la FTP, abre un espacio de diálogo social constructivo entre los mandantes y permite valorar el aporte de la Agencia no sólo como defensora de los derechos de los trabajadores, sino como generadora de actividades de apoyo a la formación de las personas y mejoramiento de la productividad en las empresas, particularmente en las MyPEs. La experiencia de trabajo con el BOL 113 es altamente valorada por los mandantes, puesto que les permite desarrollar su trabajo con la OIT no solo desde la perspectiva de garantía y defensa de los derechos de los trabajadores, sino desde una perspectiva más proactiva como es la formación.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Oficina de los Países Andinos DWT/CO Lima. Mandantes de la OIT.	Alta.	Corto plazo.	Baja implicación de recursos. Los mandantes trabajan en FTP (excepto en algunos casos los trabajadores) y existen los canales de coordinación.	C6, C7, LA3, BP 1

R3. A la OIT se recomienda discutir la posibilidad de incluir la metodología de Mejora Continua como un instrumento para atender las necesidades de formación de los trabajadores del sector informal, también en otros países. La metodología de Mejora Continua tiene la capacidad de llegar a MyPEs del sector informal debido a que se centra en mejorar las competencias blandas de las personas como organización, comunicación, medición de tiempos, etc. Esta característica le permite llegar a microempresarios o productores de diferentes rubros y en diferentes lugares geográficos, sin necesidad de adaptar contenidos o contratar expertos. Es una metodología barata por su generalidad, aunque habría que medir los costos de aplicarla debido a la necesidad de trabajar *in situ*. Existen instituciones de formación quienes pueden ayudar a correr con gastos de logística y formación de personal.

Dada la situación de FTP en Bolivia: sólo el 5,2% de la PEA tiene FTP y casi el 70% es empírico, aportar a la mejora de las habilidades blandas, trabajar con un instrumento de mejoramiento de las condiciones de producción e incremento de rendimientos, debería tener prioridad sobre programas de generación de empleo. (BP 2, LA 3)

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	de Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Oficina de los Países Andinos DWT/CO Lima. Mandantes de la OIT.	Alta.	Corto y mediano plazo.	Existe el instrumento. Se puede diseñar proyectos concurrentes con el SCORE. Los mandantes pueden cooperar en la movilización de recursos contraparte de CI, instituciones de formación y ONGs.	C5, C8, LA3, BP 2

R4. A la OIT se sugiere avanzar en mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de Proyectos, considerando las potencialidades y limitaciones de la oficina en Bolivia y la oficina en Lima. Las áreas de trabajo en Bolivia relativas a formación desde la perspectiva de derechos y deberes y la protección de los derechos laborales en tres sectores claves de la sociedad como ser empleo, educación y producción, hacen necesario el fortalecimiento de la oficina de país. Esto permitiría asegurar (LA 4):

- **Una estructura de gestión sólida en Bolivia** integrada por un Representante de la OIT o Coordinador/a de Programas y Proyectos, Oficiales de Proyectos Específicos y un staff fijo de apoyo. Una estructura de esta naturaleza permitiría mantener el impacto de las acciones de la OIT más allá del tiempo de duración de los proyectos. Sobre todo, para proyectos intersectoriales como el de FTP, es importante asegurar efectos sinérgicos a través de su institucionalización y cuidar de que éstos no mueran junto con la vigencia de un proyecto. También es importante no trabajar sólo en base a consultorías sino tener un staff de especialistas sectoriales. La memoria institucional de los documentos de consultoría es prácticamente invisible en el BOL 113.
- **El sistema de monitoreo y evaluación debe corresponder al tipo de Proyecto y mantener su naturaleza regional.** El BOL 113 es un Proyecto con fondos RBSA y eso significa posibilidad de realizar ajustes y redireccionar recursos. El sistema de monitoreo *on going* no corresponde a una oficina local de proyectos, que no tiene una instancia de monitoreo. Por ello, los cambios en actividades estratégicamente relevantes no fueron reportados y se perdieron en un esquema de reporte de

resultados que no corresponde con el esquema de ejecución del proyecto. En el caso del BOL 113 los resultados más importantes, que dotan de sostenibilidad al Proyecto, como son las de formación de formadores, establecimiento de un equipo de prospectiva y creación de una metodología propia como “Mejora Continua”, pasaron desapercibidos (excepto por esta evaluación).

- **Las exigencias y expectativas a los procesos de evaluación -como éste- no van de la mano con la información y el apoyo requerido:** no existen registros de información cotejada, actualizada y desglosada por sexo, institución y/o área que permita realizar una evaluación conforme a los tiempos y objetivos esperados. Es importante contar con expertos en FTP y sistemas de sistematización del conocimiento. Aún más importante es contar con equipos de apoyo comprometidos con todo el tiempo de duración y vida del Proyecto. No se encuentra justificativo, para el hecho que tanto la asistente técnica como la administrativa hayan sido contratadas por otros Proyectos de la misma OIT antes de terminar un contrato vigente con el BOL 113. Esta medida permitió ahorrar 11 meses de salarios de dos funcionarias, pero comprometió la calidad, pertinencia y posibilidades de impacto del Proyecto.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	de Plazo	Nivel de implicación de recursos	de Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Oficina de los Países Andinos DWT/CO Lima. Dirección de la Oficina de los Países Andinos en la OIT. Oficina Regional de la OIT, Unidad de Programación Regional.	Inmediata	Corto.	Baja. Es necesario revisar el ciclo de un proyecto antes de aprobarlo, definiendo responsabilidades y tiempos. Se requiere una estrecha y constante coordinación entre la Oficina Regional, Oficina de los países Andinos y equipo de proyecto en la Oficina de Proyecto.	LA4

IV. ANEXOS

Anexo 1: Instituciones Ejecutoras Directas

A) Instituciones de formación y capacitación a jóvenes

MANQ' A: Es una institución no gubernamental especializada en formación gastronómica sobre todo para jóvenes en situación de vulnerabilidad. Manq'a ha logrado insertar sus actividades dentro del sector educación mediante el Programa de Certificación de Competencias Laborales. Por tanto, tiene la posibilidad de extender titulaciones a los participantes. Tiene un total de 10 escuelas taller en La Paz, El Alto y Sucre. En el Proyecto participo con la formación de 183 jóvenes (70% mujeres) con la titulación de técnico medio, incidiendo en acciones de inserción laboral a través de pasantías en la "red de amigos de Manq'a".⁵⁰ Se insertaron 117 participantes en pasantías y empleos y 27 lograron autoempleo.

La visión de trabajo de Manq'a incluye acciones de agricultura sostenible y precio justo y, la recuperación de la cultura gastronómica en cuanto a productos y tradiciones. La nueva "cocina fusión" da además un fuerte impulso al turismo y a la visión medioambiental al apoyar la recuperación de productos locales y regionales.

SUNTAL: forma parte de una iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial en la ciudad de La Paz con un brazo operativo en el municipio de Santa Rosa del Beni. Mediante una iniciativa de cooperación interinstitucional se formó a 33 jóvenes en Administración Ganadera en 2 cursos. Suntal parte de la iniciativa de apoyo a la formación de jóvenes en el Municipio de Santa Rosa del Beni.⁵¹ Se impartieron 2 acciones en ganadería y administración del hato ganadero para 33 jóvenes mayormente mujeres habiendo logrado movilizar a la Universidad del Beni, el INFOCAL, el SEDUCA, la Iglesia, etc. con el objetivo de brindar una oportunidad educativa a los jóvenes del pueblo.

FAUTAPO: es la Fundación con mayor experiencia de trabajo en FTP (Desde el 2003) y con vinculación al sector productivo. Maneja el enfoque de formación basado en competencias (FBC) y tiene oficinas regionales en todo Bolivia. Es el socio estratégico más importante del Ministerio de Educación al concentrar su trabajo (en la mayoría de sus programas) en el sector alternativo de educación (CETAs y CEA). En el Proyecto desarrolla tres acciones en "fortalecimiento de capacidades productivas en sectores motores del Departamento de Chuquisaca" certificando a 72 participantes,⁵² en los rubros de apicultura, repostería y corte y confección.

B) Instituciones implementadoras de Mejora Continua

El documento de Proyecto prevé la realización de las acciones de las acciones prácticas en formación técnica y través de Pro Bolivia. Sin embargo, la coordinación de las actividades al interior del Ministerio de Desarrollo Económico entre el VMyPE y Pro-Bolivia no fueron posibles, debido fundamentalmente a que Pro-Bolivia es el brazo operativo del Ministerio y no existen canales de coordinación con el Viceministerio de la MyPE. Ante esta situación, el Viceministerio junto con la OIT encaran las actividades de identificación de instituciones con

⁵⁰ Una red de restaurantes y cafés que manejan un concepto de

⁵¹ Ver buena práctica.

⁵² En el Proyecto Fautapo participa como invitado realizando acciones en el "Fortalecimiento de capacidades productivas en sectores motores del departamento de Chuquisaca". Se imparten dos cursos de especialización para ex participantes de los cursos de formación regulares de Fautapo: a) Manejo de Colmena en Invierno en la región del Valle en Sucre, b) Reparación de máquinas de costurar y, c) acabado en pastelería fría, últimos en Monteagudo, para un total de 72 participantes.

experiencia en FTP para la implementación de las acciones prácticas de Mejora Continua basados en: a) experiencia en el trabajo con acciones de formación técnica y capacitación, b) trabajo con mujeres, y c) recomendación de los gremios de MyPEs que habían participado en la Cumbre Productiva (FEDEMyPEs).

Estas 5 Instituciones recibieron capacitación de parte del Equipo de Proyectos y Consultores de la OIT para implementar la metodología de Mejora Continua (se capacitaron a 58 personas). Posteriormente estos técnicos fueron los encargados de formar a los micro y pequeños productores y los trabajadores en talleres presenciales, con visitas in situ y con apoyo personalizado. En promedio cada formador estuvo encargado de capacitar a 2 empresas y 2,8 trabajadores. La transferencia de la metodología de Mejora Continua incluye las siguientes actividades y pasos:

- 1) Coordinación e intercambio de experiencias e información entre los formadores de los centros y los líderes de apoyo de la OIT.
- 2) Visita 0, mapeo de la situación del emprendimiento y levantamiento de su línea de base.
- 3) Taller presencial en contenido y metodología de la Mejora Continua para desarrollar:
 - Planes preliminares de mejora
 - Definición de indicadores y medidores de rendimiento
 - Listas de idea de mejoras
- 4) Visitas 1, 2, 3 y 4 para trabajo in situ. Documentación fotográfica.

Los Centros que trabajaron en Mejora Continua son:

CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA MUJER GREGORIA APAZA (CPMGA), es una Institución de Desarrollo Social de El Alto fundada en 1983. El centro tiene experiencia de trabajo en FTP y también fue socio de la OIT. Su principal fortaleza es la reputación y la credibilidad de trabajo con personas y productores de la ciudad de El Alto. Se capacitó en Mejora Continua a 20 MyPEs y por lo menos 40 participantes.

CENTRO JUANA AZURDUY es una Organización No Gubernamental fundada en 1989. El hilo conductor del Centro es el “empoderamiento emancipatorio”, dirigido a desarrollar capacidades de autonomía y autodeterminación de las mujeres y jóvenes. Tiene un Centro de Formación Técnica, desde dónde se desarrollaron dos acciones de Mejora Continua a un total de 20 MyPEs y por lo menos 30 participantes. El Centro Juana Azurduy fue el que trabajo incluso con empresas unipersonales, debido a que el espectro productivo en Sucre es limitado.

INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL (IFFI) ubicado en la ciudad de Cochabamba es una organización sin fines de lucro fundada en 1981. Trabaja prioritariamente con mujeres de zonas urbano-populares. Tienen experiencia en FTP con enfoque de enfoque de género en la gestión local y el desarrollo. Las acciones de Mejora Continua se desarrollaron en equipo y llegaron a 10 MyPEs.

CASA DE LA MUJER Es una asociación civil, feminista sin fines de lucro, líder en la defensa y promoción de los derechos humanos para la prevención, atención y restitución de derechos con incidencia en políticas públicas en la ciudad de Santa Cruz. Participo en las acciones de Mejora Continua en 11 MyPE.

CREAR BOLIVIA es una empresa unipersonal de prestación de servicios en La Paz que fue creada para apoyar las acciones de Mejora Continua en El Alto.⁵³ *CREAR* formó parte de las actividades de formación de formadores y posteriormente de formación directa en Mejora Continua a 20 MyPE.

C) Otras instituciones de formación

Además de las acciones directamente relacionadas con Jóvenes y con Mejora Continua, el Proyecto ha llegado a otros grupos poblacionales y beneficiarios directos, que no constituían su grupo objetivo. Estas iniciativas fueron solicitadas por los socios estratégicos e impulsadas por el Proyecto y las siguientes instituciones ejecutoras:

UPEA, la Universidad Pública El Alto participó a solicitud de la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) el curso de marketing y ventas el curso se realiza en dos versiones, una en La Paz y otra en el Alto. Debido a problemas con los requisitos de entrada (los productores no poseen en muchos casos bachillerato), la iniciativa mutó a cursos cortos.

SER FAMILIA, entidad que trabaja en la implementación de programas y Proyectos en base a un modelo integral de atención, que comprende servicios de desarrollo humano-social y desarrollo económico productivo, participa en el Proyecto a través de la recomendación del Ministerio de Trabajo para, como parte del proceso de fortalecimiento de habilidades y destrezas⁵⁴, realizar ocho talleres en habilidades blandas esenciales en coordinación con el Servicio Público de Empleo, en las ciudades de Santa Cruz, Roboré, Puerto Suárez y Puerto Quijarro. Los talleres beneficiaron a 298 personas discapacitadas a aumentar su empleabilidad.

CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA SALESIANOS (Don Bosco), la orden de los Salesianos en Bolivia está presente en 18 obras. En muchas de ellas poseen talleres de FTP con equipos y ambientes adecuados, como en Cochabamba, El Alto, Sucre, Santa Cruz, etc.⁵⁵ En coordinación con el Programa de Apoyo al Empleo (PAE) del Ministerio de Trabajo y el apoyo técnico del Proyecto, se realizaron encuentros consultivos con los sectores productivos para una revisión y mejora de la oferta técnica de los centros de formación profesional (CFP) que responda a la demanda laboral.

KUHN CONSULTING GROUP, es una consultora de La Paz especializada en capacitación en negocios. Es invitada a través de la FEDEMyPE de La Paz para impartir un coaching sobre Técnicas de Persuasión y Negociación a 25 funcionarios del Ministerio de Trabajo y a 60 MyPEs de El Alto y La Paz pertenecientes al *sector comercial* mediante la realización de dos cursos de formación en Mercadeo.

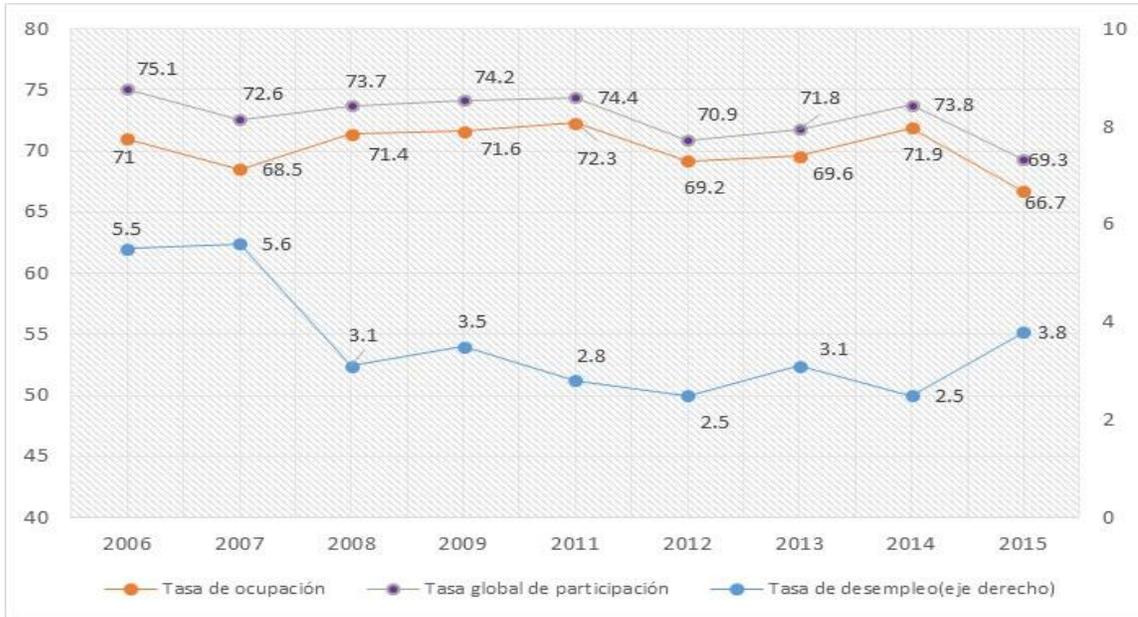
⁵³ La demanda por las acciones de Mejora Continua en la ciudad de El Alto fue mayor a la esperada y dado que el CPMGA ya ejecutaba un contrato, se invitó a *Crear-Bolivia* a presentar una propuesta y desarrollar las acciones.

⁵⁴ en el marco de la Ley N° 977, Ley de inserción Laboral y de Ayuda Económica para Personas con Discapacidad, de 26 de septiembre de 2017,

⁵⁵ Por ej., en El Alto En la zona Ciudad Satélite encuentra el Instituto Técnico Tecnológico Don Bosco, un icono de calidad e innovación en la formación técnica que ofrece a sus 2.260 estudiantes ocho innovadoras carreras, en amplios espacios y que prepara a sus estudiantes para contar con las habilidades necesarias que le permitan ingresar al mundo laboral. En Santa Cruz cuentan con centro de educación técnica.

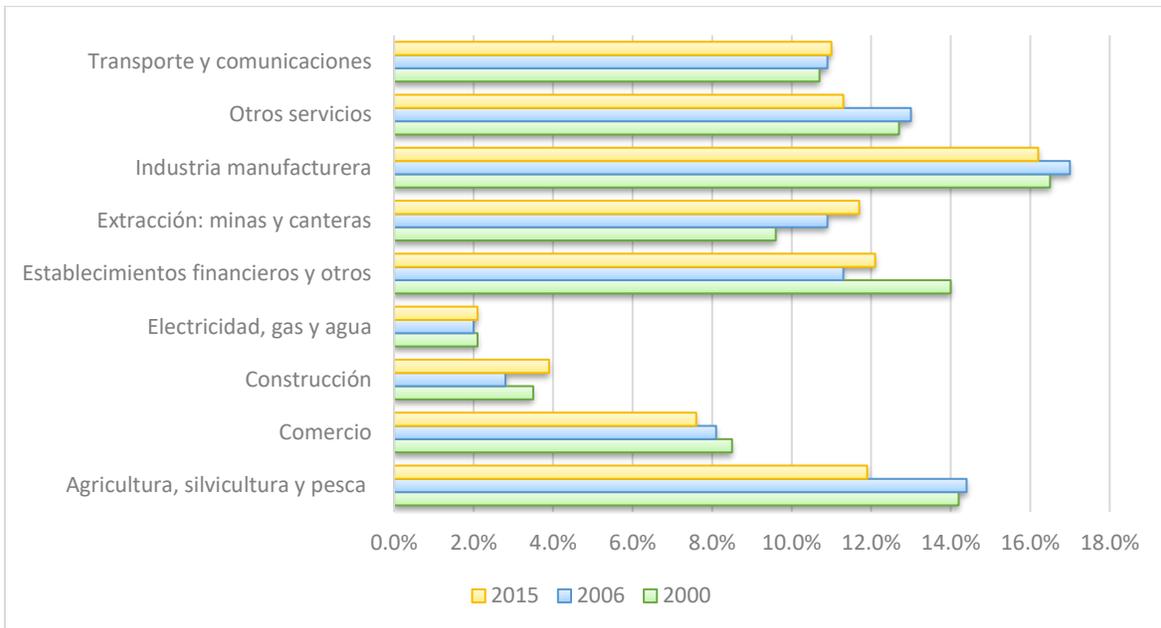
Anexo 2 : Principales indicadores socio economicos

a) Principales indicadores laborales 2006-2015 (Pob- 15-64 años)



Fuente: UNICEF 2019 en base a Encuestas de Hogares del periodo 2006-2015.

c) Participación de actividades económicas en el PIB



Fuente: Elaboración propia en base a Dossier de Estadísticas Económicas y sociales UDAPE (2017)

b) Población y condición de empleo en porcentaje

	Nacional			Urbano			Rural		
	Formal	Informal	Domestico	Formal	Informal	Domestico	Formal	Informal	Domestico
2006	27,7	69,5	2,8	39,6	56,5	3,9	9,4	89,5	1,1
2007	29,6	66,6	3,8	39,3	55,2	5,5	13,4	85,6	0,9
2008	29,6	67,9	2,4	38,0	58,7	3,3	14,5	84,6	0,8
2009	33,0	64,3	2,7	42,7	53,6	3,7	14,8	84,4	0,8
2011	31,9	66,0	2,1	40,6	56,6	2,9	15,4	83,9	0,7
2012	31,9	65,6	2,6	39,7	56,9	3,4	15,7	83,5	0,8
2013	33,3	64,4	2,4	42,7	54,4	3,0	13,4	85,5	1,1
2014	29,8	68,0	2,1	38,2	58,8	3,0	13,4	86,1	0,5
2015	31,7	66,7	1,6	39,7	58,3	2,0	15,2	84,0	0,8

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas de Hogares del periodo 2006-2015.

Nota: Considera a la población entre 15 y 64 años.

c) Población económicamente activa por condición de actividad y nivel de instrucción

Nivel de Instrucción	25 a 65 años					
	Número de personas			Porcentaje		
	Ocupado	Desocupado	Total	Ocupado	Desocupado	Total
Ninguno	161.283	61.600	222.883	4,0%	5,6%	4,3%
Curso de alfabetización	4.231	744	4.974	0,1%	0,1%	0,1%
Pre escolar	3.145	690	3.835	0,1%	0,1%	0,1%
Primaria	1.458.042	366.550	1.824.593	35,7%	33,1%	35,2%
Secundaria	1.270.976	344.800	1.615.775	31,2%	31,1%	31,2%
Primaria adultos	6.850	649	7.499	0,2%	0,1%	0,1%
Secundaria adultos	19.247	4.513	23.761	0,5%	0,4%	0,5%
Con algun nivel de intrucción en primaria o secundaria	2.755.116	716.512	3.471.628	67,6%	64,7%	66,9%
Normal	106.627	18.934	125.561	2,6%	1,7%	2,4%
Universidad (Pub. Priv.	785.871	247.127	1.032.998	19,3%	22,3%	19,9%
Técnica	213.188	54.218	267.406	5,2%	4,9%	5,2%
Otros cursos mayor 2 años	32.210	4.333	36.543	0,8%	0,4%	0,7%
Otros cursos menor 2 años	16.781	3.789	20.571	0,4%	0,3%	0,4%
Con algun nivel de formación profesional	1.154.677	328.401	1.483.078	28,3%	29,6%	28,6%
Total	4.078.451	1.107.946	5.186.398	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en Base a ENE 2018

Anexo 3 : Clientes de la Evaluación

a) Clientes internos

- Oficina de la OIT para los Países Andinos
- Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV), OIT Ginebra
- CINTERFOR
- Unidad Regional de Programación (URP)
- Oficina de Evaluación (EVAL), OIT Ginebra
- ONUDI, UNESCO

b) Clientes externos

- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
- Ministerio del Trabajo, Empleo y Previsión Social
- Ministerio de Educación
- Gobierno Municipal de Santa Rosa del Yacuma
- Suntal, Beni (La Paz)
- Organizaciones de Trabajadores: Central Obrera Boliviana (COB)
 - Central Obrera Departamental de Cochabamba, Chuquisaca, Tarija, Pando y Beni
 - Red de Mujeres Sindicalistas
- Organizaciones de Empleadores: Confederación de Empresarios Privados (CEPB)
 - Federación de Ganaderos del Beni,
 - Asociación de Ganaderos de Santa Rosa
 - Federación Departamental de la Micro y Pequeña Empresa de la Paz, Cochabamba, Chuquisaca, Santa Cruz y el Alto.
- Instituciones Formadoras: Fundaciones/ Organizaciones No Gubernamentales
 - FAUTAPO - Educación para el Desarrollo, Sucre
 - MANQ'A, La Paz, Sucre
 - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, El Alto
 - INFOCAL Nacional
 - INFOCALES de las ciudades de Beni, Sucre y Cochabamba
 - Instituto de Formación Femenina Integral – IFFI, Cochabamba.
 - CREAR Bolivia, La Paz, El Alto.
- Beneficiarios directos
 - Dueños de negocios / emprendimientos de inserción laboral
 - Jóvenes/productores formados
 - Microempresas participantes en el programa de Mejora Continua

Anexo 4 : Plantillas lecciones aprendidas

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo

Project TC/SYMBOL: BOL/16/03/RBS

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Feb-Jul 2020

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)	La FTP es un tipo de formación que combina a los actores del mundo educativo, productivo y laboral. Dada esta característica, el enfoque intersectorial propuesto en el proyecto fue el adecuado y constituye un elemento importante a tomarse en cuenta en el diseño de proyectos a futuro con el objetivo de mejorar la pertinencia de este tipo de educación.
Context and any related preconditions	El enfoque es altamente relevante en países como Bolivia, dónde la FTP es completa atribución del Ministerio de Educación y no presenta relación con el sector de empleo ni tiene un enfoque pedagógico donde se combina teoría con práctica. La pertinencia de la FTP requiere adecuación de contenidos de la oferta con la demanda laboral en un enfoque en el que se tomen en cuenta los intereses y requerimientos de trabajadores, empleadores y sectores productivos.
Targeted users / Beneficiaries	Naciones Unidas, ODS- Oficinas del Coordinador Residente OIT Oficina Regional para America Latina y el Caribe DWT/CO Lima
Challenges /negative lessons - Causal factors	El enfoque intersectorial es difícil de implementar debido a dificultades de coordinación entre agencias de las NNUU y entre Ministerios de los sectores educación, producción y trabajo. / No existen mecanismos para la coordinación Interagencial e interministerial.
Success / Positive Issues - Causal factors	La OIT es la única agencia de las Naciones Unidas que tiene mandantes en los tres sectores que atanen a la FTP. Es necesario utilizar esa potencialidad. En este Proyecto se vio que desde los mandantes es posible lograr resultados importantes.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	En necesario pensar en los niveles de representación necesarios para el dialogo y la negociación. Oficiales de Proyectos no pueden negociar con Ministros de Estado. Es necesario utilizar el espacio que brinda el tener un coordinador residente.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo

Project TC/SYMBOL: BOL/16/03/RBS

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Feb-Jul 2020

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)	El BOL 113 ha mostrado la necesidad real de diseñar mecanismos de coordinación interagencial y en el caso de Bolivia involucrar al Coordinador Residente para coordinar acciones concurrentes, en conformidad con la visión holística de desarrollo de los ODS. Actuar bajo el paraguas del Coordinador Residente facilitaría las negociaciones al nivel de decisión requerido. En general no se puede esperar que instancias del Estado coordinen actividades, si es que Naciones Unidas no coordina entre agencias. Ésta es una lección que no atañe sólo a Bolivia, sino a todos los Proyectos intersectoriales e interagenciales. Para ello es importante medir y discutir la agenda concurrente basada en los ODS en forma previa.
Context and any related preconditions	Los ODS son una agenda de desarrollo integral. El trabajo dirigido a lograr integralidad debe ser encarado en forma conjunta entre las agencias sectorialmente participantes.
Targeted users / Beneficiaries	Naciones Unidas Bolivia. Oficina Regional para America Latina y el Caribe DWT/CO Lima.
Challenges /negative lessons - Causal factors	
Success / Positive Issues - Causal factors	La reforma de Naciones Unidas de los últimos años previene nuevas funciones para la Oficina del Coordinador Residente al apartarla de las oficinas del PNUD. Es muy importante utilizar ese espacio para la coordinación interagencial temática. Mientras no existan mecanismos de coordinación interagencial, será difícil hablar con una sola voz y será difícil trabajar en el alcance de los ODS.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	En países como Bolivia, dónde sólo existe oficina de proyectos, es importante trabajar bajo el paraguas de la Oficina del Coordinador Residente, asegurando así la posibilidad de negociar al nivel estratégico necesario.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo

Project TC/SYMBOL: BOL/16/03/RBS

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Feb-Jul 2020

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)	El abordaje de derechos y deberes, desde la educación y el trabajo, sitúan a la OIT en un rol proactivo y no solo de controlador del cumplimiento de los derechos laborales. La sitúan además como una agencia estratégica en el abordaje del Desarrollo Sostenible, conforme al mandato de los ODS. El Modelo de ejecución tripartito basado en el trabajo con sus mandantes ha permitido alcanzar resultados que van más allá de los esperados por éste Proyecto y tienen que ver con elementos como la planificación estratégica de necesidades laborales de futuro (prospectiva), adecuación a las necesidades cambiantes del medio (cursos en línea y articulación oferta demanda de contenidos educativos) y atención a las necesidades de grupos de trabajadores no sindicalizados, quienes pertenecen sobre todo al sector informal (metodología de Mejora Continua). (C5, BP 1, R3)
Context and any related preconditions	La OIT en Bolivia concentró sus esfuerzos en la defensa de los derechos de los trabajadores. Al incursionar con un programa de FTP la posiciona como una agencia adaptada a los requerimientos del contexto boliviano. Sobre todo, porque se toma en cuenta al sector informal de la economía y de las personas autoempleadas.
Targeted users / Beneficiaries	Oficina de Proyectos Bolivia Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. DWT/CO-Lima
Challenges /negative lessons - Causal factors	El trabajo en contra de la normativa que autorizaba el trabajo infantil en Bolivia a partir de los 10 años, tuvo consecuencias en el trabajo de la OIT en Bolivia debido a que se cerraron varios canales de coordinación.
Success / Positive Issues - Causal factors	Los mandantes de la OIT pertenecen a los sectores transversales de FTP. El trabajar en FTP con y desde los mandantes puede posicionar a la Agencia en un rol proactivo.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo

Project TC/SYMBOL: BOL/16/03/RBS

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Feb-Jul 2020

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)	Es importante establecer un sistema de gestión del conocimiento. El trabajo de la OIT desde la FTP está despertando expectativas y esperanzas en todos los actores participantes en este Proyecto y en general en los actores de la FTP, quienes por fin se sienten entendidos en sus necesidades y requerimientos para el trabajo en FTP. Corresponde no defraudar estas expectativas, institucionalizando y efectivizando el trabajo en el eje: trabajo-formación. Esta perspectiva permite también reforzar la imagen institucional de la OIT en el País.
Context and any related preconditions	La FTP en Bolivia es el sector más descuidado de las políticas públicas en educación, no posee financiamiento propio y es un tipo de educación sobre todo privada y pesar de que son los más pobres quienes requieren ese tipo de formación.
Targeted users / Beneficiaries	Naciones Unidas OIT Oficina Regional Para America Latina y el Caribe DWT/CO Lima
Challenges /negative lessons - Causal factors	La política educativa se encuentra focalizada en el sector de educación formal primaria y secundaria y en la educación terciaria universitaria. En los años 70 se eliminó el impuesto a la nómina de trabajadores y con ello el canal de financiamiento para FTP, pasando a depender directamente de la cartera de educación, sin experiencia ni enfoque propio.
Success / Positive Issues - Causal factors	Los mandantes de la OIT pertenecen a los sectores transversales a la FTP. En el marco del Proyecto tuvieron la posibilidad de dialogar y pensar en otros términos y muestran interés debido a: i) los trabajadores necesitan mayores/mejores habilidades para desarrollar sus tareas, ii) los empleadores requieren personas formadas, iii) el gobierno necesita planificar el proceso de desarrollo en base a recursos humanos formados.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Si no existe una estructura sólida para operar proyectos interagenciales e interministeriales, los resultados positivos y la experiencia mueren con el proyecto. La Oficina Regional y la de los Países Andinos deben coordinar acciones, caso contrario se presentan debilidades e irregularidades que dañan la imagen de la OIT en el país y se debe mejorar la gestión del conocimiento y experiencia en FTP.

Anexo 5: Plantillas buenas prácticas

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo

Project TC/SYMBOL: BOL/16/03/RBS

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Feb-Jul 2020

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.)	El trabajo tripartito en base a un nuevo eje temático (formación) en países como Bolivia, dónde el mandato por FTP no está en el Ministerio de Trabajo, sino exclusivamente en Educación, ha permitido dar un nuevo impulso al relacionamiento de la OIT con sus mandantes. La FTP coloca a la OIT en un rol proactivo permitiendo a los mandantes actuar desde sus lógicas y necesidades en la perspectiva combinada de formación y derechos laborales. Por otra parte, el tripartismo en FTP permitió a los mandantes asumir roles propositivos y mediante el diálogo social visualizar el potencial de un trabajo conjunto.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La OIT tiene un mandato sobre trabajadores, empleadores y gobierno en el tema laboral. El trabajar en un enfoque tripartito permite tener un eje temático más propositivo, sobre todo en contextos de alta informalidad. En Bolivia los trabajadores formales, asociados a la COB y quienes ejercen los derechos laborales hacia terceros, son menos que aquellos ocupados en el sector informal.
Establish a clear cause-effect relationship	El 71,4% de la PEA en Bolivia se beneficiaría si la OIT amplía su campo de trabajo hacia la FTP.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	El año 2010 existía en Bolivia más de medio millón de jóvenes sin oportunidad educativa por falta de oferta pública. El Ministerio de Educación no tiene política específica para la FTP.
Potential for replication and by whom	
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	P&B Outcome más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleos para los jóvenes. P&B Indicador 1.3 y 1.2 ODS
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo

Project TC/SYMBOL: BOL/16/03/RBS

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Feb-Jul 2020

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.)	La metodología de Mejora Continua tiene la capacidad de convertirse en una herramienta determinante de las actividades de la OIT en países y contextos de alta informalidad. Las MyPEs tienen la característica de ser emprendimientos creados por necesidad para generar fuentes de trabajo, son de tradición familiar, son multiproducto y presentan alta adaptación a los requerimientos del mercado. Dada la heterogeneidad de los emprendimientos, productos y personas que forman las MyPEs, no es posible apoyarlas con programas de capacitación específicos por temas o rubros. Desde esa perspectiva, la posibilidad de apoyarlos mediante el fortalecimiento de habilidades como organización, comunicación, manejo de tiempo, etc., o sea, en la mejora de sus “habilidades blandas”, representa una opción real para mejorar el rendimiento de las actividades de los más pobres.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Mejora continua es una metodología simple de apoyo al mejoramiento de habilidades “blandas” como organización, comunicación, medición de tiempos, etc. Las MyPEs y los trabajadores del sector informal, en la mayoría de los casos desarrollan sus actividades por necesidad. Apoyarlos en sus capacidades para organizar y manejar mejor su actividad o emprendimiento, constituye un apoyo a la generación de ingresos.
Establish a clear cause-effect relationship	LA OIT con Mejora continua podría abarcar a los pequeños empresarios del sector productivo y comercial en contextos de alta informalidad, y no (como hasta ahora) solamente a las empresas establecidas mediante el SCORE.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	71,4% de la PEA que trabaja desde el empirismo (en Bolivia).
Potential for replication and by whom	OIT en todos los países donde existen contextos de alta informalidad y donde la mayoría de las actividades se desarrollan desde el empirismo (América Latina, África y Asia).
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country	P&B Outcome más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleos para los jóvenes.

Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	P&B Indicador 1.3 y 1.2 ODS
Other documents or relevant comments	Se puede lograr efectos sinérgicos entre metodología SCORE y Mejora Continua. La OIT puede atender a grupos tradicionalmente desatendidos con políticas FTP.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo Fortalecimiento del sistema de formación técnico profesional con elementos de pertinencia, calidad y equidad en el acceso y vinculado con las políticas de empleo y desarrollo productivo de Bolivia en complejos priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo

Project TC/SYMBOL: BOL/16/03/RBS

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Feb-Jul 2020

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.)	La creación de un equipo de prospectiva en el Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo representa una buena práctica puesto que permite planificar los requerimientos de profesiones a futuro de acuerdo con las estrategias de desarrollo de los países. De esta manera se puede ajustar la oferta formativa a las necesidades previstas por profesiones y e incrementar la pertinencia de la FTP evitando excesos de oferta o restricciones de demanda.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Contar con un equipo de prospectiva en el observatorio de empleo, permite a los Ministerios de Trabajo acompañar el proceso de desarrollo de cualquier país mediante información sobre los requerimientos esperados por personas formadas según sector y rubro. La mayoría de los países cuentan con este instrumento, pero en Bolivia es una iniciativa nueva donde la OIT tiene un gran espacio de trabajo y apoyo.
Establish a clear cause-effect relationship	La falta de señales claras en el mercado educativo de acuerdo con las prioridades del desarrollo no permite acompañar con personas formadas los esfuerzos nacionales, regionales y mundiales por alcanzar los ODS.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Sector productivo, personas con posibilidades de encontrar trabajo debido a la formación pertinente.
Potential for replication and by whom	
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country	ODS

Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	
Other documents or relevant comments	Es importante trabajar en articular la oferta educativa con la demanda laboral. Esto repercute en mejores condiciones para la inserción laboral.

Anexo 6: Metadatos encuestas en línea

a) Objetivo de la encuesta

Apoyar en la evaluación mediante la construcción de indicadores estadísticos de los dos grupos de beneficiarios directos del Proyecto BOL 113: Jóvenes con necesidades de formación y en riesgo, y productores en Mejora Continua.

b) Periodo de realización.

El periodo de realización de la encuesta a **jóvenes** fue desde el 13 de marzo hasta el 03 de abril del 2020.

El periodo de realización de la encuesta a los **participantes en “Mejora Continua”** fue desde el 01 de abril hasta el 16 de abril del 2020.

c) Definición de la población objetivo.

Para la encuesta a los **jóvenes participantes** la unidad de análisis o población objetivo fueron los jóvenes que participaron en los programas Manq’a y Santa Rosa.

Para la encuesta a los **participantes del Proyecto “Mejora Continua”** la unidad de análisis o población objetivo fueron las empresas/personas que participaron en el programa de mejora de la productividad “Mejora Continua”.

d) Marco muestral utilizado

Los marcos muestrales utilizados para ambas encuestas fueron las listas de participantes de cada uno de los grupos entregados por las instituciones implementadoras.

Las listas de los participantes contactados del programa “Jóvenes” contienen 161 personas, Manq’a con 139 (95 mujeres y 44 hombres) y Santa Rosa son 22 (12 mujeres y 10 hombres).

El marco utilizado para la encuesta a los participantes del Proyecto “Mejora Continua” fue conformada por las listas de las organizaciones CREAM, CPMGA, IFFI y Juana Azurduy con 71 empresas.

e) Muestra

Tamaño de muestra para la encuesta de jóvenes participantes y empresas

Población	Total en Listas	No contactados (No recibidos)	Contactados (Recibidos)	Muestra efectiva (Contestadas)	% respecto a los contactados
Jovenes	191	30	161	60	37%
Mujeres	130	23	107	42	39%

Hombres	61	7	54	18	33%
Empresas	76	5	71	31	44%
Mujeres	45	2	43	19	44%
Hombres	31	3	28	12	43%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las encuestas realizadas

f) Tipo de muestreo.

El tipo de muestreo fue por cupos, de acuerdo al requerimiento se intentó alcanzar al menos a 50% del marco muestral de lista, sin embargo, pese a los reiterados intentos no se pudo lograr el porcentaje buscado. Para el caso de los jóvenes participantes se llegó al 37% y para “Mejora Continua” se alcanzó al 44%.

g) Cuestionarios para levantamiento de información

El cuestionario que se aplicó a los estudiantes participantes estuvo compuesto de 17 preguntas, las mismas que estaban organizadas en cuatro partes:

1. Identificación geográfica e institucional
2. Características personales
3. Características personales
4. Percepción del Proyecto

El cuestionario que se aplicó para la encuesta de “Mejora Continua” estuvo conformado por 16 preguntas, las cuales se agruparon en cuatro partes:

1. Identificación geográfica e institucional
2. Características generales
3. Características de la Mediana y Pequeña Empresa - MyPE
4. Percepción sobre las acciones del programa "Mejora Continua"

Los cuestionarios diseñados de ambas encuestas se encuentran en el anexo.

h) Programa informático de captura de datos.

Se utilizaron Formularios de Google para encuestas en línea, herramienta que permitió la recolección de los datos⁵⁶.

El enlace para acceder a la encuesta a Jóvenes Participantes es el siguiente:

<https://forms.gle/fv28y98VWBeMBajF7>

El enlace para acceder a la encuesta en línea de Mejora Continua es el siguiente:

<https://forms.gle/9jnfGmoLaLEMvQ9c9>

i) Procedimiento de codificación de los cuestionarios.

⁵⁶ <https://docs.google.com/forms/d/1p-EzShZnCyluWG4EHk94-a1vUvWlnGC4oSbqtU2NOHk/edit?hl=ES>

El cuestionario tenía codificadas las preguntas con sus respectivas opciones de respuesta, a continuación, se presenta el detalle de la codificación para cada pregunta y posibles respuestas, en el anexo se pueden identificar en el cuestionario las codificaciones de cada una de las preguntas y opciones de respuesta.

j) Nombre del programa informático de análisis de datos.

La herramienta informática que se utilizó para el análisis de los datos fue SPSS.

Cuestionario Jóvenes Participantes

ENCUESTA A JOVENES PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN "PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN TÉCNICO"	
Este es un pequeño cuestionario para evaluar el "Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Formación Técnica en Bolivia", en el cual tu institución (Manq'a/Santa Rosa) participó. Te pedimos contestar estas preguntas con la verdad, la información recolectada sería utilizada solo con fines estadísticos. Muchas gracias.	
1. Identificación geográfica e institucional	
1.1 Por favor marcar la ciudad donde vives.	1.2 ¿Estuviste en el Programa en?:
1 <input type="radio"/> La Paz	1 <input type="radio"/> Manq'a
2 <input type="radio"/> El Alto	2 <input type="radio"/> Santa Rosa
3 <input type="radio"/> Santa Cruz	
5 <input type="radio"/> Sucre	
6 <input type="radio"/> Santa Rosa	
2. Características personales	
2.1 Sexo	2.2 ¿Cuántos años tienes?
1 <input type="radio"/> FEMENINO	<input type="text"/>
2 <input type="radio"/> MASCULINO	
2.3 ¿Cuál es el nivel de instrucción antes de ingresar a Manq'a/Santa Rosa?	2.4 ¿La institución educativa donde estudiaste antes de Manq'a/Santa Rosa es?
1 <input type="radio"/> Alguna educación básica	1 <input type="radio"/> Pública
2 <input type="radio"/> Alguna educación media	2 <input type="radio"/> Privada
3 <input type="radio"/> Bachillerato Humanidades	3 <input type="radio"/> De convenio
4 <input type="radio"/> Bachillerato Alternativo	
5 <input type="radio"/> Educación Técnica	
6 <input type="radio"/> Universidad	
7 <input type="radio"/> Otra	
3. Características particulares	
3.1 ¿Con quién o quienes vives?	3.2 ¿Dónde vives?
1 <input type="radio"/> Ambos padres	1 <input type="radio"/> Centro de la ciudad
2 <input type="radio"/> Sólo mamá	2 <input type="radio"/> Alrededores
3 <input type="radio"/> Sólo papá	3 <input type="radio"/> Fuera de la ciudad
4 <input type="radio"/> Familia propia	4 <input type="radio"/> Otro
5 <input type="radio"/> Solo/sola	
3.3 ¿Qué hacías antes de entrar al programa Manq'a/Santa Rosa?	3.4 ¿Qué haces actualmente?
1 <input type="radio"/> Estudiaba	1 <input type="radio"/> Trabajo con contrato fijo
2 <input type="radio"/> Trabajaba	2 <input type="radio"/> Trabajo con contrato temporal
3 <input type="radio"/> No estudiaba ni trabajaba	3 <input type="radio"/> Tengo mi propio emprendimiento
4 <input type="radio"/> Estudiaba y trabajaba	4 <input type="radio"/> Hago pasantía
5 <input type="radio"/> Embarazada/ con niños pequeños	5 <input type="radio"/> Continuo estudiando
	6 <input type="radio"/> Estoy en busca de trabajo
3.5 En tu trabajo/pasantía/emprendimiento, tienes:	
1 <input type="radio"/> Seguro de salud	
2 <input type="radio"/> AFP	
3 <input type="radio"/> Seguro y AFP	
4 <input type="radio"/> Ninguno	
4. Percepción del Proyecto	
4.1 ¿Cómo calificas lo aprendido en tu formación?	4.2 ¿Cómo calificas el contenido de los cursos?
1 <input type="radio"/> Para nada útil	1 <input type="radio"/> Muy malo
2 <input type="radio"/> Medio inútil	2 <input type="radio"/> Regular
3 <input type="radio"/> Mas o menos útil	3 <input type="radio"/> Bueno
4 <input type="radio"/> Muy útil	4 <input type="radio"/> Excelente
4.3 Si es que aún no trabajas, crees que lo aprendido en este proyecto te ayudará a encontrar trabajo?	4.4 ¿Te gustaría continuar con otra capacitación u otro nivel de formación?
1 <input type="radio"/> No, no creo que me ayude	1 <input type="radio"/> Sí
2 <input type="radio"/> Tal vez me ayude	2 <input type="radio"/> No
3 <input type="radio"/> Podría ayudarme	
4 <input type="radio"/> Sí, estoy seguro	
4.5 ¿Lo aprendido en este proyecto te ayudó/ayudará a mejorar las posibilidades de emprendimiento propio?	4.6 Si tienes trabajo, qué es lo que más te ayudó a conseguirlo?
1 <input type="radio"/> No, no creo que me ayude	1 <input type="radio"/> La experiencia de la pasantía
2 <input type="radio"/> Tal vez me ayude	2 <input type="radio"/> El certificado de la institución
3 <input type="radio"/> Podría ayudarme	3 <input type="radio"/> Lo que he aprendido a hacer
4 <input type="radio"/> Sí, estoy seguro que me ayudaría	4 <input type="radio"/> Es difícil encontrar trabajo a pesar de la formación

PARA FINALIZAR POR FAVOR ANOTAR:

Cuestionario Mejora Continua

ENCUESTA A PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE "MEJORA CONTINUA"	
"Fortalecer la educación y formación técnica y profesional en Bolivia "	
La encuesta servirá para realizar una evaluación del proyecto, por lo que pedimos su apoyo y agradecemos de antemano por tu colaboración en el llenado de esta encuesta. Los datos serán utilizados sólo para fines estadísticos. Muchas gracias.	
1. Identificación geográfica e institucional	
1.1 Marcar la ciudad donde vive. 1 <input type="radio"/> La Paz 2 <input type="radio"/> El Alto 3 <input type="radio"/> Santa Cruz 4 <input type="radio"/> Cochabamba 5 <input type="radio"/> Sucre	1.2 ¿Con cual institución participó en el Programa de "Mejora continua"? 1 <input type="radio"/> CPMGA 2 <input type="radio"/> IFFI 3 <input type="radio"/> Juana Azurduy 4 <input type="radio"/> CREAM 5 <input type="radio"/> Casa de la mujer 6 <input type="radio"/> Otra_
2. Características generales	
2.1 Sexo 1 <input type="radio"/> FEMENINO 2 <input type="radio"/> MASCULINO	2.2 ¿Cuántos años tiene? <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2.3 ¿Cuál es el nivel máximo de instrucción alcanzado? 1 <input type="radio"/> Alguna educación primaria 2 <input type="radio"/> Alguna educación secundaria 3 <input type="radio"/> Bachillerato Humanidades 4 <input type="radio"/> Bachillerato Alternativo/técnico 5 <input type="radio"/> Educación Técnica 6 <input type="radio"/> Técnico superior 7 <input type="radio"/> Universidad 8 <input type="radio"/> Otra	2.4 ¿Qué cargo/posición ocupa en la empresa? 1 <input type="radio"/> Dueña/Dueño 2 <input type="radio"/> Empleado/empleada 3 <input type="radio"/> Socia/Socio 4 <input type="radio"/> Familiar
3. Características de la Mediana y Pequeña Empresa - MyPE	
3.1 Rubro 1 <input type="radio"/> Alimentos 2 <input type="radio"/> Madera 3 <input type="radio"/> Metal Mecanica 4 <input type="radio"/> Cuero 5 <input type="radio"/> Confección 6 <input type="radio"/> Otro _____	3.2 Número de trabajadores 1 <input type="radio"/> entre 1-2 2 <input type="radio"/> entre 2-4 3 <input type="radio"/> entre 4-9 <input type="radio"/> más de 9
3.3 ¿Porqué decidió participar en el programa de "Mejora continua"? 1 <input type="radio"/> Me invitaron 2 <input type="radio"/> Para mejorar mi trabajo 3 <input type="radio"/> Para mejorar mis ganancias 4 <input type="radio"/> Por curiosidad	3.4 ¿Cuál es su situación laboral? 1 <input type="radio"/> Trabajo con contrato fijo 2 <input type="radio"/> Trabajo con contrato temporal 3 <input type="radio"/> Estoy en busca de trabajo 4 <input type="radio"/> Soy Dueño/Dueña 5 <input type="radio"/> Ayudo como familiar
4. Percepción sobre las acciones del programa "Mejora continua"	
4.1 ¿Cómo califica lo aprendido en el programa "Mejora continua"? 1 <input type="radio"/> Para nada útil 2 <input type="radio"/> Medio inútil 3 <input type="radio"/> Mas o menos útil 4 <input type="radio"/> Muy útil	4.2 ¿Cómo califica el material del programa "Mejora continua"? 1 <input type="radio"/> Muy malo 2 <input type="radio"/> Regular 3 <input type="radio"/> Bueno 4 <input type="radio"/> Excelente
4.3 ¿Cómo mejora su participación en el programa "Mejora Continua" su condicion laboral? 1 <input type="radio"/> Mayor seguridad laboral 2 <input type="radio"/> Conseguí un contrato mas largo 3 <input type="radio"/> Seguiré trabajando en el rubro 4 <input type="radio"/> Invertiré más 5 <input type="radio"/> Otro	4.4 ¿En su trabajo tiene? 1 <input type="radio"/> Seguro de salud 1 <input type="radio"/> AFP 2 <input type="radio"/> Ninguno de los anteriores
4.5 Participar del programa de Mejora Continua, influye tambien en: 1 <input type="radio"/> Manejar mejor mi tiempo 2 <input type="radio"/> Reconocer/valorar más mi trabajo 3 <input type="radio"/> Distribuir mejor las responsabilidades 4 <input type="radio"/> No veo ninguna influencia	4.6 ¿Qué aspecto considera Ud. preponderante para su trabajo? (Elegir dos) 1 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> Situar lo necesario 2 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> Separar lo innecesario 3 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> Suprimir lo innecesario 4 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> Señalizar anomalías 5 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> Seguir mejorando
Gracias por su colaboración	

Pantallas del cuestionario Jóvenes Participantes



ENCUESTA A JÓVENES PARTICIPANTES

Este es un pequeño cuestionario para evaluar el Proyecto de Fortalecimiento de Sistema de Formación Técnica en Bolivia, en el cual la institución Manizá/Santa Rosa participa. Te pedimos contestar estas preguntas con la verdad, la información recolectada será utilizada solo con fines estadísticos. ¡Muchas gracias!

11. Por favor marcar la ciudad donde vives:

1 La Paz
 2 El Alto
 3 Santa Cruz
 4 Sucre
 5 Santa Rosa

12. ¿Estuvo en el Programa en?

1 Manizá
 2 Santa Rosa



ENCUESTA A JÓVENES PARTICIPANTES

1. Características generales

1.3. Sexo:

1 FEMUEJINO
 2 MASCULINO

1.4. ¿Cuántos años tienes?
 Tu respuesta: _____

1.5. ¿Cuál es el nivel de instrucción antes de ingresar a Manizá/Santa Rosa?

1 Alguna educación básica
 2 Alguna educación media
 3 Bachillerato Humanidades
 4 Bachillerato Alternativo
 5 Educación Técnica
 6 Universidad
 7 Otro: _____

1.6. ¿La institución educativa donde estudiaste antes de Manizá/Santa Rosa es?

1 Pública
 2 Privada
 3 De convenio



ENCUESTA A JÓVENES PARTICIPANTES

2. Características particulares

2.1. ¿Con quién o quienes vives?

1 Ambas pedras
 2 Sólo mamá
 3 Sólo papá
 4 Familia propia
 5 Solo/a/a

2.2. ¿Dónde vives? :

1 Centro de la ciudad
 2 Alrededores
 3 Fuera de la ciudad
 4 Otro: _____

2.3. ¿Qué haces antes de entrar al programa Manizá/Santa Rosa?

1 Estudie
 2 Trabajé
 3 No estudio ni trabajé
 4 Estudié y trabajé
 5 Embarcado/a con mi/a pequeña

2.4. ¿Qué haces actualmente?

1 Trabajo con contrato fijo
 2 Trabajo con contrato temporal
 3 Trabajo mi propio emprendimiento
 4 Hago pasante
 5 Continuo estudiando
 6 Estoy en busca de trabajo

2.5. En tu trabajo/ pasante/ emprendimiento, tienes:

1 Seguro de salud
 2 AFP
 3 Seguro y AFP
 4 Ninguno



ENCUESTA A JÓVENES PARTICIPANTES

3. Percepción del Proyecto

3.1. ¿Cómo calificas lo aprendido en tu formación?

1 Pese nada útil
 2 Medio útil
 3 Nada o menos útil
 4 Muy útil

3.2. ¿Cómo calificas el contenido de los cursos?

1 Muy malo
 2 Regular
 3 Bueno
 4 Excelente

3.3. Si es que aún no trabajas, crees que lo aprendido en este proyecto te ayudaría a encontrar trabajo?

1 No, no creo que me ayude
 2 Tal vez me ayude
 3 Podría ayudarme
 4 Sí, estoy seguro

3.4. ¿Le gustaría continuar con otra capacitación u otro nivel de formación?

1 Sí
 2 No

3.5. ¿Lo aprendido en este proyecto te ayudaría a mejorar las posibilidades de emprendimiento propio?

1 No, no creo que me ayude
 2 Tal vez me ayude
 3 Podría ayudarme
 4 Sí, estoy seguro que me ayudaría

3.6. Si tienes trabajo, ¿qué es lo que más te ayudó a conseguirlo?

1 La experiencia de la pasante
 2 El certificado de la institución
 3 Lo que he aprendido a hacer
 4 Es difícil encontrar trabajo a pesar de la formación

Para finalizar por favor anotar su Nombre:
 Tu respuesta: _____

Gracias por tu colaboración

Pantallas del cuestionario Mejora Continua



ENCUESTA A PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE "MEJORA CONTINUA"

La encuesta servirá para realizar una evaluación del proyecto, por lo que pedimos su apoyo y agradecemos de antemano por su colaboración en el llenado de esta encuesta. Los datos serán utilizados sólo para fines estadísticos. Muchas gracias.

1.3 Marcar la ciudad donde vive.

- 1 La Paz
- 2 El Alto
- 3 Santa Cruz
- 4 Cochabamba
- 5 Sucre

1.2 ¿Con cuál institución participó en el Programa de "Mejora continua"?

- 1 CPASA
- 2 IFFI
- 3 Juana Azurduy
- 4 CEAR
- 5 Casa de la mujer
- 6 Otros: _____

[Anterior](#) [Siguiente](#)

Visite en línea con confianza a través de Formularios de Google.
Google no vende ni comparte información. [Aprenda más](#) [Condiciones de Servicio](#) [Política de Privacidad](#)



ENCUESTA A PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE "MEJORA CONTINUA"

1. Características generales

1.3 Sexo

- 1 FEMENINO
- 2 MASCULINO

1.4 ¿Usted cuántos años tiene?

Tu respuesta: _____

1.6 ¿Cuál es el nivel máximo de instrucción alcanzado?

- 1 Alguna educación primaria
- 2 Alguna educación secundaria
- 3 Bachillerato Humanidades
- 4 Bachillerato Científico/Técnico
- 5 Educación Técnica
- 6 Técnico superior
- 7 Universidades
- 8 Otros: _____

1.5 ¿Qué cargo/posición ocupa en la empresa?

- 1 Dueño/Dueña
- 2 Empleado/empleada
- 3 Socio/Socia
- 4 Familiar

[Anterior](#) [Siguiente](#)

Visite en línea con confianza a través de Formularios de Google.
Google no vende ni comparte información. [Aprenda más](#) [Condiciones de Servicio](#) [Política de Privacidad](#)



ENCUESTA A PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE "MEJORA CONTINUA"

2. Características de la Mediana y Pequeña Empresa - MyPE

2.1 Rubro

- 1 Alimentos
- 2 Medios
- 3 Metal/Mecánica
- 4 Cuero
- 5 Confección
- 6 Otros: _____

2.2 Número de trabajadores

- 1 entre 1-2
- 2 entre 2-4
- 3 entre 4-9
- 4 más de 9

2.3 ¿Por qué decidió participar en el programa de "Mejora continua"?

- 1 Me invitaron
- 2 Para mejorar mi trabajo
- 3 Para mejorar mis ganancias
- 4 Por curiosidad

2.4 ¿Cuál es su situación laboral?

- 1 Trabajo con contrato fijo
- 2 Trabajo con contrato temporal
- 3 Estoy en busca de trabajo
- 4 Soy Dueño/Dueña
- 5 Ayudo como familiar

[Anterior](#) [Siguiente](#)



ENCUESTA A PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE "MEJORA CONTINUA"

3. Percepción sobre las acciones del programa "Mejora continua"

3.1 ¿Cómo califica lo aprendido en el programa "Mejora continua"?

- 1 Para nada útil
- 2 Medio útil
- 3 Más o menos útil
- 4 Muy útil

3.2 ¿Cómo califica el material del programa "Mejora continua"?

- 1 Muy malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Excelente

3.3 ¿Cómo ha mejorado el programa de "Mejora Continua" su condición laboral?

- 1 Mejor seguridad laboral
- 2 Conseguí un contrato más largo
- 3 Seguira trabajando en el rubro
- 4 Invertiré más
- 5 Otros: _____

3.4 ¿En su trabajo tiene?

- 1 Seguro de salud
- 2 AFP
- 3 Ninguno

3.5 Haber participado del programa de "Mejora Continua", influye en:

- 1 Manejar mejor mi tiempo
- 2 Reconocer/valorar más mi trabajo
- 3 Distribuir mejor las responsabilidades
- 4 No veo ninguna influencia

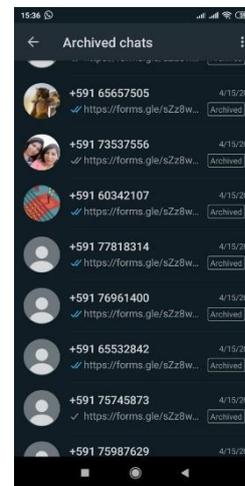
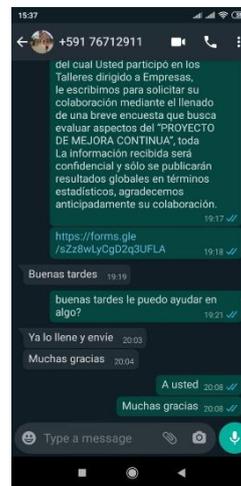
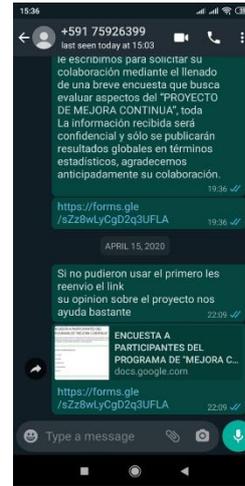
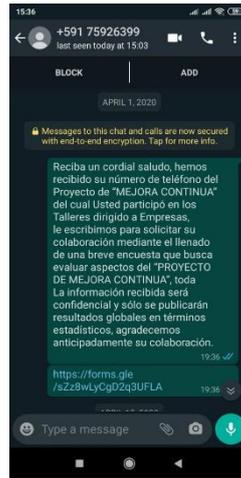
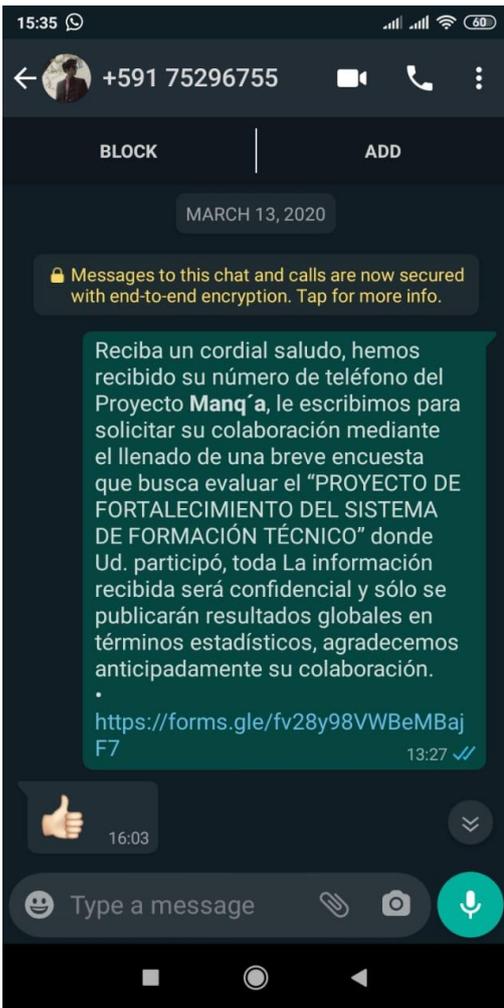
3.6 ¿Qué aspecto considera Ud. preponderante para su trabajo? (Marque dos)

- 1 Saber lo necesario
- 2 Saber lo innecesario
- 3 Suprimir lo innecesario
- 4 Hacerlo con eficiencia
- 5 Seguir mejorando

Gracias por su colaboración

[Anterior](#) [Enviar](#)

Pantallas de constancia del envío de las encuestas



Anexo 7: Preguntas relacionadas con el cumplimiento de los criterios de evaluación.

Preguntas Generales	
1	¿Puede comentarme un poco sobre las actividades que realiza?
2	¿Puede comentarme cómo conoce el Proyecto?
Relevancia	
1	¿Qué tipo de Institución es ésta?
2	¿En qué ciudades/ áreas trabaja la Institución ?
3	¿Me puede comentar, que personas, instituciones les apoyan/ con quienes coordinan sus actividades?
4	¿Cuál es la utilidad para su institución de participar en el proyecto? ¿Como incluyen las acciones desarrolladas en el marco del proyecto dentro de su trabajo habitual?
5	¿Cree Ud. que la estrategia desarrollada por el proyecto es la adecuada? Qué cambios/ajustes podría sugerir?
Validez	
1	¿Cómo comienza su organización a trabajar con el Proyecto?
2	¿El trabajo desarrollado en el marco del Proyecto se enmarca dentro de sus actividades regulares? ¿Cómo?
3	¿Participaron Uds. en actividades de presentación/socialiación de las actividades?
4	¿Capacitan a los facilitadores/formadores? ¿En qué acciones de formación de formadores toman parte?
5	¿Cómo eligen el ámbito de intervención?
6	¿Para su institución, es relevante la normativa normativa existente del trabajo? ¿Cómo la toma en cuenta?
Efectividad	
1	¿Existen objetivos institucionales diseñados a partir de los objetivos del Proyecto?
1	¿Lograron sus objetivos institucionales? ¿Cómo aportan estos objetivos a los objetivos del Proyecto?
2	¿Puede Ud. Identificar aprendizajes para su institución del apoyo del proyecto? ¿Cómo describiría Ud. este aprendizaje?
3	¿Cómo se llevó a cabo el proceso de selección de participantes/beneficiarios?
4	¿Cómo evalúa ud. la utilidad de la formación/capacitación para los beneficiarios?
5	¿Cuál es la utilidad de los conocimientos nuevos/materiales para sus formadores? Consideran uds continuar utilizando éste enfoque?
Arreglos de gestión	
1	¿Participó su Organización de algún curso/actividad con apoyo internacional?
2	¿Cómo se inscriben las acciones del proyecto dentro de la realización de sus actividades regulares?
3	¿Se establecieron mecanismos de seguimiento para las actividades realizadas por parte de su Organización?
4	¿Existe alguna herramienta de seguimiento continuo/ evaluación periódica?
5	¿Cuál es su opinión sobre los recursos/materiales ofrecidos por la OIT? Considera Ud seguir utilizando esos recursos/materiales
Recursos	
1	¿En qué porcentaje apoya el proyecto las acciones desarrolladas?
2	¿Podrían Uds. continuar ofreciendo/realizando la actividad con fondos propios?
3	¿Apalancó Ud. Fondos con los recursos del proyecto?
Sostenibilidad	
1	Terminado el apoyo del Proyecto, ¿continuarán Uds. ¿Con las acciones diseñadas con el apoyo del Proyecto?
2	¿Cree Ud. que los/las participantes aplicarán los aprendizajes en su vida diaria?
3	¿Existen diferencias sobre la apropiación de los aprendizajes entre hombres y mujeres?
4	¿Cuáles son los aprendizajes para su Institución? ¿Prevén continuar con las acciones?
Otras preguntas	
	¿Cómo entiende Ud. el Diálogo Social?
	¿Cómo entiende Ud. el enfoque de género? ¿Lo aplica en su trabajo diario?
	¿Puede Usted identificar acciones en el tema medio ambiental

V. Bibliografía

Documentos relativos al proyecto

- Documento del Proyecto (BOL113_minute approval_2016-2017)
- Documento del Proyecto ajustado (Entregado por la Coordinadora el 07.02.2020)
- Informe Final Proyecto RBSA Bolivia
- Memoria RBSA BOL 113
- RBSA_BOL113_Planificación (matriz Excel)
- ILO, Convenios y Recomendaciones de la OIT para la Formación Técnica
- ILO Ginebra, SCORE Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas para Estimular el Crecimiento y la Creación de Mejores Empleos
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, Mejora Continua, Micro y Pequeñas Empresas Responsables y Sostenibles (MyPERS). Manual de Formación
- Lista de Actores
- Estado de Situación de la Educación y Formación Técnica en Bolivia
- Informes de Seguimiento (de los beneficiarios)
- Productos de consultorías
- Tabla Excel Ejecución Presupuestaria
- Tabla Excel Planificación
- Tabla Excel Productos

Documentos Metodológicos

- ILO: Policy Guidelines for Evaluation; principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3rd Edition
- ILO: Creación de Teorías del Cambio basadas en resultados, Modulo 1 Lectura Previa y Ejemplos
- ILO: – Evaluation Unit Checklist 3: WRITING THE INCEPTION REPORT
- ILO: - Evaluation Unit Checklist 5: PREPARING THE EVALUTION REPORT
- ILO: Checklist 6: RATING THE QUALITY OF EVALUATION REPORTS
- ILO: - Guidance 1.1; Integrating Gender Equality in Monitoring and Evaluation
- ILO: Guidance Note 19: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate

Otros documentos

Ferrufino Quiroga, Kathia (2020): Mapeo Institucional del BOL 113 RBS, La Paz.

Instituto Nacional de Estadística (2019), Encuesta Nacional de Hogares 2018, base de datos.

Lizárraga Zamora, Kathlen (2011): Educación Técnica y Producción en Bolivia, Programa de Investigación Estratégica en Bolivia, PIEB, La Paz.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural / OIT (2019), Estrategia de Formación Técnica Profesional y Plan de Corto Plazo. Oficina de Proyectos de la OIT en Bolivia, La Paz.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2019), Cumbre Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (ppt)

UNESCO (2019) Estado de Situación de la Educación y de la Formación Técnica Productiva en Bolivia, La Paz.