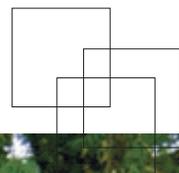




Oficina  
Internacional  
del Trabajo

# Hacia el derecho al trabajo

**UNA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE  
PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO INNOVADORES**



**Nota orientativa 12**  
**La formación y el desarrollo  
de la capacidad en los PPE**

## Agradecimientos

El Programa de Inversiones Intensivas en Empleo (PIIE), de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), ha sido el responsable de preparar el material de orientación *Hacia el derecho al trabajo: Una guía para la elaboración de programas públicos de empleo innovadores*. Como complemento de esta guía, se llevó a cabo un curso internacional, con el apoyo del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (CIF-Turín), que estuvo dirigido a un público diverso, entre otros, responsables de formular políticas, actores sociales, planificadores y funcionarios de categoría superior e intermedia de diferentes ministerios nacionales y organismos y programas para el desarrollo interesados.

La elaboración de la guía y el diseño del curso se realizaron bajo la dirección de Mito Tsukamoto, Especialista Principal del PIIE. Los principales responsables de preparar el curso fueron Maikel Lieuw-Kie-Song y Kate Philip, quienes trabajaron en calidad de consultores internacionales. Para la definición de la estructura del curso y de los métodos de enseñanza se contó con la colaboración de Valter Nebuloni, Director del Programa de Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias del CIF-Turín. Mito Tsukamoto y Marc Van Imschoot, ambos Especialistas Principales del PIIE, examinaron todo el material y formularon las correspondientes observaciones. La traducción al español desde la versión inglesa estuvo a cargo de Valentina Poggio, y la revisión y la edición del material corrieron por cuenta de Eric de Vries.

El PIIE quisiera también expresar su agradecimiento a los autores principales de las siguientes Notas orientativas: Steven Miller, de *The New School*, Nueva York, Estados Unidos de América (Empleo juvenil y zonas urbanas); Rania Antonopoulos, del *Levy Economics Institute of Bard College*, Nueva York, Estados Unidos de América (Género); Radhika Lal, del Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo del PNUD, Brasil (Sistemas de pago); y Pinaki Chakraborty del *National Institute on Public Finance and Policy*, India, por su contribución inicial en una serie de módulos.

Las Notas orientativas preliminares también fueron revisadas por otros expertos, a saber: Sukti Dasgupta, Chris Donnges, Geoff Edmonds, Natan Elkin, Christoph Ernst, Mukesh Gupta, María Teresa Gutiérrez, Carla Henry, Bjorn Johannessen, Sangheon Lee, Marja Kuiper, Philippe Marcadent, Steven Oates, Naoko Otake, Susana Puerto González, Diego Rei, Gianni Rosas, Catherine Saget, Terje Tessem y Edmundo Werna.

Por último, el PIIE quisiera dar las gracias a todos quienes participaron en el taller de validación realizado en mayo de 2010 por sus valiosas contribuciones y comentarios que ayudaron a mejorar en gran medida la calidad del curso.

# Hacia el derecho al trabajo

UNA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO INNOVADORES



## Nota orientativa 12

### La formación y el desarrollo de la capacidad en los PPE

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2014

Primera edición 2014

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, las instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que les hayan expedido con ese fin. En [www.ifro.org](http://www.ifro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

*Hacia el derecho al trabajo: Una guía para la elaboración de programas públicos de empleo innovadores*

ISBN: 978-92-2-326771-1 (versión impresa)  
978-92-2-326772-8 (versión electrónica)

*Datos de catalogación en publicación de la OIT*

Hacia el derecho al trabajo : una guía para la elaboración de programas públicos de empleo innovadores / Oficina Internacional del Trabajo. - Ginebra: OIT, 2014

ISBN 9789223267711; 9789223267728 (web pdf)

International Labour Office

obras públicas / creación de empleos / empleo de jóvenes / derecho al trabajo / elaboración de proyectos  
04.03.7

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolos a Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org)

Vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

---

Diseñado e impreso por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín (Italia)

## Nota orientativa 12

# La formación y el desarrollo de la capacidad en los PPE



### Objetivo

*Esta nota tiene como objetivo presentar a los participantes las actividades de formación que suelen incorporarse con más frecuencia en los programas públicos de empleo (PPE)<sup>1</sup>, y en especial los tipos de formación que se imparten a quienes poseen diferentes responsabilidades en el programa. También se examina aquí la función que puede desempeñar la formación para ayudar a los participantes a dejar estos programas, así como algunos de los retos que surgen en estos casos.*

### Los objetivos de la formación y los grupos destinatarios

En muchos programas públicos de empleo se incorporan componentes formativos, pero sus tan disímiles objetivos en ocasiones pueden dar lugar a confusión. Las estrategias de formación más comúnmente utilizadas se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1. Estrategias de formación frecuentes en los programas públicos de empleo**

	Grupo meta	Objetivo
1	Funcionarios del gobierno	Mejorar el diseño y la gestión del programa.
2	Asesores locales, pequeños contratistas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones comunitarias	Fomentar la capacidad para el diseño y la ejecución del programa. Mejorar la sostenibilidad de los bienes generados.
3	Participantes	Incrementar la productividad del programa.
4	Participantes	Facilitar la salida de los participantes.

<sup>1</sup> Lieuw-Kie-Song, M.; K. Philip; M. Tsukamoto y M. Van Imschoot: *Hacia el derecho al trabajo: Innovaciones en programas públicos de empleo (IPPE)*, OIT, Sector del Empleo, Documento de Trabajo núm. 69 (Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 2011).

## Formación de funcionarios del gobierno

El objetivo que impulsa la formación de los funcionarios gubernamentales es la mejora de la gestión de un programa en su conjunto. Para gestionar un PPE es necesario poseer una amplia variedad de competencias; a continuación se mencionan algunas de las más importantes:

- económicas y financieras: justificar los presupuestos del programa y demostrar su eficacia económica;
- políticas y populares: conquistar apoyo político hacia el programa y dar a conocer el impacto, los beneficios y los derechos que conlleva;
- de planificación y coordinación: coordinar actividades relativas a ese programa entre diferentes ministerios y administraciones provinciales y locales;
- de gestión del programa;
- de gestión de proyectos, que incluye la gestión de los contratos;
- de rendición de cuentas y transparencia;
- técnicas (sectoriales), para diseñar y cuidar la calidad de las intervenciones;
- de implicación y movilización de la comunidad: velar por la inclusión de la población local en procesos justos de contratación, colaborar con opiniones cuando haya que priorizar actividades y proponer proyectos;
- presentación de informes, monitoreo y evaluación: asegurar que exista capacidad para presentar informes sobre el trabajo realizado; recabar y analizar informes tendientes a mejorar el desempeño del programa y la adopción de decisiones; evaluar su impacto y perfeccionar su diseño.

Si un programa es nuevo, o si incorpora nuevos procedimientos, es posible que la formación se introduzca en el momento de ponerlo en funcionamiento. Pero muchos programas ofrecen formación continua para nuevos empleados, o para funcionarios que se incorporan en representación de la administración local (municipal, de distrito, etc.); o también pueden brindar capacitación para corregir carencias específicas que se hayan constatado en el proceso de ejecución.

### Recuadro 1. Formación de funcionarios

El Programa de redes de seguridad productivas (PRSP), de Etiopía, mantiene un programa permanente que aspira a formar a 6.000 funcionarios de distrito en métodos de gestión de recursos naturales, con el fin de promover una mejora en el diseño y en la selección de proyectos.

En su primer año de existencia, el Programa Ampliado de Obras Públicas (PAOP), de Sudáfrica, capacitó a 1.500 funcionarios locales del gobierno para dirigir proyectos de infraestructura intensivos en mano de obra; la formación continúa con un programa de menor escala.

El Programa Nacional Mahatma Gandhi de Garantía del Empleo Rural (LNMGGER), de la India, ha contratado a 12.000 personas, a quienes está capacitando en el ámbito del monitoreo de datos.

### Formación de los agentes de ejecución del programa: asesores locales, pequeños contratistas, ONG, organismos del gobierno y comunidades, entre otros

Dependiendo de la forma en que se haya planificado la ejecución de los proyectos y de las actividades que abarca el PPE, es posible que se deba proporcionar también formación para desarrollar la capacidad de los responsables de esa ejecución. La formación reviste particular importancia si se prevé un crecimiento acelerado del programa y se comprueba que no se dispone de suficiente capacidad o experiencia a nivel local para abordar los proyectos concretos que se han concebido. En los casos en que el diseño del programa ha quedado a cargo de asesores locales, y las obras son ejecutadas por pequeños contratistas, muchos programas han optado por capacitar a un conjunto de asesores y contratistas, ya sean nuevos o con los que ya se ha trabajado previamente; la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha acumulado una vasta experiencia en este tipo de formación. Además, algunos programas también han impartido formación a capataces y supervisores de obra con el fin de mejorar el control del trabajo y la productividad del proyecto. Cuando se aplica la modalidad de contratación comunitaria, en general al proceso se suma la capacitación de las comunidades locales.

Este tipo de capacitación no solo tiene que ver directamente con la ejecución de los proyectos, sino que también puede vincularse con el fomento de capacidades que sirven a otras actividades importantes del programa. Si en la selección de los participantes intervienen procesos y estructuras comunitarias, la capacitación es fundamental para ofrecer garantías de que el proceso de selección se ajusta a los criterios establecidos en el programa y cumple con normas de equidad y

transparencia. Algunos programas también podrán fomentar la implicación de las comunidades en el monitoreo de los proyectos, por ejemplo mediante las auditorías sociales. En este caso, será indispensable capacitarlas en el conocimiento de estos procesos de auditoría. La operación y el mantenimiento de los bienes creados es otro aspecto que merece atención especial, sobre todo para potenciar la sostenibilidad de los proyectos.

## Recuadro 2. Capacitación de la comunidad

Programa de Trabajo Comunitario: la capacitación que reciben las comunidades en materia de planificación y ejecución del trabajo ha hecho posible que se involucren mucho más activamente en dichos procesos.

LNMGGGER: la capacitación de miembros de la comunidad en los procesos de auditoría social ha sido fundamental para reducir la corrupción y mantener el apoyo local que recibe el LNMGGGER, y a menudo se ha logrado gracias a la ayuda de las ONG de la zona.

PRSP: el programa capacitó a miembros del Grupo de Trabajo Comunitario para la Seguridad Alimentaria en mecanismos de selección de participantes, un aspecto que resulta fundamental para llegar a los destinatarios meta y evitar una profusión de reclamaciones de quienes se sienten injustamente excluidos.

## Preparación de los participantes para el desempeño de los trabajos de obras públicas

En la mayoría de los programas de obras públicas (POP), es indispensable que los trabajadores cuenten con alguna capacitación para llegar a estándares mínimos de productividad o de calidad. La capacitación depende en gran medida de la naturaleza de los proyectos y del nivel de destrezas que posean los trabajadores, y consistirá, en su forma más básica, en un breve adiestramiento en obra que los capacita para desempeñar tareas muy simples. Si se les paga por tareas cumplidas, se los puede capacitar también en el concepto del trabajo y la remuneración basados en tareas. No obstante, en algunos programas, el trabajo – y por ende, el proceso de formación – puede llegar a ser más complejo, y habrá que incluir etapas de capacitación formal antes del inicio del proyecto o durante su ejecución. En algunos programas se llegará a exigir que los participantes asistan a cursos en institutos de formación antes de comenzar a trabajar, por ejemplo, los jefes de cuadrilla que se hayan seleccionado de entre los miembros de la comunidad y tengan a su cargo un equipo de 20 trabajadores. En estos casos, los participantes pueden incluso obtener algún certificado formal de aptitud.

## Formación de los participantes para apoyar su salida del programa de obras públicas

Finalmente, una serie de mecanismos de formación buscan proporcionar herramientas al participante para que pueda abandonar el programa. Esos mecanismos consistirán, por ejemplo, en una capacitación técnica más avanzada que profundice el trabajo desempeñado en el programa. Pero pueden no estar directamente vinculados al trabajo, sino haber sido escogidos por los trabajadores o el gobierno local en razón de la demanda de competencias que exista en el mercado o de las oportunidades económicas que ofrezca, o incluso de las circunstancias en que se encuentren los beneficiarios.

Este tipo de formación es, en general, la que genera más dificultades y mayor polémica; y vale la pena analizarla en más detalle.

### Formación y salida del programa

En algunos programas se incluye un componente formativo que busca equipar a los trabajadores con competencias que les permitan abandonar el programa y superar la dependencia que puedan tener de él. Esto se da más que nada en entornos urbanos. El enfoque presupone implícitamente que el principal – o el único – impedimento para que el trabajador encuentre un empleo normal es su falta de competencias, y que la preparación que brinda un PPE se las proporcionará.

Pero ese enfoque adolece de dos imprecisiones. En primer lugar, hasta el momento la experiencia ha demostrado que la premisa no es correcta. En muchos países, la situación es mucho más compleja. La falta de inversión,



© OIT/Marcel Crozet



de seguridad y de infraestructura, sumada a un agotamiento de los recursos naturales, contribuyen a que escasee la demanda de mano de obra, inclusive la de mano de obra calificada y semicalificada, y la capacitación que pueden proporcionar los PPE tiene poca o nula influencia sobre estos factores.

En segundo lugar, si la falta de destrezas constituye el principal impedimento, lo más indicado sería introducir un programa de desarrollo de competencias focalizado que diera respuesta a la demanda existente, y no uno de obras públicas. La capacitación que se incorpore en un POP posiblemente no satisfaga la calidad o los estándares necesarios. Podrá, sí, proporcionar una ventajosa experiencia práctica a quienes hayan sido capacitados, pero existen otras intervenciones capaces de aunar, como es deseable, formación y experiencia laboral, a menudo con mucho más eficacia que un programa de obras públicas. En este sentido, conviene tener en cuenta intervenciones alternativas como la formación profesional, las pasantías, el aprendizaje de oficios y los programas de inserción laboral.

Una de las mayores dificultades que reviste la inclusión de una capacitación más formal y acreditada concierne a la focalización de los destinatarios. Seleccionar beneficiarios para un programa de desarrollo de competencias difiere mucho, en su esencia, de hacerlo para un PPE. Una estrategia de desarrollo de destrezas en la que se combinen formación y experiencia para propiciar una inserción de sus participantes en el mercado de trabajo, y que cuente con altas probabilidades de resultar exitosa, no se orientará a los más vulnerables ni a los más pobres. Sus criterios se fijarían ante todo según los parámetros exigidos para entrar a un programa de formación específico y, con toda certeza, estarían focalizados en los menos vulnerables, quienes con una intervención poco profunda ya serían capaces de salir adelante. Los más vulnerables, en cambio, casi siempre necesitarán un período mucho más extenso de intervención ininterrumpida antes de encontrarse en condiciones de graduarse.

Sin embargo, habida cuenta del atractivo innegable que presenta la combinación de trabajo y formación, muchos PPE continuarán incluyendo algún componente formativo. Tal vez el problema más importante de estos programas sea la enorme diferencia de escala que divide a las dos intervenciones complementarias mencionadas. Por lo general, un PPE está en condiciones de proporcionar trabajo a una cantidad mucho mayor de gente de la que puede abarcar una intervención de formación profesional o técnica. De hecho, su capacidad para crear empleo suele ser entre diez y



© CIFO/IT/IGio Palazzo

cien veces mayor que para la intervención de formación<sup>2</sup>. Son datos que reflejan no solo el enorme costo que exige la formación en comparación con la creación de empleo, sino también la complejidad, en cuanto a recursos y capacidad institucional, que requiere ponerla en práctica en una escala tan grande. Esta diferencia suscita dudas acerca de hasta qué punto estas intervenciones son realmente parte integral de un mismo programa.

Habrá que cuidar, entonces, de que los programas de obras públicas no se fijen objetivos poco realistas ni que esperen lo imposible de la formación que son capaces de proporcionar para facilitar la salida de los participantes. Si bien habrá casos de inserción exitosa, por lo general el porcentaje será bajo.

En casi todos los contextos, los esfuerzos para ayudar a los participantes a abandonar los PPE deberán constar de muchas intervenciones complementarias, por ejemplo, de programas orientados a:

- mejorar la seguridad social y alimentaria
- incrementar la productividad agrícola local
- crear bienes para los hogares
- proporcionar mejor acceso a la salud.

<sup>2</sup> Si se ofrece empleo a decenas de miles de personas, no se proporcionará formación más que a miles, o incluso a cientos, de participantes. Como se muestra en el ejemplo de Kenya presentado en el recuadro 3, mientras que se contrata anualmente a 300.000 jóvenes para desempeñarse en empleos temporales, nada más que 1.200 de ellos reciben formación profesional en el mismo período. En el marco del Programa Ampliado de Obras Públicas se dio empleo a unas 500.000 personas por año, pero menos de 10.000 recibieron capacitación técnica formal.

Los programas públicos de empleo pueden contribuir con muchos de estos objetivos, pero no pueden dar solución a todos. El gobierno de Etiopía ha introducido algunos programas que complementan al PRSP; algunos tienen como meta construir bienes para los hogares por medio de microcréditos, mientras que otros apuntan a incrementar la productividad de los agricultores de subsistencia.

### Recuadro 3: Combinar empleo y formación en Kenya

Recientemente se han puesto en marcha en este país proyectos públicos de empleo orientados a los jóvenes, que recurren a diversas estrategias, por ejemplo, generar oportunidades de empleo mediante la construcción de obras públicas y proporcionar experiencia y competencias laborales. En otro enfoque se combinan las transferencias monetarias condicionadas con proyectos de obras públicas, buscando ayudar a las familias a ganar más dinero, a invertir en actividades que reporten ingresos y a escapar del círculo vicioso de la pobreza.

En muchos países el desempleo se ha convertido sin lugar a dudas en un desafío enorme, que golpea a los jóvenes con particular dureza. La tasa global de desempleo entre la juventud suele duplicar a la de los adultos. A ello se suma el hecho de que, en una economía en contracción, las personas que se están insertando por primera vez en el mercado de trabajo son las que menos probabilidades tienen de encontrar empleo.

En Kenya, el objetivo principal es mejorar las condiciones de empleabilidad de los jóvenes – que habrán de traducirse en mejores perspectivas de trabajo y salarios más altos – proporcionándoles experiencia y competencias laborales mediante pasantías y formación adecuada, tanto en el sector formal como en el informal. El plan es proponer modelos piloto de pasantías en el sector privado, que aporten experiencia laboral y una formación desarrollada por el empleador para jóvenes de entre 15 y 29 años que no trabajen ni estudien, que cuenten con al menos ocho años de escolarización y que no hayan recibido educación en al menos un año. Con estas medidas se intenta hacer frente a la problemática de la juventud que en una etapa clave de su vida no está desarrollando competencia alguna: se le brinda la oportunidad de adquirir destrezas laborales mediante una experiencia de trabajo, y de recibir una formación estrechamente ligada a este trabajo en instituciones especializadas. De esta manera se amplían sus oportunidades laborales, el desarrollo de sus competencias y de su iniciativa empresarial, y al mismo tiempo se da respuesta a las inquietudes de los empresarios kenianos, quienes plantean que muchos jóvenes salen de los centros educativos y de formación sin la experiencia de trabajo ni las competencias necesarias para el acceso a un empleo.

Los componentes mencionados se adaptarán a las necesidades de los empleadores, tanto desde la perspectiva del diseño como de la ejecución, para incentivar su participación y su compromiso. El empleador determina qué destrezas hacen falta en su empresa y propone un programa de formación para los jóvenes seleccionados. El proyecto paga un estipendio al pasante durante un máximo de seis meses, y este obtiene, a su vez, competencias y experiencia laboral en el sector privado, así como una oportunidad para conseguir un trabajo normal o emprender un negocio propio. Además de conocimientos técnicos, también se proporcionará a los jóvenes formación para la vida cotidiana. Las instituciones a cargo de la formación elaborarán módulos de capacitación centrados en la adquisición de competencias para los aprendices, y los empleadores también podrán impartir capacitación en la empresa. El programa ofrecerá pasantías en el sector formal y en el informal.

En aquellas regiones donde estén disponibles ambos enfoques, se alentará a los jóvenes que hayan trabajado en obras públicas, y reúnan los criterios de admisión al programa, a que soliciten plazas en este programa de formación y en las pasantías. No obstante, debe quedar claro desde el principio que no será posible garantizar a todos los trabajadores que se desempeñen en obras públicas el acceso a estas oportunidades de formación complementaria.



© Simon Hills

## La formación para el desarrollo de la capacidad



No es posible fortalecer capacidades a diferentes niveles sin contar con un aparato formativo capaz de movilizarse rápidamente para capacitar a la gente en áreas de interés particular para los PPE. La formación para desarrollar la capacidad, en cambio, generalmente se puede poner en práctica en una escala más manejable, pues las personas a los que se debe capacitar suelen ser muchos menos que los que participan en el PPE. La OIT ha acumulado extensos conocimientos y experiencia en la capacitación de pequeños contratistas para la ejecución de obras intensivas en mano de obra.

En muchos países la Organización ha colaborado con ministerios técnicos para desarrollar capacidades en sectores específicos, tanto en áreas técnicas como de gestión. En Madagascar, por ejemplo, la mayor parte de la formación viene proporcionada por el *Centre de Formation HIMO (Haute Intensité de Main d'oeuvre – Alta Intensidad de Mano de Obra)*. Apadrinado en sus comienzos por la OIT y financiado por el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo (NORAD) (2001–2005), este centro se ha convertido desde entonces en una institución de formación y consulta plenamente operativa, autónoma y autofinanciada. Cuenta con un grupo local de expertos en formación cuyo aporte ha resultado fundamental para la aplicación de las estrategias intensivas en mano de obra.

El enfoque intensivo en empleo que impulsa el HIMO ya ha sido adoptado en muchos de los proyectos de inversión habituales de entidades financieras internacionales y de donantes bilaterales. Tanto los proyectos financiados por donantes como las estructuras centrales y descentralizadas pueden emplear ahora los servicios de pequeños contratistas, de asesores en ingeniería y de personal técnico calificados, así como los de organizaciones locales. De este modo, el Centro HIMO ha contribuido también a fortalecer la buena gobernanza con la mejora de la gestión de los contratos.

En respuesta a las crisis climáticas que azotan frecuentemente Madagascar (en especial huracanes y sequías), los PPE se han convertido en parte de la estrategia de protección social del país, estrategia que cuenta con el apoyo de muchos actores diferentes, como pequeños contratistas, que se encargan de la reconstrucción o rehabilitación de las infraestructuras públicas, y ONG locales, que realizan obras menores intensivas en mano de obra. El objetivo es generar ingresos y medios de subsistencia, con proyectos de trabajo a cambio de dinero, para personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad porque han sido víctimas de desastres naturales o perturbaciones de otra índole, y al mismo tiempo crear obras o servicios que sean útiles a la comunidad. La capacitación que proporciona el *Centre de Formation HIMO* – por ejemplo, en el diseño y la construcción de infraestructuras públicas resistentes a los huracanes, o en la gestión de

proyectos de gran intensidad de mano de obra – ha permitido a esos intermediarios intervenir con rapidez y eficacia para paliar este tipo de crisis y ayudar a los afectados a recuperarse.

## Referencias bibliográficas

- 📖 Lieuw-Kie-Song, M., K. Philip, M. Tsukamoto y M. Van Imschoot. 2011. *Hacia el derecho al trabajo: Innovaciones en programas públicos de empleo (IPPE)*, OIT, Sector del Empleo, Documento de Trabajo núm. 69 (Ginebra, Organización Internacional del Trabajo).
- 📖 Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Programas de infraestructura intensivos en empleo: desarrollo de capacidades para la contratación en el sector de la construcción*.



## Lista de verificación

### FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES

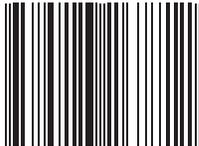
Responder las siguientes preguntas	☑
¿Ha promovido el gobierno la toma de conciencia de los principales interesados respecto de los objetivos y de los pros y contras que conlleva el PPE?	
<p>¿En qué áreas se fomenta la capacidad del personal de gestión del programa?</p> <p>a) ¿Monitoreo y evaluación?</p> <p>b) ¿Tecnologías de la información y la comunicación?</p> <p>c) ¿Asuntos financieros?</p> <p>d) ¿Cuestiones técnicas?</p>	
<p>¿Se ha proporcionado formación con el objeto de mejorar la selección, la preparación y la supervisión de los proyectos?</p> <p>¿A qué nivel?</p> <p>a) ¿De los ministerios de la administración central?</p> <p>b) ¿De las dependencias de gobierno descentralizadas?</p> <p>c) ¿De las municipalidades?</p> <p>d) ¿De otros organismos?</p>	
<p>¿Se ha trabajado para mejorar la capacidad de los responsables de la ejecución (PYMES, organizaciones comunitarias)?</p> <p>a) ¿En cuestiones técnicas?</p> <p>b) ¿En lo que respecta a la gestión?</p>	
<p>Con miras a aumentar la empleabilidad de los participantes, ¿ha sopesado el capacitador la eficacia que pueden demostrar, respectivamente, la “capacitación en el trabajo” y la “formación en el aula”?</p>	
<p>Cuando se trate de proporcionar formación, ¿será más efectivo trabajar con instituciones del gobierno o con proveedores del sector privado?</p>	
<p>Los proyectos de formación, ¿se han elaborado y puesto en práctica pensando en impulsar la productividad y mejorar la calidad de bienes y servicios?</p>	
<p>¿Existen programas de capacitación focalizados en mujeres pobres, que las provean de herramientas para mejorar sus medios de subsistencia?</p>	
<p>¿Se ha manejado la posibilidad de incorporar una “estrategia de graduación” adecuada para los beneficiarios del PPE?</p>	
<p>¿Se cuenta con un sistema de sondeo o seguimiento que permita al PPE evaluar la eficacia de su estrategia de formación?</p>	





A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.

9 789223 267711



ISBN: 978-92-2-326771-1

