



PRIMER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Evaluación temática: Proyectos de la OIT
relativos a la formación para el empleo****Indice**

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1
II. Oficina Internacional del Trabajo.....	1
A. Dispositivo de evaluación.....	1
B. Panorama general	2
Principales objetivos que han de alcanzarse	2
Tipos de metodología y materiales de formación	3
Beneficiarios previstos y entidades receptoras directas.....	3
Desarrollo institucional y proyectos de apoyo directo.....	3
C. Evaluación: principales conclusiones.....	4
Resultados y logros.....	4
Incidencia	5
D. Factores de éxito y lecciones extraídas.....	7
Formulación y diseño de proyectos	7
Aplicación del proyecto.....	11
III Centro Internacional de Formación de la OIT	13
A. Panorama general:	14
Objetivos de desarrollo de los proyectos	14
Objetivos inmediatos	14
B. Evaluación de resultados	15
Principales logros	15
Impacto, sostenibilidad y posibilidad de repetición de los proyectos.....	15

C.	Lecciones extraídas.....	17
	En la fase del diseño del proyecto.....	17
	Gestión y aplicación de proyectos.....	18
	Sostenibilidad y posibilidad de repetición en otros contextos.....	19
IV.	Observaciones finales	19
A.	Oficina Internacional del Trabajo.....	19
	Programa InFocus sobre conocimientos teóricos y prácticos y empleabilidad	19
	Programa InFocus sobre intensificación del empleo mediante el desarrollo de pequeñas empresas.....	20
B.	Centro de Formación Internacional de la OIT, Turín	20

Anexos

I.	Metodologías y materiales de formación de la OIT.....	23
II.	Lista de proyectos examinados/aplicados por la Oficina Internacional del Trabajo.....	25

I. Introducción

1. La Mesa de la Comisión de Cooperación Técnica eligió el tema abordado en este documento, la formación para el empleo. A la luz de las anteriores deliberaciones de la Comisión así como de las discusiones que tuvieron lugar en diversas reuniones de la Mesa de la Comisión, se ha tratado de que el documento de este año sea más analítico y se centre no sólo en el nivel de éxito de la aplicación de los programas y proyectos sino también en su incidencia, sostenibilidad, posibilidad de repetirlos en otros contextos y las lecciones extraídas.
2. La primera parte del documento trata de proyectos con un importante componente de formación que han sido aplicados por la Oficina Internacional del Trabajo en relación con los programas principales de la OIT. La segunda parte del documento abarca proyectos seleccionados de cooperación técnica que se inscriben dentro del marco de la formación para el empleo llevada a cabo por el Centro de Formación Internacional de la OIT en Turín.
3. El presente documento se basa en 19 proyectos. Uno de estos proyectos ha recibido importantes insumos del Centro de Turín así como del servicio de apoyo técnico de la sede; como tal, se hace referencia al proyecto en las dos partes del documento ¹.

II. Oficina Internacional del Trabajo

A. Dispositivo de evaluación

4. Esta parte del informe se basa en 15 proyectos aplicados entre 1992 y 1995 que contenían un importante componente de formación y guardaban relación con programas principales de la OIT en el ámbito del desarrollo de las calificaciones, el empleo por cuenta propia, el desarrollo de las pequeñas empresas y microempresas, la promoción de género y la readaptación profesional. Entre los proyectos figuran 13 proyectos nacionales y dos proyectos subregionales para África (seis proyectos), Asia (cuatro proyectos), Europa oriental (tres proyectos) y América Latina (dos proyectos). Los presupuestos oscilan entre menos de 500.000 dólares a casi 6 millones de dólares. La duración del proyecto varía de 18 meses a nueve años.
5. El examen se basa en informes de evaluación de los proyectos, complementados por materiales extraídos de los documentos de los proyectos, informes de evaluación tripartita e informes de evaluación a mitad de período. Las 15 evaluaciones incluyen: nueve

¹ El proyecto polaco fue un proyecto conjunto de cooperación técnica emprendido por la sede de la OIT y el Centro de Turín; el servicio técnico de la sede fue responsable de la estrategia global de aplicación del proyecto, del plan de trabajo y de las actividades del proyecto. A través de un enfoque integrado, el Centro de Turín proporcionó insumos para el fomento de la capacidad nacional, especialmente la formación de instructores para la formulación de programas de estudios modulares, la formación de instructores para impartir formación basada en módulos de calificaciones para el empleo (MCE), y la formación de funcionarios del servicio de empleo. Un consejero técnico principal (CTP) a tiempo completo, apoyado por la asistencia técnica de la sede de la OIT, garantizó el desarrollo institucional, la sostenibilidad y la posibilidad de repetir en otros contextos los resultados del proyecto.

evaluaciones internas (llevadas a cabo por funcionarios de la OIT) y seis evaluaciones externas (llevadas a cabo por consultores externos).

6. La muestra de proyectos que tienen como componente fundamental la formación abarca proyectos de diferente envergadura y duración, de diferentes regiones, destinados a diversas entidades receptoras directas y beneficiarios previstos, e ilustra los diferentes enfoques y metodologías de formación de la OIT. Se exigió que los proyectos seleccionados estuvieran ya concluidos y que se llevase a cabo una evaluación a final del proyecto o, preferiblemente, unos años más tarde. La mayor parte de los proyectos se evaluaron una vez concluidos. Sólo dos proyectos (Camboya y Polonia) se evaluaron aproximadamente dos años después de su conclusión (evaluación *a posteriori*). La disponibilidad de informes globales de evaluación que utilizaron el dispositivo normal de evaluación de la OIT también determinó la selección de la muestra.

B. Panorama general

Principales objetivos que han de alcanzarse

7. Los objetivos de desarrollo de los 15 proyectos seleccionados fueron los siguientes:

- desarrollo de calificaciones y empleabilidad (Ucrania, Polonia, Honduras I y Madagascar);
- mitigación de la pobreza y creación de empleo en las pequeñas y medianas empresas (PYME) y en el sector informal para grupos de ingresos bajos (Belarús, República Unida de Tanzania I, Camboya, Pakistán y Nepal), y
- mejora de la calidad de empleo y de vida de los grupos desfavorecidos (Africa oriental y sudoriental, República Unida de Tanzania II, Bangladesh, Namibia, Africa sudoriental y Honduras II).

8. A este efecto, el principal objetivo inmediato fue reforzar y fomentar la capacidad de las siguientes categorías de entidades receptoras directas:

- instituciones nacionales de formación (Honduras I, Madagascar, Polonia y Ucrania);
- organizaciones para el desarrollo de las microempresas y pequeñas empresas y asociaciones empresariales (Camboya, Honduras II, Africa sudoriental y oriental, República Unida de Tanzania I), y
- diversos organismos gubernamentales, ONG y organizaciones de base comunitaria, que contribuyen a la integración de grupos desfavorecidos (desempleados pobres, personas con discapacidades, jóvenes y mujeres) en el desarrollo socioeconómico (Bangladesh, Belarús, Namibia, Nepal, Pakistán, Africa sudoriental y República Unida de Tanzania II).

9. Los principales indicadores de logro del objetivo inmediato fueron: el número de miembros del personal de las entidades receptoras directas del proyecto formados y capaces de prestar servicios de formación; el número de beneficiarios previstos formados por instructores de proyecto; y la sostenibilidad de las organizaciones reforzadas.

Tipos de metodología y materiales de formación

10. En los proyectos se utilizaron las principales metodologías de formación de la OIT que se indican a continuación (véase anexo 1): módulos de calificaciones para el empleo (MCE); rehabilitación basada en la comunidad (CBR); formación concebida en función de la población (CBR); Inicie y Mejore su Negocio (SIYB); programa modular sobre el género, la pobreza y el empleo; y formación en gestión de desarrollo local. Estos materiales de formación han sido desarrollados y probados en el terreno por la OIT en los últimos diez a 15 años.

Beneficiarios previstos y entidades receptoras directas

11. Entre los beneficiarios previstos se encuentra una amplia diversidad de grupos desfavorecidos. Las mujeres pobres de las zonas rurales fueron las principales beneficiarias de los proyectos llevados a cabo en Bangladesh, Pakistán, Nepal y República Unida de Tanzania II. Las mujeres pobres, las personas desplazadas y repatriadas, las personas con discapacidades y los soldados desmovilizados fueron los principales beneficiarios del proyecto en Camboya mientras que los proyectos en Namibia y Africa sudoriental estuvieron destinados a personas con discapacidades (mujeres y niños). Las personas que pasaron a engrosar la lista de los desempleados (como resultado de los programas de ajuste estructural) estuvieron predominantemente representadas en los proyectos llevados a cabo en Belarús, Polonia y Ucrania. Los propietarios de pequeñas empresas y microempresas en los sectores formal e informal son los beneficiarios previstos de los proyectos en Africa sudoriental y oriental y en Honduras II.
12. Entre las entidades receptoras directas se encuentran una amplia representación de instituciones y organismos, que va de ministerios y organismos gubernamentales a organizaciones de empleadores y trabajadores, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones públicas y privadas para el desarrollo de la pequeña empresa, asociaciones empresariales, organizaciones de personas discapacitadas y organizaciones del sector privado y de base comunitaria. Todos los proyectos seleccionados han establecido relaciones de trabajo con algunas de estas instituciones y organismos.

Desarrollo institucional y proyectos de apoyo directo

13. En general, actualmente muy pocos proyectos de cooperación técnica son proyectos de apoyo directo (esto es, proyectos que proporcionan asistencia directa a los beneficiarios previstos a través de la prestación de servicios específicos). La mayoría de los países prefieren proyectos que se centran en el desarrollo institucional, esto es, proyectos que lleguen indirectamente a los beneficiarios mediante el apoyo a una gran diversidad de organizaciones e instituciones públicas y privadas (denominadas «entidades receptoras directas»). Estos últimos proyectos tienen una incidencia a largo plazo y llegan a un número de beneficiarios previstos muy superior, en general, que los proyectos de apoyo directo.
14. Los 15 proyectos seleccionados para la evaluación temática se centran en el desarrollo de la capacidad institucional. La formación de instructores fue el objetivo de la mayor parte de los proyectos evaluados. En Polonia, por ejemplo, se formó a 230 profesores e instructores de instituciones acreditadas. Esto aportó una contribución esencial a la sostenibilidad de la formación. En algunos casos, el desarrollo institucional se vio acompañado de una ayuda directa a los beneficiarios previstos como parte de la formación del personal de las instituciones y organismos (entidades receptoras). Así pues, este componente de apoyo directo fue un importante objetivo secundario en algunos de los

proyectos (por ejemplo, los proyectos que se llevaron a cabo en Bangladesh, Camboya, Namibia, Pakistán y República Unida de Tanzania II).

C. Evaluación: principales conclusiones

15. Las principales conclusiones de esta evaluación temática se presentan como sigue: 1) resultados del proyecto en cuanto a los principales logros; y 2) incidencia del proyecto en cuanto a la sostenibilidad, posibilidad de repetirlo en otros contextos y consecuencias a largo plazo. También se han examinado los factores que explica el éxito de los proyectos y se presentan en el apartado de lecciones extraídas.

Resultados y logros

16. Esta evaluación se centra en los logros que guardan relación con el objetivo inmediato del desarrollo de la capacidad a través de la formación, como por ejemplo, la capacidad de formular políticas nacionales relativas a las personas discapacitadas o al fomento de las pequeñas empresas; la facilidad de acceso de las pequeñas empresas al desarrollo empresarial y los servicios financieros; el desarrollo de tecnología adecuada para las mujeres de zonas rurales. Se consideran dos aspectos: en primer lugar, la capacidad adquirida por las entidades receptoras directas del proyecto en el ámbito de la formación, incluido el número de miembros del personal formados y los temas de la formación; y en segundo lugar, el número de beneficiarios previstos abarcados y formados por el personal del proyecto y sus socios con miras a mejorar su empleabilidad, ayudándoles a emprender actividades generadoras de ingresos, o a establecer una pequeña empresa o microempresa.
- a) Capacidad adquirida por las entidades receptoras directas del proyecto
17. La capacidad se refiere a las calificaciones técnicas, administrativas y de gestión adquiridas por el personal de las instituciones/organismos que les permiten, tras la conclusión del proyecto, continuar prestando servicios de formación eficaces a los beneficiarios previstos y adaptar estos servicios constantemente a la naturaleza de la demanda y a las características de sus clientes. La utilización efectiva de esta capacidad requiere la disponibilidad de recursos físicos (locales, equipo, etc.) y financieros, sin los cuales las entidades receptoras directas de proyecto no podrán lograr sus objetivos.
18. El desarrollo de la capacidad, tal como se define más arriba, se logró en gran medida en los seis proyectos que se mencionan a continuación: Ucrania, en donde 23 instituciones adquirieron la capacidad para establecer y utilizar un enfoque de formación modular; Polonia, en donde 50 miembros del personal de las oficinas de trabajo y 230 instructores de 110 instituciones de formación públicas y privadas fueron formados para concebir y prestar formación profesional a adultos orientada al empleo; Belarús, en donde el personal de los servicios de empleo y de instituciones de formación locales fueron instruidos para hacer frente a las necesidades de formación de las personas desempleadas en zonas de depresión económica; República Unida de Tanzania I, en donde 26 miembros del personal de una destacada institución de formación profesional fueron instruidos para impartir formación en técnicas empresariales a los propietarios de empresas del sector informal; Camboya, en donde se instruyó al personal de ocho oficinas locales de desarrollo económico para impartir formación en técnicas empresariales y otros servicios necesarios para las pequeñas empresas y microempresas, y el proyecto Inicie y Mejore su Negocio (SIYB) en Africa oriental y sudoriental, en donde 34 instructores privados, 180 miembros del personal de 30 organizaciones para el desarrollo de la pequeña empresa y

15 instructores principales fueron formados en la aplicación de la metodología y materiales de SIYB.

19. En algunos otros proyectos, el desarrollo de esta capacidad se logró sólo parcialmente por varios motivos, como se ilustra en los siguientes ejemplos: el ministerio competente de Madagascar no puso a disposición del proyecto los recursos físicos y financieros requeridos; los retrasos en el proyecto de Honduras I dieron lugar a que se lograra sólo el 60 por ciento de los productos previstos, con lo que se recomendó la prolongación del proyecto; y algunos de los miembros del personal homólogo formados en el marco de los proyectos del Pakistán y Bangladesh fueron trasladados a otros organismos gubernamentales hacia el final de estos proyectos, con lo que se redujo considerablemente la capacidad de las entidades receptoras de los proyectos.

b) Beneficiarios previstos abarcados y formados por los proyectos

20. El número de beneficiarios previstos abarcados y formados por determinados proyectos (en particular en Bangladesh, Camboya, Namibia, Pakistán y República Unida de Tanzania I) no es por sí solo necesariamente un indicador del éxito absoluto de un proyecto porque como, ya se mencionó, la ayuda directa a los beneficiarios previstos es sólo un componente de la formación del personal que proporcionan las instituciones y organismos (entidades receptoras directas). Sin embargo, puede dar una idea de los que cabe esperar a largo plazo. En proyectos que tuvieron mucho éxito, se llegó a miles de beneficiarios previstos: 3.600 en Bangladesh, 10.000 en Camboya, 4.500 para el proyecto SIYB en Africa oriental y sudoriental, y 7.300 en Polonia.

Incidencia

21. Los factores que se utilizan para evaluar la incidencia son el grado en el que los logros de los objetivos inmediatos se están sosteniendo y repitiendo en otros contextos y están teniendo una incidencia a largo plazo en los objetivos de desarrollo.

a) Sostenibilidad

22. Un indicador de la sostenibilidad es la capacidad de las entidades receptoras directas de prestar servicios de formación una vez concluido el proyecto. Esta capacidad depende de cuatro factores: institucional, de gestión, técnico y financiero, siendo este último, con mucho, el más difícil de lograr.
23. La sostenibilidad de la prestación de servicios de formación no se puede evaluar objetivamente al final de un proyecto. Para ello, es necesario una evaluación *a posteriori* (normalmente dos o más años después de la conclusión del proyecto). Sin embargo, las evaluaciones finales, llevadas a cabo al final del proyecto o cuando éste se aproxima a su fin, proporcionan algunas indicaciones preliminares al respecto, en particular cuando se trata de evaluar la capacidad potencial de las entidades receptoras directas.
24. De los 15 proyectos seleccionados, los de Ucrania, Polonia, Camboya, el proyecto SIYB y el de República Unida de Tanzania I pudieron lograr un grado importante o moderado de sostenibilidad potencial. De la información disponible parece desprenderse que la ONG nacional establecida con el apoyo del proyecto de Camboya logró sostenibilidad para el año 2000. Está funcionando de forma autónoma y sin subsidios para operaciones. Las entidades receptoras directas de estos proyectos fueron los organismos gubernamentales cuyos nuevos programas se consideró que habían obtenido el suficiente éxito como para merecer una inversión pública continuada.

25. Otros cuatro proyectos consiguieron sólo un éxito parcial a la hora de lograr un nivel similar de sostenibilidad (Bangladesh y Honduras I, Madagascar y República Unida de Tanzania II). Los demás proyectos fueron esencialmente capaces de lograr el objetivo inmediato de proporcionar apoyo directo a los beneficiarios previstos.
 26. Un examen de los informes de evaluación muestra que hay tres factores principales que determinan hasta qué punto se alcanza la sostenibilidad. En primer lugar, los proyectos que lograron la suficiente sostenibilidad incorporaron en la concepción del proyecto los elementos que contribuyen a garantizar la sostenibilidad del proyecto. El proyecto de Camboya es ejemplar desde este punto de vista.
 27. En segundo lugar, la elección y compromiso de las entidades receptoras directas de los proyectos puede desempeñar un importante papel. Los proyectos que obtuvieron un firme compromiso de los socios del proyecto parece que no sólo han obtenido mejores resultados sino que también han logrado un importante grado de sostenibilidad (por ejemplo, Polonia y Ucrania), mientras que la sostenibilidad de los logros del proyecto es dudosa cuando no se ha dado este firme compromiso (por ejemplo en Madagascar).
 28. En tercer lugar, la recuperación de los costos de proyectos exclusivamente de formación es muy baja, aun cuando se puede mejorar en cierto grado si se utiliza un enfoque de la formación orientado a la demanda. A fin de garantizar la sostenibilidad financiera, pudiera ser pues importante para los proyectos de desarrollo institucional incorporar otras actividades generadoras de ingresos, tales como la aplicación de planes de crédito o la prestación de otros servicios comerciales. Por ejemplo, las oficinas locales de desarrollo económico en el proyecto de Camboya pudieron lograr sostenibilidad financiera al ampliar su programa de crédito. Otros proyectos, tales como el proyecto SIYB en Africa oriental y sudoriental, lograron atraer clientes dispuestos a sufragar una buena parte de los gastos de formación porque les ayudan a acceder a diversas fuentes de crédito. La mayor parte de los proyectos seleccionados no adoptaron un enfoque similar. Esto explica por qué, aunque pudieran haber alcanzado cierto grado de sostenibilidad técnica y de gestión, continuarán dependiendo de la financiación del gobierno o de los donantes, sin los cuales, a la larga, no podrán continuar sus actividades de formación.
- b) Posibilidad de repetir los proyectos en otros contextos
29. Los seis proyectos (Ucrania, Belarús, Polonia, Camboya, el proyecto SIYB y República Unida de Tanzania I), que lograron la mayor parte de sus objetivos inmediatos pueden reproducirse en otros contextos con posiblemente algunas adaptaciones de menor grado para mejorar los resultados, como se indicó en sus informes de evaluación. De hecho, la mayor parte de estos proyectos ya se han aplicado en otros países (en particular, los proyectos llevados a cabo en Camboya y Polonia y el proyecto SIYB en Africa oriental y sudoriental). El enfoque y metodología establecidos a través de la aplicación del proyecto en Polonia no sólo han sido utilizados por los que imparten formación en el país sino que también se han aplicado en la concepción y formulación de proyectos en otros países (entre ellos, en Belarús, Bosnia y Herzegovina, Ucrania y Zambia).
 30. El propio proyecto SIYB que ha obtenido un importante éxito y se ha aplicado en Africa oriental y sudoriental es en parte el resultado de una repetición. Los materiales de formación del proyecto SIYB se desarrollaron y utilizaron por primera vez en Africa oriental, mientras que los primeros materiales de Inicie y Mejore su Negocio se experimentaron en Fiji. El proyecto en Africa oriental y sudoriental ha continuado desarrollando otros materiales de formación y produciendo versiones genéricas internacionales para uso y adaptación en todo el mundo.

c) Impacto a largo plazo

31. Las consecuencias a largo plazo tienen que ver con el logro de los objetivos de desarrollo y sólo pueden evaluarse unos años después de la conclusión de los proyectos, utilizando una evaluación *a posteriori*. Aunque no se suelen llevar a cabo evaluaciones *a posteriori* (debido a la falta de fondos asignados a los proyectos), las evaluaciones finales independientes incluyen a veces un análisis preliminar del impacto potencial a largo plazo. Este tipo de estudios preliminares se llevaron a cabo en la mitad de los proyectos seleccionados para este ejercicio. Sin embargo, en algunos casos, estos estudios de impacto son de baja calidad y no muy fiables. En particular, apenas se conoce la calidad y sostenibilidad de los empleos y empresas recientemente creados. Tampoco está claro cómo se llevaron a cabo los análisis de impacto, ya que al parecer no se emprendieron estudios iniciales cuando comenzaron los proyectos.
32. El desarrollo de la formación de adultos en Polonia logró plenamente su objetivo de desarrollo a largo plazo que consistió en el desarrollo de calificaciones profesionales y empleabilidad. Las principales entidades públicas y privadas encargadas de impartir formación (110 instituciones de formación), así como el Ministerio de Trabajo y Política Social y el Ministerio de Educación continúan aplicando y adoptando los resultados del proyecto más de tres años después de su conclusión. El enfoque de formación modular que se promovió a través del proyecto se ha incluido en la Estrategia Nacional de Empleo y Desarrollo de Recursos Humanos para 2000-2006. Aunque no se han llevado a cabo estudios de impacto para los proyectos en Ucrania y Belarús, los logros obtenidos durante la aplicación del proyecto y el compromiso de los gobiernos interesados indican que podría lograrse el impacto a largo plazo previsto.
33. En lo que respecta a los demás proyectos, no se dispone de suficiente información como para sacar conclusiones a este respecto. Sin embargo, los logros relativamente limitados de algunos proyectos (en Pakistán, Nepal, Namibia y Africa sudoriental) indican que su impacto a largo plazo podría ser bastante limitado.

D. Factores de éxito y lecciones extraídas

34. Se ha tratado de identificar algunos de los factores que normalmente van vinculados a los proyectos que obtienen buenos resultados. Los proyectos seleccionados para esta evaluación temática se han analizado desde este punto de vista y lo que sigue es un resumen de las lecciones extraídas.

Formulación y diseño de proyectos

35. En general, el éxito de un proyecto depende, en gran medida, de la calidad de la formulación y diseño del mismo. Para garantizar la calidad, es necesario tener: vínculos claros entre los objetivos, los productos y las actividades; indicadores claros de logro; un desarrollo realista y objetivos inmediatos; una duración realista y que los recursos del proyecto estén en consonancia con los productos previstos; y la incorporación de elementos que garanticen la sostenibilidad de los logros del proyecto. Aunque los procedimientos de la OIT relativos a la formulación y diseño de proyectos exigen que se tengan en cuenta todos estos aspectos, algunos proyectos abarcados por la presente evaluación temática no reunían los requisitos mencionados, lo que puede explicar en parte por qué algunos de ellos no lograron plenamente los objetivos previstos.
36. A menudo es difícil lograr la sostenibilidad en proyectos mal diseñados. Por consiguiente, es importante incorporar en el diseño del proyecto, como fue el caso de los proyectos que

se llevaron a cabo con éxito en Camboya y Polonia (véase recuadros 1 y 2), aquellos elementos que contribuyan a garantizar la sostenibilidad de los proyectos de formación para el empleo, a saber: emprender estudios preliminares antes de decidir iniciar un nuevo proyecto; una formulación de proyectos de alta calidad; la consideración precoz del impacto a largo plazo; la utilización de un enfoque integrado; y la adopción de un enfoque de formación orientado a la demanda. Si estas cuestiones se consideran sólo una vez que haya comenzado el proyecto se obtendrán resultados limitados.

Recuadro 1. Polonia

En Polonia, la OIT prestó asistencia al Ministerio de Trabajo y Política Social (MOSLP) para aplicar el proyecto Desarrollo de la Formación de Adultos financiado con un préstamo del Banco Mundial entre 1993 y 1998, que contó con un presupuesto total de 3,5 millones de dólares. El proyecto fue concebido con los objetivos de mejorar la productividad, promover la inversión interna e incrementar la movilidad de la fuerza de trabajo mediante la readaptación profesional de las personas desempleadas y el perfeccionamiento de las calificaciones de los trabajadores poco calificados o semicalificados a fin de aumentar su capacidad para hacer frente al desempleo estructural. Al final de este proyecto, se había establecido una red nacional de proveedores de formación que fueron capaces de proporcionar programas de formación modular flexibles, orientados al empleo y basados en el enfoque de módulos de calificaciones para el empleo de la OIT (MCE), que estuvieron estrechamente vinculados a la redistribución directa de personal y/o su colocación y a las necesidades del mercado de trabajo. Como actividad de seguimiento a este proyecto, se establecerá una red nacional de información y de comunicación de proveedores de formación modular, con el fin de reforzar la capacidad institucional para impartir formación modular basada en las competencias y desarrollar nuevos métodos y materiales de formación.

Los factores que se indican a continuación han contribuido al éxito del proyecto:

- el Banco Mundial llevó a cabo la preevaluación y evaluación del proyecto;
- el equipo de formulación de proyectos de la OIT trabajó muy estrechamente con el Centro de Turín en la elaboración de un documento completo del proyecto;
- una misión de la OIT para la puesta en marcha del proyecto integrada, entre otros, por un consejero técnico principal designado a largo plazo, creó una unidad oportuna y profesional para la aplicación del proyecto;
- el MOSLP, como socio fidedigno, así como otras instituciones nacionales participantes, públicas y privadas desempeñaron un importante papel en la producción y aplicación de los productos del proyecto;
- gracias a la formación de equipos para la elaboración de programas de estudios nacionales, creados una vez finalizados los cursos de formación de instructores, se estableció una capacidad institucional nacional y se garantizó la sostenibilidad a largo plazo;
- la integración de las oficinas de empleo nacionales y regionales, como uno de los objetivos inmediatos de desarrollo del proyecto, apoyó el enfoque del proyecto orientado al empleo y basado en la demanda y vinculó la formación al mercado de trabajo;
- las oficinas de empleo organizaron cursos de formación rentables, basados en el diseño de programas modulares y flexibles, para más de 7.000 desempleados durante el período comprendido entre 1998 y 1999;
- la participación de la OIT y la contribución directa de las principales partes nacionales interesadas, reconocidas por el Gobierno polaco y el Banco Mundial.

Recuadro 2. Camboya

El proyecto para la promoción de la pequeña empresa y el sector informal en Camboya se aplicó entre mayo de 1992 y diciembre de 1995 con un presupuesto total de 4,4 millones de dólares, tras más de 20 años de guerra civil. Su objetivo era contribuir al desarrollo socioeconómico de Camboya a largo plazo y aumentar los niveles de vida de los grupos de población desfavorecidos y afectados por la guerra mediante la promoción de las pequeñas empresas. Al final de este proyecto, se había constituido una ONG nacional autónoma, la asociación de oficinas locales de desarrollo económico de Camboya (ACLEDA), que estaba en camino de alcanzar la sostenibilidad financiera y ya había prestado asistencia a unos 10.000 beneficiarios, de los que el 90 por ciento eran mujeres. Un proyecto de seguimiento reforzó y amplió los servicios financieros de ACLEDA. Actualmente, ACLEDA es un elemento importante en la lucha por la reducción de la pobreza y la creación de empleo en el país.

Los factores que se indican a continuación han contribuido al éxito del proyecto:

- la formulación del proyecto incluyó evaluaciones exhaustivas del entorno institucional y de los servicios disponibles para las pequeñas empresas y microempresas, así como de las necesidades y expectativas de uno de sus principales grupos beneficiarios (soldados desmovilizados). Un período de asistencia preparatoria permitió a la OIT adquirir un conocimiento más profundo acerca del entorno antes de que se concluyera el documento del proyecto;
- el diseño del proyecto y los servicios de apoyo de la OIT garantizaron la suficiente flexibilidad como para que el equipo del proyecto pudiera responder a las oportunidades así como a las amenazas a medida que surgían. Por ejemplo, en el documento del proyecto el establecimiento de ACLEDA no se había previsto;
- en ausencia de socios fidedignos entre las ONG y el Gobierno, el proyecto apoyó el establecimiento de un socio con características que podían dar cabida a una prestación con carácter comercial de servicios orientados a la demanda. El personal del proyecto de Camboya, que estableció ACLEDA y se encargó de la prestación de servicios, fue cuidadosamente seleccionado, formado y motivado y desarrolló un sentido máximo de la propiedad;
- la formación empresarial y los servicios de crédito se desarrollaron sobre la base de la respuesta de los beneficiarios. Durante la aplicación del proyecto, la formación empresarial se fue haciendo cada vez más concreta y participativa y de corta duración. Se ofrecieron diferentes cursos de formación a los distintos grupos destinatarios. La formación formó parte de un programa integrado. Los participantes en los cursos de formación podían acceder al crédito para llevar a cabo sus proyectos empresariales. Los servicios de ACLEDA formaron parte del programa de generación de empleo y estuvieron vinculados a los de otros proyectos;
- se apuntó a zonas geográficas en donde estaban aumentando las oportunidades económicas debido a la construcción de carreteras y proyectos de regadío en el marco de un proyecto de obras públicas con alta densidad de mano de obra. Los beneficiarios también podían acceder a los servicios de un proyecto de formación profesional;
- con el establecimiento de ACLEDA a principios de 1993, se resolvió pronto la cuestión de la institucionalización y sostenibilidad de los servicios. Convertir a ACLEDA en una organización autónoma fue una de las tareas principales del proyecto. Habida cuenta de la importancia que actualmente tiene la organización, ésta ha sido una inversión útil.

a) Evaluación preliminar de las condiciones socioeconómicas y de otra índole en los lugares de ejecución de los proyectos

37. Este tipo de evaluación se lleva a cabo antes de desarrollar el diseño del proyecto y muestra si existen las condiciones mínimas requeridas para que el proyecto tenga razonablemente éxito. Sin embargo, en general, este tipo de evaluación no se lleva a cabo de forma sistemática ya que a menudo no se dispone de fondos para este fin. En el mejor de los casos, las evaluaciones preliminares se realizan una vez se ha iniciado el proyecto en el contexto de su primera fase o en su fase experimental. Estas evaluaciones son sólo útiles si se tienen realmente en cuenta las conclusiones en la formulación del proyecto, lo que pudiera requerir cierta flexibilidad por parte de la entidad donante. Es muy raro que se decida interrumpir un proyecto en el caso de que la evaluación sea negativa.

- 38.** Para que el desarrollo de las calificaciones profesionales desemboque en un empleo futuro, la formación debe basarse en una evaluación del mercado de trabajo y de la situación económica. Este enfoque de la formación orientada a la demanda tiene que basarse en las necesidades del mercado de trabajo y debería adaptar las diversas áreas de formación a las necesidades reales e inmediatas de los empleadores y/o a las oportunidades de empleo independiente. El desarrollo y aplicación de un sistema de formación orientada a la demanda requiere por lo tanto la reunión y el análisis de información suficiente sobre el mercado de trabajo y la situación económica. Deberían tenerse en cuenta los análisis de las necesidades de formación con miras a evaluar la demanda de los diversos tipos de formación y adaptar los materiales de formación existentes a las características de los posibles candidatos a la formación. Probablemente este tipo de formación tenga más éxito porque responde a una verdadera necesidad y se adapta a las condiciones de los aprendices.
- 39.** Estas evaluaciones/estudios fueron realizadas por seis proyectos que obtuvieron buenos resultados como parte de una primera fase o fase experimental del proyecto. El proyecto de República Unida de Tanzania I se benefició considerablemente de un proyecto interdepartamental anterior sobre el sector informal en la República Unida de Tanzania y pudo basarse en la experiencia adquirida por este proyecto. De igual modo, el proyecto de Camboya comenzó con éxito la fase operativa del proyecto después de una fase de asistencia preparatoria. Es también importante tener en cuenta las lecciones extraídas de proyectos o fases anteriores. Los proyectos que se llevaron a cabo en dos fases en Pakistán, Africa sudoriental y Nepal, por ejemplo, no aprendieron de los errores de la primera fase y sólo lograron unos resultados globales limitados al final de la segunda fase del proyecto.
- b) Adopción de un enfoque integrado
- 40.** Salvo raras excepciones, la formación para el desarrollo de calificaciones profesionales debería ser parte de un proyecto integrado que abarcara un cierto número de componentes, ya que la formación por sí sola tiene, en general, una utilidad limitada. Por ejemplo, para garantizar la vinculación de la formación a las necesidades del mercado de trabajo, se adoptó un enfoque integrado mediante la participación de los servicios de empleo en tres proyectos (Polonia, Ucrania y Belarús). La formación en gestión empresarial debería vincularse a otros servicios requeridos para el establecimiento de una empresa exitosa, como por ejemplo, elementos destinados a: facilitar el acceso a diversos servicios de desarrollo empresarial y/o servicios financieros (como en el caso del proyecto de Camboya); promover un entorno económico propicio; y mejorar la productividad; o bien, el proyecto de formación podría establecer una colaboración estrecha con otros proyectos que abarcaran los componentes que faltan, en lugar de duplicar parcialmente dichos proyectos. Las evaluaciones/estudios preliminares mencionados anteriormente podrían proporcionar ideas útiles en cuanto a los diversos aspectos que el proyecto podría tratar de forma integrada.
- 41.** Sólo unas cuantas evaluaciones se refieren a limitaciones no previstas que se podrían haber evitado si se hubiera adoptado un enfoque integrado al principio del proyecto. Tres proyectos (Pakistán, Bangladesh y República Unida de Tanzania II) carecieron de fondos suficientes para los micropréstamos, lo que impidió a los proyectos alcanzar a un número mayor de beneficiarios previstos. El informe de evaluación del proyecto de Africa sudoriental destinado a personas discapacitadas recomienda que una ampliación del proyecto debería incluir otros componentes relacionados con la educación y la salud y debería contar con la participación de otros organismos de las Naciones Unidas (OMS, UNESCO, UNICEF). El informe de evaluación para el proyecto de mujeres empresarias en Nepal recomienda también que toda ampliación del proyecto debería incluir un elemento de alfabetización, sin el cual el proyecto tendría un impacto limitado.

c) Formación orientada a la demanda

- 42.** Los informes de evaluación muestran claramente que la formación orientada a la demanda ha tenido en general más éxito que los enfoques de formación que no estaban orientados a la demanda. Los proyectos que utilizaron módulos de calificaciones para el empleo (MCE) en Polonia, Belarús y Ucrania y se consideraron exitosos, se centraron en que la formación respondiera a las nuevas exigencias de los empleadores de nuevas calificaciones, que se consideró un importante factor en el desarrollo de calificaciones para el empleo.

Aplicación del proyecto

a) Selección y participación de entidades receptoras directas

- 43.** La selección de instituciones y organismos como entidades receptoras directas de los proyectos es una cuestión que reviste especial importancia para el éxito de proyectos de desarrollo institucional. En general, en el caso de proyectos de desarrollo institucional, se debería velar en la medida de lo posible por mejorar lo que ya está establecido en lugar de imponer estructuras totalmente nuevas. En algunos casos, la formulación de proyectos requiere la selección de instituciones nacionales específicas (organismos gubernamentales, ONG, asociaciones empresariales). En otros casos, es posible elegir entre muchas posibles instituciones y organismos. Al parecer, un error de elección no sólo reduce las posibilidades de éxito sino que también dificulta el cambio en el curso de la aplicación. Un estudio minucioso de las entidades receptoras directas potenciales reduciría estos riesgos.
- 44.** Los 15 proyectos seleccionados trabajaron con diversas instituciones y entidades nacionales, entre otras, organismos gubernamentales, interlocutores sociales, ONG, asociaciones de productores y organizaciones de base comunitaria. Sin embargo, el análisis de los informes de evaluación indica que no existe una correlación sistemática entre los tipos de instituciones/organismos seleccionados y el resultado de los proyectos. Por ejemplo, los organismos gubernamentales participaron en proyectos que obtuvieron buenos resultados y en otros que obtuvieron malos resultados. Esto mismo se aplica a los interlocutores sociales y a las ONG. Así pues es necesario tener en cuenta otros factores.
- 45.** Los tres proyectos que se llevaron a cabo con éxito en Polonia, Ucrania y Belarús entrañaron la participación conjunta de organismos gubernamentales y organizaciones de formación del sector privado. El éxito de estos proyectos puede atribuirse en parte al compromiso de los organismos gubernamentales de proporcionar a los proyectos pleno apoyo técnico y financiero a largo plazo. Otro proyecto similar que se llevó a cabo en Madagascar no obtuvo tan buenos resultados por el compromiso limitado de las autoridades al proyecto. El proyecto que se llevó a cabo con éxito en Camboya instituyó una nueva ONG nacional. Aunque el proyecto se llevó a cabo bajo los auspicios del Gobierno, no tuvo ningún vínculo operativo con ningún organismo gubernamental y se aplicó con un alto grado de autonomía. Esto permitió desarrollar servicios orientados a la demanda y establecer rápidamente una capacidad nacional para prestar servicios en un país devastado por la guerra civil. En el proyecto SIYB que se llevó a cabo en Africa oriental y sudoriental participaron conjuntamente las ONG y organismos gubernamentales, incluidas las instituciones para el desarrollo de las pequeñas empresas e instructores privados. El informe de evaluación indica que estos últimos han tenido, en general, más éxito que las instituciones gubernamentales a la hora de alcanzar un cierto nivel de recuperación de los costos. El proyecto para la promoción del empleo urbano en la República Unida de Tanzania I también trabajó con una amplia gama de organizaciones, lo que le permitió alcanzar la mayor parte de sus objetivos, pese a la actuación deficiente de algunos de sus socios.

46. Sólo en un proyecto regional (Africa sudoriental) las organizaciones de trabajadores y de empleadores participaron con entidades receptoras directas junto con los organismos gubernamentales y las ONG. En Polonia, Ucrania y Belarús se consultó a las organizaciones de trabajadores y empleadores y se las asoció a las actividades de formación orientadas al empleo de los proyectos.
 47. Si bien todos los proyectos entrañaron una combinación de entidades receptoras directas como socios, sólo unas cuantas contribuyeron activamente al éxito del proyecto. Según los informes de evaluación, las entidades receptoras directas que obtienen en general muy buenos resultados son aquellas cuyos miembros de personal están motivados y directamente interesados en el éxito del proyecto.
 48. Algunos de los proyectos que contaron con la participación de organismos gubernamentales como entidades receptoras directas (Pakistán, Bangladesh y Nepal) se vieron afectadas por transferencias frecuentes del personal formado a otros organismos gubernamentales y por toda una serie de limitaciones burocráticas inherentes a este tipo de organización. Evidentemente, estos problemas no afectan a todos los organismos gubernamentales, como puede apreciarse por los buenos resultados de los proyectos en Polonia, Ucrania y Belarús.
 49. En resumen, el interés y compromiso del personal de las instituciones y organismos al éxito del proyecto son factores importantes. A menudo, el fuerte compromiso al éxito del proyecto está garantizado cuando tienen algo que ganar directamente del proyecto. Además, la continuidad del personal formado por el proyecto puede contribuir en gran medida a la sostenibilidad del mismo.
 50. La combinación de instituciones públicas y privadas contribuye en cierta medida al éxito de los proyectos de formación para el empleo. Es necesario observar de cerca y evaluar estas asociaciones público-privadas, con miras a repetir experiencias análogas en el futuro.
- b) Elección de metodologías y materiales de formación
51. La utilización de metodologías y materiales de formación adecuados puede contribuir en gran medida al éxito de la aplicación y sostenibilidad de los proyectos. La OIT ha desarrollado algunas metodologías de formación adaptadas a las características de diversas categorías de beneficiarios. Las unidades técnicas de la sede de la OIT en colaboración con la estructura externa de la OIT y/o el Centro de Turín han desarrollado estos materiales y los han probado sobre el terreno en muchos países.
 52. La mayor parte de los proyectos que obtuvieron relativamente buenos resultados (Africa oriental y sudoriental, República Unida de Tanzania I, Polonia, Ucrania y Belarús) utilizaron una o una combinación de estas metodologías o materiales de formación de la OIT que fueron probados sobre el terreno. Estos proyectos también se beneficiaron del apoyo técnico proporcionado por las unidades técnicas que desarrollaron los materiales. El personal del proyecto con experiencia en la utilización de este tipo de materiales pudieron, en algunos casos, realizar importantes adaptaciones a fin de adecuar los materiales de formación existentes a la situación socioeconómica específica del país, a las necesidades prioritarias y a los beneficiarios directos.
 53. Durante la aplicación de algunos de los proyectos también se desarrollaron otros materiales de formación, que abarcaron nuevas calificaciones genéricas y superiores. En Polonia, por ejemplo, se desarrollaron programas de formación sobre competencias fundamentales para la educación permanente, el empleo independiente, el diseño asistido por computadora

(DAC) y el control numérico con computadora (CNC) para responder a las nuevas tecnologías y a las nuevas necesidades del mundo del trabajo.

54. En resumen, los proyectos que utilizaron metodologías de formación comprobadas y materiales desarrollados por la OIT y los adaptaron a las circunstancias sociales, económicas y culturales de cada situación específica del proyecto resultaron obtener bastante éxito. El desarrollo de nuevos métodos y materiales de formación durante la aplicación del proyecto sólo se justifica en casos en los que estos métodos y materiales abarcan nuevos enfoques y/o ámbitos de competencia.

c) **Análisis de impacto o evaluación a posteriori**

55. La evaluación *a posteriori* es necesaria para analizar el impacto a largo plazo de los proyectos de desarrollo institucional ya que su pleno efecto no se materializa totalmente hasta unos cuantos años después de concluido el proyecto. Estos estudios no pueden llevarse a cabo a menos que se proporcionen fondos con cargo al presupuesto del proyecto, a otras fuentes o a una combinación de ambas cosas.

56. Los estudios de análisis de impacto requieren que se lleven a cabo estudios de referencia antes de comenzar el proyecto con miras a comparar la situación previa al proyecto con la situación al final del mismo. Además, es indispensable que los proyectos establezcan un sistema de control eficaz para la recopilación periódica de la información requerida para estos estudios de impacto. Muy pocos de los proyectos que se examinan realizaron estudios de referencia que garantizarían la fiabilidad del análisis de impacto. Los sistemas de control tampoco fueron muy eficaces.

III. Centro Internacional de Formación de la OIT

57. Este apartado del documento evalúa la formación de los programas para instructores relacionados con los proyectos llevados a cabo por el Centro de Turín durante el período comprendido entre 1990 y 2000.

58. Los proyectos fueron seleccionados en función de la cobertura geográfica, envergadura, grupos beneficiarios y los aspectos técnicos de sus modalidades de ejecución. Para este examen se consideraron cinco proyectos². La última muestra incluía un proyecto nacional en cada una de las regiones, a saber, en África, Asia, Europa, América Latina y Estados árabes. La muestra incluye cuatro proyectos finalizados y uno todavía en curso. La importancia del proyecto varía desde un gran proyecto de asistencia técnica (3,3 millones

² Lista de proyectos examinados:

- a) Desarrollo de las calificaciones profesionales en las comunidades rurales — adaptado para Namibia (ECC contract 89/9531/12);
- b) Programa de becas para el proyecto: (POL/93/01/IBRD) Desarrollo de la formación de adultos (TOR 9), Polonia;
- c) Asistencia técnica al proyecto de formación profesional (CR 2793/YEM) — Yemen;
- d) Formación de consultores en gestión y asistencia técnica a micro y pequeñas empresas — Chile;
- e) Fomento del espíritu empresario en la mujer — Viet Nam.

de dólares) a pequeños proyectos escalonados (140.000 dólares). Esta evaluación se basa en cuatro informes de curso, seis informes provisionales, tres informes finales y dos informes de impacto.

59. Todos los proyectos utilizaron el enfoque de formación de instructores para el fomento de la capacidad, que es una de las principales actividades del Centro de Turín. Tres proyectos trataron de la formación profesional (Namibia, Polonia y Yemen) y dos del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Chile y Viet Nam). Los tres proyectos de formación profesional fueron concebidos para reforzar la capacidad institucional de las entidades receptoras en los ámbitos de la formulación de programas docentes y la prestación de servicios de formación. Además de las instituciones de formación nacionales y privadas, el proceso de formulación de programas docentes entrañó la participación de asociaciones de empleadores y de asociaciones profesionales. Los dos proyectos de desarrollo de la pequeña empresa fueron concebidos para mejorar la capacidad de las instituciones de proporcionar servicios de apoyo y de consultoría a las empresas. El objetivo del proyecto que se llevó a cabo en Viet Nam fue el de fomentar el espíritu empresario en la mujer. Entre los grupos beneficiarios cabe citar representantes de instituciones centrales, provinciales y privadas para el desarrollo de la pequeña empresa, asociaciones de empleadores y de trabajadores, cámaras provinciales de comercio e instituciones crediticias.

A. Panorama general

Objetivos de desarrollo de los proyectos

60. Los proyectos de formación profesional que se llevaron a cabo en Namibia y Yemen fueron concebidos para mejorar el acceso de los jóvenes que finalizan la enseñanza obligatoria, de los adultos que han seguido una adaptación profesional y de los desempleados al mercado de trabajo. El proyecto polaco tenía por objetivo mejorar las calificaciones de los trabajadores poco calificados o semicalificados, incrementar la movilidad de la fuerza de trabajo y aumentar la capacidad de los trabajadores para hacer frente al desempleo estructural. El proyecto que se llevó a cabo en Chile fue concebido para establecer un sistema de consultoría y asesoramiento técnico para las pequeñas y medianas empresas (PYME) mediante el fortalecimiento institucional. El proyecto que se llevó a cabo en Viet Nam tenía por objetivo fomentar el espíritu empresario en la mujer.

Objetivos inmediatos

61. Los tres proyectos de formación profesional se centraron en el desarrollo de las competencias pedagógicas de los instructores principales seleccionados que ya poseían suficientes calificaciones técnicas (relacionadas con el comercio). Asimismo, el objetivo era también que los instructores principales pudieran formar a otros instructores y desarrollar o adaptar sus instrumentos de formación de instructores a los idiomas nacionales. Entre las competencias pedagógicas figuraban la evaluación de las necesidades de formación, la formulación de programas docentes, métodos para impartir formación y el examen de calificaciones. El proyecto que se llevó a cabo en Polonia tenía por objetivo desarrollar la capacidad de los equipos encargados de la formulación de programas docentes en 21 ámbitos profesionales para diseñar y proporcionar programas modulares de formación profesional basados en el enfoque de módulos de calificaciones para el empleo (MCE) de la OIT.

62. El proyecto en Chile fue concebido para desarrollar las capacidades de asesoramiento y de formación de los instructores y consultores de SERCOTEC³ para prestar asistencia a las empresas. El proyecto de Viet Nam trató de incorporar las cuestiones de género a los programas existentes de promoción de las pequeñas y medianas empresas.

B. Evaluación de resultados

63. Se lograron plenamente los objetivos de los componentes de la formación de instructores en los proyectos que se llevaron a cabo en Polonia, Yemen, Chile y Viet Nam. En Namibia, el análisis de impacto indica que se lograron aproximadamente dos tercios de los objetivos.

Principales logros

64. Los proyectos dieron lugar a dos tipos diferentes de productos. El primero se refiere a los instructores formados y el segundo a los productos producidos por los instructores al reincorporarse a su lugar de trabajo. Algunos ejemplos cuantitativos podrían resultar útiles para ilustrar el efecto multiplicador de la formación de instructores. En Polonia, los expertos del Centro de Turín formaron a 230 profesores e instructores (entre los que se encontraban hombres y mujeres), quienes una vez finalizado el programa de formación, se agruparon en 21 equipos para la formulación de programas docentes que abarcaron 21 ámbitos profesionales. Los equipos encargados de la formulación de programas docentes produjeron programas modulares de formación orientadas al empleo, con inclusión de los materiales didácticos pertinentes (4.300 unidades didácticas) para más de 110 puestos de trabajo en todos los sectores de la economía. El proyecto de Yemen formó a 12 instructores principales, que a su vez formaron a 82 miembros de comités técnicos y ultimaron todos los nuevos programas docentes previstos. El proyecto que se llevó a cabo en Chile formó a 16 ejecutivos para el desarrollo de la pequeña empresa de SERCOTEC que a su vez formaron a 370 consultores de pequeñas y medianas empresas.
65. En lo que respecta al proyecto de Viet Nam, el Centro de Turín formó a altos representantes de la Cámara de Comercio, de la Unión de Mujeres de Viet Nam y de centros de desarrollo de la empresa privada. A su vuelta a Viet Nam, las instituciones de los altos representantes organizaron 19 seminarios para un total de 742 empresarias y puntos focales para cuestiones de género de instituciones de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Impacto, sostenibilidad y posibilidad de repetición de los proyectos

66. El proyecto polaco tuvo una incidencia considerable que fue más allá del sistema de formación de adultos. El enfoque MCE desarrollado en el marco del Ministerio de Trabajo y Política Social también fue adoptado por el Ministerio de Educación para la educación profesional y la reforma de la formación en Polonia (1999-2000). El proyecto estableció 13 instituciones principales, que desarrollaron la capacidad para modernizar el enfoque MCE y ampliar la formulación y aplicación de programas de formación de adultos sobre

³ SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica (institución del Estado cuya misión es promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas).

una base sostenible sin apoyo externo. La OIT debería poner a disposición la experiencia adquirida en este proyecto para futuros proyectos de naturaleza similar.

67. Todavía está en curso el proyecto de formación profesional en Yemen. Se llevó a cabo una evaluación cuantitativa y cualitativa en abril de 2000, dos años después de llevarse a cabo la formación de equipos encargados de la formulación de programas docentes. El desarrollo de programas docentes continuó de forma sostenible después de que se fueron los expertos internacionales. Según el informe a mitad de período, el subcomponente de programas docentes del proyecto logró resultados cualitativos extraordinarios. Otro estudio evaluó los logros y dificultades relacionados con la preparación, aprobación, impresión, distribución y aplicación de los nuevos programas. Los resultados del estudio sirven de base para mejorar la sostenibilidad y la posibilidad de repetición.
68. La evaluación final del proyecto en Chile en diciembre de 1999 incluyó un estudio que examinó la calidad y pertinencia de los servicios de asesoramiento proporcionados por los consultores formados por los ejecutivos de desarrollo de SERCOTEC. El interés y satisfacción de los empresarios que recibieron y pagaron los servicios de asesoramiento confirmaron el impacto del proyecto. Se están llevando a cabo negociaciones con el patrocinador para repetir el proyecto en otras regiones en Chile que no habían sido abarcadas por el anterior proyecto.
69. La evaluación final del proyecto que se llevó a cabo en Viet Nam confirmó que existía capacidad institucional en las cámaras de comercio locales, las instituciones de desarrollo privadas y la Unión de Mujeres de Viet Nam para organizar formación relacionada con el género y prestar orientación a negocios y empresas de forma sostenible.
70. Se llevaron a cabo evaluaciones *a posteriori* en relación con dos proyectos entre dos y tres años después de su conclusión. El Ministerio de Trabajo y Política Social evaluó la experiencia polaca en lo que respecta al diseño y aplicación de formación profesional basada en módulos de calificaciones para el empleo. Las conclusiones presentadas en un informe ⁴ confirman la validez y sostenibilidad de las labores emprendidas en el marco del proyecto de formación de adultos. Desde 1998, se ha ofrecido en el mercado de formación liberalizado formación profesional basada en programas docentes modulares producidos por el proyecto de formación de adultos. Veinte nuevos proveedores de formación han confirmado que los programas docentes tradicionales se están sustituyendo gradualmente por cursos modulares. Dos años después del proyecto, los programas MCE aumentaron cuantitativamente de 100 a 156 y están formando aproximadamente a 3.500 personas al año. Las tasas de colocación relacionadas con los cursos MCE varían entre un 60 por ciento y un 100 por ciento en función de la ocupación.
71. La evaluación *a posteriori* del proyecto en Namibia se llevó a cabo entrevistando a participantes que habían sido formados en Turín y a sus empleadores. En el momento de la formación, la mayor parte de los participantes no tenían un empleo. Un estudio posterior localizó a casi todos los participantes y reveló que dos tercios tenían un empleo seguro, con inclusión del trabajo por cuenta propia. La mitad de ellos confirmaron que la formación era directamente pertinente para su trabajo. Entre los que consideraron que la formación había sido pertinente para su trabajo, el 80 por ciento opinó que les había proporcionado en gran medida lo que necesitaban para desempeñar sus tareas.

⁴ Diseño y aplicación de los programas docentes de formación profesional basados en módulos de calificaciones para el empleo — MCE: La experiencia polaca, Ministerio de Trabajo y Política Social, Varsovia, junio de 2000, Elzbieta Strojna.

Aproximadamente el 83 por ciento de los empleadores que enviaron a su personal al curso de Turín declararon que habían observado una mejora.

C. Lecciones extraídas

En la fase del diseño del proyecto

- Los proyectos de formación profesional, en los que primero se formó a los equipos encargados de la formulación de programas docentes que después fueron supervisados en sus lugares de trabajo durante las labores de elaboración, tuvieron éxito. La selección de formadores nacionales para la integración de estos equipos debería pues basarse no sólo en sus conocimientos técnicos, sino también en su disponibilidad y compromiso para trabajar en equipo, posiblemente a tiempo completo, en un lugar preestablecido y durante un largo período de tiempo.
- Debería llevarse a cabo una evaluación de las necesidades sectoriales y una auditoría de la capacidad institucional de las instituciones de desarrollo/apoyo de las pequeñas y medianas empresas antes de formar a los asesores y consultores empresariales.
- Planificar una serie de pequeños proyectos independientes pero relacionados es una alternativa válida a la de formular una propuesta de proyecto global que abarque varios años y requiera un patrocinador dispuesto a comprometer importantes recursos financieros. Este enfoque permite que la entidad receptora negocie y planifique un programa flexible por etapas con el donante y el proveedor de asistencia técnica. Cada fase representa un miniproyecto que incluye una evaluación y una propuesta para la fase siguiente.
- Cuando se elige la formación de instructores como medio de acción en un programa de desarrollo de las PYME, el diseño del proyecto tiene que incluir un sistema de apoyo que controle y respalde la labor sobre el terreno de los consultores recién formados a los que no debería dejarse por su cuenta. Una forma práctica de proporcionar este sistema sería establecer un servicio de información en línea para los consultores empresariales, junto con una base de datos de estudios nacionales de caso.
- A fin de generar calidad y competencia en los servicios de consultoría que se presten a las empresas, los proyectos deberían incluir el establecimiento de un sistema de certificación para consultores, junto con la promoción de asociaciones profesionales de consultores de las PYME.
- El fomento del espíritu empresario en la mujer puede dar lugar a resultados más importantes si se incorporan las cuestiones de género en los programas que promueven el desarrollo de las pequeñas empresas. Los programas de formación de instructores destinados a este fin deberían incluir representantes de diversas entidades, tales como instituciones de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, cámaras de comercio, asociaciones de mujeres y sindicatos, asociaciones de empleadores e instituciones crediticias.

Gestión y aplicación de proyectos

a) Formación

- La formación de instructores es un medio rentable de fortalecer la capacidad institucional y conduce al desarrollo sostenible.
- Se recomienda la formación de grupo cuando se requiere que el proyecto establezca unidades operacionales dotadas de equipos de trabajo. Entre otras ventajas, la formación de grupo promueve las normas y procedimientos del trabajo en equipo, las aptitudes del trabajo en equipo y normas de calidad homogéneas.
- En los proyectos de formación profesional, el perfeccionamiento de los conocimientos técnicos de los formadores debería organizarse mediante el contacto con experiencias laborales a través de la asignación de becas individuales. La creación de pequeños grupos con necesidades similares permite una reducción de los costos de las becas individuales.
- Los programas de enseñanza a distancia personalizados son un medio rentable de perfeccionar los conocimientos y capacitaciones individuales que se relacionan pero no se limitan al diseño, entrega y evaluación de la formación, ni a la gestión o servicios de asesoramiento empresarial.
- La formación en el Centro de Turín puede ser una solución adecuada si la formación se combina con un viaje de estudios internacional en Europa. La formación en el Centro de Turín permite al director del curso supervisar el control de la calidad, ya que la mayor parte de los factores relacionados con la formación están directamente bajo su control.

b) Control y seguimiento

- La formación de instructores no es por sí sola suficiente. Es de máxima importancia controlar y prestar asistencia a los formadores cuando se reincorporen a sus actividades durante el tiempo que sea necesario hasta que puedan desempeñar sus tareas de forma sostenible sin ayuda externa.
- Controlar el progreso de un proyecto a distancia y con misiones cortas es una alternativa rentable a la de asignar expertos internacionales y/o consultores al proyecto. Este enfoque se ha utilizado con mucho éxito para aplicar una serie de pequeños proyectos independientes pero relacionados.
- Ha resultado eficaz la utilización de consultores nacionales para llenar el vacío entre movimientos de expertos internacionales a corto plazo a fin de garantizar la continuidad y apoyo a las actividades de desarrollo en curso. Este enfoque contiene costos y prevé cierta flexibilidad para proporcionar consultores internacionales, como y cuando se requieran, sin interrumpir las actividades de desarrollo del proyecto entre nombramientos.

c) Coordinar el desarrollo de programas docentes y la adquisición

- Una de las tareas más difíciles es coordinar el desarrollo de nuevos programas docentes con la adquisición e instalación de nuevo equipo en los centros de formación profesional. Las listas de equipo y especificaciones deberían basarse en los nuevos programas docentes elaborados en función de un análisis de las necesidades.

Sostenibilidad y posibilidad de repetición en otros contextos

- El enfoque de la formación de instructores respecto del desarrollo de la capacidad institucional es más probable que, a través del efecto multiplicador, produzca en un período más corto de tiempo una base de capacitaciones sostenibles más amplias que el enfoque de la formación directa. Sin embargo, para facilitar la sostenibilidad de los resultados, el programa de formación de instructores requiere que la organización receptora cree las condiciones y proporcione los medios que permitan al personal formado desempeñar las tareas para las que han sido formados. La traducción de los materiales de formación de instructores a los idiomas nacionales proporciona una base de conocimientos y permite que se repita la formación cuando sea necesario.

IV. Observaciones finales

A. Oficina Internacional del Trabajo

72. La sostenibilidad e impacto a largo plazo de un proyecto depende de la calidad del diseño del proyecto. Habida cuenta de las deficiencias observadas en el diseño de algunos de los proyectos que figuran en la muestra, la OIT debería desplegar mayores esfuerzos para formar al personal de la sede y sobre el terreno en el diseño y evaluación de proyectos, así como en el control de la calidad del diseño del proyecto. Se deberían fortalecer los mecanismos para tener en cuenta las lecciones extraídas en el diseño del proyecto.
73. Los departamentos técnicos en la sede de la OIT, en el terreno y en el Centro de Turín deberían unirse para examinar y actualizar las metodologías y materiales de formación existentes a fin de garantizar una mayor divulgación entre los mandantes de la OIT y el personal que participa en la cooperación técnica.
74. Para mejorar el diseño y aplicación de futuros proyectos de desarrollo institucional, especialmente los que experimentan un nuevo enfoque de la formación y/o un enfoque integrado, es importante ir más allá de las evaluaciones finales e invertir en análisis de impacto a largo plazo. Para ello, la OIT debería emprender estudios sobre metodologías de análisis de impacto.
75. Los presupuestos de los proyectos normalmente no asignan recursos para evaluaciones *a posteriori* incluidos los análisis de impacto. La OIT debería llegar a un mayor entendimiento con las entidades donantes sobre la necesidad de llevar a cabo análisis de impacto a más largo plazo e inversiones por adelantado (por ejemplo, para estudios de evaluación preliminares) a fin de garantizar que se dan las condiciones adecuadas para aplicar determinadas modalidades de formación.
76. Dos programas InFocus principales asumirán el liderazgo en la OIT en el ámbito de la formación para el empleo.

Programa InFocus sobre conocimientos teóricos y prácticos y empleabilidad

77. El programa InFocus sobre conocimientos teóricos y prácticos y empleabilidad (IFP/SKILLS) tiene por objetivo vincular el desarrollo de las calificaciones profesionales con el empleo futuro y el acceso a la formación para el empleo. Se está adoptando un

enfoque de formación integrado y orientado a la demanda sobre la base de una evaluación de las necesidades del mercado de trabajo. La eficacia de este enfoque también depende de la capacidad de los servicios que facilitan la movilidad y las bolsas de trabajo en los mercados de trabajo, como por ejemplo la prestación de servicios de formación a personas que buscan empleo y a grupos que tienen que hacer frente a dificultades especiales, por ejemplo las mujeres, las personas discapacitadas, así como los jóvenes y las personas de edad avanzada.

78. Los futuros proyectos de cooperación técnica concebidos y desarrollados por este programa InFocus promoverán y aplicarán el enfoque de desarrollo de calificaciones profesionales junto con el fortalecimiento y desarrollo de los servicios de empleo, haciendo especial hincapié en el fomento de la capacidad en el ámbito del asesoramiento en materia de empleo, la orientación profesional y los sistemas de información del mercado de trabajo. Una utilización más eficaz de las tecnologías de la información y la comunicación a la hora de impartir formación institucionalizada y no institucionalizada es una importante tarea de desarrollo.
79. IFP/SKILLS colabora estrechamente con el Centro de Turín en la elaboración de nuevos proyectos de cooperación técnica con miras a aprovechar su experiencia y conocimientos técnicos respectivos.

Programa InFocus sobre intensificación del empleo mediante el desarrollo de pequeñas empresas

80. Del título elegido para el programa InFocus sobre intensificación del empleo mediante el desarrollo de pequeñas empresas (IFP/SEED) se desprende la necesidad de poder medir los cambios en el empleo que resulten de las actividades de formación (y de otra índole) de la OIT. Actualmente se están llevando a cabo estudios detallados sobre los efectos en el empleo y sobre el examen de nuevos métodos de análisis de impacto. Se prevé que este estudio incluya actividades de evaluación *a posteriori*. Uno de los objetivos de esta labor es identificar y validar métodos de bajo costo para medir los efectos en el empleo que pueden incorporarse en los nuevos proyectos de forma sistemática.
81. La OIT ha invertido en el desarrollo de una gran diversidad de materiales de formación de alta calidad en los últimos años, y por consiguiente es especialmente importante que los mandantes y el personal de la OIT tengan conocimiento de todo lo que está a su disposición y que puedan acceder a ello fácilmente. El programa IFP/SEED ha introducido recientemente información, como por ejemplo diversos materiales de formación, en su sitio Web (<http://www.ilo.org/seed>). El programa IFP/SKILLS ha establecido una red internacional de proveedores de formación profesional para facilitar el intercambio de material de formación disponible entre los países que habían recibido asistencia y los proyectos de cooperación técnica en curso. Actualmente se ha establecido un banco de datos en línea y un sitio Web para facilitar la interacción entre los proveedores de formación en diferentes países.

B. Centro de Formación Internacional de la OIT, Turín

82. Una lección fundamental que se extrae de la experiencia presentada en el documento es que las repercusiones e impacto de los proyectos son mayores en la medida en que las intervenciones del proyecto van acompañadas de otras medidas. La formación «autónoma» o la formación de instructores «autónoma» puede lograr sus propios objetivos inmediatos de formación. Sin embargo, los instructores recién formados necesitan un medio propicio y condiciones políticas y recursos apropiados para aplicar sus conocimientos teóricos y

prácticos. A la inversa, las nuevas políticas y prácticas que resulten de los proyectos de cooperación técnica de la OIT tendrían muchas más posibilidades de permanecer y resultar eficaces (en el sentido más amplio del término) si las partes interesadas y propietarios formaran parte integral del ejercicio y si las intervenciones de la Oficina y el Centro de Turín estuvieran bien articuladas y se complementaran.

- 83.** Sin embargo, sólo en uno de los proyectos examinados hubo plena cooperación y concertación entre la Oficina y el Centro de Turín. Este fue el caso de Polonia, en donde la Oficina administró el proyecto y proporcionó un consejero técnico principal. El Centro de Turín participó plenamente en el diseño del proyecto, y gestionó y se encargó de la aplicación del componente de formación. En lo que respecta a los otros proyectos, la Oficina y el Centro de Turín siguieron distintos caminos.
- 84.** El trabajo conjunto que llevan a cabo la Oficina y el Centro de Turín tendrá más éxito en la medida en que saquen provecho de las ventajas comparativas de cada socio. La Oficina tiene la ventaja de poder proporcionar asistencia técnica sobre políticas y prácticas relacionadas con la formación para el empleo y, para ello, la Oficina puede servirse de las capacidades del Centro de Turín en los ámbitos de la formación y métodos de aprendizaje para hacer que la misión y competencia técnica de la OIT vayan más allá y sean más eficaces.
- 85.** Además, en el curso del tiempo, la Oficina y el Centro de Turín han desarrollado capacidades particulares para movilizar fondos para sus proyectos de asistencia técnica y de formación. Las dos partes de la Organización han privilegiado relaciones con donantes multilaterales y bilaterales y organismos de financiación. Recientemente, un mejor contacto entre los departamentos responsables de la movilización de recursos ha dado lugar a normas más claras para una colaboración reforzada. Se espera que esto incremente el alcance, mejore la eficacia y reduzca la duplicación e ineficacia.
- 86.** Habida cuenta de lo anterior, el Plan Quinquenal de Desarrollo del Centro de Turín (2001-2005) tiene por objetivo lograr una asociación más estrecha con la Organización en su conjunto. Las actividades y productos del Centro de Turín se están interrelacionando e integrando cada vez más, especialmente con los programas InFocus. Proporcionan a estos programas un alcance más amplio y un mayor impacto.
- 87.** En el ámbito de la formación para el empleo, los programas del Centro de Turín reflejan las orientaciones de los programas IFP/SKILLS y IFP/SEED. El Centro de Turín tiene por objetivo promover la capacidad entre los mandantes de la OIT y difundir las conclusiones de los estudios de la OIT, especialmente en los países en desarrollo y en Europa central y oriental.
- 88.** En lo que respecta al programa IFP/SKILLS, las actividades del Centro de Turín comprenden la promoción del entendimiento de los métodos y prácticas utilizados para el diseño y aplicación de políticas más eficaces de empleo y de desarrollo de las calificaciones. Actualmente los ámbitos prioritarios son el desarrollo de las políticas de empleo, los sistemas de información del mercado de trabajo, los servicios de empleo, el análisis de las políticas de formación, la reorientación de los sistemas de formación, el empleo de los grupos desfavorecidos y el trabajo decente en el sector informal. El trabajo conjunto como por ejemplo en el Programa de Empleos para Africa, garantiza que las actividades de formación y de promoción de la capacidad del Centro de Turín contribuyen a extender los objetivos de la Organización.
- 89.** En lo que respecta al programa IFP/SEED, las actividades del Centro de Turín se centran en políticas y prácticas que contribuirán a fomentar la empleabilidad y el empleo por

cuenta propia. Actualmente los ámbitos prioritarios son la educación empresarial, las políticas y estrategias de desarrollo de empresas, los servicios de desarrollo empresarial, el fomento del espíritu empresarial en las mujeres, la promoción de empresas socialmente responsables y la privatización, las microfinanzas y los planes de crédito para las pequeñas y medianas empresas, y el trabajo decente en el sector informal. El trabajo conjunto, por ejemplo en el Seminario anual de desarrollo empresarial, garantiza que los grupos beneficiarios del Centro de Turín y de la Organización están interconectados y unidos, y que la formación pasa a ser parte integrante de la elaboración de políticas y del fomento de la capacidad institucional.

Ginebra, 12 de febrero de 2001.

Anexo I

Metodologías y materiales de formación de la OIT

1. *Módulos de calificaciones para el empleo (MCE)*

La metodología de formación de los módulos de calificaciones para el empleo de la OIT (MCE) fue desarrollada en el Programa de Desarrollo del Personal MCE así como en el manual de los MCE (Chrosciel y Plumbridge, 1992) y se considera que es un enfoque de sistemas modernos respecto del desarrollo y la prestación de servicios de formación orientados al empleo. Es un instrumento adecuado para el diseño de la formación de competencias basado en el principio de que deberían tenerse en cuenta las demandas reales de calificaciones en el mercado de trabajo y las necesidades reales de formación de los individuos. Facilita la adquisición por parte de los aprendices de las competencias prácticas y sociales y conocimientos relacionados necesarios para lograr el nivel requerido en un empleo dado o situación de empleo por cuenta propia. El enfoque MCE apoya la formación permanente para un trabajo decente, que requiere sistemas cada vez más flexibles de formación, que son una característica fundamental de los MCE. A partir de la experiencia del proyecto (lecciones extraídas), se ha perfeccionado todavía más la metodología. La utilización de tecnología moderna de la información se ha añadido al proceso de modernización y enriquecimiento del enfoque MCE.

2. *Rehabilitación basada en la comunidad*

La metodología de la rehabilitación basada en la comunidad es una estrategia, en el marco del desarrollo general de la comunidad, para la rehabilitación, igualdad de oportunidades e inclusión social de las personas discapacitadas. La rehabilitación basada en la comunidad se aplica a través de los esfuerzos aunados de las propias personas discapacitadas, sus familias y comunidades, y servicios adecuados de salud, enseñanza, formación profesional y servicios sociales. En la rehabilitación basada en la comunidad se utiliza un enfoque multisectorial, con la participación de la OIT en los ámbitos de la formación y el empleo que complementa los insumos relacionados con la educación y la salud que aportan otros organismos, en particular la OMS y la UNESCO. En lo que respecta a la formación, se hace hincapié en que se incluya a personas discapacitadas en los programas ordinarios de inserción profesional como preparación para el empleo en el mercado primario.

3. *Educación y formación concebidas en función de la población*

La metodología de la educación y formación concebidas en función de la población se basa en un enfoque de sistemas que comprende el análisis, diseño, aplicación y evaluación de servicios de formación en apoyo del empleo remunerado en el sector informal urbano y en zonas rurales. Está concebida para prestar asistencia a los organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales e instituciones de formación para impartir formación con miras al empleo por cuenta propia y la generación de ingresos. Se hace hincapié en los enfoques participativos que entrañan la participación de la comunidad en todas las fases del proceso de formación y la provisión de competencias prácticas para oportunidades de empleo predefinidas. Asimismo, incrementa la productividad de los que están ocupados en actividades informales al perfeccionar sus calificaciones profesionales y mejorar la organización y gestión de la producción.

4. *Inicie y Mejore su Negocio (SIYB)*

El programa de formación SIYB ofrece un método sostenible y rentable para llegar a un importante número de pequeños empresarios que no han recibido formación empresarial y dotarlos de los conocimientos básicos de gestión necesarios en un medio competitivo. Más de 150.000 hombres y mujeres de negocios en 83 Estados Miembros se han beneficiado de este programa de la OIT, que se aplica a través de instituciones intermediarias como por ejemplo

organizaciones de empleadores, cámaras de comercio, centros nacionales de formación sindical y organizaciones no gubernamentales de mujeres. Aproximadamente 15 países donantes han financiado los esfuerzos de la OIT para introducir y sostener el programa SIYB en todo el mundo y actualmente 40 países se benefician de los proyectos OIT/SIYB. El programa IFP/SEED introduce el programa SIYB al formar a los instructores empleados por estas organizaciones y presta asesoramiento sobre cómo puede aplicarse el programa de forma sostenible. A su vez, los instructores locales forman a los empresarios existentes y futuros sobre cómo iniciar y/o gestionar sus negocios. Al aplicar esta estrategia multiplicadora, el programa beneficia a un gran número de empresarios existentes y futuros.

5. Género, pobreza y empleo

El programa modular sobre el género, la pobreza y el empleo, que está destinado a los responsables de la formulación de políticas, planificadores, administradores y ejecutores de programas, trabajadores y empleadores y otros interlocutores sociales, es un instrumento/metodología para sensibilizar, formar e intercambiar información en los ámbitos de política interrelacionados de promoción del empleo, reducción de la pobreza e igualdad de género. Utilizando un enfoque basado en el género, el programa modular se basa en el análisis de cuestiones políticas, estrategias, conocimientos y buenas prácticas de las experiencias nacionales y subregionales en ocho ámbitos temáticos: amplios vínculos entre el empleo, la pobreza y el género; organización y capacidad de negociación; acceso a activos; acceso a la formación; acceso al crédito; expansión del empleo remunerado; protección social; y fondos sociales.

6. Formación en gestión de desarrollo local (GMT)

El enfoque de la formación en gestión de desarrollo local consiste en una metodología de formación empresarial especialmente concebida para responder a las necesidades de los microempresarios en África. Está destinada a empresarios que tienen un nivel de instrucción limitado y su objetivo es ayudarles a mejorar sus empresas y aumentar sus ingresos.

Anexo II

Lista de proyectos examinados/aplicados por la Oficina Internacional del Trabajo

1. NAM/95/M01/NOR Desarrollo de recursos humanos para la rehabilitación basada en la comunidad de personas discapacitadas – Namibia;
2. PAK/94/M01/NET Formación y empleo para mujeres en zonas rurales en la frontera noroccidental de Pakistán – Pakistán;
3. BDG/92/M01/NOR Tecnologías para el empleo en zonas rurales con especial referencia a las mujeres y el desarrollo sostenible – Bangladesh;
4. UKR/96/007 Introducción de programas de formación flexibles para los desempleados (resumen de informes de evaluación de proyectos y TPR) – Ucrania;
5. RAF/92/M18/FRG Mejora del nivel de vida para las mujeres discapacitadas: Programa de promoción regional para los países de Africa sudoriental – interregional;
6. MAG/93/M01/IDA Apoyo a la creación y desarrollo del centro de recursos de personal de establecimientos de enseñanza técnica y profesional – CERES – Madagascar;
7. BYE/98/002 Reducción de la pobreza a través de la promoción del empleo independiente en los sectores generadores de ingresos (todavía no codificado) – Belarús;
8. POL/93/01/IBR Desarrollo de la formación de adultos (TOR núm. 9) – Polonia;
9. HON/96/M01/NET Proyecto de Apoyo al Centro Nacional de Educación para el Trabajo – CENER – Honduras;
10. URT/94/M04/NET Acción para asistir a las mujeres en zonas rurales – República Unida de Tanzania;
11. URT/97/019 Promoción del empleo urbano integrado – República Unida de Tanzania I;
- URT/95/M03/NET Acción para asistir a las mujeres en zonas rurales – República Unida de Tanzania II;
12. RAF/97/M11/SID Programa Inicie y Mejore su Negocio para empresarios en Africa sudoriental y oriental: segunda fase;
13. NEP/88/050 Fomento del espíritu empresario de las mujeres en el turismo – Nepal;
14. HON/95/M01/NET Asistencia en la formulación y aplicación de una política de promoción de las pequeñas empresas y microempresas – Honduras;
15. CMB/92/010 Promoción de las pequeñas empresas y del sector informal – Camboya.