

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **“Orientaciones estratégicas al Programa País en Bolivia** **“Trabajo con Dignidad”**

#### **1. Antecedentes**

Brücke · Le pont es una organización suiza de cooperación al desarrollo que apoya técnica y financieramente a ONGs y organizaciones de base en África y América Latina con la finalidad de impulsar proyectos sociales y económicos que contribuyan a que personas en situación de pobreza lleguen a contar con un trabajo digno. Sea accediendo a un empleo, generando una iniciativa económica independiente, o mejorando la rentabilidad de una actividad en operación.

En el marco de su programa global, Brücke · Le pont aplica en los países donde opera un enfoque que articula tres prioridades estratégicas: a. Competencias profesionales; b. Generación de ingresos; c. Derechos laborales. El impacto conjunto de estas tres prioridades del Programa, junto a dos líneas de acción transversales (género y fortalecimiento institucional de la organización coparte), aplicadas en todos los países donde opera, constituyen el núcleo del programa “Trabajo con Dignidad”.

En el caso de Bolivia, se halla en proceso de ejecución el Programa Bolivia (2017-2020) con acciones en el departamento de Tarija en los municipios de Cercado, Arce y O`Connor y en el de Viacha, en el departamento de La Paz. El Programa apoya a varias organizaciones contrapartes, cuyo objetivo principal es contribuir al fortalecimiento de las competencias profesionales y a una mejor empleabilidad de grupos particularmente desfavorecidos (trabajadoras asalariadas del hogar, obreros en la construcción, jóvenes, entre otros), a fin de que estas personas accedan más fácilmente al mercado laboral y puedan trabajar en mejores condiciones. El programa también apoya a productores/as de miel en zonas rurales a mejorar sus ingresos y a organizarse.

El Programa<sup>1</sup> ha ido generando por efecto de sus procesos de reflexión internos y la misma demanda o iniciativa de los Grupos Meta, otras líneas de trabajo que están siendo aplicadas: asociatividad, alianzas con el sector público y privado, emprendedurismo, generando resultados que hasta el momento son prometedores y que podrían aportar a un mejor impacto y la sostenibilidad de sus acciones. Un otro aspecto innovador es que el Programa Bolivia aborda al Trabajo Digno como un concepto multidimensional, considerando que no puede ser reducido únicamente a mejorar los ingresos de las personas participantes. Desde esta perspectiva, ha incluido procesos formativos que van más allá de la formación técnica o de la inserción laboral, como ser la equidad de género, el desarrollo de la autoestima personal, el fortalecimiento de las capacidades de ayuda mutua, incidencia política en términos de proponer nuevas, o de mejorar las actuales políticas públicas influyentes sobre el empleo o autoempleo. Elemento clave del Programa es la búsqueda de sostenibilidad y de eficiencia bajo la consigna “hacer mucho con poco”.

Es decir, podríamos afirmar que el proceso del Programa ha permitido ir desarrollando en y mediante la práctica, un modelo de acción no formalizado previamente en un esquema de planificación determinado o en una Teoría de Cambio - tareas que se prevé realizar en un

---

<sup>1</sup> Desde ahora nos referiremos el Programa Bolivia, simplemente como el Programa

futuro muy próximo - pues como lo señalamos fueron surgiendo de la misma práctica. Del modelo y los resultados que viene generando, surgen una diversidad de preguntas respecto a su coherencia interna y a su coherencia con el Programa en general de Brücke · Le pont. Asimismo, sobre su eficacia, eficiencia, sostenibilidad, capacidad de réplica y ampliación de escala (*scaling up*) en sí mismo y en comparación a las experiencias de Brücke · Le pont en otros países y las de la cooperación en general. Entonces consideramos que tras la acción, ha llegado el momento de la reflexión.

Reflexión necesaria en razón de que Brücke · Le pont ha decidido ampliar el programa a otros departamentos, focalizando su acción a ciudades intermedias y/ o municipios que muestren su interés por la temática del Trabajo Digno. Para ello considera la posibilidad de replicar alguno(s) de los proyectos con mejores resultados hasta el momento. Necesita saber en ese sentido si el modelo, sus líneas de acción y las temáticas de los mismos proyectos, en su estado actual de desarrollo, son un medio pertinente para lograr los impactos buscados por Brücke · Le pont o se debe complementarlo con algunas innovaciones, o incluso, llegado el caso, ser reemplazados por un mejor enfoque. Además necesitamos saber con qué innovaciones podrían ser complementadas las actuales actividades de apoyo a los grupos meta definidos.

En ese sentido la consultoría tiene como fin último y primordial aportar la información requerida para poder tomar decisiones estratégicas sobre la orientación temática y geográfica del Programa-Bolivia y aportar al desarrollo de los objetivos y metas de Brücke · Le pont en su conjunto.

Los proyectos ejecutados en Tarija y Viacha tienen las siguientes características:

	<i>Chama Wayna</i>	<i>SOLUCONS<sup>2</sup></i>	<i>Producción Apícola</i>	<i>Certificación</i>	<i>TAH Ejerciendo Derechos</i>	<i>Calle Gourmet</i>
<i>Sitio</i>	Ciudad de Viacha	Ciudad de Tarija	11 comunidades del municipio de Entre Ríos	Ciudades de Tarija y Bermejo	Ciudades de Tarija y Bermejo	Ciudad de Tarija
<i>Grupo Meta</i>	Jóvenes de ambos sexos	Trabajadores de la construcción. Varones.	Campesinos de ambos sexos	Adultos de ambos sexos	Mujeres	Adultos de ambos sexos En un 90% mujeres
<i>Ocupación</i>	Jóvenes que en su mayoría estudian y trabajan por horas o por temporadas de manera informal	Albañiles, electricistas, plomeros	Agricultores	Albañiles, Electricistas, Plomeros Joyeros Peluquero/as Panaderas Operadores maquinaria pesada Garzones de ambos sexos	Mujeres que realizan trabajos domésticos en hogares, sea por horas o por jornada completa	Personas que venden alimentos en la calle
<i>Formación Técnica</i>	No.	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Mejoramiento de ingresos</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si

<sup>2</sup> Se cierra a fines del mes de septiembre del año en curso

<i>Derechos laborales</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Equidad de genero</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Asociatividad</i>	Si	Si	Si	Si	Si	No.
<i>Alianza con el sector público</i>	Si	No	Si	Si	Si	Si
<i>Alianza con el sector privado</i>	Si	No	No	No	No	No
<i>Acceso a servicios financieros inclusivos</i>	En proceso	Este mes de septiembre cierra sus actividades	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso

## 2. Objetivos y alcance del análisis

### 2.1. Objetivo general

Proveer de fundamentos estratégicos para la reorientación temática y geográfica del Programa País Bolivia de Brücke · Le pont.

### 2.2. Alcance

El informe resultante debe constar de tres partes principales que presenten la siguiente información, que es detallada y desglosada en Preguntas de Investigación, en el apartado dedicado a la Metodología:

- Análisis de prospectiva del contexto boliviano (económico, político y social, incluyendo en éste último aspecto, un análisis demográfico, particularmente de los procesos de urbanización) y de aspectos del contexto internacional influyentes sobre el empleo, como ser la globalización, el desarrollo tecnológico (en particular los derivados de la informática y la Internet) y la crisis climática. En este análisis, una especial atención debe ser enfocada sobre los sectores sociales actualmente apoyados por el Programa y/o de los que se identifiquen en el marco de la consultoría en términos de vulnerabilidad, número, oportunidades de mejora, vinculación con políticas públicas.
- Valoración del modelo aplicado por el Programa y de sus componentes en cuanto a su capacidad de aporte al logro de los objetivos planteado dentro del marco de “Trabajo Digno”.
- Presentación de orientaciones estrategias debidamente fundamentadas explicando a qué debería dedicarse el Programa en los próximos cinco años, desde el 2018.

## 3. Metodología

### 3.1. Enfoque

Se aplicará un enfoque centrado en uso o en el usuario, es decir Brücke · Le pont en su nivel estratégico, Directora Ejecutiva, Responsable para Sudamérica y Comité Directivo. Es decir el documento resultante debe proveerle de una base analítica suficiente para poder tomar decisiones fundamentadas en datos.

Tendrá además un enfoque participativo: el informe debe reflejar los diferentes intereses, necesidades y percepciones de las personas y organizaciones involucradas. Para ello

recomendamos que sean entrevistados no solo integrantes del personal de las organizaciones ejecutoras de los proyectos apoyados, sino también los participantes de los proyectos, aliados públicos y privados y otros informantes claves. La metodología aplicada debe permitir combinar datos cuantitativos con información cualitativa.

Además de las entrevistas individuales, se deben realizar discusiones, grupos focales, o talleres. Es decir, actividades de reflexión que generen información relevante e ideas; identificando Lecciones de Aprendizaje útiles para mejorar el desempeño del Programa y la valoración del modelo.

El proceso debe ser iterativo, esto significa que los hallazgos que se vayan encontrando, y sobre todo las orientaciones estratégicas, deben ser presentados no solo a los integrantes de Brücke · Le pont, sino también al personal ejecutivo de los proyectos, recogiendo sus comentarios y reflexiones que deben verse reflejados en el documento-informe.

De manera particular se realizarán entrevistas con los siguientes personas y grupos: 1) Personal de Brücke · Le pont: Responsable para Sudamérica y Directora Ejecutiva de Brücke · Le pont (via Skype). En el caso de Bolivia, las entrevistas y/o reuniones serán presenciales; 2) Participantes (hombres y mujeres) en los proyectos en ejecución 3) Potenciales socios/actores claves (públicos y privados).

Asimismo, realizarán un análisis FODA. Los datos estadísticos incluidos en el Informe deben ser lo más actualizados posible y provenir de fuentes documentales fidedignas.

Brücke · Le pont y las copartes proporcionarán a los/as Consultores copias electrónica de todos los documentos que servirán de guía para la consultoría, como ser:

- a. Informes de evaluación
- b. Estudios
- c. Los proyectos aprobados por BLP
- d. Informes semestrales y anuales
- e. Acuerdos formalizados en cada visita del representante de BLP
- f. Informes internos de Monitoreo y Evaluación u otros documentos que se hayan elaborado en relación a la marcha del proyecto y los logros esperados
- g. POAs de cada año
- h. Línea Base
- i. Informes internos de actividades
- j. Listas anuales de participantes
- k. Informes de Auditoria.

Otros documentos que los consultores consideren útiles para su misión

### **3.2. Fases del proceso de consultoría**

Consideramos necesario dividir el proceso de consultoría en etapas, que son las siguientes:

- a. Trabajo de gabinete: Análisis documental.
- b. Afinamiento y presentación del diseño de investigación y agenda de trabajo a organizaciones copartes y a Brücke · Le pont.
- c. Elaboración de instrumentos para la recolección de la información, confirmación de fechas de actividades.
- d. Trabajo de campo

- e. Sistematización de información
- f. Redacción de Informe Preliminar
- g. Presentación del Informe Preliminar a Brücke · Le pont para su análisis y discusión
- h. Ajustes y presentación del Informe en su versión final

### **3.3. Preguntas de investigación**

#### **3.3.1 Análisis de prospectiva del contexto boliviano (social, económico y político) y de los sectores sociales actualmente apoyados por el Programa o que deberían ser apoyados.**

¿Cuáles son las tendencias dominantes a futuro del Empleo Digno por efecto del contexto social, económico y político?; ¿Cuáles son los mayores amenazas y oportunidades que podrían darse para niños, jóvenes, trabajadores/as a cuenta propia, trabajadoras asalariadas del hogar?;

Dadas esas tendencias del contexto nacional: ¿En cuáles departamentos/regiones y particularmente en cuales ciudades intermedias hay un potencial de actuación (relevancia de las temáticas, situación de pobreza, demografía, disponibilidad de socios, oportunidades, vulnerabilidad etc.)?; ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de cada región (altiplano, valles, trópico)?

Según las tendencias del contexto internacional respecto a la globalización, el desarrollo tecnológico (en particular los derivados de la informática y la Internet) y la crisis climática, ¿qué oportunidades existen para aprovechar y que amenazas debemos considerar en relación a los objetivos estratégicos de Brücke · Le pont?

¿Cuál es la tendencia de los sistemas de formación técnica y/o de certificación de competencias, tanto para jóvenes como para adultos, en términos de enfoque (*approach*)?

#### **3.3.2 Valoración del modelo en sí y de sus componentes actualmente aplicados por su capacidad de aporte al logro de los objetivos planteado dentro del marco de “Trabajo Digno”.**

¿Cuán apropiado puede ser el modelo para mitigar o neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades, anteriormente identificadas en el Análisis de Contexto?; ¿Las líneas de acción del modelo son coherentes con los objetivos y metas de Brücke · Le pont; ¿en qué medida aportan a su logro?; ¿las líneas de acción del modelo, son esenciales o irrelevantes?; ¿Es replicable el modelo, o algunas de sus líneas de acción, en otros departamentos de Bolivia?; Si este fuese el caso, ¿cuán pertinente y relevante puede ser su réplica?

#### **3.3.3 Estrategia del Programa País**

**Orientaciones estratégicas debidamente fundamentadas explicando a que debería dedicarse el Programa en los próximos cinco años, desde el 2018.**

¿Cuáles temáticas de las actuales ejecutadas por los proyectos deberían continuar y replicarse?; ¿con cuales se debería/podría innovar, con un riesgo reducido y costos similares a los actuales?, todo esto bajo un enfoque de Programa, generando sinergias y complementariedades entre los proyectos a ejecutarse. En las temáticas identificadas; ¿Existen proyectos en ejecución dedicados a estas temáticas y que podamos usar como referentes y fuentes de conocimiento?; Cuales son y que experticias tienen?

Dado el contexto presente, y sobre todo el futuro próximo, ¿en cuáles sectores de la economía debería BLP concentrar su atención: industria, construcción, servicios, manufactura, economía naranja, cadenas alimentarias?, en términos de buscar el mayor impacto posible en términos de Trabajo Digno, con bajos riesgos.

En las ciudades intermedias o regiones identificadas, ¿cuáles son los actores claves (Estado, ONG nacionales e internacionales, sector privado, organizaciones de base, etc.); ¿cuáles podrían ser potenciales socios que agreguen valor a la alianza y en qué consistiría ese valor agregado en las temáticas identificadas?

Al respecto, ¿cuán pertinente es la posibilidad de ampliar la alianza con Solidar Suiza y por qué?; En qué aspectos o temáticas podría Brücke · Le pont aportar un valor añadido a la alianza con Solidar Suiza u otros aliados y viceversa?

¿Cómo Brücke · Le pont puede realizar un seguimiento de buena calidad a los nuevos proyectos con escaso personal (una persona) y presupuesto muy limitados?

### 3.4 Descripción del Informe a ser entregado

Antes de iniciar la redacción del Informe, los consultores presentaran un Índice tentativo. El informe deberá ser entregado en versión digital, en un documento con un cuerpo central no mayor de 50 páginas, escrito a renglón sencillo, en letra Times 12 pts, mas anexos.

Los consultores deberán garantizar que el informe sea objetivo y equilibrado, sus afirmaciones sean precisas y verificables, y sus recomendaciones realistas y pertinentes.

Todas las comunicaciones se harán siempre con copia a todos los actores involucrados.

### 3. 5. Plazos y Cronograma

El plazo para la presentación del informe final es de 4 semanas a partir de la fecha de suscripción del contrato. El cronograma es el siguiente:

Fecha	Actividad
28 de septiembre	Convocatoria a presentación de propuestas
6 de octubre	Fecha límite para recepción de ofertas, hasta las 24:00 hrs, hora boliviana
7 de octubre	Selección del equipo consultor
10 de octubre	Contratación, pago del anticipo
10 de octubre	Preparación de la agenda de trabajo. Envío de documentación al equipo consultor
11 de octubre	Inicio del trabajo de gabinete y realización de entrevistas preliminares, briefing
17 de octubre	Trabajo de campo
28 de octubre	Sistematización de la información y redacción del informe preliminar
9 de noviembre	Entrega del informe preliminar
14 de noviembre	Entrega de observaciones por parte de Brücke · Le pont
15 de noviembre	Ajustes y complementaciones
17 de noviembre	Entrega informe final

Las propuestas deberán ser enviadas a más tardar hasta las 24 hrs, hora boliviana, del día 6 de octubre, a: Andrea Gysel, correo electrónico: [andrea.gysel@bruecke-lepont.ch](mailto:andrea.gysel@bruecke-lepont.ch); con copia a Javier Cabero, correo electrónico [javier.cabero@bruecke-lepont.org](mailto:javier.cabero@bruecke-lepont.org).

Las propuestas deben ser enviadas en un documento único, en formato Word o PDF, que contenga tres partes 1) la propuesta metodológica, 2) el presupuesto y 3) hojas de vida de 4 páginas como máximo, incluyendo tres referencias laborales. Las propuestas que no contemplen estos requisitos serán descartadas. Tomaremos contacto únicamente con los profesionales que seleccionemos.

### **3.6 Equipo consultor**

Necesitamos dos personas, cuyas experticias se complementen de forma sinérgica. Todos los criterios que detallamos a continuación son excluyentes:

- a. Profesionales en Ciencias Sociales o ramas afines con grado de maestría y mejor si es de doctorado.
- b. Experiencia en la planificación, monitoreo y/o evaluación de proyectos sociales de a lo menos 10 años.
- c. Conocimientos comprobados sobre: derechos laborales, formación profesional, inserción laboral, mejoramiento de empleabilidad, interculturalidad, sistemas de vida o estrategias de vida de sectores populares
- d. Conocimientos comprobados sobre el sistema educativo boliviano, en particular Educación Alternativa
- e. Excelentes conocimientos de los ONGs nacionales e internacionales e organizaciones de base actuantes en Bolivia, con una relevante red de contactos en el sector público y privado
- f. Excelentes habilidades analíticas y de escritura
- g. Facilidad de comunicación, establecimiento de relaciones horizontales

Con disponibilidad de tiempo para dedicarse a esta consultoría de modo exclusivo

### **4. Productos esperados**

Un informe preliminar impreso y en versión digital (PDF y Word)

Un informe impreso y en versión digital (PDF y Word)

### **5. Forma de pago**

El pago se realizará en tres etapas: a la firma del contrato, 30% del monto acordado; 30% al inicio del proceso de discusión del Informe Preliminar; 40% a la entrega del Informe Final a plena satisfacción de BLP