



OIT – Evaluación

- **Título del proyecto:** Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana.
- **TC/SYMBOL:** RLA/10/01M/SPA
- **País(es) :** Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.
- **Oficina Administrativa:** Oficina Subregional de la OIT para Países de América Central, República Dominicana y Haití
- **Oficina técnica:** EMP/ELM
- **Inicio del proyecto:** Marzo 2010
- **Término del proyecto:** Febrero 2014
- **Donante:** España (US\$ 2,955,330)
- **Tipo de la evaluación :** Intermedia independiente
- **Fecha de la evaluación:** Agosto - Septiembre de 2012
- **Gestión de la evaluación:** Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación
- **Equipo de evaluación:** Eladio Alvarado Delgado
- **Presupuesto de la evaluación:** US\$ 23,700
- **Palabras Claves:** Indicadores, estudios, formación de capacidades, intermediación laboral, empleo.

Contenidos

Lista de tablas	ii
Lista de anexos	iii
Lista de siglas y abreviaturas.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO	5
i) Antecedentes y contexto.....	5
Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura.....	5
Situación actual del proyecto	5
Propósito, alcance y clientes de la evaluación	7
Metodología de la Evaluación.....	7
ii) Principales hallazgos y conclusiones	8
iii) Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas	13
1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	14
2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN	15
3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	16
3.1 EJES TEMÁTICOS DE ANÁLISIS	16
3.2 FASES DE LA EVALUACIÓN	17
4. PRINCIPALES HALLAZGOS.....	18
4.1 PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA DEL PROYECTO.....	19
4.2 VALIDEZ Y COHERENCIA DEL DISEÑO DEL PROYECTO	21
4.3 EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS	23
4.4 EFICACIA DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL PROYECTO	24
4.5 AVANCE Y EFICACIA EN FUNCIÓN DE SUS OBJETIVOS	27
4.5.1 Información de intermediación laboral	28
4.5.2 Información laboral de carácter cuantitativo.....	29
4.5.3 Información laboral de carácter cualitativo.....	30
4.5.4 Inventario de políticas, programas y estrategias de empleo	32
4.5.5 Investigaciones sobre mercado de trabajo.....	33
4.5.6 Consolidación de la Red de Observatorios.....	35
4.5.7 Coordinación interinstitucional	36
4.5.8 Difusión de productos y actividades	41
4.6 ORIENTACIÓN AL IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD.....	42
4.7 BALANCE FINAL	44
4.7.1 Fortalezas del proyecto.....	44
4.7.2 Debilidades del proyecto	44

4.7.3 Retos del OML Regional.....	45
4.7.4 Retos de la Red de Observatorios.....	46
4.7.5 Beneficios generados por el proyecto en el funcionamiento de los OML ...	46
5. CONCLUSIONES.....	48
6. ANEXOS.....	54

Lista de tablas

Tabla 1. Ejes temáticos de análisis	16
Tabla 2. Valoraciones realizadas en torno a la pertinencia y aptitud estratégica del proyecto	19
Tabla 3. Valoraciones realizadas en torno a la validez y coherencia del diseño del proyecto	22
Tabla 4. Valoraciones realizadas en torno a la eficiencia en el uso de los recursos.....	24
Tabla 5. Valoraciones realizadas en torno a la eficacia de la estructura de gestión del proyecto	25
Tabla 6. Grado de avance del proyecto en el logro de objetivos y resultados, y calidad de los resultados	27
Tabla 7. Valoraciones realizadas en torno a la disponibilidad y calidad de registros de intermediación laboral.....	28
Tabla 8. Valoraciones realizadas en torno a la disponibilidad y calidad de información cuantitativa	30
Tabla 9. Valoraciones realizadas en torno a la disponibilidad y calidad de información cualitativa	31
Tabla 10. Valoraciones realizadas en torno a la existencia de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región	32
Tabla 11. Valoraciones realizadas en torno a las investigaciones sobre mercado de trabajo en la región	33
Tabla 12. Valoraciones realizadas en torno a la consolidación de la Red de Observatorios de la región	35
Tabla 13. Valoraciones realizadas en torno a la coordinación alcanzada con distintas entidades de la región/país	36
Tabla 14. Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración y posibles consecuencias en el logro de objetivos del proyecto.....	37
Tabla 15. Iniciativas y organizaciones con las cuales se ha articulado el proyecto en la región.....	38
Tabla 16. Organizaciones y programas con los cuales se han articulado los OML nacionales	39
Tabla 17. Valoraciones realizadas en torno a la difusión de productos y actividades	42

Tabla 18. Valoraciones realizadas en torno a la orientación al impacto y la sostenibilidad del proyecto	43
Tabla 19. Principales aportes de las colaboraciones externas a los observatorios en cada país.....	47

Lista de anexos

Anexo 1. Términos de referencia	54
Anexo 2. Listado de documentos analizados en la evaluación.....	68
Anexo 3. Preguntas de evaluación y fuentes de información por pregunta	69
Anexo 4. Personas entrevistadas	73
Anexo 5. Avances por producto y aspectos a evaluar	74
Anexo 6. Entrevista para miembros de la OIT y del OLACD	87
Anexo 7. Entrevista para miembros de los OML en los países.....	103

Lista de siglas y abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (Guatemala)
ENEI	Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (Guatemala)
ENFT	Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo (República Dominicana)
EVAL	Unidad de Evaluación (de la OIT)
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico de Nicaragua
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos (Costa Rica)
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Guatemala)
OECD	Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OLACD	Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana
OML	Observatorio del Mercado Laboral
PARDEV	Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo, del inglés Partnerships and Development Cooperation Department.
SIALC-OIT	Sistema de Información y Análisis Laboral para América Latina y el Caribe
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SPSS	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, por las siglas en inglés de Statistical Package for the Social Sciences
UAIML	Unidad de Análisis e Investigación del Mercado Laboral (El Salvador)

RESUMEN EJECUTIVO

i) Antecedentes y contexto

Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura

El proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (OLACD)” (RLA/10/01M/SPA, aprobado en la Comisión Mixta España-OIT celebrada el 6 de noviembre de 2009, cubre los siete países de la subregión y está financiado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España.

El objetivo general de desarrollo del proyecto es contribuir a mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo en Centroamérica y República Dominicana, por medio del fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Ministerios de Trabajo de la subregión, tanto a nivel nacional como regional, y garantizar la sostenibilidad de los Observatorios del Mercado Laboral como parte integrada en las instituciones públicas.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- **Objetivo 1:** Al final del proyecto las instituciones involucradas habrán mejorado el conocimiento del mercado laboral de la región con información actualizada y oportuna que sirva de apoyo a los procesos de intermediación, las acciones de capacitación y las políticas de empleo.
- **Objetivo 2:** Al final del proyecto las instituciones involucradas cuentan con una estructura regional que le da sustento y apoyo a las instancias regionales y nacionales en la toma de decisiones.

La estructura de la propuesta se compone de:

- Un observatorio de carácter trasnacional que colabora con las instituciones regionales
- Siete observatorios nacionales vinculados a los Ministerios de Trabajo de cada país
- Una red de observatorios que aglutina a todos ellos.

Especial relevancia se otorga a la armonización, fiabilidad y disponibilidad de los indicadores, a la combinación de información de carácter cualitativo y cuantitativo, a la capacitación de los técnicos de los observatorios, a la difusión de las investigaciones y al establecimiento de alianzas con centros de investigación, el sector académico y los actores sociales, entre otros.

Se espera que a la finalización del programa, tanto el Observatorio Regional como la Red de Observatorios, estén integrados en la institucionalidad del SICA.

Situación actual del proyecto

Actualmente el proyecto se está ejecutando en el Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT para América Central, Panamá, Haití y República Dominicana, con sede en San José, Costa Rica. El proyecto se encuentra aproximadamente a mitad de su plazo, inició en marzo de 2010 y tiene prevista su finalización en febrero de 2014.

Según los informes de avance, el proyecto reporta avances relativos en torno a los siguientes distintos productos esperados:

En relación con el objetivo 1:

- Propuesta de análisis conjunta y estructuración de los registros administrativos de intermediación laboral disponibles para todos los países.
- Establecidos protocolos con distintos productores de datos para recibir con regularidad la actualización de las bases de datos con información laboral.
- Se dispone de un conjunto de indicadores y variables del mercado de trabajo, armonizados a nivel regional.
- Definido un sistema de información cualitativa con organizaciones empresariales, de trabajadores e informantes clave.
- Se cuenta con un sistema de información actualizada sobre las políticas, planes y programas de empleo y trabajo decente, y definidos un número de indicadores para medir su impacto.
- Realizadas investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo de la región.

En relación con el objetivo 2:

- Una Red de Observatorios en la región funcionando como punto de encuentro entre los observatorios y coordinada por los foros de representación interinstitucional laboral de la región.
- Establecidos vínculos de colaboración entre el OLACD y las organizaciones sindicales y empresariales de la región.
- Establecido un marco de colaboración con el resto de Observatorios de América Latina.
- Establecido y desarrollado un sistema de difusión de los productos y actividades de los observatorios de la región

Por su parte, en obediencia a criterios de prioridad y/o dificultades enfrentadas (detalladas por componente en el Anexo 5 de la evaluación) las acciones previstas para los siguientes productos han sido aplazadas y/o modificadas:

- Propuesta de base de datos de directorio regional de empresas, de los distintos países de la región.
- Establecidos vínculos de colaboración de los Observatorios con la Red de Institutos de Formación y con los Institutos de Formación Profesional de cada país

- Las actividades y programación del OLACD atienden a la agenda del Consejo de Ministros de Trabajo.
- Establecidos vínculos de colaboración entre el Consejo de Ministros de Educación y el OLACD, en temas relacionados a la formación técnica.
- Elaborada una propuesta para que el Observatorio Regional y la RED pasen a formar parte de la institucionalidad del SICA.

Propósito, alcance y clientes de la evaluación

La evaluación del proyecto pretende determinar el nivel de avance en el cumplimiento de sus metas y resultados, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño del plazo restante del proyecto y futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Determinar la pertinencia de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño.
- Analizar la eficiencia y eficacia de las estrategias de intervención.
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.
- Establecer recomendaciones y lecciones aprendidas para futuras fases e intervenciones.

El alcance de la evaluación comprende el proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en todos los países contemplados por la iniciativa: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución del proyecto hasta el momento de la evaluación (agosto de 2012).

Los clientes primarios de la evaluación del proyecto son:

Los clientes externos: instituciones de gobierno (principalmente los Ministerios de Trabajo); organizaciones de trabajadores; organizaciones de empleadores; socios del proyecto; el donante: Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España.

Los clientes internos: CTP y equipo del proyecto; ETD y Oficina de Países para América Central, Panamá, Haití y República Dominicana; Oficina Regional para América Latina y el Caribe; responsables de otros proyectos de OIT relacionados; departamentos colaboradores en la sede; PARDEV y EVAL.

Metodología de la Evaluación

En coherencia con los objetivos de la evaluación, la metodología se centró en explorar los procesos y los productos de la ejecución del proyecto. La evaluación de procesos busca evaluar la dinámica interna de los organismos de ejecución, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos que existen entre todos estos

componentes. La evaluación de productos, por su parte, busca analizar en qué medida se ha cumplido con los productos entregados frente a los insumos invertidos.

El diseño metodológico contempló seis ejes temáticos: i) pertinencia y aptitud estratégica; ii) validez y coherencia del diseño; iii) avance y eficacia en función a sus objetivos; iv) eficiencia en el uso de los recursos; v) eficacia de la estructura de gestión; vi) orientación al impacto y sostenibilidad.

Con base en estos ejes temáticos y los objetivos de la evaluación, la misma se desarrolló en siete fases, a saber: i) revisión documental; ii) identificación de avances realizados para cada uno de los productos del proyecto; iii) definición de aspectos a evaluar.; iv) Revisión y ajuste de las preguntas de evaluación; v) Diseño de instrumentos para la recolección de información; vi) Recolección de información; vii) Análisis de la información.

ii) Principales hallazgos y conclusiones

Pertinencia y aptitud estratégica. El proyecto goza de buena aceptación entre los participantes en la evaluación. En general, se considera que se trata de una iniciativa pertinente a las necesidades de los Ministerios de Trabajo y de los OML nacionales, que logra articularse a los programas de trabajo decente de la región y a las prioridades nacionales y regionales de la OIT. El proyecto logra, igualmente, responder a las características y necesidades particulares de género.

Diseño del proyecto. El diseño del proyecto es, en general, preciso. Sus objetivos son pertinentes y realistas, pero no parece serlo el tiempo destinado para el cumplimiento de los mismos. Asimismo, no es clara la identificación de factores de riesgo ni las estrategias para enfrentarlos. Tampoco es explícita, en el diseño, la consideración de la perspectiva de género, aunque ésta es transversal en la práctica.

Eficacia en el uso de los recursos. El proyecto ha contado con recursos financieros, humanos e institucionales relativamente suficientes para su desarrollo. Los participantes en la evaluación tienen una percepción positiva frente al cumplimiento en la ejecución presupuestaria del proyecto; la pertinencia de las actividades para lograr los resultados, el cumplimiento del plan de trabajo y la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

Eficacia en la estructura de gestión. La estructura de gestión del proyecto es eficaz para el logro de los objetivos. Se aprecia, en general, una valoración positiva de la estructura administrativa, el trabajo conjunto entre las organizaciones participantes y la suficiencia de las orientaciones técnicas y administrativas recibidas para ejecutar el proyecto. Como factores internos de influencia positiva, se destaca el compromiso de la Dirección Adjunta de la OIT en la puesta en marcha del proyecto, así como el papel de aquellos Ministerios de Trabajo que han logrado sostener un apoyo continuado al mismo. No obstante, se identifican algunos aspectos que sería necesario fortalecer en la relación con la OIT y con los Ministerios de Trabajo en aquellos países donde ha sido difícil que los OML se institucionalicen dentro de su estructura orgánica.

Avance y eficacia en función de los objetivos. Los participantes en la evaluación reconocen los avances logrados por el proyecto en el cumplimiento de sus objetivos y resultados, y en la calidad de estos últimos. En coherencia con lo previsto, han sido los Ministerios de Trabajo los principales beneficiarios, siendo importantes también los aportes realizados a otras instituciones del gobierno, a las organizaciones de trabajadores y a los trabajadores en general; en cuanto a las organizaciones de empleadores, si bien hasta el momento actual no se han dado las condiciones para abordar un trabajo conjunto, el proyecto pretende abordar una actividad de apoyo a las mismas en el período que resta hasta su finalización.

- **Información de intermediación laboral.** Uno de los aspectos en los que se observa menor avance del proyecto es en lo que respecta a los registros de intermediación laboral, teniendo en cuenta tanto la disponibilidad en la región de una estructura común de variables, como la calidad de la información disponible.
- **Información laboral de carácter cuantitativo y cualitativo.** La disponibilidad y calidad de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo es, en general, bien valorada por los funcionarios de OIT-OLACD; siendo menor esta valoración en el caso de los funcionarios nacionales. En relación con la información cualitativa, se han hecho avances importantes en la identificación de informantes clave, pero no se ha construido un protocolo de relación con ellos, tema que queda pendiente para la fase final del proyecto.
- **Inventario de políticas, programas y estrategias de empleo.** Se observan avances importantes en la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región, siendo menor este avance en lo que respecta al establecimiento de indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente.
- **Investigaciones sobre el mercado de trabajo.** En general, se aprecia una valoración positiva por parte de los entrevistados -sobre todo de los funcionarios de OIT-OLACD- respecto a la suficiencia y calidad de las investigaciones realizadas sobre mercado de trabajo en la región. La valoración es ligeramente menor en lo que respecta a la utilidad de las investigaciones e informes realizados.
- **Consolidación de la Red de Observatorios.** La Red de Observatorios de la región ha avanzado en su proceso de consolidación, si bien la percepción de este avance es menor entre los funcionarios nacionales, sobre todo en lo que respecta al nivel en que ha aumentado el intercambio entre los países y a la implementación de proyectos y acciones conjuntas. No obstante, existe una percepción positiva frente a la pertinencia de la estructura organizativa de la Red, la adecuación de los planes de

trabajo a las necesidades de la región y la claridad en su relación con los Observatorios.

- **Coordinación interinstitucional.** El grado de articulación del proyecto a otras organizaciones e iniciativas es variable, siendo mayor en el caso de los Ministerios de Trabajo y los institutos de estadística; y menor en el caso de los institutos de formación y las organizaciones sindicales y empresariales (especialmente con estas últimas). Tanto el OLACD como los OML nacionales han logrado establecer otro tipo de alianzas que benefician el desarrollo del proyecto.
- **Difusión de productos y actividades.** El avance realizado por el proyecto en relación con la difusión de sus productos y actividades tiende a ser bien valorado, aunque se identifican algunas debilidades en este aspecto. Se considera, asimismo, que el proyecto ha contribuido al reconocimiento de los OML en la generación de conocimiento y en la toma de decisiones en materia de empleo.

Sostenibilidad del proyecto. La evaluación evidencia preocupación en los funcionarios de OIT-OLACD, los OML Nacionales y los Ministerios de Trabajo, frente a la sostenibilidad del proyecto. Los entrevistados consideran que la capacidad financiera de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto es baja, aunque destacan las fortalezas en su capacidad técnica. Las principales amenazas identificadas en relación con la sostenibilidad de esta iniciativa, tienen que ver con la ausencia de recursos de cooperación internacional y con la falta de institucionalización de algunos OML nacionales dentro de los Ministerios de Trabajo.

Fortalezas del proyecto. Las principales fortalezas del proyecto se relacionan con la consolidación de una estructura de trabajo en red, el mejoramiento de las capacidades técnicas de los equipos vinculados al proyecto, y la realización de investigaciones regionales que posicionan al OLACD como referente importante sobre el mercado laboral.

Debilidades del proyecto. La debilidad manifestada del proyecto tiene que ver con la ausencia de estrategias para garantizar su sostenibilidad, como consecuencia de una posible falta de financiamiento, aunque el equipo del proyecto ha trabajado en la formulación de un proyecto de continuidad para presentar a posibles donantes, el cual ha sido consultado ampliamente con los miembros de la red. Se refiere también, con relativa frecuencia, la escasa articulación con algunos sectores. Aunque el proyecto no cuenta con una línea de trabajo directa con los OML, algunos funcionarios nacionales aluden que una debilidad de esta experiencia es la insuficiente coordinación con los OML nacionales.

Retos del OML Regional. El principal reto del OML Regional, desde la perspectiva de los entrevistados, es su sostenibilidad. Otros desafíos de esta instancia tienen que ver con su consolidación como órgano de poder basado en la producción de conocimiento y en la orientación de políticas; y su mayor visibilidad y su mayor integración con los OML nacionales.

Retos de la Red de Observatorios. El principal reto de la Red de Observatorios está en lograr su sostenibilidad financiera. Un número importante de participantes en la evaluación se refieren también a la necesidad de lograr una mayor coordinación entre los OML nacionales y una mejor integración con otros Observatorios de Latinoamérica, a fin de fortalecer lazos de intercambio de información y experiencias.

Beneficios generados por el proyecto en el funcionamiento de los OML. Aunque el proyecto no tiene una línea de trabajo específica con los OML nacionales, éstos se han beneficiado en distintos aspectos: capacitación de sus equipos de trabajo; generación de conocimiento de la realidad regional y local; posibilidad de intercambio entre los países; y mayor visibilidad y reconocimiento de los OML.

El proyecto ha contribuido a fortalecer los equipos de los observatorios nacionales con la contratación de colaboradores externos que han apoyado tanto la elaboración de las investigaciones realizadas en el marco de la red como el trabajo del propio observatorio. En el caso de Nicaragua, la colaboradora externa contratada y capacitada por el proyecto, ha sido incorporada a la plantilla del Observatorio como personal funcionario en el cargo de Coordinadora del OML. En el caso de Guatemala, el proyecto contribuyó a la sostenibilidad del OML en un momento políticamente muy delicado –incorporación del nuevo equipo del Ministerio de Trabajo después de las elecciones de 2011-, contratando a su coordinador como colaborador externo, de forma que el Observatorio tuviera un interlocutor ante las nuevas autoridades. Más adelante, y debido a la incidencia realizada por el proyecto, el Coordinador pasó a formar parte de la plantilla del Ministerio así como parte del equipo técnico, que hasta el momento dependía de un programa de cooperación internacional. En el caso de Honduras y El Salvador, las autoridades ministeriales han expresado su voluntad de incorporar a los colaboradores externos contratados y formados por el proyecto en sus plantillas, pero esto todavía no se ha producido por razones presupuestarias.

En general, los resultados obtenidos indican que las colaboraciones externas han significado un gran aporte técnico a los Observatorios Nacionales, siendo de gran utilidad para lograr cumplir con los objetivos trazados a lo interno y en el marco de la Red. Por las características de las personas contratadas y el profesionalismo mostrado, así como el trabajo de coordinación realizado por el Observatorio Regional, la calidad de los productos generados se ha elevado, beneficiando a todos los actores involucrados. Sus capacidades técnicas les han permitido realizar aportes desde otra óptica, favoreciendo la elaboración de estudios e investigaciones.

De forma más específica, la información recopilada con los funcionarios nacionales evidencia cómo las colaboraciones externas han impactado de forma positiva en cada uno de los Observatorios. Los principales aportes observados en cada país son los siguientes:

Costa Rica

- a. Cumplimiento de los compromisos del Observatorio con la Red de Observatorios, concretamente con los acuerdos del Consejo de Coordinadores y Coordinadoras de

la Red de Observatorios del Mercado Laboral de Centroamérica y República Dominicana, adoptados en cada una de sus reuniones.

- b. Incremento de las capacidades técnico-analíticas del Observatorio.

Nicaragua

- a. Apoyo en el procesamiento de la información.
- b. Participación y cumplimiento efectivo en la elaboración de los informes que se realizan en el Observatorio.
- c. Aporte de ideas al grupo, lo cual enriquece los procesos de investigación.

El Salvador

- a. Mejora del conocimiento de conceptos y manejo de variables de mercado laboral
- b. Apoyo a la jefatura con información del mercado laboral
- c. Elaboración de presentaciones para la jefatura
- d. Informes de diferentes indicadores para el Departamento de Comunicaciones.

Honduras

- a. Realización de cursos donde han participado la colaboradora externa y el Coordinador Nacional del Observatorio.
- b. Elaboración de estudios e investigaciones de casos especializados.

Guatemala

- a. Apertura y vinculación directa a los trabajos desarrollados por el Observatorio.
- b. Entusiasmo a la hora de desarrollar los productos y excelente integración en la dinámica del grupo.
- c. Profesionalidad y entrega.

Panamá

- a. Apoyo para la agilización de los estudios elaborados por el Observatorio.
- b. Aporte técnico.
- c. Permite contar con un equipo interdisciplinario.

El proyecto, mediante su aporte a los Observatorios Nacionales y a la consolidación de la Red de Observatorios Laborales de Centroamérica y República Dominicana, ha venido realizando un papel determinante en la integración regional, sobre todo en los procesos de investigación, facilitando la

elaboración de estudios de enfoque regional e integrando personas y conocimientos sobre el mercado de trabajo de la región.

iii) Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

- Considerar un eje de trabajo específico con los OML nacionales, que permita aportar a su fortalecimiento, a su institucionalización dentro de los Ministerios de Trabajo y a la mejor interacción con el Observatorio regional.
- Fortalecer la relación de los Observatorios con las instituciones que generan información, tanto cuantitativa como cualitativa y promover la mejora de la calidad de la información disponible.
- Fortalecer las capacidades técnicas de los equipos de trabajo, mediante actividades de capacitación pertinentes a las necesidades específicas de los OML y de los Ministerios de Trabajo.
- Reconsiderar los tiempos de ejecución previstos para alcanzar algunos resultados, así como el presupuesto disponible para los mismos.
- Fortalecer el trabajo realizado en torno a la homologación de indicadores y la construcción de una base común para la región.
- Asegurar que las investigaciones realizadas respondan a las necesidades de información de los Ministerios de Trabajo y, en general, de cada país, para efectos de la definición de políticas de empleo.
- Realizar una divulgación más frecuente y mejor coordinada de los productos y actividades del proyecto (Observatorio Regional y Red) y de los OML nacionales, así como lograr una vinculación más efectiva a los espacios de toma decisiones regionales.
- Consolidar la Red de Observatorios de la región y mejorar la cooperación entre los países, tanto en lo que respecta al intercambio de información, metodologías y prácticas, como en la realización de estudios conjuntos.
- Gestionar apoyo técnico y financiero para fortalecer el OLACD, la Red y los OML nacionales, mediante la incorporación de nuevos cooperantes.

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DEL OBSERVATORIO LABORAL DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA (OLACD)”

1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Durante los años 2005 y 2006 se crearon en los países de Centroamérica y República Dominicana Observatorios Laborales, entre otras razones para superar la debilidad de las estadísticas laborales, la falta de indicadores fiables y los inadecuados registros administrativos de la región. El modelo organizativo lo proporcionó el Ministerio de Trabajo de España. Paralelamente, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) iniciaron colaboraciones que permitieron la creación, en 2006, de un Observatorio Regional, dado que se consideró que la región era homogénea en las dinámicas de sus mercados laborales.

El Observatorio Regional se orienta hacia el conocimiento de la realidad sociolaboral para facilitar la intervención en ella, incidiendo así en la inserción de los trabajadores en empleos decentes. La estrecha vinculación que se estableció entre dicho Observatorio Regional y los observatorios nacionales dio origen a la propuesta de creación de una Red entre todos ellos, con el objeto de que compartieran el mismo modelo ante similares necesidades y objetivos. De esta manera, se convocó una primera reunión en San José los días 30 y 31 de agosto de 2006, en la que se constituyó una red “marcadamente horizontal, sin estructuras administrativas, basada en sistemas de relación y coordinación” con la intención de “aprovechar el nivel de complementariedad y de coincidencia entre los observatorios”, cuyos objetivos son:

- Generar procesos de comunicación, coordinación e intercambio entre los observatorios de la región.
- Implementar proyectos y acciones conjuntas que aporten insumos y recursos a cada observatorio.
- Fortalecer la capacidad técnica de los observatorios y favorecer la armonización de indicadores y estadísticas laborales de la región.

El proyecto OLACD, financiado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España en el marco de la OIT, busca contribuir a mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo en Centroamérica y República Dominicana, por medio del fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Ministerios de Trabajo de la subregión, tanto a nivel nacional como regional, y garantizar la sostenibilidad de los Observatorios del Mercado Laboral como parte integrada en las instituciones públicas.

Con la intervención se propone consolidar las instituciones y prácticas relacionadas con el Observatorio y promover la inserción laboral de grupos vulnerables, generar trabajo decente y reducir la exclusión social en un marco que propicie la integración. La estructura de la propuesta se compone de:

- Un observatorio de carácter trasnacional que colabora con las instituciones regionales
- Siete observatorios nacionales vinculados a los Ministerios de Trabajo de cada país
- Una red de observatorios que aglutina a todos ellos.

Especial relevancia se otorga a la armonización, fiabilidad y disponibilidad de los indicadores, a la combinación de información de carácter cualitativo y cuantitativo, a la capacitación de los técnicos de los observatorios, a la difusión de las investigaciones y al establecimiento de alianzas con centros de investigación y el sector académico.

Se espera que a la finalización del programa, tanto el Observatorio Regional como la Red de Observatorios, estén integrados en la institucionalidad del SICA.

2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

El proyecto OLACD estableció desde su formulación la realización de una evaluación intermedia, orientada a determinar el nivel de avance en el cumplimiento de sus metas y resultados, identificando el por qué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño del plazo restante del proyecto y futuras iniciativas. Para dar cumplimiento a este propósito, se indagó sobre la pertinencia y el peso estratégico del proyecto, la validez de su diseño, el avance y la eficacia de sus intervenciones, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad. Se buscó, asimismo, establecer recomendaciones y lecciones aprendidas para futuras fases e intervenciones.

La evaluación comprendió el proyecto en su conjunto, es decir, cada uno de los componentes ejecutados en todos los países contemplados por la iniciativa: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En cuanto al período evaluado, consideró el comprendido entre el inicio de la ejecución del proyecto y el momento de la evaluación.

3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

En coherencia con los objetivos de la evaluación, la metodología se centró en explorar los procesos y los productos de la ejecución del proyecto. La evaluación de procesos -según la definición de la OECD (2002)¹-, busca evaluar la dinámica interna de los organismos de ejecución, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos que existen entre todos estos componentes. La evaluación de productos, por su parte, busca analizar en qué medida se ha cumplido con los productos entregados frente a los insumos invertidos.

3.1 EJES TEMÁTICOS DE ANÁLISIS

El diseño metodológico contempló seis ejes temáticos: i) pertinencia y aptitud estratégica; ii) validez y coherencia del diseño; iii) avance y eficacia en función a sus objetivos; iv) eficiencia en el uso de los recursos; v) eficacia de la estructura de gestión; vi) orientación al impacto y sostenibilidad. La Tabla 1 presenta los aspectos contemplados en cada eje.

Tabla 1. Ejes temáticos de análisis

Ejes temáticos de análisis	Aspectos contemplados en cada eje
Pertinencia y aptitud estratégica	Pertinencia del proyecto a las necesidades del contexto, considerando la justificación inicial y la evolución de la situación de la región y de los países.
Validez y coherencia del diseño	Consistencia del diseño del proyecto y su capacidad para responder a las necesidades identificadas.
Avance y eficacia en función a sus objetivos	Grado de cumplimiento de los objetivos planteados; generación de situaciones no previstas, positivas o negativas, a partir de sus acciones.
Eficiencia en el uso de los recursos	Análisis de eficiencia, centrado en la inversión realizada y los beneficios obtenidos; factores de éxito y “cuellos de botella” durante la ejecución del proyecto; calidad de la asistencia técnica brindada y los servicios entregados; capacidad de la gerencia para administrar adecuadamente los recursos presupuestarios y para atraer recursos de otras fuentes.
Eficacia de la estructura de gestión	Respaldo institucional al proyecto, proceso de toma de decisiones, estructura organizacional, asignación de responsabilidades, mecanismos de coordinación y colaboración dentro y fuera de la institución, mecanismos de evaluación y monitoreo, criterios de selección de actividades estratégicas, plazos y pertinencia de la respuesta dada a las solicitudes de los destinatarios.
Orientación al impacto y	Condiciones sociales, políticas, institucionales y financieras que permitirían que el proyecto logre establecer condiciones para la continuidad de las estrategias: i)

¹ OECD (2002). “Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados”. Evaluation and aid effectiveness No. 6. Development assistance Committee.

Ejes temáticos de análisis	Aspectos contemplados en cada eje
sostenibilidad	características organizacionales; ii) capacidades institucionales; y iii) reconocimiento y valoraciones positivas de actores externos.

3.2 FASES DE LA EVALUACIÓN

Considerando los objetivos de la evaluación y los ejes de análisis propuestos, se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase 1. Revisión documental. El diseño de la evaluación partió del análisis de documentos relacionados con el proyecto y de documentos metodológicos de la OIT. En el Anexo 2 se incluye el listado de documentación analizada.

Fase 2. Identificación de avances realizados para cada uno de los productos del proyecto. Con el propósito de realizar una identificación inicial de los avances del proyecto, se llevaron a cabo dos actividades: i) confrontación de los avances reportados en los informes de ejecución con los productos previstos en el marco lógico del proyecto; y ii) remisión de preguntas a la Coordinadora del OLACD, orientadas a precisar información relativa a la vigencia de algunos componentes del proyecto y al alcance de los avances reportados en los informes. En el Anexo 5 se presentan los avances relativos a cada componente. Según se aprecia en el citado Anexo, las acciones previstas para los siguientes productos han sido aplazadas y/o modificadas:

- Propuesta de base de datos de directorio regional de empresas, de los distintos países de la región.
- Establecidos vínculos de colaboración de los Observatorios con la Red de Institutos de Formación y con los Institutos de Formación Profesional de cada país
- Las actividades y programación del OLACD atiende a la agenda del Consejo de Ministros de Trabajo.
- Establecidos vínculos de colaboración entre el Consejo de Ministros de Educación y el OLACD, en temas relacionados a la formación técnica.
- Elaborada una propuesta para que el Observatorio Regional y la RED pasen a formar parte de la institucionalidad del SICA.

Fase 3. Definición de aspectos a evaluar. Durante esta fase se llevaron a cabo dos actividades: i) análisis de los productos y los avances en la ejecución; ii) identificación de aspectos prioritarios a evaluar, considerando los resultados del análisis previo y los objetivos y ejes analíticos de la evaluación. Los aspectos identificados se incluyen en el Anexo 5.

Fase 4. Revisión y ajuste de las preguntas de evaluación. Las preguntas de evaluación sugeridas en los términos de referencia fueron revisadas y ajustadas, considerando los análisis realizados en las fases previas. Adicionalmente, se incluyeron nuevas preguntas, sobre todo en relación con el eje analítico *Avance y eficacia en función de sus objetivos* y la realización de un *Balance general* de la experiencia. El Anexo 3 incluye las preguntas de evaluación utilizadas, así como las fuentes de información que fueron consideradas para dar respuesta a cada pregunta.

Fase 5. Diseño de instrumentos para la recolección de información. Considerando los propósitos de la evaluación, así como las fuentes de información identificadas y las preguntas relativas a cada eje de análisis, se diseñaron dos instrumentos, uno para miembros de la OIT y del OLACD (Anexo 6) y otro para los miembros de los OML en los países de la región (Anexo 7). Ambos contienen preguntas abiertas y cerradas. Estas últimas buscaron valorar el grado de avance de los distintos aspectos considerados en la evaluación, mientras las preguntas abiertas buscaron profundizar en las razones asociadas con la calificación de cada aspecto, o bien, identificar ajustes requeridos para un mejor desarrollo del proyecto. Ambos instrumentos fueron presentados a la Coordinadora del OLACD y ajustados a partir de sus recomendaciones.

Fase 6. Recolección de información. La evaluación fue realizada mediante entrevista a miembros de la OIT, funcionarios del proyecto OLACD, personal vinculado a los OML de los países de la región y algunos funcionarios de los Ministerios de Trabajo². En total, se entrevistaron 20 personas, cuyo detalle puede verificarse en el Anexo 4).

Fase 7. Análisis de la información. La estructura de los instrumentos diseñados para la recolección de información contempló tres componentes: i) la valoración cuantitativa de distintos aspectos relacionados con cada eje analítico, considerando una calificación mínima de cero y máxima de cinco, ii) la realización de preguntas abiertas orientadas a profundizar en los distintos componentes del proyecto; y iii) la realización de recomendaciones de ajuste. El análisis del componente cuantitativo consistió fundamentalmente en elaborar un promedio de las calificaciones otorgadas por los participantes en la evaluación a cada aspecto incluido; mientras que los dos componentes adicionales se abordaron mediante procedimientos básicos de análisis cualitativo, consistentes en la comparación y la identificación de tendencias.

4. PRINCIPALES HALLAZGOS

Este capítulo contiene los resultados de la evaluación, considerando tanto la valoración cuantitativa realizada por participantes en relación con cada eje analítico, como las aclaraciones y

² En adelante se hará referencia a funcionarios de OIT-OLACD y funcionarios nacionales (en este grupo se incluyen representantes de los OML y de los Ministerios de Trabajo que fueron entrevistados).

recomendaciones por ellos realizadas. Aunque existen algunos elementos comunes en las preguntas realizadas a los funcionarios de OIT-OLACD y a los funcionarios nacionales, los resultados se presentan de manera separada en muchos casos.

En la presentación de resultados cuantitativos se considera la siguiente escala para valorar el nivel de avance del proyecto, o bien, la calidad de su desempeño: i) *muy bajo*, cuando la calificación oscila entre 0 y 1.9; *bajo*, entre 2.0 y 2.9; *medio*, entre 3.0 y 3.9; *alto*, entre 4.0 y 4.5; y *muy alto*, entre 4.6 y 5.0.

4.1 PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

La evaluación de la pertinencia y la aptitud estratégica del proyecto tuvo en cuenta la capacidad de esta iniciativa para responder a las necesidades de los países de la región, para articularse a otros proyectos con propósitos similares, y para integrar la dimensión de género.

Los funcionarios de OIT-OLACD y los funcionarios nacionales tienen, en general, una percepción positiva sobre la adecuación del proyecto a las necesidades de los Ministerios de Trabajo y de los Observatorios Laborales de los países de la región (Tabla 2). No obstante, en este último caso, la calificación otorgada por los funcionarios nacionales es ligeramente inferior a la otorgada por los funcionarios de OIT-OLACD, aspecto que se refleja a través del informe en otras valoraciones de los primeros.

Los demás aspectos evaluados -para los cuales sólo fueron consultados los funcionarios de OIT-OLACD- permiten identificar tendencias importantes. En primer lugar, el interés del proyecto en dar continuidad y sostenibilidad a las acciones llevadas a cabo anteriormente por otros proyectos de cooperación orientados por propósitos similares; y, en segundo lugar, distintos grados de avance en la articulación del proyecto con otras iniciativas. En concreto, se valora en un nivel *alto* la articulación del proyecto a los programas de trabajo decente de la región y a las prioridades nacionales y regionales de la OIT; y con un nivel *medio* la vinculación a otras iniciativas u organismos internacionales. Como se aprecia en la Tabla 2, este último aspecto es el que obtiene una menor calificación.

Tabla 2. Valoraciones realizadas en torno a la pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Adecuación del proyecto a las necesidades de los Ministerios de Trabajo de la subregión	4.4	4.4	4.4
Adecuación del proyecto a las necesidades de los	4.6	4.3	4.5

Aspectos evaluados	OIT- OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Observatorios Laborales de la subregión			
Articulación del proyecto a las prioridades nacionales y regionales de la OIT	4.0		
Articulación del proyecto a los programas de trabajo decente de la subregión	4.2		
Coordinación del proyecto con otras iniciativas u organismos internacionales	3.4		
Interés del proyecto en dar continuidad y sostenibilidad a las acciones llevadas a cabo anteriormente por otros proyectos de cooperación en el mismo eje de trabajo	4.6		

Como parte de la evaluación de la pertinencia y aptitud estratégica del proyecto, se consultó también sobre la capacidad de esta iniciativa para responder a las características y necesidades particulares de hombres y mujeres. La percepción de los funcionarios de la OIT y del OLACD es más positiva que la de los funcionarios de los OML nacionales: mientras la calificación promedio de los primeros es de 4.5, la de los segundos es de 4.0.

Al consultar por la manera en que el proyecto ha logrado responder a las particularidades de género, funcionarios del Observatorio Regional y de la OIT señalan que todos los proyectos ejecutados por esta última organización abordan, de forma transversal, las necesidades diferenciales de mujeres y hombres, siendo además objeto de acciones específicas. En el caso concreto del proyecto, todas las investigaciones y estudios del Observatorio Regional y de la Red incluyen la perspectiva de género de forma transversal, pero también con apartados específicos; los Informes Subregionales del Mercado de trabajo, de carácter anual, elaborados por el Observatorio Regional, incorporan siempre indicadores de género; las investigaciones de la Red, tales como Flujos migratorios laborales intrarregionales: situación actual, retos y oportunidades en Centroamérica y República Dominicana, la Economía Informal en Centroamérica y República Dominicana o el Inventario de Políticas Activas de Empleo en Centroamérica y República Dominicana analizan el efecto diferenciado de los fenómenos estudiados sobre hombres y mujeres. Uno de los entrevistados destaca, además, la realización de acciones de capacitación con el equipo del proyecto, por parte de la especialista de género de la OIT.

Los funcionarios de los OML nacionales se refieren, por su parte, a la existencia de políticas de inclusión social que favorecen la dimensión de género, así como la consideración de esta dimensión en las investigaciones, análisis y estadísticas realizados. Sin embargo, de acuerdo con una de las personas entrevistadas en Nicaragua, estos esfuerzos se ven limitados según la disponibilidad del colaborador externo contratado y formado por el proyecto. Llama la atención el caso de República Dominicana, donde los dos entrevistados señalan que el proyecto no considera la dimensión de género.

En relación con los ajustes requeridos para mejorar la pertinencia del proyecto, se observan relevantes coincidencias entre los entrevistados, sobre todo en lo que respecta a la importancia de considerar un eje de trabajo específico con los OML nacionales. Los funcionarios de estos Observatorios se refieren a la necesidad de que el OLACD se vincule de manera más directa a las realidades institucionales de cada país, se acerque a los observatorios nacionales en espacios diferentes a las reuniones de la Red, propicie una comunicación más fluida entre los Observatorios y la Red, establezca un sistema de seguimiento a los acuerdos realizados, y logre mayor incidencia en los Ministerios de Trabajo de manera que se vinculen de manera más decidida al proyecto.

En estrecha relación con este planteamiento, los distintos tipos de entrevistados se refieren a la necesidad de fortalecer los OML nacionales. En lo que no existe acuerdo es en el papel que deberían jugar los Ministerios de Trabajo en este fortalecimiento: mientras algunos participantes en la evaluación aluden a la necesidad de que los OML sean incorporados a la estructura orgánica de cada Ministerio -facilitando así su sostenibilidad-, uno de los entrevistados considera que el OML de su país debería lograr mayor autonomía en relación con el Ministerio.

Otros aspectos en los que existe acuerdo entre los funcionarios nacionales y de OIT-OLACD -aunque mencionados con menor frecuencia que los anteriores-, son: i) la importancia de mejorar la coordinación con otras instituciones para facilitar el acceso a información laboral³; y ii) la relevancia que tiene el fortalecimiento de capacidades de los equipos de trabajo, mediante actividades de capacitación. Algunos entrevistados señalan que estas capacitaciones deben ser pertinentes no sólo a las necesidades específicas de los Observatorios Nacionales, sino también a las necesidades de los Ministerios de Trabajo.

De manera más puntual, algunos entrevistados de OIT-OLACD se refieren a la importancia de que el proyecto centre sus esfuerzos en uno o dos productos por año y establezca plazos de entrega ajustados a las formas cambiantes de los Ministerios. Un funcionario de un OML nacional, destaca, por su parte, la relevancia de la permanente actualización de la información generada en la Red.

4.2 VALIDEZ Y COHERENCIA DEL DISEÑO DEL PROYECTO

Este eje temático fue explorado exclusivamente con funcionarios de OIT-OLACD. Los entrevistados tienden a estar de acuerdo en que los objetivos del proyecto son pertinentes y realistas, pero no el tiempo destinado para el cumplimiento de los mismos. Como se puede apreciar en la Tabla 3, los participantes en la evaluación valoran en un nivel *muy alto* la pertinencia de los objetivos del proyecto y en *alto* el carácter realista de los mismos; mientras la valoración es *media*

³ En concreto, uno de los participantes alude a la necesidad de promover el involucramiento activo de los departamentos de estadística de las diversas carteras de Estado e institutos estadísticos de la región.

frente a la posibilidad de dar cumplimiento a los tiempos de ejecución. De hecho, según se dijo antes, las acciones previstas para algunos productos han tenido que ser aplazadas y/o modificadas, por diversas razones: i) la propuesta de base de datos de directorio regional de empresas, de los distintos países de la región; ii) los vínculos de colaboración de los Observatorios con la Red de Institutos de Formación y con los Institutos de Formación Profesional de cada país; iii) la realización de actividades y programación del OLACD acorde con la agenda del Consejo de Ministros de Trabajo; iv) los vínculos de colaboración entre el Consejo de Ministros de Educación y el OLACD, en temas relacionados a la formación técnica; y v) la elaboración de una propuesta para que el Observatorio Regional y la RED pasen a formar parte de la institucionalidad del SICA.

Tabla 3. Valoraciones realizadas en torno a la validez y coherencia del diseño del proyecto

Aspectos evaluados	OIT-OLACD
Clara definición de roles y responsabilidades de los principales interlocutores del proyecto	4.4
Planteamiento de objetivos y resultados realistas	4.2
Pertinencia de los objetivos planteados, pese a los cambios en el contexto y a la implementación de las actividades	4.6
Planteamiento de tiempos de ejecución realistas	3.8

Los funcionarios de OIT-OLACD consideran además que existe una clara definición de roles y responsabilidades de los principales interlocutores del proyecto.

La evaluación de los demás aspectos fue realizada directamente a partir de la lectura del documento de formulación del proyecto, de su marco de resultados estratégicos y de los informes de progreso. Dicha revisión permite concluir que el diseño del proyecto es preciso; describe claramente los beneficiarios; establece objetivos claros e indicadores de logro útiles para realizar seguimiento; describe los principales productos, actividades e insumos necesarios para lograr los objetivos, y establece una relación lógica entre ellos; establece medios de verificación realistas; y ubica el proyecto en un marco institucional adecuado.

Aunque el marco de resultados estratégicos parte de supuestos que se constituyen en un insumo clave para identificar algunos de los factores externos con incidencia en el desempeño del proyecto, no queda claro en los documentos revisados si se previeron o no los problemas que han surgido durante el desarrollo de esta experiencia, como tampoco las estrategias para resolverlos. El documento del proyecto tampoco es explícito en cuanto a la consideración de la perspectiva de género, si bien, como ya fue señalado, esta dimensión es transversal en la práctica.

El análisis de los ajustes sugeridos por los entrevistados de OIT-OLACD revela la necesidad de reconsiderar en el diseño del proyecto al menos cuatro aspectos: la inclusión de un eje específico de trabajo con los OML nacionales; el presupuesto disponible, los tiempos de ejecución y el compromiso de otras entidades en el logro de los objetivos.

En relación con la disponibilidad presupuestal, se señala específicamente la necesidad de contar con recursos superiores a los previstos para la elaboración de un directorio regional de empresas. Respecto a los tiempos de ejecución, algunos entrevistados considerarían necesario establecer dentro de las metas hitos concretos de plazo menor, para evitar que su cumplimiento se vea afectado por los cambios propios de los Ministerios de Trabajo. Uno de ellos se refiere, asimismo, a la importancia de plantear investigaciones que consideren las capacidades y limitaciones de las unidades técnicas, para evitar retrasos en su ejecución.

Por último, se sugiere revisar la incidencia que tiene el nivel de compromiso asumido por otras entidades en el logro de objetivos del proyecto. En concreto, se menciona la dificultad para garantizar la sostenibilidad de esta iniciativa y, por ejemplo, de cumplir aquellos objetivos que dependen del acceso a los registros administrativos de los Ministerios de Trabajo, si no se cuenta con el decidido compromiso de las instituciones de la región. Por último se hace alusión a la ausencia de reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo -previstas en el diseño- y a la necesidad de mejorar la coordinación de esta experiencia con otros proyectos de la OIT.

4.3 EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS

En general, se observa una valoración positiva en los funcionarios de OIT-OLACD respecto a la eficiencia en el uso de recursos durante la ejecución del proyecto, aspecto que no fue consultado con los funcionarios nacionales dado su menor conocimiento del tema. La exploración de este eje analítico contempló aspectos relacionados con la suficiencia de recursos del proyecto y con el cumplimiento en la ejecución de actividades.

De acuerdo con los resultados incluidos en la Tabla 4, existe satisfacción en los funcionarios del proyecto respecto a la disponibilidad de recursos financieros, humanos e institucionales. La coordinadora del OLACD, por su parte, valora en un nivel *alto* (4.0) la suficiencia de acciones desarrolladas por el proyecto para conseguir recursos adicionales.

Tabla 4. Valoraciones realizadas en torno a la eficiencia en el uso de los recursos

Aspectos evaluados	OIT-OLACD
Suficiencia de los recursos financieros para lograr los objetivos	4.5
Suficiencia de los recursos humanos	4.7
Suficiencia de los recursos institucionales	4.7
Correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos	4.2
Pertinencia de las actividades para lograr los resultados	4.5
Grado de cumplimiento del plan de trabajo	4.3
Grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria del proyecto	4.7

El cumplimiento en la ejecución presupuestaria del proyecto es valorado en un nivel *muy alto* por parte de los funcionarios entrevistados; calificando en un nivel *alto* la pertinencia de las actividades para lograr los resultados, el cumplimiento del plan de trabajo y la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

Según la información aportada por los entrevistados, ha sido necesario realizar cambios en el presupuesto original, siendo adecuada -desde su perspectiva- la pertinencia de estos cambios. Los ajustes que se han llevado a cabo han buscado, fundamentalmente, orientar el gasto hacia aquellas actividades que tienen mayor impacto en el proyecto. De igual modo, ha sido necesario realizar algunos ajustes a los rubros relacionados con el área de salarios. Al respecto de estos cambios, una entrevistada se refiere a la escasa flexibilidad existente para realizar traslados de recursos de un rubro a otro y a la complejidad para justificar los gastos, aspectos que a su juicio deberían ser revisados.

Algunos entrevistados realizaron recomendaciones tendientes a una mejor eficiencia en el uso de los recursos, específicamente en lo que tiene que ver con la realización de reuniones regionales y la divulgación de los productos. En relación con el primer tema se sugiere distribuir la participación en las reuniones regionales. Para la divulgación de los productos se recomienda, por su parte, optimizar el uso de medios y alianzas sin incrementar la inversión. Por último, uno de los funcionarios de OIT-OLACD sugiere destinar más recursos al fortalecimiento de capacidades técnicas en los Observatorios nacionales.

4.4 EFICACIA DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL PROYECTO

La eficacia de la estructura de gestión del proyecto es valorada entre un nivel *medio* y *alto*. El aspecto mejor evaluado tiene que ver con la pertinencia de su estructura administrativa, si bien se observa una diferencia importante en la valoración realizada por los funcionarios de OIT-OLACD (4.5) y los funcionarios nacionales (4.0). Se aprecian, asimismo, calificaciones relativamente altas

por parte de los entrevistados en relación con el trabajo conjunto entre las organizaciones participantes y con la suficiencia de las orientaciones técnicas y administrativas recibidas para ejecutar el proyecto de manera adecuada.

Los aspectos a los cuales dieron una menor calificación, sobre todo los funcionarios de OIT-OLACD, son los relativos al convencimiento de las organizaciones participantes sobre el beneficio del proyecto y a la eficiencia de los mecanismos de información para comunicar sus avances.

Tabla 5. Valoraciones realizadas en torno a la eficacia de la estructura de gestión del proyecto

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Pertinencia de la estructura administrativa del proyecto para realizar una adecuada gestión	4.5	4.0	4.3
Convencimiento de las organizaciones participantes sobre el beneficio del proyecto	3.5	4.2	3.9
Trabajo conjunto entre las organizaciones participantes en torno al buen funcionamiento del proyecto	4.0	4.1	4.1
Suficiencia de las orientaciones técnicas y administrativas recibidas para poder ejecutar adecuadamente el proyecto	4.0	4.2	4.1
Eficiencia de los mecanismos de información del proyecto para comunicar sus avances	3.8	4.0	3.9

Adicionalmente a estos aspectos, los representantes de OIT-OLACD fueron consultados respecto a los factores internos (relacionados con la Organización Internacional del Trabajo) y externos (referidos a los gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, donante, contexto de los países) que han incidido positiva y/o negativamente en los resultados del proyecto. A continuación se presentan estos resultados.

Factores internos

Como factores internos de influencia positiva, se destaca el compromiso de la Dirección Adjunta de la OIT en la puesta en marcha del proyecto. Se considera, en general, que la vinculación a esta organización ha facilitado las relaciones institucionales, tanto ministeriales como sindicales y empresariales. Se resalta, también, la manera como el reconocimiento de la OIT ha incidido en la legitimidad del proyecto, la importancia del apoyo técnico brindado por los especialistas de esta organización y el trabajo realizado con el programa SIALC-OIT para la armonización de indicadores.

Pese a este reconocimiento, los entrevistados señalan algunos vacíos en la relación del proyecto con la OIT. En concreto, consideran que la capacitación y el acompañamiento son insuficientes para el logro de mejores resultados, por ejemplo, en el acercamiento a los empresarios. Se señala, además, el reto que ha implicado para el proyecto la articulación dentro de la estructura de la OIT, la adecuación a una agenda que no es necesariamente consonante con la del proyecto y la dificultad para adaptarse a sus procedimientos administrativos. Por último, uno de los entrevistados destaca que la revisión de los estudios e investigaciones pasa por varios especialistas de la OIT, hecho que, si bien garantiza la calidad de los productos, sin embargo produce retrasos en las publicaciones.

Factores externos

En cuanto a la incidencia positiva de los gobiernos, las organizaciones de empleadores y trabajadores, el donante y el contexto, los entrevistados destacan el papel de los Ministerios de Trabajo, que pese a los cambios, han logrado sostener en algunos países un apoyo continuado al proyecto. Resaltan, asimismo, el trabajo realizado con los Institutos de Estadística para la armonización de indicadores; la estabilidad del personal vinculado a la experiencia en algunos países; y el apoyo del donante, reflejado en la participación de la Subdirectora de Relaciones Internacionales Sociolaborales (Departamento del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España que financia el proyecto) en la XIII reunión de la Red de Observatorios, celebrada en Panamá del 17 al 21 de octubre de 2011.

Como factores externos negativos se señalan especialmente los cambios de gobierno y los consecuentes cambios en los equipos de los OML, especialmente en El Salvador y Honduras. Se considera que la frecuente rotación del personal de los Observatorios resta fluidez a la ejecución del proyecto e impide hacer un óptimo aprovechamiento de los procesos de capacitación adelantados. Se refiere también, con menor frecuencia, la existencia de decisiones políticas no basadas en razones técnicas; la dificultad para vincular a las organizaciones de empleadores; y la existencia de necesidades en los Ministerios de Trabajo que no pueden ser suplidas por el proyecto.

En relación con los ajustes requeridos para mejorar la estructura de gestión del proyecto, se observa coincidencia entre los distintos entrevistados en relación con varios aspectos, sobre todo en lo que respecta a la necesidad de afianzar la Red de Observatorios, mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y el mejoramiento de los canales de comunicación y coordinación. Algunos funcionarios nacionales mencionan además la importancia de mejorar la comunicación entre el OLACD y los OML de cada país, realizar un mayor acercamiento a los Observatorios que le permita conocer la problemática de los mismos y apoyarlos con asistencia técnica en aquellos temas en los cuales se muestran débiles. Un entrevistado de OIT-OLACD se refiere, por su parte, a la necesidad de fortalecer la relación de los observatorios con las instituciones que generan información (Departamentos de Estadística, Institutos de Formación, Ministerios de Educación).

Funcionarios de las distintas instituciones participantes en la evaluación consideran que la convergencia interinstitucional depende en buena medida de la adecuada divulgación del proyecto, por lo que recomiendan mejorar los canales de difusión de los productos y servicios del OLACD, incluso dentro de la OIT. El último aspecto en el que coinciden funcionarios nacionales y de la OIT-OLACD, se refiere al seguimiento al proyecto. Al respecto, algunos sugieren fortalecer la gestión por resultados y el seguimiento de indicadores y metas; así como precisar mejor los resultados esperados al final del proyecto.

Los funcionarios nacionales hacen algunas recomendaciones adicionales, relacionadas sobre todo con la diversificación de las fuentes de financiamiento, buscando la sostenibilidad de esta experiencia; la realización de evaluaciones que ayuden a identificar las necesidades de estudios estratégicos de los países actualmente vinculados al proyecto; y la coordinación con Observatorios de América del Sur y México. Además, hacen una serie de requerimientos para el mejor funcionamiento de los OML nacionales: incremento de personal; conservación de los colaboradores externos contratados y formados por el proyecto; realización de capacitaciones acordes con las necesidades de cada OML; mayor participación del personal de los Observatorios en el desarrollo de investigaciones; y mejoramiento de la tecnología disponible (software y hardware).

4.5 AVANCE Y EFICACIA EN FUNCIÓN DE SUS OBJETIVOS

Durante las entrevistas realizadas se pidió a los funcionarios de OIT-OLACD, OML y Ministerios de Trabajo que calificaran de 0 a 5 el grado de avance del proyecto en el logro global de objetivos y resultados, así como la calidad de estos resultados. Tal como se aprecia en la Tabla 6, existe una percepción positiva en ambos grupos tanto en lo que tiene que ver con los avances logrados en el cumplimiento de objetivos y resultados, como en la calidad de estos últimos.

Tabla 6. Grado de avance del proyecto en el logro de objetivos y resultados, y calidad de los resultados

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Grado de avance del proyecto en el logro de objetivos y resultados	4.3	4.2	4.3
Calidad de los resultados alcanzados por el proyecto	4.8	4.3	4.6

Un número importante de entrevistados considera además que el proyecto ha tenido efectos positivos no previstos, relacionados sobre todo con el incremento de capacidades técnicas de los equipos de trabajo y la incorporación de algunos de los colaboradores externos contratados y formados por el proyecto a la estructura institucional.

En el diseño del proyecto se visualizan varios tipos de beneficiarios del proyecto⁴: instituciones gubernamentales como los Ministerios de Trabajo, organizaciones de empleadores y de trabajadores, empleadores, desempleados y trabajadores en general. Al consultar a los entrevistados por sus percepciones respecto a los principales beneficiarios de esta iniciativa, coherentemente con lo previsto en el diseño, señalan que han sido los Ministerios de Trabajo los principales beneficiarios, destacando también los aportes realizados a otras instituciones del gobierno, a las organizaciones de trabajadores y a los trabajadores en general. En cuanto a las organizaciones de empleadores, si bien hasta el momento actual no se han dado las condiciones para abordar un trabajo conjunto, el proyecto pretende abordar una actividad de apoyo a las mismas en el período que resta hasta su finalización.

Por último, se les consultó por los avances del proyecto en relación con los distintos productos contemplados en el diseño. Estos resultados se presentan enseguida.

4.5.1 Información de intermediación laboral

El análisis de las valoraciones realizadas por los funcionarios de OIT-OLACD permite afirmar que es éste uno de los aspectos en los que se observa menor avance del proyecto. Como se aprecia en la Tabla 7, el nivel de logro en cuanto a la disponibilidad en la región de una estructura común de variables de intermediación laboral es *muy bajo*; mientras la calidad de la información disponible se considera *baja* también. Las mismas preguntas fueron realizadas a los funcionarios nacionales- pero referidas a sus países-, observándose un promedio de 3.9 -correspondiente a un nivel *medio*- tanto en lo que respecta a la disponibilidad de registros administrativos de intermediación laboral como a la calidad de dichos registros.

Tabla 7. Valoraciones realizadas en torno a la disponibilidad y calidad de registros de intermediación laboral

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales
Disponibilidad en la región de una estructura común de variables de intermediación laboral	1.0	
Disponibilidad de registros administrativos de intermediación laboral en		3.9

⁴ El documento de formulación del proyecto señala que “Los principales y directos receptores de las actividades del proyecto serán las instituciones de gobierno (principalmente los Ministerios de trabajo y sus órganos de representación regional), las organizaciones de empleadores y de trabajadores en los siete países cubiertos por el Proyecto, e, indirectamente, los empleadores, desempleados y trabajadores en general, y el conjunto de la población de estos países”.

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales
su país		
Calidad de los registros administrativos de intermediación laboral disponibles en la región	2.5	
Calidad de los registros administrativos de intermediación laboral disponibles en su país		3.9

Estos resultados permiten concluir que aunque hay problemas en la disponibilidad de información de intermediación laboral en los países de la región, el mayor problema tiene que ver con la inexistencia de una estructura común de variables. Frente a esta limitación, los entrevistados recomiendan fortalecer el trabajo realizado en torno a la homologación de indicadores y la construcción de una base común para la región. Se sugiere para ello continuar con los esfuerzos realizados por el proyecto desde su inicio de solicitar a los OML nacionales la información que los sistemas de intermediación están generando para los análisis de carácter regional.

Según plantean algunos entrevistados de las distintas instituciones participantes en la evaluación, un paso previo y fundamental es que exista una mayor coordinación entre los Servicios de Empleo y los Observatorios, buscando que los primeros mejoren sus formularios de recogida de datos y, de esta forma, éstos puedan ser utilizados por los OML en sus análisis. Se señala, en general, la necesidad de mejorar la coordinación entre las instituciones (Ministerios de Trabajo, Institutos de Estadística, etc.) para facilitar el acceso a información, proceso que a juicio de uno de los entrevistados podría ser apoyado por la OIT. Otro aspecto clave al que aluden varios entrevistados tiene que ver con la necesidad de mejorar la calidad de la información disponible, dado que las metodologías de recolección utilizadas en algunos países no son suficientemente confiables.

De manera más puntual, algunos funcionarios nacionales aluden a la necesidad de ofrecer capacitación constante sobre el uso de los catálogos (Catálogo de Ocupaciones y Catálogo de Actividades Económicas); y contar con un sistema informático que facilite las labores propias de la generación de información de intermediación laboral.

4.5.2 Información laboral de carácter cuantitativo

La disponibilidad y calidad de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo es, en general, bien valorada por los funcionarios de OIT-OLACD; siendo menor esta valoración en el caso de los funcionarios nacionales. Éstos últimos valoran también en un nivel *medio* la suficiencia de la capacitación recibida para armonizar indicadores y variables a nivel regional, aspecto que fue mejor calificado por los funcionarios de OIT-OLACD.

Tabla 8. Valoraciones realizadas en torno a la disponibilidad y calidad de información cuantitativa

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Disponibilidad de información cuantitativa regional	4.5		
Disponibilidad de información laboral, de carácter cuantitativo, en su país		3.7	
Calidad de la información cuantitativa disponible en el ámbito regional	4.3		
Suficiencia de la capacitación recibida para armonizar indicadores y variables a nivel regional	4.0	3.6	3.8

En cuanto a los ajustes que deberían realizarse respecto a la identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo, los funcionarios de las distintas instituciones participantes se refieren especialmente a la necesidad de: i) mejorar los registros administrativos en poder de los Ministerios de Trabajo; ii) mejorar la periodicidad de las encuestas de hogares⁵ y procurar que éstas contemplen las distintas áreas geográficas; iii) fortalecer la coordinación entre las entidades productoras de datos; y iv) continuar con el proceso de armonización de indicadores.

Los funcionarios nacionales destacan a su vez, la necesidad de recibir mayor capacitación en el procesamiento y uso de la información; y asegurar que los OML nacionales cuenten con los software y licencias necesarias para el procesamiento de información (SPSS y Stata).

Por último, casi todos los funcionarios de OIT-OLACD entrevistados consideran que existen otras fuentes de información que el proyecto podría usar. Se refieren, en concreto, a los siguientes: i) indicadores de seguridad social; ii) información disponible en las asociaciones empresariales y sindicales; iii) datos de formación profesional; iv) información de los Bancos Centrales; v) indicadores de los Ministerios de planificación y economía.

4.5.3 Información laboral de carácter cualitativo

La identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cualitativo fue evaluada considerando la identificación de informantes clave, la existencia

⁵ De acuerdo con uno de los entrevistados, algunos países carecen de encuestas continuas -como ocurre en el caso de Guatemala-, lo que limita la posibilidad para generar informes regionales actualizados.

de un protocolo de relación con ellos, los avances realizados en la recopilación y organización de este tipo de información y la posibilidad de realizar análisis a partir de información cuantitativa y cualitativa. Los resultados obtenidos en esta consulta permiten suponer que se han hecho avances importantes en la región en relación con la identificación de informantes clave y la recopilación y organización de información cualitativa, si bien la valoración otorgada a estos aspectos por parte de los funcionarios nacionales es menor.

Un aspecto en el que coinciden los funcionarios de OIT-OLACD y los funcionarios nacionales es en el escaso avance respecto a la existencia de un protocolo de relación con los informantes clave para la obtención de información cualitativa. Según se aprecia en la Tabla 9, este aspecto es calificado en un nivel *bajo*.

Tabla 9. Valoraciones realizadas en torno a la disponibilidad y calidad de información cualitativa

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales
Identificación de informantes clave en la región para la recolección de información cualitativa	4.8	
Identificación de informantes clave en su país para la recolección de información cualitativa		4.1
Avance realizado en la recopilación y organización de información cualitativa en la región	4.3	
Avance realizado en la recopilación y organización de información cualitativa en su país		3.7
Existencia de un protocolo de relación con los informantes clave para la obtención de información cualitativa	2.3	
Existencia de un protocolo de relación con los informantes clave para la obtención de información cualitativa		2.8
Posibilidad de cruzar información cualitativa y cuantitativa en los análisis	4.5	
Consolidación del sistema de información cualitativo y cuantitativo		3.4

En relación con la posibilidad de cruzar información cualitativa y cuantitativa se aprecia también una diferencia importante entre los entrevistados, aunque ésta puede deberse a la manera en la que fue formulado este ítem para los dos grupos: en tanto que a los funcionarios nacionales se les planteó como el consolidar un sistema de información de tipo cualitativo y cuantitativo, al grupo regional se le planteó, solamente, como la posibilidad de cruzar ambos tipos de información en los análisis; naturalmente, lo primero resulta más difícil de alcanzar que lo segundo. Esa parece ser la razón por la que los funcionarios de OIT-OLACD consideran que la posibilidad de cruzar información cualitativa y cuantitativa en los análisis es *alta*; mientras que los funcionarios nacionales califican en un nivel *medio* la consolidación del sistema de información cualitativo y cuantitativo.

Las recomendaciones realizadas por los entrevistados respecto a la identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cualitativo tienen que ver, fundamentalmente, con la elaboración de un protocolo de relación con los informantes clave; la generación de mejores oportunidades para la identificación de dichos informantes; la permanente actualización de los datos de contacto; y la más activa vinculación de estos informantes en el trabajo de los Observatorios. Un entrevistado sugiere, de manera concreta, publicar los datos de las organizaciones informantes en una base que sea de beneficio común, por ejemplo, en un portal web.

Por último, los funcionarios nacionales destacan que los OML necesitan apoyo para asegurar el mejoramiento de los procesos relativos a la recolección y análisis de información cualitativa. Plantean, en este sentido, requerimientos referidos a la capacitación de los equipos y dotación de herramientas para la búsqueda y consolidación de información.

4.5.4 Inventario de políticas, programas y estrategias de empleo

De acuerdo con las entrevistas realizadas, hay avances importantes en la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región (Tabla 10); siendo menor este avance en lo que respecta al establecimiento de indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente.

Tabla 10. Valoraciones realizadas en torno a la existencia de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales
Avance en la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región	4.3	
Avance logrado respecto a la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de trabajo decente en su país		3.9
Avance en el establecimiento de indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente en la región	3.8	

El único ajuste sugerido en relación con este aspecto, se relaciona con la elaboración de protocolos de intercambio de información con otras instituciones y organizaciones, incluyendo los sindicatos.

4.5.5 Investigaciones sobre mercado de trabajo

En general, se aprecia una valoración positiva por parte de los entrevistados -sobre todo de los funcionarios de OIT-OLACD- respecto a la suficiencia y calidad de las investigaciones realizadas sobre mercado de trabajo en la región (Tabla 11). El promedio es menor, aunque *alto*, en lo que respecta a la utilidad de las investigaciones e informes realizados.

Tabla 11. Valoraciones realizadas en torno a las investigaciones sobre mercado de trabajo en la región

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Suficiencia de investigaciones realizadas	4.8	4.2	4.5
Suficiencia de informes sobre el mercado de trabajo	5.0	4.1	4.6
Calidad de las investigaciones e informes realizados	4.8	4.3	4.6
Utilidad de las investigaciones e informes realizados	4.3	4.1	4.2

En relación con los ajustes requeridos, es frecuente que los entrevistados aludan a la importancia de asegurar que las investigaciones realizadas respondan a ciertas prioridades, especialmente a las necesidades de información de los Ministerios de Trabajo y, en general, de cada país, para efectos de la definición de políticas de empleo⁶. Se sugiere también que los temas de investigación sean definidos considerando la confluencia de intereses de los empleadores y de los gobiernos, o bien, en función de las propuestas emanadas de las instancias que participan en la red de informantes claves y en la Red de OML. Por último, algunos entrevistados destacan la importancia de asegurar mayor participación de los Observatorios Nacionales en las investigaciones realizadas, con la finalidad de que éstas se contextualicen a la realidad de cada país.

Otro aspecto en el que hay coincidencia entre los entrevistados de OIT-OLACD y los funcionarios nacionales es en la necesidad de realizar una mejor difusión de los resultados de las investigaciones, de manera que se constituyan en un aporte real para la toma de decisiones. Se sugiere, de manera concreta, involucrar a los Ministerios de Trabajo de la región en el proceso de difusión. Algunos entrevistados se muestran inquietos frente a los tiempos destinados para la realización de los estudios, bien sea porque no permiten profundizar suficientemente en algunos aspectos, o por la necesidad de asegurar que se publiquen antes de que la información pierda vigencia.

⁶ En este sentido, uno de los entrevistados de OIT-OLACD se refiere a la dificultad que implica la priorización de temas de investigación, al no contar con un ente político que las defina, dado el no funcionamiento del Consejo de Ministros.

Los funcionarios nacionales aluden a la necesidad de que los OML sean fortalecidos, tanto en lo que respecta a capacitación como a la disponibilidad de recursos financieros, técnicos y humanos.

Nuevos estudios e informes que deberían ser realizados en el marco del proyecto

De acuerdo con la coordinadora del OLACD, las investigaciones de la Red y del Observatorio Regional que están pendientes se encuentran en proceso de finalización. El énfasis de la fase siguiente será la armonización de indicadores y el monitoreo, mediante la coordinación con los Institutos de Estadística y con el SIALC-OIT.

Al preguntar a los entrevistados por los nuevos estudios e informes que deberían ser realizados en el marco del proyecto, se encuentran varias coincidencias, especialmente en los siguientes temas:

- Mercado laboral en zonas geográficas específicas y sobre segmentos específicos (comercio, agrícola, turismo, sector industrial, etc.)
- Análisis de nichos de empleabilidad por sector de actividad económica
- Migración laboral: tipos y calidad de empleo de los migrantes en la región
- Trabajo informal
- Perfiles ocupacionales demandados por el mercado
- Necesidades de formación laboral
- Salarios
- Situación de género en las diferentes formas de inserción laboral, remuneración y formación profesional en el mercado laboral
- Estudios de mercado con grupos vulnerables (mujeres, por ejemplo)

Otros temas mencionados por algunos entrevistados fueron los siguientes:

- Posibilidades de emprendimiento
- Prospección de mercado laboral a nivel regional y por país
- Servicios de intermediación
- Políticas de generación de empleo e ingresos
- Calidad del empleo
- Empleos Verdes
- Oportunidades de empleo para personas con discapacidad
- Trabajo infantil y factores asociados
- Actualización del Catalogo de Ocupaciones.
- Creación del Diccionario del Catalogo de Ocupaciones.

4.5.6 Consolidación de la Red de Observatorios

El análisis de la información evidencia un buen nivel de avance en relación con la consolidación de la Red de Observatorios de la región, si bien se aprecian diferencias importantes en la calificación otorgada por los funcionarios nacionales y los vinculados a OIT-OLACD (Tabla 12). Los aspectos mejor evaluados por ambos grupos tienen que ver con la pertinencia de la estructura organizativa de la Red, la frecuencia en la realización de reuniones y el seguimiento a los acuerdos y compromisos establecidos. Se observa también, en ambos grupos, una calificación *alta* en relación con la adecuación de los planes de trabajo de la Red a las necesidades de la región y la claridad en la relación entre los Observatorios y la Red.

Los funcionarios nacionales realizan una valoración *media* en dos aspectos que tienen que ver con la integración de los países: el nivel en que ha aumentado el intercambio entre ellos y la implementación de proyectos y acciones conjuntas. Según se aprecia en la Tabla 12, los funcionarios de OIT-OLACD se muestran más optimistas frente a los avances logrados en estos aspectos.

Tabla 12. Valoraciones realizadas en torno a la consolidación de la Red de Observatorios de la región

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Pertinencia de la estructura organizativa de la Red	4.8	4.1	4.5
Adecuación de los planes de trabajo de la Red a las necesidades de la región	4.3	4.0	4.2
Frecuencia en la realización de reuniones de la Red	4.8	4.1	4.5
Claridad en la relación entre los Observatorios y la Red	4.5	4.0	4.3
Seguimiento a los acuerdos y compromisos de la Red	4.8	4.3	4.6
Nivel en que ha aumentado el intercambio entre países	4.3	3.8	4.1
Implementación de proyectos y acciones conjuntas	4.8	3.8	4.3

Al consultar por los ajustes que deberían realizarse con respecto a la consolidación de la Red de Observatorios de la región, se observa coincidencia entre algunos de los entrevistados de OIT-OLACD y los funcionarios nacionales en la necesidad de mejorar la cooperación entre los países, tanto en lo que respecta al intercambio de información, metodologías y prácticas, como en la realización de estudios conjuntos. Se destaca, igualmente, la importancia de fortalecer la interacción entre los OML nacionales y el Observatorio regional y de garantizar un seguimiento permanente a los acuerdos y compromisos.

Otros entrevistados aluden, por su parte, a la importancia de consolidar los Observatorios dentro de la estructura de cada Ministerio y fortalecer sus capacidades técnicas y económicas para participar

activamente en la Red, mediante investigaciones conjuntas por ejemplo. A juicio de uno de ellos, los esfuerzos cotidianos que deben realizar los Observatorios nacionales restringen en alguna medida la posibilidad de atender propósitos regionales.

Varios funcionarios nacionales consideran necesario analizar el concepto de la Red. Desde su perspectiva, la Red debería, además de focalizar esfuerzos en trabajos de carácter regional, aportar al fortalecimiento de cada Observatorio y responder a sus necesidades particulares. Sugieren además asegurar que el equipo directivo de la Red tenga mayor solidez y una interacción más frecuente, no circunscrita a las reuniones programadas. Se propone, en este sentido, hacer uso de medios alternativos de comunicación, como videoconferencias.

Otros aspectos recomendados con menor frecuencia, fueron los siguientes: i) facilitar la participación de los distintos integrantes de los Observatorios en las actividades de la Red, y no sólo del coordinador; ii) realizar un mejor aprovechamiento de los recursos, especialmente en la capacitación del personal; iii) realizar una mayor promoción de la Red; y iv) fomentar su sostenibilidad, de manera independiente a la existencia o no del proyecto.

4.5.7 Coordinación interinstitucional

La calificación otorgada por los participantes en la evaluación a la coordinación alcanzada con distintas entidades de la región (en el caso de funcionarios de OIT-OLACD) o del país (en el caso de funcionarios nacionales), tiende a ser *baja* (Tabla 13). Mientras en los países se suele valorar como *buena* la relación con los Ministerios de Trabajo, la inexistencia de reuniones del Consejo de Ministros ha impedido, en el ámbito regional, cumplir con algunos propósitos establecidos en la formulación del proyecto, relacionados con la participación de esta instancia.

La relación de los OML nacionales con los institutos de formación no es buena, y lo es menos entre el proyecto y la Red de Institutos de Formación. Tanto en la región como en los países se considera que se han dado pocos avances en la interacción con las organizaciones sindicales y empresariales, especialmente con estas últimas; mientras la coordinación con los institutos de estadística y con otros Observatorios de América Latina, se considera entre *media* y *alta*.

Tabla 13. Valoraciones realizadas en torno a la coordinación alcanzada con distintas entidades de la región/país

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Consejo de Ministros de Trabajo	0.5		

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Ministerio de Trabajo		4.2	
Red de institutos de formación	2.8		
Institutos de formación		3.6	
Organizaciones sindicales y empresariales	2.7	2.9	2.8
Institutos de estadística	4.0	3.6	3.8
Otros observatorios de América Latina	3.8	3.3	3.6

Para aquellas organizaciones con las que se consideró que el avance logrado en la coordinación es *medio, bajo o muy bajo*, se pidió a los entrevistados que explicitaran los factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración. A los funcionarios de OIT-OLACD se les pidió, adicionalmente, que valoraran las posibles consecuencias de la escasa coordinación con estas entidades en el logro de objetivos del proyecto. La Tabla 14 resume las respuestas dadas por los entrevistados a estos aspectos.

Tabla 14. Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración y posibles consecuencias en el logro de objetivos del proyecto

Tipo de entidad	Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración	Posibles consecuencias de la escasa coordinación en el logro de objetivos del proyecto
Consejo de Ministros de Trabajo	Ausencia de reuniones del Consejo desde el año 2009. No depende del proyecto convocar estas reuniones.	Dificultades en la legitimación política y estratégica del proyecto y menor agilidad en la toma de decisiones. La coordinadora de OLACD considera que este factor no genera consecuencias negativas para el proyecto, dado que se han tenido otras formas de contacto con los Ministros.
Institutos de estadística	El proceso de acercamiento se está iniciando. Algunos funcionarios de los países aluden a la escasa colaboración de estos institutos en el aporte de información y la dificultad para identificar intereses comunes.	Limitaciones en la homologación de indicadores.
Red de institutos de formación	Existencia de otras prioridades del proyecto. En el caso de los países, existen dificultades específicas, como la mencionada por un representante de El Salvador respecto al sentimiento del instituto de formación de que el Ministerio de Trabajo se apropió del Observatorio.	Limitaciones en la realización de investigaciones relacionadas con mercado laboral y formación profesional; y en la definición de políticas de formación.
Organizaciones sindicales y empresariales	Falta elaborar iniciativas de trabajo concretas con estos grupos, sobre todo con los empresarios. Ha sido difícil definir con estos últimos intereses comunes y su participación ha sido escasa en los eventos a los que han sido convocados. Uno de los entrevistados	Dificultad para desarrollar proyectos conjuntos y para obtener información de estas organizaciones, sobre todo de carácter cualitativo.

Tipo de entidad	Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración	Posibles consecuencias de la escasa coordinación en el logro de objetivos del proyecto
	alude además a las limitaciones de las organizaciones sindicales para aportar información relevante para el proyecto, dado que la información con la que cuentan es escasa.	
Otros observatorios de América Latina	Aunque ya se dio el primer paso, con la celebración de una reunión conjunta entre la Red y representantes de los OML de Colombia, Argentina, Uruguay y Perú en 2012, es necesario desarrollar una estrategia de integración con otros Observatorios y una mayor capacidad para convocarlos, buscando soluciones a la falta de financiamiento.	Limitaciones en el conocimiento del mercado laboral de América Latina y de experiencias exitosas que puedan ser replicadas en la región para el fortalecimiento de los Observatorios.

Además de este análisis, se pidió a los entrevistados que mencionaran las iniciativas u organizaciones con las cuales se ha articulado el proyecto, así como los propósitos de estas alianzas. En la Tabla 15 se incluyen las organizaciones a las que se refirieron los funcionarios de OIT-OLACD.

Tabla 15. Iniciativas y organizaciones con las cuales se ha articulado el proyecto en la región

Iniciativas y organizaciones	Propósito de la alianza
SIALC- OIT (Sistema de Información Laboral de América Latina y Caribe)	- Armonización de indicadores. - Suministro de encuestas de hogares como fuente de información para el Observatorio Regional
Proyecto Políticas de migración laboral sensibles al género	- Financiación de los informes de Costa Rica y Nicaragua dentro de la investigación de flujos migratorios laborales intrarregionales - Presentaciones conjuntas
Proyecto Promoción del Diálogo Social (OIT)	Talleres de capacitación dirigidos a organizaciones sindicales
Proyecto FOIL (OIT)	- Intercambio de información. - Colaboración en estudio sobre empleos verdes en Centroamérica
Proyecto MIGRANDINA-OIT	- Fortalecimiento institucional en materia migratoria - Participación en el II Curso subregional sobre migraciones laborales internacionales
CENTROESTAD/SICA (Comisión Centroamericana de Estadística del Sistema de la Integración Centroamericana)	Participación en el Taller “Armonización de las Estadísticas de Empleo y Trabajo Decente en Centroamérica y República Dominicana. Desafíos de los Institutos de Estadística y los Ministerios de Trabajo”
Institutos de Estadística	- Armonización de indicadores - Promoción de su vinculación con los OML - Participación conjunta en el Taller “Armonización de las Estadísticas de Empleo y Trabajo Decente en Centroamérica y República Dominicana. Desafíos de los Institutos de Estadística y los

Iniciativas y organizaciones	Propósito de la alianza
	Ministerios de Trabajo”
FLACSO	Investigaciones conjuntas
OIM	Investigación conjunta “Flujos migratorios laborales intrarregionales: situación actual, retos y oportunidades en Centroamérica y República Dominicana”
Ministerios de Trabajo	- Investigaciones: impacto de la crisis, políticas activas, migración, economía informal - Apoyo en la toma de decisiones de los Ministerios con información generada por los OML - Fortalecimiento de los OML
Organizaciones de trabajadores	- Aporte de información sobre mercado laboral, útil para sus decisiones - Vínculos para la incorporación de información generada por estas organizaciones

Los funcionarios nacionales también fueron consultados por las organizaciones y programas de sus países con los cuales los OML han establecido relaciones de cooperación. La Tabla 16 incluye los resultados de esta consulta.

Tabla 16. Organizaciones y programas con los cuales se han articulado los OML nacionales

País	Organizaciones y programas	Propósito de la alianza
República Dominicana	Ministerio de Trabajo	Apoyo del OML al Ministerio de Trabajo en la toma de decisiones en materia de empleo, mediante análisis y estudios
	Oficina Nacional de Estadística	Armonización de indicadores
	Banco Central	Obtención de información de la ENFT
	Empleadores	Identificación de aspectos que puede favorecer a los sectores
Costa Rica	Instituto Nacional de Aprendizaje	Apoyo en la oficialización de los registros de información Orientación de la formación profesional
	Ministerio de Educación Pública	Orientación profesional en los colegios técnicos
	Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo	Respaldo del Sistema de Información del SIOIE (Sistema Nacional de Información, Orientación e Intermediación de Empleo) con la finalidad de realizar estudios de prospección. El OML es el ente responsable de oficializar cuadros de salida, informes y documentos técnicos con base en la

País	Organizaciones y programas	Propósito de la alianza
		información del SIOIE.
	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	Suministro de encuestas de hogares
	Caja Costarricense de Seguro Social	Elaboración de sistemas de información con base en los datos de coyuntura recabados por la Caja
Honduras	Universidades e institutos de investigación	Información sobre la situación del mercado laboral
	Instituto Nacional de Estadísticas	Aporte de información al OML
	Otras instituciones Gubernamentales	Aporte de información a la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, para la toma de decisiones
Panamá	Contraloría	Aporte de información al OML Censos y encuestas de hogares
	Consejo de Rectores	Aporte de información sobre formación
	Instituto Nacional de Estadística y Censo	Encuestas de hogares, censos y otros indicadores
	Observatorio de Género Ocupacional	Indicadores de empleo, por ocupación y género.
	Universidad Nacional	Empleo e indicadores económicos
	Otras instituciones	Estudios sobre empleo
Nicaragua	Instituto Tecnológico de Nicaragua (INATEC)	Elaboración de políticas para la formación técnica
	Instituto de Estadísticas	Aporte de información al OML
	Ministerio Agropecuario y Forestal	Elaboración de políticas
	Plan Nacional de Empleo Juvenil	Aporte de información al OML
Guatemala	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Cursos formativos para el empleo
	Instituto Nacional de	Aporte de información generada por encuestas (ENEI y

País	Organizaciones y programas	Propósito de la alianza
	Estadística (INE)	ENCOVI) y búsqueda de alianzas formales para la consolidación de información
	Unión Europea	Aporte de información y apoyo al programa de juventud
El Salvador ⁷	Instituto de Formación	Estudios de necesidades de formación, coordinación de programas de inserción laboral y emprendedurismo
	Instituto de Estadística	Aporte de información referente a las encuestas de hogares y el análisis del empleo informal.

Los ajustes a los que aluden los participantes en la evaluación respecto a la coordinación con otras entidades tienen que ver fundamentalmente con la búsqueda de nuevos canales de comunicación con aquellas organizaciones con las que aún no se han establecido relaciones de cooperación; la elaboración de acuerdos formales para el intercambio de información; la generación de algunos productos o investigaciones que ayuden a establecer vínculos con estas instituciones; y la creación de mesas técnicas que contribuyan a la unificación de esfuerzos interinstitucionales. Algunos entrevistados recomiendan concretamente mejorar la relación con el foro de directores de empleo y fortalecer el acercamiento con el sector sindical.

Por último, un entrevistado sugiere la creación de un centro de acopio de información socio laboral entre las instituciones, que cuente con protocolos para el acceso y uso de la información y que facilite la sistematización de la información producida.

4.5.8 Difusión de productos y actividades

El avance realizado por el proyecto en relación con la difusión de sus productos y actividades es valorado, en general, como *alto*. Como se observa en la Tabla 17, hay una diferencia importante en la calificación otorgada por los funcionarios de OIT-OLACD y los funcionarios nacionales a la suficiencia de las publicaciones realizadas por el Observatorio Regional y la Red de Observatorios; siendo muy similares sus apreciaciones sobre los demás aspectos evaluados: la actualización de la Web del proyecto y la participación en eventos para la difusión del trabajo realizado.

⁷ Actualmente no existe una conformación oficial del OML, sino una Unidad de Análisis e Investigación de Mercado Laboral, UAIML.

La sensibilidad generada sobre la importancia de los OML en la generación de conocimiento y la toma de decisiones en materia de empleo se valora en un nivel *alto*, así como la incidencia del Observatorio Regional en la elaboración de análisis, diagnósticos y recomendaciones de políticas al interior de la OIT.

Tabla 17. Valoraciones realizadas en torno a la difusión de productos y actividades

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Grado de actualización de la Web del proyecto OLACD	4.3	4.2	4.3
Suficiencia de las publicaciones realizadas por el Observatorio Regional y la Red de Observatorios	4.8	4.1	4.5
Participación en eventos para difundir el trabajo realizado, tanto del Observatorio como de la Red	4.0	4.0	4.0
Sensibilidad generada sobre la importancia de los OML en la generación de conocimiento y la toma de decisiones en materia de empleo	4.3	4.1	4.2
Incidencia del Observatorio Regional en la elaboración de análisis, diagnósticos y recomendaciones de políticas al interior de la OIT	4.3		

Los entrevistados recomiendan realizar una divulgación más frecuente y mejor coordinada de los productos y actividades del proyecto, de la Red y de los OML nacionales, así como lograr una vinculación más efectiva a los espacios de toma de decisiones regionales. En concreto, sugieren mejorar los vínculos con el SICA, otros observatorios regionales, el sector empresarial y sindical, y los Ministerios de Planificación, buscando forjar una cultura de toma de decisiones informada. Algunos de ellos consideran que aun existe desconocimiento sobre la labor de los Observatorios y la Red en algunas instituciones del mercado laboral, y destacan la importancia de que la divulgación de resultados no se circunscriba a las instituciones y trascienda a la sociedad.

Pensando en la divulgación de productos de los OML, algunos funcionarios nacionales ven necesario disponer de mejores recursos que hagan posible este tipo de actividades. Recomiendan, asimismo, que todos los OML tengan su propio portal y que se comprometan con el envío de información al Observatorio Regional para publicarla en la página web del proyecto.

4.6 ORIENTACIÓN AL IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

La evaluación realizada evidencia preocupación en los funcionarios de OIT-OLACD, los OML Nacionales y los Ministerios de Trabajo, frente a la sostenibilidad del proyecto. Como se observa en la Tabla 18, los entrevistados consideran entre *baja* y *muy baja* la capacidad financiera de las

instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto; mientras la capacidad técnica es valorada entre *media* y *alta*.

Al ser consultados por las principales amenazas para la sostenibilidad del proyecto, los entrevistados de las instituciones participantes en la evaluación, destacan sobre todo dos aspectos: i) la disminución o cancelación de recursos de cooperación internacional, y la carencia de recursos en los países de la región para financiar este tipo de actividades; y ii) la falta de institucionalización de algunos OML nacionales dentro de los Ministerios de Trabajo, situación que pone en riesgo su permanencia.

Tabla 18. Valoraciones realizadas en torno a la orientación al impacto y la sostenibilidad del proyecto

Aspectos evaluados	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	Promedio general
Adecuación y pertinencia de las estrategias con las que cuenta el proyecto para asegurar su sostenibilidad	3.4	3.9	3.7
Aporte del proyecto al desarrollo de condiciones que faciliten la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento institucional en relación con los OML	4.4	3.9	4.2
Grado de interés e implicación de la OIT en la continuidad del proyecto dentro de la Organización	4.0		
Capacidad técnica de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto	3.4	4.0	3.7
Capacidad financiera de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto	1.8	2.8	2.3

La adecuación y pertinencia de las estrategias con las que cuenta el proyecto para asegurar su sostenibilidad es valorada en un nivel *medio*. Según informan algunos entrevistados, actualmente se está formulando un nuevo proyecto para presentar a posibles donantes, en el cual se establece una línea de trabajo específica con los Observatorios nacionales, fuera del marco de la Red de Observatorios. En general, se considera necesario gestionar apoyo técnico y financiero para fortalecer la Red y los OML nacionales, mediante la incorporación de nuevos cooperantes.

Un aspecto importante para favorecer la sostenibilidad del proyecto, desde la perspectiva de algunos entrevistados, es lograr que tanto el Observatorio Regional como la Red sean considerados como referentes importantes en materia de información sobre el mercado laboral, lo que depende a su vez de la capacidad para aportar información relevante, actualizada y de calidad. Se considera especialmente importante generar información de interés para los Ministerios de Trabajo.

Los entrevistados destacan además la necesidad de fortalecer los OML nacionales y lograr la institucionalización de algunos de ellos dentro de la estructura de los Ministerios de Trabajo. Como elementos claves para dicho fortalecimiento mencionan: capacitación y asistencia técnica, estabilidad del personal y generación de vínculos con otras instituciones de país, entre ellas, con los Institutos de Estadística.

4.7 BALANCE FINAL

Con el propósito de obtener una visión global sobre el proyecto, se solicitó a los entrevistados identificar las fortalezas y debilidades de esta experiencia; los retos del OML Regional y de la Red de Observatorios; y los beneficios que, desde su perspectiva, ha generado esta iniciativa en el fortalecimiento de los OML nacionales. A continuación se presentan los resultados de esta consulta.

4.7.1 Fortalezas del proyecto

Al indagar por las fortalezas el proyecto, los funcionarios nacionales y de OIT-OLACD destacan sobre todo tres aspectos:

- La consolidación de una estructura de trabajo en red, que ha facilitado entre los países de la región la definición de intereses comunes, el intercambio de conocimientos y experiencias, y la elaboración de productos conjuntos de mejor calidad.
- El mejoramiento de las capacidades técnicas de los equipos vinculados al proyecto.
- La realización de investigaciones regionales que posicionan al OLACD como referente importante sobre el mercado laboral y que aportan al conocimiento sistemático del mercado de trabajo en la región.

Algunos entrevistados se refieren también a la institucionalización de algunos OML dentro de los Ministerios de Trabajo; el reconocimiento de la capacidad de producción técnica de los Observatorios por una buena parte de las instituciones del Estado y la empresa privada; la calidad profesional y la estabilidad del equipo regional del proyecto; y la estrecha vinculación con SIALC-OIT y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España.

4.7.2 Debilidades del proyecto

La principal debilidad señalada por los participantes en la evaluación es el riesgo existente en torno a la sostenibilidad del proyecto, como consecuencia de una posible falta de financiamiento.

También se refieren con relativa frecuencia a la debilidad en los vínculos con algunos sectores, por ejemplo, con los empleadores y trabajadores y con el área estratégica y política de los Ministerios.

Otras debilidades planteadas fueron las siguientes:

- Insuficiente divulgación de productos y resultados
- Tardanza en la elaboración de investigaciones y estudios y en su publicación
- Existencia de algunos objetivos poco realistas
- Presencia de algunos problemas en la comunicación y planificación de las acciones
- Inestabilidad de los equipos de trabajo en algunos OML
- Insuficiencia de recursos en algunos OML
- Insuficiencia del tiempo dedicado a las reuniones de la Red

Aunque el proyecto no cuenta con una línea de trabajo directa con los OML, algunos funcionarios nacionales aluden a que una debilidad de esta experiencia es la escasa coordinación con los OML nacionales -con excepción de las reuniones que se realizan anualmente- y el insuficiente apoyo técnico y financiero que reciben.

4.7.3 Retos del OML Regional

El principal reto del OML Regional, desde la perspectiva de los entrevistados, es su sostenibilidad. Mientras algunos consideran que el desafío es constituir el OML Regional en una estructura orgánica, que no dependa de recursos de cooperación, otros funcionarios aluden a la búsqueda de recursos con nuevas entidades cooperantes. Otros retos mencionados fueron los siguientes:

- Consolidarse como órgano de poder basado en la producción de conocimiento y en la orientación de políticas
- Desarrollar una lectura acertada y oportuna de las necesidades de la región, mediante el análisis periódico de indicadores de trabajo decente
- Mejorar las capacidades técnicas del equipo. En concreto, se menciona la capacitación para la homologación de indicadores de mercado a nivel Centroamericano
- Incrementar su visibilidad en la OIT y en los países de la región
- Posicionarse ante la opinión pública
- Conservar el equipo de trabajo
- Asegurar una mayor integración con los OML nacionales

4.7.4 Retos de la Red de Observatorios

También en este caso, se considera que el principal reto está en lograr la sostenibilidad financiera. Un número importante de participantes en la evaluación se refieren además a la necesidad de lograr una mayor integración y coordinación con los OML nacionales y con otros Observatorios de Latinoamérica, a fin de fortalecer lazos de intercambio de información y experiencias. Se espera que dicha integración favorezca: el fortalecimiento técnico y financiero de los OML nacionales; la cooperación entre los equipos de trabajo; la identificación de áreas de investigación con temas de interés común; la búsqueda conjunta de alianzas que contribuyan a la sostenibilidad; la integración de estadísticas e información a nivel regional; y la identificación de nuevas necesidades del mercado laboral.

Otros retos planteados por algunos entrevistados fueron los siguientes:

- Estimular esquemas no presenciales para depender menos del financiamiento externo
- Optimizar los recursos disponibles
- Mejorar capacidades entre los miembros de la Red
- Buscar mayor reconocimiento y compromiso por parte de los Ministros de Trabajo
- Contar con recursos propios para la realización de estudios
- Asegurar la relevancia de los productos
- Difundir la labor del OLACD y su importancia en la región
- Asegurar la permanencia del personal del Observatorio

4.7.5 Beneficios generados por el proyecto en el funcionamiento de los OML

Este aspecto fue consultado exclusivamente con los funcionarios nacionales. Desde su punto de vista, los principales beneficios generados por el proyecto en el funcionamiento de los OML son los siguientes:

- Capacitación y asistencia técnica a los equipos de los Observatorios
- Generación de conocimiento de la realidad regional y local
- Posibilidad de intercambio entre los países
- Mayor visibilidad y reconocimiento de los OML

Uno de los entrevistados destaca la importancia de mantener al colaborador externo contratado por el proyecto dentro del OML, tanto en los estudios coordinados por el proyecto como en la labor interna de apoyo al Ministerio de Trabajo.

Cabe destacar, en este sentido, como el proyecto ha contribuido a fortalecer los equipos de los observatorios nacionales con la contratación de colaboradores externos que han apoyado tanto la elaboración de las investigaciones realizadas en el marco de la red como el trabajo del propio observatorio. En el caso de Nicaragua, la colaboradora externa contratada y capacitada por el proyecto, ha sido incorporada a la plantilla del Observatorio como personal funcionario en el cargo de Coordinadora del OML. En el caso de Guatemala, el proyecto contribuyó a la sostenibilidad del OML en un momento políticamente muy delicado –incorporación del nuevo equipo del Ministerio de Trabajo después de las elecciones de 2011-, contratando a su coordinador como colaborador externo, de forma que el Observatorio tuviera un interlocutor ante las nuevas autoridades. Más adelante, y debido a la incidencia realizada por el proyecto, el Coordinador pasó a formar parte de la plantilla del Ministerio así como parte del equipo, que hasta el momento dependía de un programa de cooperación internacional. En el caso de Honduras y El Salvador, las autoridades ministeriales han expresado su voluntad de incorporar a los colaboradores externos formados por el proyecto en sus plantillas, pero esto todavía no se ha producido por razones presupuestarias.

Según externaron los entrevistados en cada país, los principales aportes de las colaboraciones externas a los Observatorios se resumen en la Tabla 19. En general, los resultados obtenidos indican que las colaboraciones externas han significado un gran aporte técnico a los Observatorios Nacionales, siendo de gran utilidad, para lograr cumplir con los objetivos trazados a lo interno y en el marco de la Red. Por las características de las personas contratadas y el profesionalismo mostrado, así como el trabajo de coordinación realizado por el Observatorio Regional, la calidad de los productos generados se ha elevado, beneficiando a todos los actores involucrados. Sus capacidades técnicas les han permitido realizar aportes desde otra óptica, favoreciendo la elaboración de estudios e investigaciones.

El proyecto, mediante su aporte a los Observatorios Nacionales y a la consolidación de la Red de Observatorios Laborales de Centroamérica y República Dominicana, ha venido realizando un papel determinante en la integración regional, sobre todo en los procesos de investigación, facilitando la elaboración de estudios de enfoque regional e integrando personas y conocimientos sobre el mercado de trabajo de la región.

Tabla 19. Principales aportes de las colaboraciones externas a los observatorios en cada país

País	Aportes
Costa Rica	• Cumplimiento de los compromisos del Observatorio con la Red de Observatorios, concretamente con los acuerdos del Consejo de Coordinadores y Coordinadoras de la Red de Observatorios del Mercado Laboral de Centroamérica y República Dominicana, adoptados en cada una de sus reuniones.

País	Aportes
	• Incremento de las capacidades técnico-analíticas del Observatorio
Nicaragua	• Apoyo en el procesamiento de la información. • Participación y cumplimiento efectivo en la elaboración de los informes que se realizan en el Observatorio. • Aporte de ideas al grupo, lo cual enriquece los procesos de investigación.
El Salvador	• Mejora del conocimiento de conceptos y manejo de variables de mercado laboral • Apoyo a la jefatura con información del mercado laboral • Elaboración de presentaciones para la jefatura • Informes de diferentes indicadores para el Departamento de Comunicaciones.
Honduras	• Realización de cursos donde han participado la colaboradora externa y el Coordinador Nacional del Observatorio. • Elaboración de estudios e investigaciones de casos especializados.
Guatemala	• Apertura y vinculación directa a los trabajos desarrollados por el Observatorio. • Entusiasmo a la hora de desarrollar los productos y excelente integración en la dinámica del grupo. • Profesionalidad y entrega.
Panamá	• Apoyo para la agilización de los estudios. • Aporte técnico. • Permite contar con un equipo interdisciplinario.

5. CONCLUSIONES

Pertinencia y aptitud estratégica. El proyecto goza de buena aceptación entre los participantes en la evaluación. En general, se considera que se trata de una iniciativa pertinente a las necesidades de los Ministerios de Trabajo y de los OML nacionales, que logra articularse a los programas de trabajo decente de la región y a las prioridades nacionales y regionales de la OIT. El proyecto logra, igualmente, responder a las características y necesidades particulares de género.

Diseño del proyecto. El diseño del proyecto es, en general, preciso. Sus objetivos son pertinentes y realistas, pero no parece serlo el tiempo destinado para el cumplimiento de los mismos. Asimismo, no es clara la identificación de factores de riesgo ni las estrategias para enfrentarlos. Tampoco es explícita, en el diseño, la consideración de la perspectiva de género, aunque ésta es transversal en la práctica.

Eficacia en el uso de los recursos. El proyecto ha contado con recursos financieros, humanos e institucionales relativamente suficientes para su desarrollo. Los participantes en la evaluación tienen una percepción positiva frente al cumplimiento en la ejecución presupuestaria del proyecto; la pertinencia de las actividades para lograr los resultados, el cumplimiento del plan de trabajo y la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

Eficacia en la estructura de gestión. La estructura de gestión del proyecto es eficaz para el logro de los objetivos. Se aprecia, en general, una valoración positiva de la estructura administrativa, el trabajo conjunto entre las organizaciones participantes y la suficiencia de las orientaciones técnicas y administrativas recibidas para ejecutar el proyecto. Como factores internos de influencia positiva, se destaca el compromiso de la Dirección Adjunta de la OIT en la puesta en marcha del proyecto, así como el papel de aquellos Ministerios de Trabajo que han logrado sostener un apoyo continuado al mismo. No obstante, se identifican algunos aspectos que sería necesario fortalecer en la relación con la OIT y con los Ministerios de Trabajo en aquellos países donde ha sido difícil que los OML se institucionalicen dentro de su estructura orgánica.

Avance y eficacia en función de los objetivos. Los participantes en la evaluación reconocen los avances logrados por el proyecto en el cumplimiento de sus objetivos y resultados, y en la calidad de estos últimos. En coherencia con lo previsto, han sido los Ministerios de Trabajo los principales beneficiarios, siendo importantes también los aportes realizados a otras instituciones del gobierno, a las organizaciones de trabajadores y a los trabajadores en general; en cuanto a las organizaciones de empleadores, si bien hasta el momento actual no se han dado las condiciones para abordar un trabajo conjunto, el proyecto pretende abordar una actividad de apoyo a las mismas en el período que resta hasta su finalización.

- **Información de intermediación laboral.** Uno de los aspectos en los que se observa menor avance del proyecto es en lo que respecta a los registros de intermediación laboral, teniendo en cuenta tanto la disponibilidad en la región de una estructura común de variables, como la calidad de la información disponible.
- **Información laboral de carácter cuantitativo y cualitativo.** La disponibilidad y calidad de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo es, en

general, bien valorada por los funcionarios de OIT-OLACD; siendo menor esta valoración en el caso de los funcionarios nacionales. En relación con la información cualitativa, se han hecho avances importantes en la identificación de informantes clave, pero no se ha construido un protocolo de relación con ellos.

- **Inventario de políticas, programas y estrategias de empleo.** Se observan avances importantes en la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la Subregión, siendo menor este avance en lo que respecta al establecimiento de indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente.
- **Investigaciones sobre el mercado de trabajo.** En general, se aprecia una valoración positiva por parte de los entrevistados -sobre todo de los funcionarios de OIT-OLACD- respecto a la suficiencia y calidad de las investigaciones realizadas sobre mercado de trabajo en la región. La valoración es ligeramente menor en lo que respecta a la utilidad de las investigaciones e informes realizados.
- **Consolidación de la Red de Observatorios.** La Red de Observatorios de la región ha avanzado en su proceso de consolidación, si bien la percepción de este avance es menor entre los funcionarios nacionales, sobre todo en lo que respecta al nivel en que ha aumentado el intercambio entre los países y a la implementación de proyectos y acciones conjuntas. Adicionalmente, en cuanto a la pertinencia de la estructura organizativa de la Red, la adecuación de los planes de trabajo a las necesidades de la región y la claridad en su relación con los Observatorios, la percepción existente es positiva.
- **Coordinación interinstitucional.** El grado de articulación del proyecto a otras organizaciones e iniciativas es variable, siendo mayor en el caso de los Ministerios de Trabajo y los institutos de estadística; y menor en el caso de los institutos de formación y las organizaciones sindicales y empresariales (especialmente con estas últimas). Tanto el OLACD como los OML nacionales han logrado establecer otro tipo de alianzas que benefician el desarrollo del proyecto.
- **Difusión de productos y actividades.** El avance realizado por el proyecto en relación con la difusión de sus productos y actividades tiende a ser bien valorado, aunque se identifican algunas debilidades en este aspecto, relacionadas con la falta de recursos. Se considera, asimismo, que el proyecto ha contribuido al reconocimiento de los OML en la generación de conocimiento y en la toma de decisiones en materia de empleo.

Sostenibilidad del proyecto. La evaluación evidencia preocupación en los funcionarios de OIT-OLACD, los OML Nacionales y los Ministerios de Trabajo, frente a la sostenibilidad del proyecto.

Los entrevistados consideran que la capacidad financiera de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto es baja, aunque destacan las fortalezas en su capacidad técnica. Las principales amenazas identificadas en relación con la sostenibilidad de esta iniciativa, tienen que ver con la ausencia de recursos de cooperación internacional y con la falta de institucionalización de algunos OML nacionales dentro de los Ministerios de Trabajo.

Fortalezas del proyecto. Las principales fortalezas del proyecto se relacionan con la consolidación de una estructura de trabajo en red, el mejoramiento de las capacidades técnicas de los equipos vinculados al proyecto, y la realización de investigaciones regionales que posicionan al OLACD como referente importante sobre el mercado laboral.

Debilidades del proyecto. La debilidad más acentuada del proyecto tiene que ver con la ausencia de estrategias para garantizar su sostenibilidad, como consecuencia de una posible falta de financiamiento. Se refiere también, con relativa frecuencia, la escasa articulación con algunos sectores. Algunos funcionarios nacionales aluden a que una debilidad de esta experiencia es la insuficiente coordinación con los OML nacionales, relacionada con la ausencia de una línea de trabajo que incida directamente sobre los mismos.

Retos del OML Regional. El principal reto del OML Regional, desde la perspectiva de los entrevistados, es su sostenibilidad. Otros desafíos de esta instancia tienen que ver con su consolidación como órgano de poder basado en la producción de conocimiento y en la orientación de políticas; y su mayor visibilidad y su mayor integración con los OML nacionales.

Retos de la Red de Observatorios. El principal reto de la Red de Observatorios está en lograr su sostenibilidad financiera. Un número importante de participantes en la evaluación se refieren también a la necesidad de lograr una mayor coordinación entre los OML nacionales y una mejor integración con otros Observatorios de Latinoamérica, a fin de fortalecer lazos de intercambio de información y experiencias.

Beneficios generados por el proyecto en el funcionamiento de los OML. Aunque el proyecto no tiene una línea de trabajo específica con los OML nacionales, éstos se han beneficiado en distintos aspectos: capacitación de sus equipos de trabajo; generación de conocimiento de la realidad regional y local; posibilidad de intercambio entre los países; mayor visibilidad y reconocimiento de los OML y fortalecimiento de los equipos de los observatorios nacionales con la contratación de colaboradores externos.

Con respecto a esto último, las colaboraciones externas contratadas por medio del proyecto han apoyado la elaboración de las investigaciones realizadas en el marco de la red como el trabajo del propio observatorio. En el caso de Nicaragua, la colaboradora externa contratada y capacitada por el proyecto, ha sido incorporada a la plantilla del Observatorio como personal funcionario en el cargo de Coordinadora del OML. En el caso de Guatemala, el proyecto contribuyó a la sostenibilidad del OML en un momento políticamente muy delicado –incorporación del nuevo equipo del Ministerio de Trabajo después de las elecciones de 2011–, contratando a su coordinador como colaborador externo, de forma que el Observatorio tuviera un interlocutor ante las nuevas autoridades. Más adelante, y por la incidencia realizada por el proyecto, el Coordinador pasó a formar parte de la plantilla del Ministerio así como parte del equipo, que hasta el momento dependía de un programa de cooperación internacional. En el caso de Honduras y El Salvador, las autoridades ministeriales han expresado su voluntad de incorporar a los colaboradores externos formados por el proyecto en sus plantillas, pero esto todavía no se ha producido por razones presupuestarias.

En general, los resultados obtenidos indican que las colaboraciones externas han significado un gran aporte técnico a los Observatorios Nacionales, siendo de gran utilidad para lograr cumplir con los objetivos trazados a lo interno y en el marco de la Red. Por las características de las personas contratadas y el profesionalismo mostrado, así como el trabajo de coordinación realizado por el Observatorio Regional, la calidad de los productos generados se ha elevado, beneficiando a todos los actores involucrados. Sus capacidades técnicas les han permitido realizar aportes desde otra óptica, favoreciendo la elaboración de estudios e investigaciones.

El proyecto, mediante su aporte a los Observatorios Nacionales y a la consolidación de la Red de Observatorios Laborales de Centroamérica y República Dominicana, ha venido realizando un papel determinante en la integración regional, sobre todo en los procesos de investigación, facilitando la elaboración de estudios de enfoque regional e integrando personas y conocimientos sobre el mercado de trabajo de la región.

RECOMENDACIONES

Los participantes en la evaluación fueron consultados sobre los ajustes requeridos en relación con los distintos componentes del proyecto. Tal como se aprecia a lo largo del informe, existen elementos comunes en las recomendaciones de ajuste realizadas frente a distintos aspectos. En síntesis, puede considerarse que los principales ajustes a los que aluden los entrevistados, son los siguientes:

- 1) Considerar un eje de trabajo específico con los OML nacionales, que permita aportar a su fortalecimiento, a su institucionalización dentro de los Ministerios de Trabajo y a la mejor interacción con el Observatorio regional.

- 2) Fortalecer la relación de los Observatorios con las instituciones que generan información, tanto cuantitativa como cualitativa y promover la mejora de la calidad de la información disponible.
- 3) Fortalecer las capacidades técnicas de los equipos de trabajo, mediante actividades de capacitación pertinentes a las necesidades específicas de los OML y de los Ministerios de Trabajo.
- 4) Reconsiderar los tiempos de ejecución previstos para alcanzar algunos resultados, así como el presupuesto disponible para los mismos.
- 5) Fortalecer el trabajo realizado en torno a la homologación de indicadores y la construcción de una base común para la región.
- 6) Asegurar que las investigaciones realizadas respondan a las necesidades de información de los Ministerios de Trabajo y, en general, de cada país, para efectos de la definición de políticas de empleo.
- 7) Realizar una divulgación más frecuente y mejor coordinada de los productos y actividades del proyecto (Observatorio Regional y Red) y de los OML nacionales, así como lograr una vinculación más efectiva a los espacios de toma decisiones regionales.
- 8) Consolidar la Red de Observatorios de la región y mejorar la cooperación entre los países, tanto en lo que respecta al intercambio de información, metodologías y prácticas, como en la realización de estudios conjuntos.
- 9) Gestionar apoyo técnico y financiero para fortalecer el OLACD, la Red y los OML nacionales, mediante la incorporación de nuevos cooperantes.

6. ANEXOS

Anexo 1. Términos de referencia

Evaluación del proyecto:

RLA/10/01M/SPA “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (OLACD)”

Donante:	Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España
Monto:	USD 2,955,330.00
Fecha de inicio:	1 de marzo de 2010
Fecha de finalización:	28 de febrero de 2014
Cobertura Geográfica:	Centroamérica y República Dominicana
Oficina Administrativa:	ETD/OP San José
Tipo de Evaluación:	Intermedia Independiente
Cronograma de la evaluación:	Agosto - Septiembre 2012
Dirección de la Evaluación:	Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación

Lima, Agosto 2012

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

El documento del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (OLACD)” (Proyecto Observatorio Laboral) establece que *“siguiendo la Política de evaluación de la OIT se prevé una evaluación intermedia, que permita analizar el avance hacia el logro de resultados e identificar acciones correctoras, y otra final, que permita conocer el logro de resultados y determinar recomendaciones para próximas intervenciones. Ambas evaluaciones serán independientes y externas, desarrollada por un equipo de expertos o expertas ajenos a la ejecución del programa.”*

Al encontrarse el proyecto aproximadamente a mitad de su plazo, procede desarrollar su evaluación intermedia, debiendo ser esta de carácter independiente. Esto implica que será conducida por un consultor externo ajeno al diseño y ejecución del proyecto en el papel de evaluador y gestionada por la OR - Lima, recayendo en el Oficial de Monitoreo y Evaluación el rol de director de la evaluación.

La evaluación medirá la pertinencia y el peso estratégico del proyecto, la validez de su diseño, el avance y la eficacia de sus intervenciones, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad. El propósito de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional a futuro.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.⁸

2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y SU CONTEXTO:

El proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (OLACD)” (RLA/10/01M/SPA) se está ejecutando en el Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT para América Central, Panamá, Haití y República Dominicana, con sede en San José, Costa Rica. El proyecto se inició en marzo de 2010 y tiene prevista su finalización en febrero de 2014. Fue aprobado en la Comisión

⁸ <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang--es/index.htm>

Mixta España-OIT celebrada el 6 de noviembre de 2009. Cubre los siete países de la subregión y está financiado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España.

El objetivo general de desarrollo del proyecto es contribuir a mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo en Centroamérica y República Dominicana, por medio del fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Ministerios de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana, tanto a nivel nacional como regional, y garantizar la sostenibilidad de los Observatorios del Mercado Laboral como parte integrada en las instituciones públicas.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Objetivo 1: Al final del proyecto las instituciones involucradas habrán mejorado el conocimiento del mercado laboral de la región con información actualizada y oportuna que sirva de apoyo a los procesos de intermediación, las acciones de capacitación y las políticas de empleo.
- Objetivo 2: Al final del proyecto las instituciones involucradas cuentan con una estructura regional que le da sustento y apoyo a las instancias regionales y nacionales en la toma de decisiones.

Según el documento original del proyecto, al finalizar el mismo se espera haber alcanzado los siguientes resultados:

En relación con el Objetivo 1:

- Propuesta de análisis conjunta y estructuración de los registros administrativos de intermediación laboral disponibles para todos los países
- Establecidos protocolos con distintos productores de datos para recibir con regularidad la actualización de las bases de datos con información laboral
- Se dispone de un conjunto de indicadores y variables del mercado de trabajo armonizados a nivel regional

- Definido un sistema de información cualitativa con organizaciones empresariales, de trabajadores e informantes clave
- Se cuenta con un sistema de información actualizada sobre las políticas, planes y programas de empleo y trabajo decente, y se han definido un número de indicadores para medir su impacto.
- Realizadas investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo de la región

En relación con el Objetivo 2:

- Una Red de Observatorios en la región funcionando como punto de encuentro entre los observatorios
- Establecidos vínculos de colaboración con la Red de Institutos de Formación y con los Institutos de Formación Profesional de cada país
- Establecidos vínculos de colaboración entre el OLACD y las organizaciones sindicales y empresariales de la región
- Establecido un marco de colaboración con el resto de observatorios de América Latina
- Establecido y desarrollado un sistema de difusión de los productos y actividades de los observatorios de la región.

En la Comisión Mixta España-OIT celebrada el 24 de octubre de 2011 se firmó un Acuerdo de Asociación entre la OIT y España. El Acuerdo contiene elementos que fortalecen la gestión basada en resultados de la cooperación técnica de la OIT. Ello concierne especialmente a los capítulos de Resultados de Desarrollo y Rendición de Cuentas, Gestión del Conocimiento y Estrategia de Comunicación. En este sentido, se revisó el documento original del proyecto para adaptarlo a lo establecido en el citado Acuerdo, elaborándose un Marco de Resultados Estratégicos, el cual se adjunta.

Según este nuevo Marco, los resultados esperados son los siguientes:

- En Centroamérica se habrá consolidado el sistema de información del mercado laboral a nivel subregional, y sistematizada la información de los registros estadísticos que producen los Ministerios de Trabajo
- La información producida por la Red de Observatorios Laborales de Centroamérica y República Dominicana habrá mejorado el conocimiento del mercado laboral de la región con información actualizada y oportuna que ha servido de apoyo a los procesos de intermediación laboral, las acciones de capacitación y las políticas de empleo
- La información sobre los mercados de trabajo que se ha elaborado y difundido habrá fortalecido la capacidad de los servicios de empleo para otorgar una atención integral en materia de inserción sociolaboral a personas y colectivos vulnerables en Centroamérica y República Dominicana, y, a su vez, habrá potenciado y maximizado los procesos de integración regional.

3. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación del proyecto Observatorio Laboral deberá determinar el nivel de avance en el cumplimiento de sus metas y resultados, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño del plazo restante del proyecto y futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Determinar la pertinencia de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño.
- Analizar la eficiencia y eficacia de las estrategias de intervención.
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.
- Revisar el cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones intermedias.
- Establecer recomendaciones y lecciones aprendidas para futuras fases e intervenciones.

El alcance de la evaluación comprende el proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en todos los países contemplados por la iniciativa: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución del proyecto hasta el momento de la evaluación (agosto de 2012).

Clientes primarios de la evaluación del proyecto son:

Los clientes externos:

- Instituciones de gobierno (principalmente los Ministerios de Trabajo)
- Organizaciones de trabajadores.
- Organizaciones de empleadores.
- Socios del proyecto.
- El Donante: Gobierno de España.

Los clientes internos:

- CTP y equipo del proyecto.
- ETD y Oficina de Países para América Central, Panamá, Haití y República Dominicana.
- Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Responsables de otros proyectos de OIT relacionados.
- Departamentos colaboradores en la sede
- PARDEV y EVAL

4. MARCO ANALÍTICO SUGERIDO:

El marco analítico sugerido para la evaluación será el enfoque aplicado a las actividades de cooperación técnica siguiendo el análisis de: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia de proyecto como parte de las políticas de evaluación de la OIT.

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al consultor la utilización del capítulo 7 del “Manual de Cooperación Técnica”⁹ y los “Lineamientos de Política de la OIT para la Evaluación Basada en Resultados.”¹⁰

Asimismo se solicita el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.¹¹

La evaluación debe determinar indicadores en los siguientes ejes temáticos de análisis:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

A continuación se describen los conceptos más importantes mencionados:

a) Pertinencia y aptitud estratégica: Se debe evaluar la idoneidad de las soluciones propuestas a los entornos, y la naturaleza y magnitud de los problemas o necesidades identificadas en los países, a los cuales el proyecto busca ayudar a solucionar. Las preguntas centrales de esta dimensión están orientadas a medir la pertinencia del proyecto a las necesidades del contexto, considerando la justificación inicial del proyecto y cómo ha evolucionado la situación de la región y de los países.

b) Validez y coherencia del diseño: La evaluación del diseño consiste en el análisis del ordenamiento y consistencia del proyecto (PRODOC y Marco de Resultados Estratégicos) considerando sus objetivos, resultados esperados, actividades y los supuestos bajo los cuales se elaboró. Lo anterior implica la revisión de la consistencia del diseño del proyecto y su capacidad para responder a las necesidades identificadas.

c) Avance y eficacia en función a sus objetivos: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, evaluar en qué medida el proyecto como un todo, está cumpliendo con sus objetivos y resultados. Las preguntas centrales de esta dimensión se orientan a determinar en qué medida las acciones del proyecto han contribuido a cambiar la situación o necesidades iniciales que el proyecto deseaba eliminar, transforma o modificar. También la evaluación de los logros deberá identificar si el proyecto ha generado situaciones no previstas, positivas o negativas, a partir de sus acciones.

d) Eficiencia en el uso de los recursos: Incluye, además, un análisis de eficiencia, centrado en la inversión realizada y los beneficios obtenidos. Se identificarán en este ámbito, además, los factores de éxito y “cuellos de botella” encontrados durante la ejecución del proyecto así como la calidad de

⁹ https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm

¹⁰ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_168289.pdf

¹¹ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf

la asistencia técnica brindada y los servicios entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad y continuidad. Se analiza también en este ámbito el manejo de los recursos, es decir, la capacidad de la gerencia para administrar adecuadamente los recursos presupuestarios y para atraer recursos de otras fuentes.

e) Eficacia de la estructura de gestión: La evaluación de la ejecución está referida centralmente a aspectos de gestión. La evaluación de la gestión es el análisis de los principales aspectos institucionales dentro de los cuales opera el proyecto y de los principales procesos, instancias de coordinación e instrumentos de que éste dispone para desarrollar sus actividades y cumplir su propósito. Se analizan aspectos tales como: respaldo institucional al proyecto (OIT, donante, constituyentes e instituciones beneficiarias), proceso de toma de decisiones, estructura organizacional, asignación de responsabilidades, mecanismos de coordinación y colaboración dentro y fuera de la institución, uso de mecanismos de evaluación y monitoreo, criterios de selección de actividades estratégicas, plazos y pertinencia de la respuesta dada a las solicitudes de los destinatarios del proyecto. Las preguntas centrales de esta dimensión tienden a medir aspectos de la organización, administración y coordinación del proyecto.

f) Orientación al impacto y sostenibilidad: Analiza todas aquellas condiciones que permiten que el proyecto logre la continuidad de los resultados y el impacto, así como la pertinencia de la estrategia de salida. Se analizan las condiciones sociales, políticas, institucionales y financieras que permitirían que el proyecto logre establecer condiciones para la continuidad de las estrategias: (i) características organizacionales tales como, compromiso de las autoridades, conformación y funcionamiento de estructuras nacionales y locales de soporte y seguimiento: espacios de coordinación inter-institucional; (ii) capacidades institucionales existentes tales como, personal capacitado, dotación de recursos, disponibilidad de financiamiento para un período relevante; y (iii) reconocimiento y valoraciones positivas de actores externos, tales como legitimidad ante los beneficiarios y credibilidad por parte de actores políticos y sociales. Las preguntas centrales de esta dimensión tienden a medir aspectos dirigidos a asegurar la sostenibilidad de los resultados generados.

A continuación se presenta una matriz que contiene los ejes de trabajo y algunas de las preguntas orientadoras de cada eje. La matriz será revisada para incluir las preguntas definitivas en coordinación con el evaluador.

Ejes temáticos de análisis	Aspectos a evaluar
Pertinencia y aptitud estratégica	- ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas? ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género? - ¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT? - ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT que apoyan los PTDP de los países involucrados? ¿Se consideró la participación de socios nacionales y el engranaje con otras

Ejes temáticos de análisis	Aspectos a evaluar
	iniciativas de Naciones Unidas u otros organismos?
Validez y coherencia del diseño original y sus revisiones	- ¿El diseño es lógico y formulado en términos precisos? - ¿El diseño está enfocado en los problemas identificados y las necesidades tanto de la subregión como de los países? - ¿El diseño establece adecuadamente la estrategia a seguir para resolver los problemas y necesidades detectadas y se articula o no duplica estrategias ya en curso? - ¿El diseño describe claramente cuál es el grupo meta beneficiario del proyecto? - ¿El diseño ubica el proyecto en el marco institucional adecuado? - ¿El diseño define roles y responsabilidades de los principales interlocutores del proyecto? - ¿El diseño establece objetivos claros e indicadores de logro para medir los cambios que el proyecto debe conseguir? - ¿El diseño plantea objetivos, resultados y tiempos de ejecución realistas? - ¿El diseño describe los principales productos, actividades e insumos necesarios para lograr los objetivos? - ¿Existe una secuencia y una relación lógica entre dichos elementos? - ¿El diseño determina supuestos válidos acerca de los principales factores externos que influyen en la ejecución y el desempeño del proyecto? - ¿Ha sido incluida la perspectiva de género de forma adecuada en el desarrollo del proyecto? - ¿El diseño del proyecto considera la pertinencia y todos los principales factores externos? - ¿El diseño indica las obligaciones previas que deben cumplir los principales interlocutores? - ¿El diseño establece indicadores de logro pertinentes y medios de verificación realistas? - ¿Son útiles los indicadores establecidos para seguir y medir el impacto del proyecto? - ¿Siguen siendo válidos los objetivos planteados por el proyecto, pese a los cambios en el contexto o a la implementación de las actividades? - ¿El proyecto, visto de forma integral, sigue siendo pertinente frente a los problemas existentes y las políticas y programas nacionales actuales? - ¿El presupuesto es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?
Eficiencia en el uso de los recursos	- ¿En qué medida los recursos materiales, humanos e institucionales han sido suficientes y adecuados para lograr los objetivos del proyecto? - ¿Cuál ha sido la cantidad, la calidad y la oportunidad de los productos suministrados? - ¿En qué medida el proyecto ha desarrollado las acciones adecuadas y suficientes para conseguir recursos adicionales, con un costo razonable? - ¿En qué medida ha existido una relación racional entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos? - ¿En qué medida las actividades desarrolladas por el proyecto han sido pertinentes y estratégicas para lograr los resultados? - ¿En qué medida se ha cumplido con el plan de trabajo? - ¿En qué medida se ha cumplido con la ejecución presupuestaria del proyecto? - ¿Han sido pertinentes los cambios realizados al presupuesto original? - ¿En qué medida existe congruencia entre el plan de trabajo, el presupuesto y la

Ejes temáticos de análisis	Aspectos a evaluar
	cantidad de recursos humanos disponibles en el proyecto?
Eficacia de la estructura de gestión	- ¿Existió desde el inicio de la ejecución del proyecto, un convencimiento y un entendimiento entre las organizaciones coparticipes relevantes sobre el beneficio del proyecto para lograr su buen funcionamiento? (organizaciones públicas relevantes, organizaciones de trabajadores y empleadores, donante, otras). - ¿El proyecto ha contado con el respaldo político interno y externo suficiente para poder desarrollarse adecuadamente? - ¿El proyecto ha recibido las orientaciones políticas, técnicas y administrativas necesarias de los diferentes niveles de toma de decisión para poder ejecutarse de forma exitosa? - ¿Se ha proporcionado el apoyo suficiente por parte de los diferentes departamentos de la institución ejecutora para lograr el buen funcionamiento del proyecto? (dirección de la institución hacia el proyecto; soporte técnico y administrativo hacia el proyecto; dirección del proyecto hacia el personal local) - ¿En qué medida los factores internos (Oficina Internacional del Trabajo) y externos (gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, donante, contexto de los países) han afectado los resultados del proyecto? - ¿En qué medida el proyecto ha establecido procedimientos y mecanismos de cooperación para coordinar con otras iniciativas y organizaciones relevantes? - ¿Existe relación y sinergia entre el proyecto y otras intervenciones en el campo laboral implementadas por OIT o por otras organizaciones internacionales, tales como las agencias de Naciones Unidas en el país? - ¿Qué tan adecuado y eficiente es el sistema o los mecanismos de información del proyecto para comunicar los avances del proyecto?
Avance y eficacia en función de sus objetivos	- ¿En qué medida el proyecto ha alcanzado sus resultados y objetivos inmediatos? - ¿En qué medida el proyecto ha sido puntual en la entrega de productos y resultados? Si no lo ha sido, ¿cuáles han sido las causas? - ¿Cuáles son los principales productos y resultados generados por el proyecto? (cantidad y calidad de los productos) - ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a generar mayor sensibilidad sobre la importancia de los Observatorios del Mercado Laboral y su papel como generadores de conocimiento sobre el mismo y como soporte principal para la toma de decisiones en materia de empleo? - ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a aumentar el intercambio horizontal entre los países sobre las lecciones aprendidas? - ¿Se han producido efectos positivos o multiplicadores no previstos a partir de las acciones del proyecto? (en la OIT, en los gobiernos, en las organizaciones de empleadores y trabajadores, en la situación del país) - ¿Se han producido efectos negativos o perversos no previstos a partir de las acciones del proyecto? (en la OIT, en los gobiernos, en las organizaciones de empleadores y trabajadores, en la situación del país)
Orientación al impacto y sostenibilidad	- ¿Cuenta el proyecto con estrategias adecuadas y pertinentes para asegurar la sostenibilidad del proyecto? - ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a desarrollar condiciones que faciliten la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento institucional en relación con

Ejes temáticos de análisis	Aspectos a evaluar
	los Observatorios del Mercado de Trabajo? - ¿Cuál es el grado de compromiso de los gobiernos y las condiciones institucionales para dar seguimiento a las iniciativas promovidas por el proyecto? - ¿Cuál es el grado de interés e implicación de la OIT en la continuidad del proyecto dentro de la Organización? - ¿En qué forma han sido integradas las organizaciones de empleadores y los sindicatos a las iniciativas promovidas por el proyecto y cuál ha sido su nivel de apoyo para lograr los objetivos del mismo? - ¿Cuál es la capacidad técnica de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el Proyecto?

5. PRODUCTOS PRINCIPALES:

El colaborador externo debe entregar a la Dirección de la Evaluación informes dirigidos a las instancias decisorias dentro y fuera de la OIT como resultado de su consultoría. Este proceso tendrá tres entregas:

Primer Producto

Como resultado de su análisis de la información documental el colaborador externo presentará un informe preliminar de la evaluación incluyendo su propuesta metodológica. Este será el primer producto de la evaluación y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos
- (3) Antecedentes y contexto
- (4) Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura
- (5) Alcance de la evaluación
- (6) Metodología de evaluación
- (7) Listado de documentación analizada
- (8) Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de su información.
- (9) Cronograma

Segundo Producto

El colaborador externo presentará un borrador del informe final de la evaluación, que será circulada entre el equipo del Proyecto para sus comentarios y observaciones.

Tercer Producto

Una vez circulado el borrador, y recogidas y consideradas las observaciones se procederá a la redacción y entrega de una versión definitiva del informe final de la evaluación.

El informe de evaluación en sus versiones borrador y definitiva seguirá la lista de chequeo “Preparing the Evaluation report”¹² y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual del proyecto
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación
 - 4.1.4. Metodología de evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes del proyecto

¹² http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf

5.2. Antecedentes de la evaluación

5.3. Metodología

5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 ejes temáticos del marco analítico

(6) Conclusiones

6.1. Conclusiones

6.2. Lecciones aprendidas

6.3. Buenas prácticas

6.4. Recomendaciones

(7) Anexos

El producto final no deberá superar las 30 páginas, y se espera información adicional en forma de Anexos.

6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

Para la recolección de la información se recomienda utilizar algunas de estas técnicas, que serán acordadas con el equipo evaluador:

- Revisión documental
- Entrevistas semi-estructuradas
- Entrevistas a profundidad
- Grupos focales.

Entre las fuentes de información serán tomadas en cuenta las siguientes:

- Documentos del proyecto: PRODOC y Marco Estratégico de Resultados, Planes de Trabajo, informes financieros, informes de avance, sistematizaciones, material de difusión, notas de prensa, memorias, sistematizaciones, estudios, investigaciones, revista, etc.
- Beneficiarios y contrapartes del proyecto: funcionarios de instituciones públicas (Ministerios de Trabajo), de las organizaciones de empleadores y trabajadores, donante, otros.
- Personal directivo de OIT en Oficina Sub-regional (San José); Oficina regional (Lima) y Especialistas de la OSR.
- Personal de la Coordinación del Proyecto (CTA, Analistas, Asistente Administrativa).
- Representantes de instituciones públicas del proyecto: contrapartes gubernamentales (coordinadores y coordinadoras de los Observatorios, personal técnico de los Observatorios,

Directores y Directoras de Empleo, representantes de las organizaciones sindicales, representantes de las organizaciones de empleadores, donante y otros.

7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

La evaluación será desarrollada por un consultor(a) externo(a) en el papel de facilitador de la evaluación, responsable de la recolección de la información y redacción de informes y deberá contar con el perfil siguiente:

- Estudios universitarios completos.
- Dominio del idioma español.
- Experiencia en proyectos de desarrollo social con organismos de cooperación internacional.
- Experiencia en la evaluación de proyectos.
- Conocimiento en temas laborales.

La dirección de la evaluación estará a cargo del Sr. Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, con apoyo del Sr. Walter Romero, Jefe de la Unidad de Programación del ETD/OP San José, a quienes deberá presentarse por vía electrónica el informe preliminar, lo mismo que las versiones borrador y definitiva del Informe Final siguiendo los procedimientos señalados en la sección 5 donde se detallan los productos y fechas de entrega.

Toda cuestión de índole técnica o logística sobre el proceso que el colaborador requiera dilucidar durante el desarrollo de la evaluación se canalizará con la dirección de la evaluación, quien tomará las decisiones finales al respecto.

Plan de trabajo

La evaluación se realizará entre el 27 de agosto y el 1 de noviembre. Se acuerda el siguiente calendario:

Fecha	Cantidad de días laborales	Actividad
		Fecha de inicio
27 al 29 de agosto	3 días	Trabajo de escritorio (análisis documental y trabajo preliminar)
30 al 31 de agosto	2 días	Elaboración de propuesta metodológica preliminar
3 y 4 de septiembre	2 días	Encuentro con Coordinación del Proyecto OLACD y entrega de propuesta metodológica (producto 1)
5 de septiembre	1 día	Entrevistas con OSR/OIT
6 al 20 de septiembre	15 días	Entrevistas con contrapartes nacionales en seis países
21 de septiembre	1 día	Reunión con equipo del Proyecto OLACD y consolidación de resultados preliminares
21 de septiembre a 12 de octubre	15 días	Preparación de borrador de informe de evaluación
12 de octubre	0	Entrega de borrador de informe (producto 2)
	0	Circulación por parte del Proyecto OLACD, del informe a actores clave para sus observaciones (dos semanas)
29 de octubre a 1 de noviembre	4 días	Integración de observaciones al borrador del Informe
1 de noviembre	--	Entrega de informe final (producto 3)
Fecha de finalización:	--	
	50 días	Total de días laborales

Anexo 2. Listado de documentos analizados en la evaluación

Tipo de documentos	Listado de documentos analizados
Documentos del proyecto	▪ Términos de Referencia para la evaluación del proyecto RLA/10/01M/SPA “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (OLACD)”. ▪ Documento del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana” (Definitivo, 5 de noviembre de 2009). ▪ Marco de resultados estratégicos del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana” ▪ Informe de progreso del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana”, Julio 2010-marzo 2011 ▪ Informe de progreso del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana”, Marzo 2011 – septiembre 2011 ▪ Informe de progreso del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana”, Septiembre 2011 – marzo 2012
Documentos metodológicos de la OIT	▪ OIT. 2011. Considering gender in monitoring and evaluation of projects. Guidance Note 4. ▪ OIT. 2007. Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos. ▪ OIT. 2005. Evaluación. Un nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT.

Anexo 3. Preguntas de evaluación y fuentes de información por pregunta

Las preguntas que se agregaron durante la Fase 4 de la Evaluación, contienen un asterisco* al final para facilitar su identificación.

Ejes temáticos de análisis	PREGUNTAS	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	EE ¹³
Pertinencia y aptitud estratégica	¿El proyecto ha abordado las necesidades y déficit de trabajo decente identificados con las partes interesadas?			
	¿El proyecto ha respondido de manera diferencial a las particularidades de género?			
	¿El proyecto se ha adecuado y ha apoyado los planes nacionales de desarrollo y las iniciativas gubernamentales en materia de trabajo decente?			
	¿En qué medida el proyecto se ha adecuado y ha apoyado las prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?			
	¿Qué ajustes serían necesarios para mejorar la pertinencia y aptitud estratégica del proyecto?			
Validez y coherencia del diseño original y sus revisiones	¿Existe una relación lógica entre los productos, actividades e insumos?			
	¿El diseño del proyecto está formulado en términos precisos?			
	¿El diseño del proyecto se enfoca prioritariamente a las principales necesidades de los países y de la región?			
	¿El diseño establece adecuadamente la estrategia a seguir para resolver los problemas y necesidades detectadas?			
	¿El diseño se articula a otros proyectos y evita duplicar estrategias en curso?			
	¿El diseño describe claramente cuál es el grupo meta beneficiario del proyecto?			
	¿El diseño del proyecto considera la perspectiva de género?			
	¿El diseño ubica el proyecto en el marco institucional adecuado?			
	¿El diseño define roles y responsabilidades de los principales interlocutores del proyecto?			
	¿El diseño establece objetivos claros e indicadores de logro para medir los cambios que el proyecto debe conseguir?			
	¿El diseño plantea objetivos y resultados realistas?			
	¿El diseño plantea tiempos de ejecución realistas?			
	¿El diseño describe los principales productos, actividades e insumos necesarios para lograr los objetivos?			
	¿Son útiles los indicadores establecidos para seguir y medir el impacto del proyecto?			
	¿El diseño establece medios de verificación realistas?			
	¿El diseño considera los factores externos que inciden en el desempeño del proyecto?			

¹³ Evaluación externa.

Ejes temáticos de análisis	PREGUNTAS	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	EE ¹³
	¿Siguen siendo válidos los objetivos planteados por el proyecto, pese a los cambios en el contexto o a la implementación de las actividades?			
	¿Qué ajustes serían necesarios para mejorar la validez y coherencia del diseño del proyecto?*			
Eficiencia en el uso de los recursos	¿En qué medida los recursos financieros, humanos e institucionales han sido suficientes y adecuados para lograr los objetivos del proyecto?			
	¿En qué medida el proyecto ha desarrollado las acciones adecuadas y suficientes para conseguir recursos adicionales, con un costo razonable?			
	¿En qué medida ha existido una relación racional entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos?			
	¿En qué medida las actividades desarrolladas por el proyecto han sido pertinentes y estratégicas para lograr los resultados?			
	¿En qué medida se ha cumplido con el plan de trabajo?			
	¿En qué medida se ha cumplido con la ejecución presupuestaria del proyecto?			
	¿Han sido pertinentes los cambios realizados al presupuesto original?			
	¿Qué ajustes serían necesarios en cuanto a la disponibilidad y uso de los recursos?*			
Eficacia de la estructura de gestión	¿En qué medida la estructura administrativa es pertinente para la adecuada gestión del proyecto?*			
	¿Existió desde el inicio de la ejecución del proyecto, un convencimiento y un entendimiento entre las organizaciones copartícipes relevantes sobre el beneficio del proyecto para lograr su buen funcionamiento?			
	¿El proyecto ha contado con el respaldo político interno y externo suficiente para poder desarrollarse adecuadamente?			
	¿El proyecto ha recibido las orientaciones políticas, técnicas y administrativas necesarias de los diferentes niveles de toma de decisión para poder ejecutarse de forma exitosa?			
	¿En qué medida los factores internos (Oficina Internacional del Trabajo) han afectado los resultados del proyecto?			
	¿En qué medida los factores externos (gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, donante, contexto de los países) han afectado los resultados del proyecto?			
	¿Qué tan adecuado y eficiente es el sistema o los mecanismos de información del proyecto para comunicar sus avances?			
	¿Qué ajustes serían necesarios para mejorar la eficacia de la estructura de gestión del proyecto?*			
Avance y eficacia en función de	¿Cuáles han sido los principales beneficiarios del proyecto?*			
	¿Cuál es el avance logrado respecto a los registros de intermediación laboral?*			

Ejes temáticos de análisis	PREGUNTAS	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	EE ¹³
sus objetivos	¿Cuál es el avance logrado respecto a la identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral, de carácter cuantitativo y cualitativo?*			
	¿Cuál es el avance logrado respecto a la construcción de un sistema de información sobre políticas, programas y estrategias?*			
	¿Cuál es el avance logrado respecto a la realización de investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo?*			
	¿Cuál es el avance logrado respecto a la consolidación de la Red de Observatorios de la región?*			
	¿Cuál es el avance logrado respecto a la coordinación alcanzada con distintas entidades de la región (organizaciones sindicales, institutos de formación, etc.)?*			
	¿Cuál es el avance logrado respecto a la difusión de productos y actividades del Observatorio?*			
	¿En qué medida el proyecto ha contribuido a generar mayor sensibilidad sobre la importancia de los Observatorios del Mercado Laboral y su papel como generadores de conocimiento sobre el mismo y como soporte principal para la toma de decisiones en materia de empleo?			
	¿En qué medida el proyecto ha contribuido a aumentar el intercambio horizontal entre los países sobre las lecciones aprendidas?			
	¿Cuál es la calidad de los resultados alcanzados?			
	¿En qué medida el proyecto ha sido puntual en la entrega de productos y resultados? Si no lo ha sido, ¿cuáles han sido las causas?			
	¿Se han producido efectos positivos o multiplicadores no previstos a partir de las acciones del proyecto? (en la OIT, en los gobiernos, en las organizaciones de empleadores y trabajadores, en la situación del país)			
	¿Se han producido efectos negativos o perversos no previstos a partir de las acciones del proyecto? (en la OIT, en los gobiernos, en las organizaciones de empleadores y trabajadores, en la situación del país)			
Orientación al impacto y sostenibilidad	¿Cuenta el proyecto con estrategias adecuadas y pertinentes para asegurar la sostenibilidad del proyecto?			
	¿En qué medida el proyecto ha contribuido a desarrollar condiciones que faciliten la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento institucional en relación con los OML?			
	¿Cuál es el grado de compromiso de los gobiernos y las condiciones institucionales para dar seguimiento a las iniciativas promovidas por el proyecto?			
	¿Cuál es el grado de interés e implicación de la OIT en la continuidad del proyecto dentro de la Organización?			
	¿En qué forma han sido integrados las organizaciones de empleadores y los sindicatos a las iniciativas promovidas por el proyecto y cuál ha sido su nivel de apoyo para lograr			

Ejes temáticos de análisis	PREGUNTAS	OIT-OLACD	Funcionarios nacionales	EE ¹³
	los objetivos del mismo?			
	¿Cuál es la capacidad técnica de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el Proyecto?			
	¿Cuál es la capacidad financiera de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el Proyecto?			
	¿Cuáles son las principales estrategias con las que cuenta el proyecto para lograr su sostenibilidad?*			
	¿Cuáles son las principales amenazas a la sostenibilidad del proyecto?*			
BALANCE	¿Cuáles son las principales fortalezas del proyecto?*			
	¿Cuáles son las principales debilidades del proyecto?*			
	¿Cuáles considera que son los principales retos del OML Regional?*			
	¿Cuáles considera que son los principales retos de la Red de Observatorios?*			

Anexo 4. Personas entrevistadas

INSTITUCIÓN O PAÍS	PERSONAS ENTREVISTADAS
OIT	▪ Director Adjunto OIT
Proyecto OLACD	▪ Coordinadora, OIT-OLACD ▪ Oficial Nacional OIT- OLACD ▪ Oficial Nacional OIT-OLACD ▪ Oficial Nacional OIT-OLACD ▪ Asistente administrativa y financiera, OIT-OLACD
Costa Rica	▪ Coordinador del OML ▪ Jefe del Departamento de Estudios Socioeconómicos
Panamá	▪ Coordinadora del OML ▪ Subdirectora de empleo
República Dominicana	▪ Directora del Observatorio Laboral ▪ Encargado de Investigación
Honduras	▪ Coordinador del OML
El Salvador	▪ Jefa del Departamento Nacional de empleo ▪ Técnico de la Unidad de Análisis e Investigación del Mercado Laboral (UAIML)
Guatemala	▪ Coordinador del OML ▪ Técnico Analista del OML
Nicaragua	▪ Coordinadora del OML ▪ Analista de empleo ▪ Director de análisis e intermediación laboral

Anexo 5. Avances por producto y aspectos a evaluar

Objetivo inmediato 1

Al final del proyecto las instituciones involucradas habrán mejorado el conocimiento del mercado laboral de la región con información actualizada y oportuna que sirva de apoyo a los procesos de intermediación, las acciones de capacitación y las políticas de empleo.

Indicador de objetivo 1

- 1.1 Contar con un sistema de información del mercado laboral a nivel subregional.
- 1.2 Número de acciones, estrategias o políticas que son diseñadas a partir de la información recopilada por el proyecto.

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
1.1 Propuesta de análisis conjunta y estructuración de los registros administrativos de intermediación laboral disponibles para todos los países.	1.1.1 Identificar los procesos de intermediación de cada país y analizar los registros administrativos. 1.1.2 Revisar la calidad y consistencia de los registros de los procesos de intermediación. 1.1.3 Establecer canales de acceso de los observatorios a los registros de los Servicios de Intermediación de cada país. 1.1.4 Hacer un estudio sobre las	▪ Número de registros de intermediación por países descritos según características y valoración de su utilidad. ▪ Número de Observatorios con acceso a las bases de datos del sistema de intermediación. ▪ Número de variables	▪ Se contrataron colaboradores externos de apoyo para cada OML (A1) ▪ Se han identificado los procesos de intermediación de cada país y analizado los registros administrativos revisando su calidad y consistencia. Asimismo, se han estudiado las posibilidades de realizar un análisis homogéneo a nivel regional de las variables básicas de los procesos de intermediación (A3) ▪ Se han identificado en todos los países de la subregión las variables de	▪ Disponibilidad de registros administrativos de intermediación laboral ▪ Calidad de los registros administrativos de intermediación laboral que están disponibles ▪ Disponibilidad en la región de una estructura común de variables de intermediación laboral

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
	posibilidades de un análisis homogéneo a nivel regional de las variables básicas de los procesos de intermediación.	de intermediación identificadas de forma homogénea en todos los países.	intermediación laboral, según plantillas en Excel que se les enviaron a todos los Observatorios. Una vez debatidos los resultados del ejercicio anterior, se solicitó a los observatorios el envío de las variables básicas de intermediación para poder incluirlas en una base de datos cuantitativa regional. Prácticamente todos los OML tienen acceso a los datos del servicio de intermediación y, en general, las relaciones entre ambas instancias son buenas. No obstante, existen, en algunos casos, dudas sobre la calidad de los datos generados por los Servicios de Intermediación. Además, en algunos de los países se ha producido un cambio de software y se encuentran en un período de transición (A3)	
1.2 Propuesta de base de datos de directorio regional de empresas, de los distintos países de la región ¹⁴ .	1.2.1 Localizar las distintas bases de datos de empresas disponibles en cada país. 1.2.2 Revisar la calidad, consistencia y coherencia de los datos de las bases de empresas. 1.2.3 Hacer un estudio sobre armonización de variables básicas disponibles en las bases	- Número de bases de datos de empresas de todos los países descritas y valorada su utilidad. - Número de variables básicas sobre empresas con propuesta de explotación regional. - Número de convenios o acuerdos con productores	- Se consideró como un producto no prioritario en esta primera fase, posponiéndose su abordaje a etapas posteriores (A1) - Después de conversaciones con el Director del programa SIALC-OIT, se decidió no abordarlo por el coste que implica la elaboración de un Directorio Regional de empresas, coste muy superior al que el proyecto puede asumir (Respuesta a preguntas)	Posibles consecuencias de no abordarlo en el logro de objetivos del proyecto

¹⁴ Éste y los demás productos señalados con gris no cuentan con avances. En cada caso se aclaran las razones, partiendo de los informes de ejecución del proyecto.

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
	de las empresas. 1.2.4 Apoyar las iniciativas de creación de encuestas de establecimientos y procesos de armonización de éstas.	encuestas de establecimientos.		
1.3 Establecidos protocolos con distintos productores de datos para recibir con regularidad la actualización de las bases de datos con información laboral.	1.3.1 Identificar bases de datos susceptibles de ser utilizadas para el análisis del mercado de trabajo. 1.3.2 Establecer un sistema de provisión con regularidad de los registros y bases que se determinen de utilidad para el OLACD. 1.3.3 Diseñar un sistema de organización y actualización de la información procedente de las distintas bases.	- Número de bases de datos con información laboral. - Número de convenios o acuerdos con productores de datos. - Aplicación informática para organizar los datos de las diferentes bases de carácter laboral.	- Se está manteniendo una línea de trabajo constante con el SIALC (Sistema de Información Laboral para América Latina y el Caribe), programa de la OIT que recoge las Encuestas de Hogares de todos los países latinoamericanos. El OLACD recibe con regularidad la información del SIALC y la procesa para sus investigaciones (A1). - Este producto no se ha podido abordar tal como está enunciado porque la única fuente a la que el OLACD tiene acceso, y siempre a través del programa SIALC-OIT, son las Encuestas de Hogares de cada uno de los países de la subregión (Respuesta a preguntas) - Expertos del SIALC han colaborado en varias actividades del proyecto, en concreto, en el curso que se ha impartido a los colaboradores externos de apoyo a los OML en materia de fuentes de información (A2).	- Suficiencia de la información laboral proporcionada por el SIALC - Productores de datos que podrían aportar información valiosa para el proyecto
1.4 Se dispone de un conjunto de indicadores y	1.4.1 Apoyar los procesos de armonización de los datos de las	Número de convenios o acuerdos con los Institutos de	Un miembro del equipo del Observatorio Regional ha participado en la Reunión Regional de Responsables de las	Existencia de una base de datos cuantitativa regional

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
variables del mercado de trabajo, armonizados a nivel regional.	Encuestas de Hogares. 1.4.2 Analizar las posibilidades de armonización de otros indicadores y variables a nivel regional (registros de la seguridad social, programas públicos, entre otros). 1.4.3 Organizar talleres de armonización de indicadores con técnicos de Institutos de estadística y otros expertos. 1.4.4 Realizar el seguimiento y análisis de los indicadores de trabajo decente en la región.	estadística de la región. - Número de variables de las encuestas de Hogares susceptibles de ser utilizadas de forma homogénea para todos los países. - Número de indicadores y variables susceptible de ser utilizados a nivel regional. - Número de talleres sobre indicadores organizados. - Número de informes sobre los indicadores de trabajo decente en la región.	Encuestas de Empleo de América Latina (Lima, Perú, 5-7 de octubre). La reunión tuvo por objeto analizar los contenidos, marco conceptual y definiciones de las encuestas de empleo de los países y llegar a acuerdos para avanzar hacia una armonización en la medición del empleo y las variables e indicadores de trabajo decente (A2). Se ha participado en los procesos de armonización de los datos de las encuestas de hogares, así como en talleres de armonización de indicadores con técnicos de los Institutos de Estadística, SIALC-OIT, etc. (A3)	- Calidad de la base de datos cuantitativa regional - Suficiencia de las variables disponibles para la toma de decisiones a nivel regional - Suficiencia de la capacitación recibida para armonizar indicadores y variables a nivel regional
1.5 Definido un sistema de información cualitativa con organizaciones empresariales, de trabajadores e informantes clave.	1.5.1 Identificar informantes clave en todos los países de la región según topología de información que puedan proporcionar. 1.5.2 Establecer un sistema regular de consulta a los informantes clave. 1.5.3 Definir un protocolo de relación con los informantes clave. 1.5.4 Establecer un sistema de renovación y sustitución de informantes clave. 1.5.5 Establecer un sistema para organizar la información procedente de los informantes	- Número de informantes clave por país. - Número de cuestionarios previstos / cumplimentados. - Aplicación informática para organizar la información procedente de los cuestionarios.	- Se contrataron colaboradores externos de apoyo para cada OML (A1) - Los colaboradores externos de apoyo para los OML han identificado y sistematizado los registros administrativos de intermediación laboral de los Ministerios de Trabajo y han definido un sistema de información cualitativa en base a informantes clave (A2). - Se han identificado informantes clave en todos los países de la subregión (A3)	- Avance realizado en la recopilación y organización de información cualitativa por parte de los colaboradores externos de apoyo para los OML - Identificación de informantes clave en todos los países de la región. - Existencia de un protocolo de relación con los informantes

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
	clave. 1.5.6 Determinar las técnicas de análisis de la información procedente de los informantes clave.			clave. ▪ Avance realizado en la recopilación y organización de información cualitativa con informantes clave
1.6 Se cuenta con un sistema de información actualizada sobre las políticas, planes y programas de empleo y trabajo decente, y definidos un número de indicadores para medir su impacto.	1.6.1 Elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región. 1.6.2 Proponer indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente de cada país.	▪ Documento con inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región. ▪ Número de indicadores para evaluar políticas y programas de empleo	▪ Se ha empezado a trabajar conjuntamente con el proyecto FOIL, realizando aportaciones a los Términos de Referencia de una consultoría que tiene como objetivo la elaboración de una Agenda Subregional de Empleo y Formación (A1, A2).	▪ Avance en la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región. ▪ Avance en el establecimiento de indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente de cada país. ▪ Avance en el establecimiento de indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente en la región
1.7 Realizadas investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo de la región.	1.7.1 Realizar un estudio anual sobre la situación del mercado de trabajo en Centroamérica y República Dominicana 1.7.2 Realizar una investigación anual sobre algún aspecto significativo	▪ Número de informe sobre el mercado de trabajo regional realizados por el Observatorio ▪ Número de investigaciones sobre el mercado de trabajo regional realizadas por	▪ Informe Evolución de los principales indicadores del mercado de trabajo en Centroamérica y República Dominicana, años 2006-2010. Definición de ejes (A1); finalizada (A2), publicada y socializada (A3) ▪ Investigación en materia de identificación y caracterización de los regímenes de protección social, con	▪ Suficiencia de estudios realizados sobre la situación del mercado de trabajo en la región ▪ Suficiencia de informes sobre el mercado de trabajo regional ▪ Calidad de los estudios e informes

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
	del mercado de trabajo 1.7.3 Realizar un estudio anual, en el marco de la Red de Observatorios, sobre aspectos que afecten a todos los países de la región. 1.7.4 Realizar estudios breves, de carácter trimestral sobre coyuntura del mercado de trabajo o aspectos relevantes de él.	el Observatorio - Número de investigaciones realizadas por la Red de Observatorios - Número de estudios breves sobre el mercado de trabajo regional realizados por el Observatorio	prioridad en la población afectada por el VIH/SIDA. Iniciando (A2); finalizada en Costa Rica, Nicaragua y Honduras (A3). - Medición de los empleos verde en la subregión. Iniciando (A2) - Diagnóstico sobre la coherencia de las políticas de reducción de pobreza y las metas de desarrollo en relación con las proyecciones de crecimiento económico. Iniciando (A2) - Inventario de políticas activas de empleo en la región. Acuerdo de realización (A1), diseño (A2), estado avanzado de desarrollo (A3) - Seguimiento de la investigación “Impactos de la crisis mundial en el mercado laboral de Centroamérica y República Dominicana” elaborada por la Red en el año 2009. Acuerdo de realización (A1), presentación de avances (A2) - Flujos migratorios laborales intrarregionales: situación actual, retos y oportunidades en Centroamérica y República Dominicana. En proceso de terminación (A1, A2) - Investigación sobre economía informal en la subregión (A3)	- Utilidad de los estudios e informes - Estudios e informes que deberían ser realizados

Objetivo inmediato 2

Al final del proyecto las instituciones involucradas cuentan con una estructura regional que le da sustento y apoyo a las instancias regionales y nacionales en la toma de decisiones para la integración.

Indicador de objetivo 2

2.1 Propuesta consensuada para la institucionalidad del Observatorio Regional y la RED.

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
2.1 Una Red de Observatorios en la región funcionando como punto de encuentro entre los observatorios y coordinada por los foros de representación interinstitucional laboral de la región.	2.1.1 Desarrollar un Plan de Actividades aprobado por el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana a propuesta de la Red. 2.1.2 Realizar dos reuniones anuales de la Red de Observatorios. 2.1.3 Institucionalizar la relación entre los Observatorios y la Red. 2.1.4 Acciones de capacitación vinculadas a las reuniones de la Red. 2.1.5 Realizar un curso anual de	- Número de documentos de programación anual aprobados en las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo. - Número de memorias anuales de cumplimiento de actividades. - Número de reuniones realizadas por la red. - Acuerdo de organización de la Red asumido por todos los Observatorios. - Número de cursos realizados en el marco de la Red de	- Habida cuenta de la escasa frecuencia de las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo, se considera más viable que el Plan de Actividades de la Red sea acordado por la propia Red y presentado a los responsables de los OML para su refrendo (A1). - XI reunión y aprobación de plan de trabajo 2011 (A1) - XII reunión (A2) - XIII reunión y aprobación de plan de trabajo 2012 (A3) - Contratación de una consultoría para realizar una propuesta de estructura para la Red, además de un diagnóstico de situación de los OML (A1) - Discusión del documento de diagnóstico de los OML y la propuesta de estructura de la Red (A2) - Dos cursos. El primero en San Salvador (El	- Realización de reuniones de la Red - Realización de planes de trabajo anuales de la Red - Claridad en la relación entre los Observatorios y la Red. - Realización de capacitaciones vinculadas a las reuniones de la Red. - Seguimiento a los acuerdos y compromisos de la Red de Observatorios. - Pertinencia de la estructura organizativa de la Red

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
	capacitación para técnicos de los observatorios. 2.1.6 Dar seguimiento a los acuerdos y compromisos de la Red de Observatorios. 2.1.7 Estudiar la viabilidad técnica y económica de establecer sistemas de reuniones virtuales entre los observatorios de la región. 2.1.8 Estudiar fórmulas de trabajo de forma compartida entre los observatorios de la región.	Observatorios. - Documentos de evaluación de las actividades de la Red. - Número de reuniones virtuales.	Salvador) del 16 al 20 de mayo con la denominación “Los observatorios laborales como instrumentos de investigación y análisis del mercado de trabajo en Centroamérica y República Dominicana”. El segundo se celebró en Managua (Nicaragua). Del 29 de agosto al 2 de septiembre, con el título: “Técnicas de investigación del mercado laboral: metodología cuantitativa y cualitativa, con énfasis en la economía informal” (A2). - XIV reunión y capacitación sobre indicadores de género y seguridad social (A3) - Se han llevado a cabo actuaciones encaminadas a institucionalizar la relación entre los Observatorios y la Red. En este sentido, en la XIII reunión del Consejo de Coordinadores y Coordinadoras de la Red de Observatorios se aprobó la propuesta conceptual-administrativa para la reorganización de la Red y se instaló la coordinación de la Red. La Coordinación de la Red tiene un carácter rotativo y temporal y está formada por tres observatorios, siendo uno de ellos el Observatorio Laboral. La Coordinación se apoyará en una Secretaría Ejecutiva (A3).	
2.2 Establecidos vínculos de colaboración de	2.2.1 Establecer canales de relación y comunicación entre la Red de Institutos de Formación y la Red	Convenio o acuerdo con la Red de Institutos de	La CTA del proyecto participó en la XV reunión plena tripartita de la Red de Instituciones de Formación Profesional	Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
los Observatorios con la Red de Institutos de Formación y con los Institutos de Formación Profesional de cada país	de Observatorios. 2.2.2 Favorecer la institucionalización de las relaciones entre los Observatorios Nacionales del Mercado Laboral y de los Institutos de Formación de cada país.	Formación. ▪ Número de convenios o acuerdos a nivel nacional entre los Institutos de Formación y los Observatorios nacionales.	de Centroamérica, Panamá, República Dominicana y Haití, celebrada en Ciudad de Panamá durante los días 21 al 24 de septiembre de 2010. Se presentó el proyecto a la Red de Instituciones de Formación Profesional y se analizaron posibles ámbitos de colaboración (A1). ▪ Se ha pospuesto hasta el 2013, ya que, hasta ahora, no se han dado las condiciones más adecuadas para llevarlo a cabo (Respuesta a preguntas).	▪ Posibles consecuencias de abordarlo sólo hasta 2013, en el logro de objetivos del proyecto
2.3 Establecidos vínculos de colaboración entre el OLACD y las organizaciones sindicales y empresariales de la región.	2.3.1 Participar en las reuniones del Grupo de Trabajadores de la Comisión Tripartita de Alto Nivel (CTAN) y de la Federación de Entidades Privadas de Centroamérica y Panamá (FEDEPRICAP) considerando sus solicitudes y presentando resultados y propuestas. 2.3.2 Realizar talleres con las organizaciones sindicales y empresariales. 2.3.3 Desarrollar capacitaciones en los temas sustantivos del Observatorio en su rol de generador de conocimiento y	▪ Número de participaciones en reuniones del Grupo de Trabajadores de la Comisión Tripartita de Alto Nivel (CTAN) y de la Federación de Entidades Privadas de Centroamérica y Panamá (FEDEPRICAP). ▪ Convenios o acuerdos con las organizaciones sindicales y empresariales de carácter regional. ▪ Número de talleres realizados con las organizaciones sindicales y empresariales.	▪ Los días 8 y 9 de agosto en San Salvador (El Salvador) se participó en el Seminario subregional: la agenda sindical de trabajo decente en el proceso de integración regional organizado por el Consejo Sindical Unitario de América Central y Caribe (CSU). La actividad fue una oportunidad para presentar el proyecto a las organizaciones sindicales integradas en la CSU y explorar formas de colaboración futuras (A2) ▪ Taller de capacitación dirigido a las organizaciones sindicales de algunos países (A3)	▪ Participación del proyecto en reuniones de organizaciones sindicales y empresariales. ▪ Convenios o acuerdos con las organizaciones sindicales y empresariales de carácter regional. ▪ Número de talleres realizados con las organizaciones sindicales y empresariales.

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
	análisis del mercado laboral centroamericano y dominicano. 2.3.4 Analizar de forma conjunta con las organizaciones sindicales y empresariales de carácter regional la necesidad de información en materia de negociación colectiva.	▪		
2.4 Establecido un marco de colaboración con el resto de Observatorios de América Latina.	2.4.1 Realizar talleres y jornadas con otros observatorios de carácter trasnacional de América Latina. (OLACD) 2.4.2 Realizar talleres y jornadas con otros observatorios nacionales de América Latina. (Red)	▪ Número de acuerdos de colaboración con observatorios del resto de América Latina. ▪ Número de talleres realizados con otros observatorios de América Latina.	▪ Se presentó el Observatorio Regional y la Red de Observatorios en el Encuentro 2012 de la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo de Colombia (RED ORMET) celebrado en Bogotá los días 21 al 22 de marzo de 2012 (A3). ▪ Proyecto Promoción del Trabajo Decente en los países de MERCOSUR. Este proyecto está financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y tiene su sede en la Oficina Subregional de la OIT en Santiago de Chile. Se han mantenido conversaciones con su CTA para organizar, de forma conjunta, una reunión de intercambio de buenas prácticas entre los observatorios transnacionales de América Latina (A1, A2, A3).	▪ Número de acuerdos de colaboración con observatorios del resto de América Latina. ▪ Número de talleres realizados con otros observatorios de América Latina.

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
2.5 Las actividades y programación del OLACD atiende a la agenda del Consejo de Ministros de Trabajo.	2.5.1 Desarrollar un Plan de Actividades Regional que apruebe el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana en las materias de interés común para la Región, a propuesta del OLACD. 2.5.2 Presentar un informe anual de cumplimiento de las actividades y productos al Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana.	- Número de documentos de programación anual aprobados en las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo. - Número de memorias anuales de cumplimiento de actividades.	Habida cuenta de la escasa frecuencia de las reuniones del Consejo de Ministros de Trabajo, se considera más viable que el Plan de Actividades de la Red sea acordado por la propia Red (A1)	Vínculo con el Consejo de Ministros de Trabajo: actual y futura
2.6 Establecidos vínculos de colaboración entre el Consejo de Ministros de Educación y el OLACD, en temas relacionados a la formación técnica.	2.6.1 Participar en algunas reuniones del Consejo de Ministro de Educación considerando sus solicitudes y presentando resultados y propuestas en temas relacionados.	- Número de participaciones en reuniones del Consejo de Ministros de Educación. - Número de solicitudes del Consejo de Ministros de Educación y su correspondiente cumplimiento.	Está en estudio, ya que, hasta la fecha, no se ha podido iniciar dicha colaboración (Respuesta a preguntas).	- Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración - Posibles consecuencias de no abordarlo, en el logro de objetivos del proyecto

Productos	Actividades	Indicadores de proceso	Avances reportados en los informes de ejecución	Propuesta de aspectos a evaluar
2.7 Elaborada una propuesta para que el Observatorio Regional y la RED pasen a formar parte de la institucionalidad del SICA.	2.7.1 Realizar reuniones y actividades en el ámbito del SICA y del conjunto de las administraciones laborales de la región con el fin de favorecer la integración del OLACD y de la Red en ámbito de la institucionalidad del SICA 2.7.2 Elaborar un proyecto de integración de los ámbitos regionales del Observatorio en el SICA manteniendo su vinculación al Consejo de Ministros de Trabajo de la región.	- Número de reuniones y actividades en las que se analice al integración del OLACD y la Red en el SICA. - Aprobación del Proyecto de integración del OLACD y la Red en el SICA.	Ocurrió lo mismo que con el producto 2.5. Ambos están vinculados, ya que el Consejo de Ministros de Trabajo está en el marco del SICA (Respuesta a preguntas)	
2.8 Establecido y desarrollado un sistema de difusión de los productos y actividades de los observatorios de la región	2.8.1 Compartir los resultados de las investigaciones con agentes sociales y responsables públicos activando mecanismos de retroalimentación. 2.8.2 Mantener y dinamizar el Web del Observatorio Regional en el Portal de Inserción Laboral. 2.8.3 Mantener la Revista de análisis del mercado de trabajo del OLACD	- Número de reuniones con agentes sociales y responsables públicos debatiendo productos del OLACD y la Red. - Web del OLACD actualizada - Números publicados de la Revista del OLACD	- Revista del OLACD, Apuntes del Mercado Laboral No. 1 (A1); recopilación de artículos para el segundo (A2); publicado el tercero (A3) - Actualización de la página web (A1), estudio para actualización del formato (A2) - Tríptico explicativo del proyecto (A1) - En elaboración un boletín trimestral dentro del portal que incluirá aspectos relevantes del mercado de trabajo (A3)	- Grado de actualización de la Web del Observatorio Regional. - Números publicados de la Revista de análisis del mercado de trabajo del OLACD - Otras actividades de difusión de los productos y actividades de los OML

Anexo 6. Entrevista para miembros de la OIT y del OLACD

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DEL OBSERVATORIO LABORAL DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA (OLACD)”

Nombre: _____

Institución: _____ Cargo: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Tiempo vinculado al proyecto: _____

PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA

1. A continuación encontrará una serie de aspectos relacionados con la pertinencia y aptitud estratégica del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (OLACD)”. Por favor, califique cada aspecto de 0 a 5, teniendo en cuenta que 0 es el nivel de logro más bajo y 5 el más alto.

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Adecuación del proyecto a las necesidades de los Ministerios de Trabajo de la subregión						
Adecuación del proyecto a las necesidades de los Observatorios Laborales de la subregión						
Articulación del proyecto a las prioridades nacionales y regionales de la OIT						
Articulación del proyecto a los programas de trabajo decente de la subregión						
Coordinación del proyecto con otras iniciativas u organismos internacionales						
Interés del proyecto en dar continuidad y sostenibilidad a las acciones llevadas a cabo anteriormente por otros proyectos de cooperación en el mismo eje de trabajo						

Califique de 0 a 5

2. ¿Cómo califica usted la capacidad del proyecto para responder a las características y necesidades particulares de hombres y mujeres?

0	1	2	3	4	5

Si su respuesta fue 4 o 5, indique por favor de qué manera el proyecto ha logrado responder a las particularidades de género:

3. ¿Qué ajustes serían necesarios para mejorar la pertinencia del proyecto?

a.

b.

c.

VALIDEZ Y COHERENCIA DEL DISEÑO DEL PROYECTO

4. Por favor, indique en qué grado el diseño del proyecto cumple con las siguientes características:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Clara definición de roles y responsabilidades de los principales interlocutores del proyecto						
Planteamiento de objetivos y resultados realistas						
Pertinencia de los objetivos planteados, pese a los cambios en el						

contexto y a la implementación de las actividades						
Planteamiento de tiempos de ejecución realistas						

5. ¿Qué ajustes serían necesarios en el diseño del proyecto?

a. _____

b. _____

c. _____

EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS

6. Por favor, califique de 0 a 5 los siguientes aspectos relacionados con los recursos con los que cuenta el proyecto y el cumplimiento en la ejecución de actividades.

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Suficiencia de los recursos financieros para lograr los objetivos						
Suficiencia de los recursos humanos						
Suficiencia de los recursos institucionales						
Suficiencia de las acciones desarrolladas por el proyecto para conseguir recursos adicionales						
Correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos						
Pertinencia de las actividades para lograr los resultados						
Grado de cumplimiento del plan de trabajo						
Grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria del proyecto						

7. ¿Ha sido necesario realizar cambios en el presupuesto original? Si ____ No ____

Califique de 0 a 5

En caso afirmativo, ¿cómo califica la pertinencia de los cambios realizados?

0	1	2	3	4	5

8. ¿Qué recomendaría en cuanto a la eficiencia en el uso de los recursos?

a. _____

b. _____

c. _____

EFICACIA DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN

9. Por favor, califique de 0 a 5 los siguientes aspectos relacionados con la estructura de gestión del proyecto.

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Pertinencia de la estructura administrativa del proyecto para realizar una adecuada gestión						
Convencimiento de las organizaciones participantes sobre el beneficio del proyecto						
Trabajo conjunto entre las organizaciones participantes en torno al buen funcionamiento del proyecto						
Suficiencia de las orientaciones técnicas y administrativas recibidas para poder ejecutar adecuadamente el proyecto						
Eficiencia de los mecanismos de información del proyecto para comunicar sus avances						

10. ¿Qué factores internos (Oficina Internacional del Trabajo) han afectado positiva y negativamente los resultados del proyecto?

Tipo de influencia	Factores que han afectado
Influencia positiva	
Influencia negativa	

11. ¿Qué factores externos (gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, donante, contexto de los países) han afectado positiva y negativamente los resultados del proyecto?

Tipo de influencia	Factores que han afectado
Influencia positiva	
Influencia negativa	

12. ¿Qué ajustes serían necesarios para mejorar la eficacia de la estructura de gestión del proyecto?

a. _____

b. _____

c. _____

AVANCE Y EFICACIA EN FUNCIÓN DE SUS OBJETIVOS

13. ¿Cuál diría usted que han sido los principales beneficiarios del proyecto? Elija los tres más importantes y ordénelos de 1 a 3, poniendo el número en la casilla correspondiente:

Beneficiarios	Orden de importancia, de 1 a 3
Ministerios de trabajo	
Otras instituciones de gobierno	
Organizaciones de empleadores	
Organizaciones de trabajadores	
Empleadores	
Desempleados	
Trabajadores en general	

14. **Exclusivamente para el equipo del OLACD:** ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a los **registros de intermediación laboral**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento en los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Disponibilidad en la región de una estructura común de variables de intermediación laboral						
Calidad de los registros administrativos de intermediación laboral disponibles en la región						

15. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la disponibilidad y uso de información de intermediación laboral?

a. _____

b. _____

c. _____

16. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Disponibilidad de información cuantitativa regional						
Calidad de la información cuantitativa disponible en el ámbito regional						
Suficiencia de la capacitación recibida para armonizar indicadores y variables a nivel regional						

17. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo?

a. _____

b. _____

c. _____

18. ¿Considera que existen fuentes de información adicionales que el proyecto podría usar?

Si ____ No ____ En caso afirmativo, ¿cuáles?

a. _____

b. _____

c. _____

19. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **identificación, organización y consolidación de información laboral de carácter cualitativo**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Identificación de informantes clave en la región para la recolección de información cualitativa						
Avance realizado en la recopilación y organización de información cualitativa en la región						
Existencia de un protocolo de relación con los informantes clave para la obtención de información cualitativa						
Posibilidad de cruzar información cualitativa y cuantitativa en los análisis						

20. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cualitativo?

a. _____

b. _____

c. _____

21. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento en los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Avance en la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de empleo y trabajo decente en la región						
<i>Exclusivamente para el equipo del OLACD:</i> Avance en el establecimiento de indicadores para evaluar las políticas de empleo y trabajo decente en la región						

22. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la construcción de un sistema de información sobre políticas, programas y estrategias?

a. _____

b. _____

c. _____

23. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **realización de investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo de la región**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Suficiencia de investigaciones realizadas						
Suficiencia de informes sobre el mercado de trabajo						
Calidad de las investigaciones e informes realizados						
Utilidad de las investigaciones e informes realizados						

24. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la realización de investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo de la región?

a. _____

b. _____

c. _____

25. ¿Qué nuevos estudios e informes considera usted que deberían ser realizados en el marco del proyecto?

a. _____

b. _____

c. _____

26. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **consolidación de la Red de Observatorios de la región**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Pertinencia de la estructura organizativa de la Red						
Adecuación de los planes de trabajo de la Red a las necesidades						
Frecuencia en la realización de reuniones de la Red						
Claridad en la relación entre los Observatorios y la Red						
Seguimiento a los acuerdos y compromisos de la Red						
Nivel en que ha aumentado el intercambio entre países						
Implementación de proyectos y acciones conjuntas						

27. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la consolidación de la Red de Observatorios de la región?

a. _____

b. _____

c. _____

28. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **coordinación alcanzada con distintas entidades de la región**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Consejo de Ministros de Trabajo						
Red de institutos de formación						
Organizaciones sindicales y empresariales						
Institutos de estadística						
Otros observatorios de América Latina						

Para aquellas organizaciones cuyo avance fue calificado con 3 o menos, indique lo siguiente, por favor:

Tipo de entidad	Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración	Posibles consecuencias de la escasa coordinación en el logro de objetivos del proyecto
Consejo de Ministros de Trabajo		
Red de institutos de formación		
Organizaciones sindicales y empresariales		
Institutos de estadística		
Otros observatorios de América Latina		

29. Por favor, especifique las iniciativas u organizaciones con las cuales se ha articulado el proyecto, e indique el propósito de estas alianzas:

Iniciativas u organizaciones con las cuales se ha articulado el proyecto	Propósito de la alianza

30. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la coordinación con otras entidades?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

31. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **difusión de productos y actividades del observatorio**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Grado de actualización de la Web del proyecto OLACD						
Suficiencia de las publicaciones realizadas por el Observatorio Regional y la Red de Observatorios						
Participación en eventos para difundir el trabajo realizado, tanto del Observatorio como de la Red						
Sensibilidad generada sobre la importancia de los OML en la generación de conocimiento y la toma de decisiones en materia de empleo						

Incidencia del Observatorio Regional en la elaboración de análisis, diagnósticos y recomendaciones de políticas al interior de la OIT						
---	--	--	--	--	--	--

32. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la difusión de productos y actividades del observatorio?

a. _____

b. _____

c. _____

Califique de 0 a 5

33. En general, ¿cómo califica el grado de avance del proyecto en el logro de objetivos y resultados?

0	1	2	3	4	5

Califique de 0 a 5

34. ¿Cómo califica la calidad de los resultados alcanzados por el proyecto?

0	1	2	3	4	5

35. ¿Se han producido efectos positivos no previstos a partir de las acciones del proyecto?

Si ___ No ___ En caso afirmativo, señale los principales:

a. _____

b. _____

c. _____

36. ¿Se han producido efectos negativos no previstos a partir de las acciones del proyecto?

Si ___ No ___ En caso afirmativo, señale los principales:

a. _____

b. _____

c. _____

ORIENTACIÓN AL IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

37. Por favor, califique de 0 a 5 los siguientes aspectos relacionados con la sostenibilidad del proyecto:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Adecuación y pertinencia de las estrategias con las que cuenta el proyecto para asegurar su sostenibilidad						
Aporte del proyecto al desarrollo de condiciones que faciliten la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento institucional en relación con los OML						
Grado de interés e implicación de la OIT en la continuidad del proyecto dentro de la Organización						
Grado de integración y apoyo de las organizaciones de empleadores y los sindicatos a las iniciativas promovidas por el proyecto						
Capacidad técnica de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto						
Capacidad financiera de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto						

38. ¿Cuáles considera usted que son las tres principales estrategias con las que cuenta el proyecto para lograr su sostenibilidad?

a. _____

b. _____

c. _____

39. ¿Cuáles son, a su juicio, las principales amenazas a la sostenibilidad del proyecto?

a. _____

b. _____

c. _____

BALANCE FINAL

40. ¿Cuáles diría, finalmente, que son las principales fortalezas del proyecto?

a. _____

b. _____

c. _____

41. ¿Cuáles son sus principales debilidades?

a. _____

b. _____

c. _____

42. ¿Cuáles considera que son los principales retos del OML Regional?

a. _____

b. _____

c. _____

43. ¿Cuáles considera que son los principales retos de la Red de Observatorios?

a. _____

b. _____

c. _____

COMENTARIOS Y/O ACLARACIONES

Anexo 7. Entrevista para miembros de los OML en los países

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DEL OBSERVATORIO LABORAL DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA (OLACD)”

Nombre: _____ País: _____

Institución: _____ Cargo: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Tiempo vinculado al proyecto: _____

PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA

Califique de 0 a 5

1. ¿Cómo califica usted, de 0 a 5, la adecuación del proyecto a las necesidades del Ministerio de Trabajo de su país?

0	1	2	3	4	5

Califique de 0 a 5

2. ¿Cómo califica usted, de 0 a 5, la adecuación del proyecto a las necesidades del Observatorio de su país?

0	1	2	3	4	5

Califique de 0 a 5

3. ¿Cómo califica usted la capacidad del proyecto para responder a las características y necesidades particulares de hombres y mujeres?

0	1	2	3	4	5

Si su respuesta fue 4 o 5, indique por favor de qué manera el proyecto ha logrado responder a las particularidades de género: _____

4. ¿Qué ajustes serían necesarios para mejorar la pertinencia del proyecto?

d. _____

e. _____

f. _____

EFICACIA DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN

5. Por favor, califique de 0 a 5 los siguientes aspectos relacionados con la estructura de gestión del proyecto.

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Pertinencia de la estructura administrativa del proyecto para realizar una adecuada gestión						
Convencimiento de las organizaciones participantes sobre los beneficios del proyecto						
Trabajo conjunto entre las organizaciones participantes en torno al buen funcionamiento del proyecto						
Suficiencia de las orientaciones técnicas y administrativas recibidas para poder ejecutar adecuadamente el proyecto						
Eficiencia de los mecanismos de información del proyecto para comunicar los avances del proyecto						

6. ¿Qué ajustes serían necesarios para mejorar la eficacia de la estructura de gestión del proyecto?

d. _____

e. _____

f. _____

AVANCE Y EFICACIA EN FUNCIÓN DE SUS OBJETIVOS

7. ¿Cuál diría usted que han sido los principales beneficiarios del proyecto en su país? Elija los tres más importantes y ordénelos de 1 a 3, poniendo el número en la casilla correspondiente:

Beneficiarios	Orden, de 1 a 3
Ministerios de trabajo	
Otras instituciones de gobierno	
Organizaciones de empleadores	
Organizaciones de trabajadores	
Empleadores	
Desempleados	
Trabajadores en general	

8. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a los **registros de intermediación laboral**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Disponibilidad de registros administrativos de intermediación laboral en su país						
Calidad de los registros administrativos de intermediación laboral disponibles en su país						

9. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la disponibilidad y uso de información de intermediación laboral?

d. _____

e. _____

f. _____

10. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Disponibilidad de información laboral, de carácter cuantitativo, en su país						
Suficiencia de la capacitación recibida para armonizar indicadores y variables a nivel regional						

11. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cuantitativo?

d. _____

e. _____

f. _____

12. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **identificación, organización y consolidación de información laboral de carácter cualitativo**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Identificación de informantes clave en su país para la recolección de información cualitativa						
Avance realizado en la recopilación y organización de información cualitativa en su país						
Existencia de un protocolo de relación con los informantes clave para la obtención de información cualitativa						
Consolidación del sistema de información cualitativo y cuantitativo						

13. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la identificación, organización y consolidación de bases de datos con información laboral de carácter cualitativo?

d. _____

e. _____

f. _____

Califique de 0 a 5

14. ¿Cómo califica usted, de 0 a 5, el avance logrado respecto a la elaboración de un inventario de políticas, programas y estrategias de trabajo decente en su país?

0	1	2	3	4	5

15. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **realización de investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo de la región**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Suficiencia de las investigaciones realizadas						
Suficiencia de informes sobre el mercado de trabajo						
Calidad de las investigaciones e informes realizados						
Utilidad de las investigaciones e informes realizados						

16. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la realización de investigaciones sobre temas de interés del mercado de trabajo de la región?

d. _____

e. _____

f. _____

17. ¿Qué nuevos estudios e informes considera usted que deberían ser realizados en el marco del proyecto?

d. _____

e. _____

f. _____

18. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **consolidación de la Red de Observatorios de la región**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Pertinencia de la estructura organizativa de la Red						
Adecuación de los planes de trabajo de la Red a las necesidades						
Frecuencia en la realización de reuniones de la Red						
Claridad en la relación entre los Observatorios y la Red						
Seguimiento a los acuerdos y compromisos de la Red						
Nivel en que ha aumentado el intercambio entre países						
Implementación de proyectos y acciones conjuntas						

19. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la consolidación de la Red de Observatorios de la región?

d. _____

e. _____

f. _____

20. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **coordinación alcanzada con distintas entidades de la región**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Ministerio de Trabajo						
Institutos de formación						

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
Organizaciones sindicales y empresariales						
Institutos de estadística						
Otros observatorios de América Latina						

Para aquellas organizaciones cuyo avance fue calificado con 3 o menos, indique lo siguiente:

Tipo de entidad	Factores que han dificultado establecer vínculos de colaboración
Ministerio de Trabajo	
Institutos de formación	
Organizaciones sindicales y empresariales	
Institutos de estadística	
Otros observatorios de América Latina	

21. Por favor, especifique las iniciativas u organizaciones con las cuales se ha articulado el proyecto en su país, e indique el propósito de estas alianzas:

Iniciativas u organizaciones con las cuales se ha articulado el proyecto	Propósito de la alianza

22. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la coordinación con otras entidades?

d. _____

e. _____

f. _____

23. ¿Cómo califica usted el avance logrado respecto a la **difusión de productos y actividades del Observatorio Regional y de la Red de Observatorios**? Por favor, califique de 0 a 5 el grado de avance alcanzado hasta el momento en los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Grado de actualización de la Web del proyecto OLACD						
Suficiencia de las publicaciones realizadas por el Observatorio Regional y la Red de Observatorios						
Participación en eventos para difundir el trabajo realizado, tanto del Observatorio como de la Red						
Sensibilidad generada sobre la importancia de los OML en la generación de conocimiento y la toma de decisiones en materia de empleo						

24. ¿Qué ajustes deberían realizarse con respecto a la difusión de productos y actividades del observatorio?

d. _____

e. _____

f. _____

Califique de 0 a 5

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

25. En general, ¿cómo califica el grado de avance del proyecto en el logro de objetivos y resultados?

--	--	--	--	--	--

Califique de 0 a 5

26. ¿Cómo califica la calidad de los resultados alcanzados por el proyecto?

0	1	2	3	4	5

27. ¿Se han producido efectos positivos no previstos a partir de las acciones del proyecto?

Si ____ No ____ En caso afirmativo, señale los principales:

d. _____

e. _____

f. _____

28. ¿Se han producido efectos negativos no previstos a partir de las acciones del proyecto?

Si ____ No ____ En caso afirmativo, señale los principales:

d. _____

e. _____

f. _____

ORIENTACIÓN AL IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

29. Por favor, califique de 0 a 5 los siguientes aspectos relacionados con la sostenibilidad del proyecto:

Aspectos a evaluar	Califique de 0 a 5					
	0	1	2	3	4	5
Adecuación y pertinencia de las estrategias con las que cuenta el proyecto para asegurar su sostenibilidad						
Aporte del proyecto al desarrollo de condiciones que faciliten la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento institucional en relación con los OML						
Grado de integración y apoyo de las organizaciones de empleadores y los sindicatos a las iniciativas promovidas por el proyecto						
Capacidad técnica de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto						
Capacidad financiera de las instituciones nacionales para continuar las actividades desarrolladas actualmente por el proyecto						

30. ¿Cuáles considera usted que son las tres principales estrategias con las que cuenta el proyecto para lograr su sostenibilidad?

d. _____

e. _____

f. _____

31. ¿Cuáles son, a su juicio, las principales amenazas a la sostenibilidad del proyecto?

d. _____

e. _____

f. _____

BALANCE FINAL

32. ¿Cuáles diría, finalmente, que son las principales fortalezas del proyecto?

d. _____

e. _____

f. _____

33. ¿Cuáles son sus principales debilidades?

d. _____

e. _____

f. _____

34. ¿Cuáles considera que son los principales retos del OML Regional?

d. _____

e. _____

f. _____

35. ¿Cuáles considera que son los principales retos de la Red de Observatorios?

d. _____

e. _____

f. _____

36. ¿Cuáles cree, por último, que son los principales beneficios que ha generado el Proyecto en el funcionamiento de su Observatorio?

a. _____

b. _____

c. _____

COMENTARIOS
