



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



# *Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica*

## INFORME DE EVALUACIÓN

Código de Proyecto: **ARG/21/01/RBS; BOL/21/01/RBS; MEX/21/01/RBS; PER/21/01/RBS**

Tipo de la evaluación: **Argupada**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País(es): **Argentina, Bolivia, México y Perú**

Resultados de Programa y Presupuesto: **Resultado 3: Empleo pleno y productivo para transiciones justas; Resultado 4: Empresas sostenibles en pro del crecimiento inclusivo y el trabajo decente; Resultado 6: Protección en el trabajo para todos; Resultado 7: Protección social universal**

ODS: **8 Trabajo decente y crecimiento económico; 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; 13 Acción por el Clima**

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: **25/7/2024**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: **13/8/2024**

Oficinas Administrativa (OIT): **CO - Argentina; DWT/CO - Lima; CO - Mexico**

Oficina Técnica (OIT): **EMPLOYMENT**

Duración del proyecto: **julio 2021 - octubre 2023**

Donante y presupuesto: **RBSA US \$2,102,720**

Nombre de los consultores: **Leticia Bendelac Gordon (líder), María Moyano, Ignacio Rodríguez Rodríguez, Isabel García López y Salvador Bustamante Aragonés**

Gestión de la evaluación: **Pablo Matos, Oficial de Programación Regional (con supervisión técnica de Cybele Burga, Oficial Regional de M&E para ALC)**

Oficial Oficina Evaluación: **Patricia Vidal**

Presupuesto de la evaluación: **USD \$34140**

*Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de evaluación de la OIT. No ha sido editada profesionalmente, pero ha sido objeto de un control de calidad por parte de la Oficina de Evaluación de la OIT*

---

**Consultoría:** Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro países de Latinoamérica.

**Periodo de realización de la evaluación:** Noviembre 2023 – Julio 2024.

**Localización:** Argentina, Bolivia, México y Perú.

**Equipo consultor:** Leticia Bendelac Gordon (Coordinadora experta en género), María Moyano (Evaluadora Sénior), Ignacio Rodríguez Rodríguez (Evaluador Sénior), Isabel García López (Evaluadora junior) y Salvador Bustamante Aragonés (Experto metodológico).

**Organización contratante:** Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Contacto

Leticia Bendelac Gordon  
Artival Research & Evaluation  
Leticia.bendelac@artival.es  
(+34) 627.515.655  
www.artival.es

---

## ÍNDICE

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS.....	5
ACRÓNIMOS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
ESTABLECER METAS CLARAS PARA UNA ESTIMACIÓN PRECISA DE PRESUPUESTOS, REPLICAR BUENAS PRÁCTICAS DE OTROS PROYECTOS EN LA REGIÓN, Y CONTAR CON EL APOYO DE ORGANIZACIONES LOCALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN CON MONITOREO PERMANENTE. ....	17
<b>1. ANTECEDENTES DE LA ASIGNACIÓN.....</b>	<b>20</b>
INTRODUCCIÓN.....	20
CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	20
DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES.....	21
<b>2. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>25</b>
OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	25
USUARIOS DE LA EVALUACIÓN.....	26
<b>3. ENFOQUE EVALUATIVO.....</b>	<b>27</b>
ENFOQUE EVALUATIVO.....	27
CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	28
<b>4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>30</b>
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	30
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.....	32
<b>5. NORMAS Y ESTÁNDARES.....</b>	<b>34</b>
<b>6. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>34</b>
<b>7. HALLAZGOS - PERTINENCIA.....</b>	<b>36</b>
P1 ¿EN QUÉ MEDIDA SE IDENTIFICARON Y ABORDARON CORRECTAMENTE LAS PRIORIDADES, CAPACIDADES Y NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LOS CONSTITUYENTES, Y DE LA POBLACIÓN OBJETIVO CONSIDERANDO LAS PARTICULARIDADES DE CADA PAÍS?.....	36
P2. ¿EN QUÉ MEDIDA SE IDENTIFICARON Y ABORDARON CORRECTAMENTE LAS NECESIDADES DE INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE GÉNERO?.....	41
<b>8. HALLAZGOS – COHERENCIA.....</b>	<b>43</b>
P3. ¿EN QUÉ MEDIDA EL DISEÑO DE LAS INTERVENCIONES (DE CADA UNO) HA SIDO COHERENTE, REALISTA EN TÉRMINOS DE PLAZOS Y MEDIBLE EN TÉRMINOS DE RESULTADOS?.....	43
P4. ¿LAS INTERVENCIONES INTEGRAN EN SU DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA INTERCULTURALIDAD Y EN GENERAL EL ENFOQUE DE DERECHOS?.....	47
P5. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS INTERVENCIONES PRIORIZADAS SE ALINEAN CON LAS PRIORIDADES Y POLÍTICAS NACIONALES, CON LOS ODS Y CON LAS PRIORIDADES DE LA OIT?.....	53
<b>9. HALLAZGOS – EFECTIVIDAD.....</b>	<b>57</b>
P6. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS INTERVENCIONES ALCANZARON SUS RESULTADOS Y GRUPOS DESTINATARIOS PREVISTOS?.....	57
P7. ¿CUÁN EFICACES HAN SIDO LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACCIONES DE LAS INTERVENCIONES PARA AVANZAR EN LA IGUALDAD DE GÉNERO, EN EL DIÁLOGO SOCIAL Y LA TRANSICIÓN JUSTA?.....	62
P8. ¿CÓMO LAS INTERVENCIONES HAN APOYADO A LAS POLÍTICAS NACIONALES, AL SNU, A LOS ODS Y A LAS PRIORIDADES DE LA OIT?.....	67
<b>HALLAZGOS – EFICIENCIA.....</b>	<b>72</b>

P9. ¿EN QUÉ MEDIDA EL USO DE LOS RECURSOS (FINANCIEROS Y TEMPORALES) FUE EFICIENTE PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE CADA INICIATIVA? .....	72
P10. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS CAPACIDADES Y ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DE LAS OFICINAS PAÍS DE LA OIT HAN CONTRIBUIDO CON EL LOGRO DE RESULTADOS? .....	76
<b>HALLAZGOS – ORIENTACIÓN AL IMPACTO .....</b>	<b>78</b>
P11. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS INTERVENCIONES HAN CONTRIBUIDO A LA TRANSICIÓN HACIA LA ECONOMÍA FORMAL, PROMOVRIENDO LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA NO DISCRIMINACIÓN EN LOS CONTEXTOS DE INTERVENCIÓN? .....	78
P12. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS INTERVENCIONES HAN CONTRIBUIDO A REFORZAR EL DIÁLOGO SOCIAL Y EL TRIPARTISMO EN EL CONTEXTO DE LA TRANSICIÓN HACIA LA ECONOMÍA FORMAL, CON ESPECIAL ÉNFASIS EN LA IGUALDAD DE GÉNERO? .....	83
<b>HALLAZGOS – SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>86</b>
P13. ¿EN QUÉ MEDIDA LOS RESULTADOS ALCANZADOS SON SOSTENIBLES Y QUÉ FACTORES FACILITARÍAN O AFECTARÍAN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS Y METAS YA ALCANZADAS? .....	86
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
CONCLUSIONES RELATIVAS A LA PERTINENCIA .....	92
CONCLUSIONES RELATIVAS A LA COHERENCIA .....	92
CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFECTIVIDAD .....	93
CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICIENCIA .....	93
CONCLUSIONES RELATIVAS A LA ORIENTACIÓN AL IMPACTO .....	94
CONCLUSIÓN RELATIVA A LA SOSTENIBILIDAD .....	94
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA PERTINENCIA .....	95
RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA COHERENCIA .....	95
RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA EFECTIVIDAD .....	96
RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA .....	97
RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DEL IMPACTO .....	97
RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD .....	98
RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO: SEGMENTO ESPECIAL .....	99
<b>LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>101</b>
<b>BUENAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>
ANEXO 1 – MATRIZ DE EVALUACIÓN .....	106
ANEXO–2 - TÉCNICAS DIRIGIDAS A INFORMANTES POR PREGUNTA DE EVALUACIÓN .....	113
ANEXO 3 – LISTA DE INFORMANTES CLAVE .....	121
ANEXO 4 – ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS .....	127
ANEXO 5 - MATRIZ DE COSECHA DE RESULTADOS .....	133
ANEXO 6 – RESULTADOS DEL OUTCOME HARVESTING .....	144
ANEXO 7 - PROTOCOLOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	145

## LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Principales usuarios y usos esperados de la evaluación .....	26
Tabla 2. Resumen de las preguntas de evaluación.....	29
Tabla 3. Clasificación de cambios para el mapeo de alcances (OH).....	30
Tabla 4. Resumen de estrategias y técnicas de evaluación .....	32
Tabla 5. Participantes por técnica realizada .....	33
Tabla 6. Tipo de participantes por técnica realizada.....	33
Tabla 7. Opinión de los equipos de OIT sobre la Alineación de las intervenciones con planes y programas estratégicos.....	53
Tabla 8. Principales factores incidentes identificados en el logro de los resultados de los cuatro proyectos evaluados .....	61
Gráfico 1. Opinión de las personas encuestadas sobre la inclusión de enfoques transversales	49
Gráfico 2. Percepción de satisfacción con los resultados de los proyectos .....	61
Ilustración 3. Eficiencia de los recursos financieros y temporales de las intervenciones analizadas .....	75

## ACRÓNIMOS

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
CAP	Centro de Actualización Profesional /o/ Colegio de Arquitectos del Perú
CEACR	Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CEPROC	Consejos Estatales de Productividad y Competitividad de Coahuila
CIDAC	Centro de Investigación, Diseño Artesanal y Comercialización Cooperativa
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
COB	Confederación Obrera de Bolivia
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas de Perú
CPO	Resultados de los Programas de País
CTRL-C	Consejo Tripartito para las Relaciones Laborales del estado de Coahuila
EBDH	Enfoque Basado en los Derechos Humanos
ER	Indicador referente a la Eficiencia en los Recursos
ERdE	Estrategia de Recuperación del Empleo de Coahuila
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GEEW	Igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (en inglés, Gender Equality and Empowerment of Women)
GRD	Gestión de Resultados de Desarrollo
GRES	Escala de eficacia de los resultados en materia de género (Negativo, Ciego, Enfocado, Sensible/transformador)
IIEP	Instituto Interdisciplinario de Economía Política
IMESUN	Metodología Inicie y Mejore su Negocio (Perú)
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos (Argentina)
M&E	Monitoreo y Evaluación

<b>MDP</b>	Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina
<b>MDPyEP</b>	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia
<b>MDRyT</b>	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia
<b>MDS</b>	Ministerio de Desarrollo Social de Argentina
<b>MIPYMES</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas
<b>MTEPS</b>	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social de Bolivia
<b>MTESS</b>	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina
<b>MTPE</b>	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú
<b>NIT</b>	Normas Internacionales del Trabajo
<b>OCDE-CAD</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>ODS</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible
<b>OH</b>	Outcome Harvesting (Cambio más significativo)
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>ONU Mujeres</b>	Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
<b>ONU-SWAP</b>	Plan de acción para todo el sistema de Naciones Unidas (en inglés, United Nations System-Wide Action Plan)
<b>OPS</b>	Organización Panamericana para la Salud
<b>P&amp;B</b>	Programa y Presupuesto
<b>PIE</b>	Plan para impulsar los empleos y emprendimientos verdes (México)
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PRODUCE</b>	Ministerio de la Producción de Perú
<b>PTDP</b>	Programas de Trabajo Decente por País
<b>RB</b>	Presupuesto Regular
<b>RBSA</b>	Regular Budget Supplementary Account
<b>REPRO</b>	Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo
<b>SCORE</b>	Programa Mundial para la Promoción de Empresas Responsables y Sostenibles OIT
<b>SEPMUD</b>	Servicio Plurinacional de la Mujer y Despatriarcalización de Bolivia

<b>SMART</b>	Criterios referidos a cinco características básicas en los indicadores: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos temporalmente.
<b>SNE</b>	Servicio Nacional de Empleo (México)
<b>SNU</b>	Sistema de las Naciones Unidas
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
<b>TdC</b>	Teoría del Cambio
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UCCPP</b>	Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas
<b>UIA</b>	Unión Industrial Argentina
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (en inglés, United Nations Evaluation Group)
<b>UNFPA</b>	Fondo de Población de las Naciones Unidas
<b>UNSDCF</b>	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
<b>VFM</b>	Value For Money

## RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta a continuación el informe de la evaluación final independiente agrupada de cuatro intervenciones sobre tránsito hacia la economía formal con perspectiva de género en Argentina, Bolivia, México y Perú, implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de la modalidad Regular Budget Supplementary Account (RBSA).

Las intervenciones evaluadas han sido: “Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal en Argentina” (ARG/21/01/RBS) – 527,720 USD; “Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica en Bolivia” (BOL/21/01/RBS) – 700,000 USD; “Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa en México” (MEX/21/01/RBS) 500,000 USD; y “Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social” (PER/21/01/RBS) – 375,000 USD.

### ANTECEDENTES

La informalidad laboral continúa siendo una característica estructural y endémica de los mercados en los países de América Latina y el Caribe, caracterizada además por la inestabilidad, desprotección, precariedad y bajos ingresos para los trabajadores. Para 2022, la tasa de informalidad promedio de la región superó el 50% de los trabajadores (o lo que es lo mismo, 1 de cada 2 trabajadores se encontraban en la informalidad), presionada especialmente por el registro en jóvenes, pues para este colectivo fue más del 60% (OIT, 2022<sup>1</sup>). Con una tasa de ocupación regional de 58.4%, una tasa de informalidad superior al 50% es una clara señal de que uno de los mayores desafíos en términos laborales en América Latina radica en la calidad de sus empleos y en la desprotección laboral en la que trabajan más de 140 millones de personas (OIT, 2022).

Aunque se han logrado avances significativos en algunos países de la región, aún persisten altos niveles de informalidad y precariedad laboral. Asimismo, en la región el fenómeno de la informalidad está atravesado por los ejes de la desigualdad social y la pobreza, afectando especialmente a las mujeres. En los países objeto de evaluación, las tasas de informalidad en el empleo femenino superaron las tasas registradas por los trabajadores hombres en diferencias de hasta cerca de 8 puntos porcentuales, como en el caso de Perú (OIT, 2022). En la región también se evidencian de forma significativa las desigualdades interseccionales marcadas por la edad, la pertenencia étnica o la territorialidad. La tasa de empleo informal es mayor entre las mujeres (54,3%), en la población joven (62,4%) y entre la población mayor (78%), y se concentra mayormente en zonas rurales (68,5%) (OIT, 2018). Sumado a esto, se ha evidenciado que en la región la correlación entre la informalidad y la pobreza es sumamente alta, donde los trabajadores informales tienen hasta 4 veces más probabilidades de ser pobres frente a los que no lo son, fenómeno que se ha agudizado tras los impactos de la pandemia, lo que significó un retroceso considerable en las políticas de inclusión laboral y formalización para la región.

Para superar estos desafíos, es fundamental implementar políticas integrales bajo un entorno propicio para la creación de empleo formal, mediante la implementación de medidas que fomenten la inversión y el emprendimiento, así como fortalecer la protección social, garantizando el acceso a la seguridad social, la salud y la educación, y promoviendo la igualdad de oportunidades en el mercado laboral con una perspectiva de género.

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

---

<sup>1</sup> Panorama Laboral para América Latina y el Caribe. OIT, 2022.

La Evaluación Final Independiente Agrupada de intervenciones sobre *Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro países de Latinoamérica bajo la modalidad RBSA* ha tenido como objetivo global contribuir a la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación. De acuerdo con los Términos de Referencia (TdR) los **objetivos generales** han sido “Rendir cuentas a sus mandantes sobre la respuesta de la OIT y cómo ha apoyado a las políticas nacionales de los países bajo cobertura de la presente evaluación, a los ODS y las estrategias, políticas y marco de resultados de la OIT en materia de transición a la formalidad con enfoque de trabajo decente bajo una perspectiva de género”; “Profundizar en las cuatro intervenciones priorizadas, evaluando la relevancia, coherencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad de su ejecución a nivel nacional y subnacional para mejorar la transición hacia la formalidad en los diferentes escenarios focalizados”, e “Identificar las lecciones clave de la implementación de las intervenciones, para informar el diseño y la implementación de nuevas iniciativas vinculada con el proceso de formalización con un enfoque de trabajo decente y género”.

Se han abarcado todos los aspectos de las cuatro intervenciones implementadas, incluyendo cuestiones vinculadas con la pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, orientación al impacto y sostenibilidad. Se han evaluado las actividades y resultados desarrollados bajo el período en estudio (2021-2023) llevadas a cabo en los cuatro países donde se implementó la intervención. Se llevó a cabo una evaluación en remoto conducida por un equipo externo, con un modelo no experimental, y orientada al uso, al aprendizaje y la rendición de cuentas. La evaluación estuvo guiada por el **modelo criterial de la OCDE/CAD**, en donde se tuvieron en cuenta las **dimensiones** de género, la interculturalidad y el enfoque de derechos, así como el dialogo social, las NIT y la transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

Se presenta el resumen de los principales hallazgos por cada uno de los criterios empleados en la evaluación. **Estos hallazgos están desarrollados en el cuerpo del informe, al principio de cada pregunta de evaluación.**

**PERTINENCIA:** Las intervenciones de RBSA de la OIT se caracterizan por **no contar con un diagnóstico previo a su formulación (más allá de la información contextual de carácter genérico y secundario con la que cuentan los especialistas de la OIT)**, ya que este se realiza durante la fase de arranque (*Inception Phase*) una vez aprobada la intervención. Esto obliga a los equipos de la OIT a efectuar ajustes conforme a los diagnósticos iniciales, adaptándose a los contextos y realidades específicos, y definiendo las prioridades de los actores involucrados. Las cuatro intervenciones evaluadas se **alineaban con las prioridades de los constituyentes de la OIT**. En los casos de México y Perú, estas prioridades habían sido expresadas previamente e incorporadas en la formulación de las intervenciones. Un desafío común identificado en la región de América Latina, y abordado en las cuatro intervenciones, es la informalidad laboral, cuyo aumento se ha acentuado tras la pandemia, de ahí que cada intervención se ajustase a las particularidades de cada país, con una especial atención a las necesidades de las poblaciones objetivo.

En lo que respecta al **enfoque de género**, y puesto que no se realizan diagnósticos previos, el enfoque de género no se trata como una necesidad derivada de un diagnóstico, sino como una prioridad en el trabajo de la OIT con sus constituyentes. Durante la fase de formulación de las cuatro intervenciones, se utilizaron estadísticas oficiales de cada país para justificar el foco en las mujeres en la transición a la formalidad y el trabajo decente. En Bolivia, México y Perú, se realizaron diagnósticos durante la fase de arranque (*Inception Phase*) para establecer las brechas de género existentes en las áreas de intervención, guiando así la implementación de acciones específicas.

**COHERENCIA:** El **diseño de las intervenciones RBSA** sigue una lógica de "arriba hacia abajo", alineándose con los Resultados de los Programas de País (CPO) dentro del marco de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP). Exceptuando el caso de México, las intervenciones se han seguido principalmente mediante indicadores de actividad y producto, en lugar de una gestión basada en resultados. **No se han identificado sistemas de seguimiento y medición formales**, sino conjuntos de acciones coordinadas con las entidades implementadoras socias. Las propuestas iniciales de las

intervenciones suelen ser excesivamente ambiciosas en relación con los recursos disponibles, especialmente en términos de tiempo, lo que supone que muchos de los productos esperados no se completaron al cierre de las intervenciones, encontrándose en diversas etapas de revisión o aprobación como lo fue el caso de Argentina.

Las intervenciones de RBSA en Argentina, Bolivia, México y Perú implementaron **diversas acciones sensibles al género**, aunque no todas las actividades tuvieron esta perspectiva. En Argentina y Perú, el enfoque se centró en la formalización de mujeres en el sector informal. México integró el enfoque de género en todas sus actividades, mientras que Bolivia se enfocó en el empoderamiento económico y el liderazgo político de las mujeres indígenas. Solo Perú y Bolivia implementaron capacitaciones específicas para mujeres, mejorando sus capacidades de emprendimiento y empleabilidad. **Los enfoques de interculturalidad y derechos humanos no se mencionaron explícitamente en la formulación** de las intervenciones, aunque se incorporaron en algunas acciones. El enfoque intercultural se integró solo en la intervención de Bolivia y en una acción de la intervención en Perú, relacionada con el fortalecimiento de capacidades de mujeres indígenas. En general, las cuatro intervenciones han **adoptado un enfoque basado en los derechos humanos**, considerando a los titulares de responsabilidades (empresariado y sindicatos), los titulares de obligaciones (gobiernos nacionales y subnacionales) y los titulares de derechos (trabajadores y trabajadoras informales).

Las cuatro intervenciones se **alinearon con las estrategias de desarrollo y planes nacionales y regionales/locales** de los respectivos países, tanto en la temática general de empleo decente, como en las particularidades de cada una de las intervenciones, así como comparten su **contribución al ODS 8** y se alinean con varios **Resultados de los P&P 2020-2021 y 2022-2023**.

**EFFECTIVIDAD:** Las intervenciones RBSA en Argentina, Bolivia, México y Perú lograron **altos niveles de cumplimiento en términos de productos y actividades**, con tasas de efectividad superiores al 80% en el desarrollo de actividades y la entrega de productos programados. La calidad de estos productos fue valorada entre "alta" y "media alta" según la percepción de las personas encuestadas y entrevistadas.

Respecto al **logro de los resultados**, los proyectos también reportaron niveles de cumplimiento "satisfactorios", superando el 80% en las cuatro intervenciones. No obstante, la validación y medición precisa de los resultados en tres de las cuatro intervenciones se vio limitada por la **falta de indicadores SMART** adecuados para la formulación de resultados. Se identificó que dentro de los **factores más relevantes que incidieron positivamente** en el logro de los resultados de las cuatro intervenciones, destacaron la alta disposición y participación de los diversos actores, la alineación con las prioridades gubernamentales y las alianzas realizadas en la ejecución de los proyectos, además de los factores particulares para cada iniciativa. Por el contrario, algunos factores como las crisis económicas locales, los cambios gubernamentales y la burocracia y rotación dentro de la organización, representaron desafíos para el logro de los resultados de las diferentes iniciativas.

Las intervenciones **lograron cumplir con sus objetivos de manera efectiva**, aunque con variaciones en los enfoques y resultados específicos en igualdad de género, cumplimiento de NIT, Diálogo Social y sostenibilidad medioambiental. Cada intervención mostró fortalezas particulares y enfrentó desafíos específicos, lo que refleja la complejidad y diversidad de contextos en los que operan. Finalmente, las intervenciones RBSA lograron una **contribución significativa a los objetivos de desarrollo nacional y local, a los ODS y a las prioridades de la OIT**, a pesar de enfrentar diversos desafíos contextuales.

**EFICIENCIA:** México destacó como el país con un uso más eficiente de los recursos, tanto financieros, como temporales, seguido por Perú. Bolivia y Argentina enfrentaron mayores dificultades reflejadas en menores valores de eficiencia y en percepciones de recursos restringidos. Estos resultados subrayan la importancia de considerar los contextos específicos y los desafíos particulares al evaluar la eficiencia de las intervenciones y la asignación de recursos para futuros proyectos.

La **valoración positiva del apoyo técnico y político interno recibido por la OIT, junto con las estrategias de uso de recursos humanos internos y colaboración institucional regional**, fueron elementos clave para el éxito de las intervenciones en los cuatro países. La coordinación interna y la articulación institucional con las partes interesadas y agencias aliadas demostraron ser fundamentales

para la implementación efectiva de los proyectos, destacándose los mecanismos de ejecución indirecta, articulación con otras organizaciones y establecimiento de puntos focales como prácticas recomendables para futuras intervenciones.

**ORIENTACION AL IMPACTO:** Salvo en la intervención de México, **la meta de lograr la transición hacia la economía formal de grupos no formalizados superó los recursos globales de los que dispusieron los proyectos.** Las evidencias recogidas indican que las intervenciones han **promovido eficazmente la igualdad de género y la no discriminación** tanto entre los constituyentes como entre la población beneficiaria final, siendo especialmente evidente en los casos de Bolivia y Perú.

Las intervenciones evaluadas han tenido un **impacto positivo en el fomento del diálogo social y el tripartismo**, aunque la intensidad y efectividad de estos esfuerzos varían según el contexto de cada país. En México, la institucionalización del diálogo social ha sido el aspecto más destacado de la intervención, marcando una diferencia significativa en la región. En Bolivia, se lograron avances importantes en el fortalecimiento del estado de derecho, especialmente en relación con los derechos de los pueblos originarios (indígenas). En general, la inclusión del enfoque de género en los espacios de diálogo social fue limitada salvo en México, en donde se encontraron evidencias claras de la institucionalización de este enfoque.

**SOSTENIBILIDAD:** A pesar de las diversas iniciativas promovidas para asegurar la sostenibilidad de las intervenciones, **el tiempo disponible fue insuficiente** para acompañar y obtener plenamente los frutos de las intervenciones en los cuatro proyectos analizados. En concreto, México destaca por su efectiva estrategia de sostenibilidad, la cual se centró en la generación de capacidades institucionales para fortalecer el espacio tripartito preexistente.

Las partes interesadas manifestaron un fuerte interés en mantener y profundizar las dinámicas orientadas por las intervenciones. En Bolivia, ya se cuenta con fondos externos que facilitan la continuidad de las acciones, y en Argentina, se han asegurado recursos externos de otras instituciones, aunque el contexto político tras el cambio de gobierno en diciembre de 2023 plantea incertidumbres sobre la continuidad de estos efectos.

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA PERTINENCIA

**Conclusión 1:** La naturaleza de las intervenciones RBSA implica que no se realiza un diagnóstico previo a la implementación, sino que éste se lleva a cabo durante la fase de arranque (*Inception Phase*), lo que obliga a los equipos a ajustar sus estrategias conforme a los contextos específicos y prioridades de los actores involucrados dentro del periodo formal de ejecución. Además, la discontinuidad entre los equipos formulador y ejecutor (coordinador), genera rupturas informativas particularmente en lo relativo al conocimiento del contexto de la intervención, dificultando la continuidad entre la formulación y la implementación. A pesar de estos desafíos, las intervenciones se alinearon con las prioridades de los constituyentes de la OIT, que en el caso de México y Perú habían trasladado sus necesidades previamente. Las intervenciones lograron abordar el reto común de la informalidad en la región, exacerbado por la pandemia, y se ajustaron a las particularidades de cada país, como la reactivación de estadísticas en Argentina, la promoción de empleos verdes en México, el fortalecimiento de autonomías indígenas en Bolivia y el apoyo a territorios en Perú. Finalmente, se destaca la adecuación de las intervenciones a las necesidades de las poblaciones objetivo, con ajustes significativos respecto al diseño en Bolivia, donde el enfoque se amplió para incluir a mujeres indígenas rurales más allá de la cadena de valor del cacao. Esto demuestra la flexibilidad y capacidad de adaptación de las intervenciones para responder eficazmente a los contextos locales. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5).

**Conclusión 2:** El enfoque de género no se aborda en las intervenciones como una necesidad fruto de un diagnóstico previo, sino por ser una prioridad dentro de las programaciones estratégicas de la OIT. Esto supone que el diseño de las intervenciones no aborda las causas estructurales que provocan la desigualdad entre hombres y mujeres debido a la ausencia de un análisis previo en profundidad. No obstante, durante el *Inception Phase* en las intervenciones de Bolivia, México y Perú se realizaron diagnósticos y estudios previos a la implementación de ciertas acciones, donde sí se identificaron las causas detrás de las brechas de género. (Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2 y 4.1)

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA COHERENCIA

**Conclusión 3:** El diseño de las intervenciones con una lógica de "arriba hacia abajo", esto es, estableciendo los objetivos a partir de los Resultados de los Programas de País (CPO) resulta excesivamente ambicioso para las capacidades de las intervenciones, considerando las limitaciones en cuanto a recursos disponibles (tiempo de intervención en primer lugar y presencia efectiva en el territorio, en segundo). Además, el nivel general del diseño de las intervenciones tiene carencias teóricas y metodológicas respecto del diseño teórico (TdC) del cambio final deseado; en la jerarquización de los objetivos (cadena de efectos), en la construcción de los indicadores (completitud, cantidad, tipología y ubicación); y en otros asuntos relacionados con el diseño global tales como la identificación adecuada de los contextos de intervención, la población objetivo y el empleo de instrumentos estandarizados de reporte. Unido a ello, las acciones de seguimiento, medición y reporte, si bien cumplen con las necesidades elementales de la OIT, cuentan con limitaciones que dificultan la realización de un seguimiento basado en resultados. (Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 3.2 y 3.3)

**Conclusión 4:** La lógica de las intervenciones no incorporaba la transversalización del enfoque sensible al género, sino que en general dependía de las actividades y productos concretos. Solo Perú y Bolivia han implementado acciones dirigidas exclusivamente a un público femenino orientado a fortalecer sus capacidades. La Oficina de la OIT de México es la única que ha recogido los datos de participación desagregados por sexo. Los enfoques de interculturalidad y de derechos humanos, como tal, no se mencionan en la formulación de las intervenciones. El enfoque intercultural ha sido incorporado únicamente por Bolivia de manera transversal, mientras que Perú lo ha incorporado para una actividad en concreto de capacitación de mujeres indígenas. Existe una falta de concienciación sobre la incorporación de este enfoque, ya que se confunde con el trabajo con población migrante. En general, las cuatro intervenciones han incorporado la participación de los tres tipos de titularidades (obligaciones, responsabilidades y derechos). (Conclusión vinculada a hallazgos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5)

**Conclusión 5:** Las cuatro intervenciones demostraron una sólida alineación con las estrategias de desarrollo y los planes nacionales y regionales/locales de los respectivos países, abarcando tanto la temática general de empleo decente, como las particularidades de cada contexto. Además, todas las intervenciones contribuyeron significativamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y su meta 8.3 y a los respectivos UNSDCF. En términos de alineación con los objetivos programáticos de la OIT, las intervenciones en Argentina, Bolivia y Perú se ajustaron al Resultado 4 del Programa y Presupuesto 2020-2021, específicamente con el Producto 4.3, mientras que la intervención en México se adecuó al Resultado 3 del Programa y Presupuesto 2022-2023. Estas alineaciones estratégicas y programáticas demuestran la coherencia y relevancia de las intervenciones en el marco de los objetivos de desarrollo sostenibles y las prioridades de la OIT. (Conclusión vinculada a hallazgos 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5).

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFECTIVIDAD

**Conclusión 6:** Se identificó que, en términos generales, las intervenciones cumplieron con gran parte de los productos y actividades inicialmente propuestos, así como que las intervenciones lograron llegar a los grupos destinatarios previstos, aunque el nivel de logro de los resultados no fue posible estimarlo de forma precisa para tres de las cuatro intervenciones por ausencia o insuficiencia en la formulación de indicadores SMART. Sin embargo, las valoraciones cualitativas de los y las informantes consultadas en cuanto a las percepciones de calidad de los productos y niveles de satisfacción con los resultados, permiten confirmar la pertinencia de las acciones de las cuatro iniciativas, así como inferir un logro satisfactorio en los resultados de la intervención, más allá de los indicadores de cumplimiento reportados y de los factores incidentes presentados. (Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 3.2, 3.3, 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4)

**Conclusión 7:** La eficacia de las estrategias y las acciones de las intervenciones para avanzar en la igualdad de género, las NIT, el diálogo social y la transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental fueron diferenciadas entre las intervenciones evaluadas, respondiendo en mayor medida a las alineaciones y enfoques prioritarios perseguidos por cada intervención. Específicamente, las estrategias más efectivas para avanzar en la igualdad de género se evidenciaron en las intervenciones de Argentina, Bolivia y México. Para avanzar en las NIT, en las cuatro intervenciones, aunque persiguiendo propósitos

diferenciados. Para avanzar en el Diálogo Social, en las intervenciones de México, Bolivia y Argentina; mientras que, para avanzar una transición hacia economías ambientalmente sostenible, en la intervención de México. (Conclusión vinculada a hallazgos 7.1, 7.2, 7.3 y 7.4)

**Conclusión 8:** Con el registro de los logros efectivamente alcanzados, las intervenciones apoyaron a las políticas y prioridades nacionales (PND, PT/ED políticas particulares e iniciativas institucionales) especialmente con la generación efectiva de evidencias, la emisión de recomendaciones de política pública basadas en informes técnicos, asistencia técnica institucional, así como gestión de espacios de diálogo social, desde roles protagónicos y desde trabajos conjuntos con otros actores. En cuanto a los apoyos evidenciados al SNU y a los ODS, se concluyó que las intervenciones apoyaron, a través de la ejecución efectiva de acciones claramente encaminadas hacia la igualdad de género, el trabajo decente y la sostenibilidad medioambiental como la generación de evidencia, el diseño y puesta en marcha de estrategias para la generación de empleos verdes, así como de la formalización de las mujeres en los mercados laborales. Finalmente, las acciones apoyaron las prioridades de la OIT a través de una alineación claramente definida de las intervenciones para el logro especialmente de resultados del Programa de Trabajo Decente (PTDP), los Resultados de Programa por País (CPO), al Programa y Presupuesto (P&P), la R204 de transición a la formalidad, así como al fortalecimiento de la imagen y confiabilidad de la organización. (Conclusión vinculada a hallazgos 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 8.1, 8.2 y 8.3)

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICIENCIA

**Conclusión 9:** De acuerdo con el indicador de medición empleado, así como con la percepción suficiencia en el uso de los recursos por parte de los y las informantes consultadas, se concluye que para el caso de la intervención “Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa implementado” en México, el uso de los recursos financieros y temporales tuvo una ejecución eficiente para el logro de los objetivos. Para la intervención “Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización” en Perú sobre la base del diálogo social se concluye también que se dio una ejecución eficiente para el logro de los resultados, pero con un nivel de eficiencia menor en el caso del uso de los recursos temporales. En el caso de las iniciativas de “Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica”, de Bolivia, y “Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal”, se concluye que el uso de los recursos financieros y temporales tuvo una ejecución menos eficiente a la esperada para el logro de los objetivos. (Conclusión vinculada a hallazgos 9.1, 9.2, 9.3, 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4)

**Conclusión 10:** Las capacidades y las estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT contribuyeron de manera significativa al logro de los resultados en cada una de las intervenciones evaluadas, gracias a la colaboración institucional nacional, regional y global de las áreas técnicas (que compensaron en gran medida la demanda de personal con conocimientos específicos para cada intervención). Además, contribuyeron a la gestión compartida y coordinación externa lograda, tanto con el uso de modalidades de ejecución indirecta, como con el establecimiento de alianzas con otras agencias de cooperación internacional, las cuales fueron claves para el logro de los objetivos y la potencialidad de los impactos esperados. (Conclusión vinculada a hallazgos 10.1 y 10.2)

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA ORIENTACIÓN AL IMPACTO

**Conclusión 11:** La contribución general de las intervenciones respecto a la transición a la formalización fue limitada, aunque con potencial a mediano y largo plazo. Esto fue debido principalmente a que las acciones tomadas para lograrlo no contaron con el tiempo necesario para su desarrollo. Además, las intervenciones evaluadas, si bien comparten un marco de programación institucional común (Resultados de los Programas de País CPO), cada una se ancla en un contexto, población y resultados propios, generando un grupo de intervenciones que no logran alinear los objetivos más allá de los enunciados. Se trató de actividades y productos orientados a la generación de evidencias e incidencia en políticas públicas, con anclaje efectivo en el territorio en el caso de Bolivia, así como de acciones concretas de Argentina o Perú. (Conclusión vinculada a hallazgos 11.1, 11.2 y 11.3)

Conclusión 12: La contribución de las cuatro intervenciones respecto al diálogo social y al tripartismo en la transición hacia la formalidad fue diferenciada según cada país y cada intervención, si bien se produjeron avances en todos ellos. En general, se puede considerar más relevantes las contribuciones en México, Argentina e incluso Bolivia, que la lograda en Perú, donde las evidencias de mejora en esta dirección por parte de los miembros del tripartito fueron menos evidentes y externalizadas. También, la diversidad de enfoques entre estas intervenciones dificulta tanto el análisis como el reporte conjunto, pues algunas intervenciones desde su diseño tuvieron una dirección fortalecida a este propósito en específico, como el caso de la intervención de México. (Conclusión vinculada a hallazgos 12.1, 12.2 y 12.3)

### CONCLUSIÓN RELATIVA A LA SOSTENIBILIDAD

**Conclusión 13:** A pesar de las iniciativas que se han promovido para la sostenibilidad de las acciones, el tiempo fue insuficiente para acompañar y sobre todo obtener los frutos de la intervención, algo que fue común a las cuatro intervenciones. Si bien las intervenciones evaluadas no han contado con tiempo suficiente para lograr los resultados planificados respecto a la contribución al tránsito hacia formalidad con el nivel de sostenibilidad requerido, se han conseguido resultados intermedios que podrían transformarse en efectos de mejora de las políticas públicas, que en todos los casos quedaron interrumpidos por la finalización de las acciones. (Conclusión vinculada a hallazgos 13.1 y 13.2)

### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA PERTINENCIA

1. Realizar diagnósticos previos con información actualizada y actores clave para ajustar el diseño de las intervenciones, e identificar las causas de las brechas de género durante la formulación para promover la igualdad de género de manera efectiva.

Más concretamente, se recomienda:

- 1.1. **Disponer de un diagnóstico previo con información actualizada y actores clave identificados durante la etapa de formulación**, ya sea facilitado por los propios constituyentes en su demanda o realizado por los especialistas de la OIT. Esto permite que el diseño de las intervenciones se ajuste desde el momento de la formulación a las necesidades y prioridades de la población objetivo, y en intervenciones breves como las RBSA agiliza el arranque de la implementación de las intervenciones, reduciendo así las necesidades de prórroga. *Vinculado a la conclusión 1.*
- 1.2. **Identificar las causas de las brechas de género durante la formulación para orientar las acciones a promover la igualdad de género.** De esta manera las acciones estarán diseñadas en base a un diagnóstico que permitirá abordar las causas de la desigualdad y garantizar que las acciones contribuyan efectivamente a reducir esas brechas, más allá de promover participación de mujeres. *Vinculado a la conclusión 2.*

### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA COHERENCIA

2. Identificar explícitamente la alineación de resultados con estructuras de planeación estratégica, considerar restricciones de recursos y establecer metas realistas, diseñar indicadores de género para todo el ciclo de gestión, asegurar el desarrollo del enfoque de derechos humanos en la formulación, y capacitar equipos en el respeto a la diversidad cultural.

Más concretamente, se recomienda:

- 2.1. **Identificar de forma explícita la alineación de cada uno de los resultados frente a las diferentes estructuras de planeación estratégica** (Internacional, nacional y territorial), y no sólo de forma implícita, por lo menos en cada resultado para tener presente, de forma más precisa, la contribución de la intervención a los esfuerzos de transformación económica y social de los diversos actores del desarrollo. *Vinculado a la conclusión 5 y 8.*
- 2.2. **Considerar la restricción en los recursos en la formulación de la intervención y en el establecimiento de metas.** En intervenciones tan puntuales como las RBSA, se debe considerar las limitaciones de recursos disponibles, especialmente de recursos temporales, para diseñar

objetivos y resultados equilibrados y realistas. Igualmente se deberán establecer una estrategia de seguimiento global y coordinada que apunte a los resultados y al impacto de las acciones, y no solo al cumplimiento de estas. *Vinculado a la conclusión 3.*

- 2.3. **Diseñar e incorporar indicadores y estrategias orientadas al género en todo el ciclo de gestión de las intervenciones, para facilitar el seguimiento, la evaluación y la integración del enfoque de género en todos los resultados alcanzados.** Al estandarizar estos indicadores en los informes de reporte se facilitará el seguimiento de la participación de mujeres en las actividades, así como la contribución de cada una de las acciones a la igualdad de género de manera que se puedan tomar decisiones informadas durante el periodo de implementación, y facilite el reporte de los resultados finales. De esta manera, no sólo se establecerán metas desagregadas por resultados y/o actividades aisladas para el empoderamiento de mujeres, sino que se integre la perspectiva de género en todos los resultados alcanzados (generación de políticas públicas, promoción de la recuperación económica y empleo decente). *Vinculado a la conclusión 4 y 7.*
- 2.4. **Asegurar que el enfoque de derechos humanos aparezca desarrollado en la formulación,** para garantizar la coherencia entre el diseño y la implementación, y garantizar la participación de los titulares de derechos<sup>2</sup>. Se recomienda que este proceso sea desarrollado por personal capacitado y experto en integración del enfoque basado en derechos EBD. *Vinculado a la conclusión 4.*
- 2.5. **Capacitar a los equipos de formulación e implementación de la OIT para asegurar que las intervenciones incluyan el respeto a la diversidad cultural en todas sus acciones,** y no asegurar así que el enfoque intercultural no se confunda con el trabajo con el colectivo migrante y realmente garantice la protección de grupos minoritarios. *Vinculado a la conclusión 4.*

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA EFECTIVIDAD

3. Establecer metas claras y realistas con indicadores SMART, estandarizar sistemas de monitoreo y reporte en todos los proyectos, integrar perspectivas de sostenibilidad medioambiental en todas las fases de intervención, y actualizar la alineación de las intervenciones con cambios de gobierno para mantener su vigencia y pertinencia.

Más concretamente, se recomienda:

- 3.1. **Establecer metas claras y realistas, revisando técnicamente la formulación de indicadores SMART para el cumplimiento de los resultados esperados, permitiendo un mejor monitoreo y control de expectativas.** Esto permite enfocar de una mejor manera la programación y ejecución de los recursos, el monitoreo al cumplimiento de objetivos, así como controlar las expectativas dentro y fuera de la intervención. Además, los indicadores SMART permiten controlar tanto el alcance de la intervención, como las expectativas que puedan generarse a través de formulaciones ambiciosas, para las que no se cuenta con mecanismos de medición adecuados. *Vinculada a conclusiones 3 y 6.*
- 3.2. **Estandarizar los sistemas de monitoreo, seguimiento y reporte en todos los proyectos RBSA, asegurando la participación constante de los actores desde los procesos de identificación hasta el seguimiento de los objetivos, facilitando el análisis comparativo y la alineación con prioridades territoriales.** Un mismo sistema en común permitiría el desarrollo de procesos de análisis comparativos para su valoración temática, operativa o incluso geográfica. Además, permitiría implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el

---

<sup>2</sup> Algunos de los elementos básicos de la aplicación del enfoque basado en los derechos en intervenciones de cooperación para el desarrollo incluyen i) la identificación de los diferentes tipos de titularidades (titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones), así como los derechos, las responsabilidades y las obligaciones de los garantes de derechos; ii) la evaluación de si los derechos de los TdD se hacen respetar y se protegen a lo largo de la intervención; iii) el fortalecimiento de las capacidades de los TdD para que conozcan y hagan valer sus derechos, así como de los garantes para que los protejan; iv) la incorporación de los principios de no discriminación, participación y rendición de cuentas como principios relativos a los derechos a lo largo de toda la intervención (desde su planificación, hasta los ejercicios de evaluación). Para más información, ver <https://publications.iom.int/books/directrices-de-la-oim-relativas-al-seguimiento-y-la-evaluacion>.

impacto de las acciones de género, NIT, diálogo social y transición justa y ajustar estrategias según sea necesario. La participación constante de los actores facilitaría la retroalimentación para validar la alineación constante de las acciones de la intervención a las prioridades de los territorios y con ello, asegurar una contribución efectiva a las necesidades del desarrollo, así como la generación de mecanismos de apropiación. *Vinculada a conclusiones 3, 6, 7 y 8.*

**3.3. Integración de perspectivas de sostenibilidad medioambiental.** Identificar medidas para la integración de la variable de sostenibilidad medioambiental en la planificación, implementación de actividades y medición de resultados, especialmente en intervenciones de generación de cambios a nivel estructural (incidencia política) y nivel individual (fortalecimiento de capacidades). Esta integración debería incluir formación específica al equipo de la OIT y a los socios implementadores. *Vinculada a conclusión 7.*

**3.4. Actualizar la alineación de la intervención con los cambios de gobierno** nacional y territorial para mantener la vigencia y la pertinencia de las acciones de las intervenciones de forma estratégica a las prioridades nacionales y territoriales. *Vinculada a conclusión 8.*

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA

4. Establecer metas claras para una estimación precisa de presupuestos, replicar buenas prácticas de otros proyectos en la región, y contar con el apoyo de organizaciones locales para la implementación y ejecución con monitoreo permanente.

Más concretamente, se recomienda:

**4.1. Establecer metas claras que permitan una estimación de los presupuestos iniciales más precisa y así lograr una ejecución eficiente en el uso de los recursos.** Si desde el diseño de la intervención no se tiene clara la meta y el alcance poblacional deseado (y realista de acuerdo con el contexto de la intervención), el uso de los recursos puede ser desafiante para el logro de los objetivos. *Vinculada a conclusión 3, 8 Y 9.*

**4.2. Replicar las buenas prácticas de otros proyectos en la región, estableciendo puntos focales con diversas instituciones y organizaciones para una gestión más eficiente y coordinada.** Con ello se potenciaría el impacto de estas intervenciones y así contribuir a asegurar un nivel de apropiación y sostenibilidad mayor, así como concentrar en un solo canal de comunicación las necesidades de la intervención para una gestión más eficiente. *Vinculada a conclusión 10.*

**4.3. Contar con apoyo de organizaciones locales para la implementación y ejecución de las intervenciones,** manteniendo un apoyo cercano y mecanismos de monitoreo y seguimiento permanente que no sólo permitan mantener el curso correcto de las acciones, sino la generación de lazos de confianza y respaldo dentro de todos los actores para la ejecución involucrados. *Vinculada a conclusión 10.*

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DEL IMPACTO

5. Incorporar estrategias claras para la transición hacia la economía formal con enfoque de género y no discriminación, y desarrollar una estrategia integral que incluya el enfoque de género en el fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo, adaptada a los contextos locales y garantizando la inclusión de voces y necesidades de mujeres y grupos vulnerables.

Más concretamente, se recomienda:

**5.1. Incorporar estrategias claras y detalladas para contribuir a la transición hacia la economía formal, con enfoque de género y no discriminación.** Dado que la transición hacia la formalización es un proceso complejo que requiere tiempo, este objetivo debe ajustarse en términos de programación realista, expectativas claras, un diseño adecuado y recursos suficientes alineados con los tiempos estipulados. Las intervenciones deben establecer un anclaje efectivo y sostenible en el territorio, permitiendo una evaluación continua y detallada del

impacto de sus resultados en la igualdad de género y la no discriminación. Además, es crucial implementar mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan ajustes dinámicos durante la ejecución del proyecto. *Vinculada a conclusiones 7 y 11.*

- 5.2. **Desarrollar una estrategia integral que incorpore el enfoque de género en todos los procesos de fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo durante la transición hacia la formalidad.** Esta estrategia debe considerar la complejidad y variabilidad de los contextos locales, especificando claramente las limitaciones y adaptaciones necesarias para cada contexto de ejecución. Además, se deben establecer mecanismos de coordinación y comunicación eficaces entre los diferentes actores involucrados, garantizando la inclusión de las voces y necesidades de las mujeres y otros grupos vulnerables en el diseño y ejecución de las intervenciones. *Vinculada a conclusiones 7 y 12.*

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD

6. Fortalecer la capacitación de equipos locales en enfoques de género y sostenibilidad, implementar programas piloto para ajustar estrategias de transición hacia la economía formal, y fomentar alianzas estratégicas con organizaciones locales, gobiernos y el sector privado para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Más concretamente, se recomienda:

- 6.1. **Fortalecer la capacitación y el desarrollo de capacidades de los equipos locales y socios implementadores, asegurando que comprendan y puedan aplicar efectivamente los enfoques de género y sostenibilidad en todas las etapas del proyecto.** Esto incluye la formación continua en análisis de género, métodos de evaluación de impacto y estrategias de sostenibilidad a largo plazo. *Vinculada a conclusiones 7, 11 y 12.*
- 6.2. **Implementar programas piloto en diferentes contextos para probar y ajustar estrategias de transición hacia la economía formal, asegurando que estas estrategias sean adaptables y escalables.** Los programas piloto deben incluir una evaluación rigurosa de los resultados y la recopilación de lecciones aprendidas para informar futuras intervenciones a mayor escala. *Vinculada a conclusiones 7, 11 y 13.*
- 6.3. **Fomentar la creación de alianzas estratégicas con organizaciones locales, gobiernos y el sector privado para asegurar la sostenibilidad de las intervenciones a largo plazo.** Estas alianzas deben enfocarse en la co-creación de soluciones adaptadas a los contextos locales y en el establecimiento de mecanismos de financiamiento conjunto que permitan la continuidad de las acciones más allá del periodo de intervención inicial. *Vinculada a conclusiones 11 y 13.*

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO: SEGMENTO ESPECIAL

7. Crear un sistema de medición homogéneo para todas las intervenciones, con indicadores, líneas de base y metas claras; desarrollar una estructura única para evaluaciones conjuntas RBSA; proporcionar una guía instructiva separada del formato; y realizar un seguimiento financiero relacionado con las actividades para asegurar la lógica de resultados en los procesos de seguimiento y evaluación.

Más concretamente, se recomienda:

- 7.1. **Crear un sistema de medición homogéneo para todas las intervenciones.** Se recomienda que para cada objetivo/resultado/producto se formule un sistema de indicadores, líneas de base, metas, medios de verificación, periodicidad de medición e incluso alcance a beneficiarios finales (además con las desagregaciones que se consideren pertinentes) que pueda ser usado para el monitoreo interno de la intervención, así como para los reportes de seguimiento.
- 7.2. **Crear un sistema de medición homogéneo para todas las intervenciones sujetas a evaluaciones conjuntas RBSA** a través de la creación de una sola estructura, una sola plantilla

para la matriz, con los mismos componentes, pero que sea diligenciada para cada intervención con las particularidades de sus contextos.

**7.3. Contar con una guía instructiva separada del formato en sí (dos documentos).**

**7.4. Realizar un seguimiento financiero relacionado con las actividades.** Teniendo en cuenta que el propósito de la ejecución de cada actividad es el logro de determinado resultado, es importante realizar un seguimiento de los recursos con base en la ejecución de las actividades para mantener una lógica de resultados en los procesos de seguimiento (si la ejecución de los recursos para el desarrollo de las actividades está generando los resultados esperados) y evaluación (si la ejecución de los recursos efectivamente generaron el resultado para el cual fueron destinados).

## LECCIONES APRENDIDAS

- **La institucionalización del diálogo social:** La formalización de los espacios de diálogo social como Consejos Tripartitos, así como los compromisos adquiridos durante estos espacios y procesos entre los constituyentes en productos concretos como políticas públicas, modelos conceptuales y lineamientos, etc. ha permitido fortalecer el diálogo social y establecer mecanismos de seguimiento para garantizar su cumplimiento. Además, la aplicación de metodologías participativas y de consenso, ha generado apropiación entre las partes, permitiendo lograr éxitos y avances en contextos donde anteriormente el diálogo social no funcionaba o no estaba prosperando.
- **El fortalecimiento de iniciativas existentes y de contrapartes con capacidad para impulsar procesos:** Debido a las limitaciones temporales y presupuestarias propias de las intervenciones RBSA, las intervenciones más exitosas son aquellas que se han anclado a acciones que ya estaban funcionando y que requerían de un apoyo extra para su fortalecimiento. Así mismo, la identificación de contrapartes con capacidad de llevar adelante los procesos y con capacidad de ejecución ha sido esencial para garantizar la ejecución y el progreso adecuados de las intervenciones.
- **El involucramiento de los más altos niveles de las Oficinas País en las intervenciones:** El seguimiento y respaldo de los altos niveles de la Oficina País genera confianza, compromiso y apropiación de la intervención por parte de todo el equipo de la OIT, lo que ha supuesto una mejor ejecución al tratarse de una intervención estratégica para la Oficina.

## BUENAS PRÁCTICAS EMERGENTES

- **La territorialización de las acciones y la adecuación a contextos locales** ha permitido trasladar prioridades nacionales a nivel regional y local adaptándose a las necesidades locales y generando dinámicas de abajo hacia arriba, a través de pilotos, capacitaciones a actores locales y la generación de espacios de diálogo a nivel local. Para garantizar la sostenibilidad de las acciones se han elaborado planes de desarrollo locales y regionales con el apoyo de las intervenciones de manera que, la formalización y el empleo decente bajo un enfoque inclusivo, queden incluidos dentro de los lineamientos estratégicos. Los gobiernos subnacionales son los más cercanos a la población beneficiaria directa, por lo tanto, la territorialización de las acciones permite adecuarse a sus necesidades.

## 1. ANTECEDENTES DE LA ASIGNACIÓN

### Introducción

Se presenta a continuación el informe de la evaluación final independiente agrupada de cuatro intervenciones sobre tránsito hacia la economía formal con perspectiva de género en cuatro países de Latinoamérica que son implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de fondos RBSA, *Regular Budget Supplementary Account*, que se trata de una modalidad de financiación introducida para canalizar recursos financieros voluntarios no asignados, y están vinculadas a los Resultados de los Programas de País (CPO) en el marco de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP). En concreto las cuatro intervenciones evaluados fueron las siguientes:

- 1) Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal en **Argentina** (ARG/21/01/RBS);
- 2) Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica en **Bolivia** (BOL/21/01/RBS);
- 3) Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa en **México** (MEX/21/01/RBS);
- 4) Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en **Perú** sobre la base del diálogo social (PER/21/01/RBS).

### Contexto y antecedentes

La informalidad laboral continúa siendo una característica estructural y endémica de los mercados en los países de América Latina y el Caribe, caracterizada además por la inestabilidad, desprotección, precariedad y bajos ingresos para los trabajadores. Para 2022, la tasa de informalidad promedio de la región superó el 50% de los trabajadores (o lo que es lo mismo, 1 de cada 2 trabajadores se encontraban en la informalidad), presionada especialmente por el registro en jóvenes, pues para este colectivo fue más del 60% (OIT, 2022<sup>3</sup>). Con una tasa de ocupación regional de 58.4%, una tasa de informalidad superior al 50% es una clara señal de que uno de los mayores desafíos en términos laborales en América Latina radica en la calidad de sus empleos y en la desprotección laboral en la que se trabajan más de 140 millones de personas (OIT, 2022)

Este panorama plantea barreras regionales en los avances en formalización laboral obtenidos en los últimos años y en el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N° 8 de la Agenda 2030. Aunque se han logrado avances significativos en algunos países de la región, aún persisten altos niveles de informalidad y precariedad laboral. Por ejemplo, Argentina continúa con una tasa de informalidad superior al 45% (casi equivalente a la registrada antes de pandemia); Bolivia registró tasas de informalidad de más del 81% (incluso superior que en años de pandemia); Perú del 73% (similar a registros de pandemia) y México mantiene su tasa de informalidad sobre el 50% (poco más que antes de pandemia, donde registró tasas de 49%) (OIT, 2022). Dentro de las principales razones en la región destacan la falta de oportunidades de empleo formal, la ausencia de protección social adecuada y la existencia de barreras burocráticas y administrativas que dificultan la formalización de las empresas y los trabajadores.

Asimismo, en la región el fenómeno de la informalidad está atravesado por los ejes de la desigualdad social y la pobreza, afectando especialmente a las mujeres. En los países objeto de evaluación, las tasas de informalidad en el empleo femenino superaron las tasas registradas por los trabajadores hombres en diferencias de hasta cerca de 8 puntos porcentuales, como en el caso de Perú (OIT, 2022). En la región también se evidencian de forma significativa las desigualdades interseccionales marcadas por la edad, la

<sup>3</sup> Panorama Laboral para América Latina y el Caribe. OIT, 2022.

pertenencia étnica o la territorialidad. La tasa de empleo informal es mayor entre las mujeres (54,3%), en la población joven (62,4%) y entre la población mayor (78%), y se concentra mayormente en zonas rurales (68,5%) (OIT, 2018). Sumado a esto, se ha evidenciado que en la región la correlación entre la informalidad y la pobreza es sumamente alta, donde los trabajadores informales tienen hasta 4 veces más probabilidades de ser pobres frente a los que no lo son, fenómeno que se ha agudizado tras los impactos de la pandemia, lo que significó un retroceso considerable en las políticas de inclusión laboral y formalización para la región.

Para superar estos desafíos, es fundamental implementar políticas integrales bajo un entorno propicio para la creación de empleo formal, mediante la implementación de medidas que fomenten la inversión y el emprendimiento, así como fortalecer la protección social, garantizando el acceso a la seguridad social, la salud y la educación, y promoviendo la igualdad de oportunidades en el mercado laboral con una perspectiva de género.

Estos elementos han sido considerados en el marco de la implementación de intervenciones financiadas con fondos RBSA iniciadas en el año 2021 en las que se priorizó las condiciones para la transición hacia la economía formal con una perspectiva de género, marco en el que se desarrolla esta evaluación agrupada para Argentina, Bolivia, México y Perú. Así, las intervenciones evaluadas mantienen entre sí **dos puntos comunes**: la contribución al ODS de Trabajo Decente, concretamente a la meta 8.3 “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” y la incorporación de una perspectiva de género que se expresa con la clasificación de todas las intervenciones con un marcador de género de contribución significativa (2).

Cabe señalar que las intervenciones de Argentina, Bolivia y Perú tienen en común su contribución al Producto 4.3 del Programa y Presupuesto del bienio 2020-2021, vinculado al tránsito hacia la formalidad en línea con la Recomendación 204. Mientras que la intervención de México es el único que no contribuye a ese producto, sino al Resultado 3 de “Transición económica, social y ambiental en favor del empleo pleno, productivo y libremente elegido y el trabajo decente para todos” del Programa y Presupuesto del bienio 2022-2023.

### Descripción de las intervenciones

#### 1. Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal (Argentina)

País	Código	Outputs	ODS	Marcador de género	Presupuesto en USD	Inicio	Fin
Argentina	ARG177	4.3.7.4	8.3.8.5	2: significant contribution	527,720	01/07/2021	31/10/2023

Debido al fuerte impacto de la COVID-19 en las y los trabajadores que se desempeñan en la informalidad, esta intervención tuvo como principal **objetivo** apoyar al Gobierno argentino, las organizaciones de trabajadores y de empleadores en el fortalecimiento de sus capacidades para la implementación de soluciones innovadoras, inclusivas y con perspectiva de género que promuevan una recuperación económica orientada a la transición a la economía formal. De este modo, la intervención analizó el **impacto** sobre el empleo formal de las medidas implementadas para mitigar el efecto de la crisis de la COVID-19 e identificó soluciones eficaces para la prevención de la destrucción de empleos formales, con el objetivo de informar el diseño e implementación de las medidas necesarias para una recuperación del empleo orientada a la transición a la economía formal.

Para el logro de este objetivo, durante la fase de implementación, se elaboró una teoría del cambio<sup>4</sup> sobre la estrategia de formalización de esta intervención, que fue presentada internamente ante la oficina de OIT en Argentina en enero de 2022. Se establecieron los siguientes productos (output level) vinculados a los Resultados del Programa de Trabajo Decente por País:

**Producto 1.** El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), el Ministerio de Desarrollo Productivo (MDP) y las organizaciones de trabajadores y de empleadores cuentan con herramientas para facilitar la transición de empresas informales o trabajadores por cuenta propia a la formalidad

**Producto 2.** El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), las organizaciones de trabajadores y de empleadores fortalecen sus capacidades para la implementación de soluciones innovadoras e inclusivas para promover la transición a la economía formal.

**Producto 3.** El gobierno argentino y los actores sociales cuentan con un diagnóstico validado sobre la presencia, características e impacto de las plataformas digitales de trabajo en el sector del cuidado.

**Producto 4.** El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), la Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas (UCCPP) y los sindicatos del sector diseñan e implementan una estrategia de formalización del trabajo en casas particulares en base al uso de las ciencias del comportamiento.

Productos transversales:

**Producto A.** Los mandantes tripartitos de OIT aumentan su conocimiento e influencia para desarrollar una agenda política de recuperación del empleo orientada a avanzar en una transición hacia la economía formal en Argentina

**Producto B.** Estrategia de comunicación, promoción e incidencia en la agenda pública para avanzar en la transición a la economía formal.

Debe señalarse que algunos de los supuestos básicos de la teoría no se sostuvieron: desde el segundo trimestre de 2023 se registró una caída del PIB; la sequía y el endeudamiento externo supusieron una fuerte presión sobre el tipo de cambio y la inflación y llevaron a un deterioro de los ingresos e incremento de la pobreza; las elecciones primarias de agosto y generales de octubre generaron una mayor incertidumbre política y económica.

Debido a los desafíos relacionados con la inestabilidad social y política en el contexto de las elecciones, se solicitó una extensión de la intervención de seis meses en marzo de 2023, que fue aprobada. De esta manera, la fecha de finalización de la intervención se pospuso de abril a octubre 2023.

2. Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica (Bolivia)

País	Código	Outputs	ODS	Marcador de género	Presupuesto en USD	Inicio	Fin
Bolivia	BOL111	4.3 6.4	5.c 8.2 8.3	2: significant contribution	700,000	01/07/2021	30/08/2023

Esta iniciativa se implementó en municipios del Chaco y el Oriente Boliviano, con el **objetivo** de mejorar las habilidades integrales y técnicas de mujeres rurales indígenas, para fortalecer su independencia socioeconómica y sus oportunidades de participar en la toma de decisiones. La intervención estuvo alineada con el Plan de Respuesta Socioeconómica frente a la COVID-19 de la ONU, que enfatizaba la necesidad de fortalecer la capacidad de los pueblos indígenas para recuperarse de la crisis; y con el Marco de Complementariedad de ONU para el Vivir Bien (2018-22).

<sup>4</sup> De las cuatro intervenciones, la de Argentina es la única que cuenta con Teoría del Cambio

El **impacto** esperado de esta intervención fue promover el emprendedurismo y desarrollo empresarial de mujeres indígenas rurales a fin de impulsar su transición a la economía formal. Además, se promovieron los Convenios Fundamentales y políticas e instituciones acordes con el Convenio (núm. 169) y la Estrategia de la OIT para el trabajo con pueblos indígenas (2015), asegurándose que las mujeres indígenas participen plenamente en los procesos de toma de decisiones.

Para lograr la implementación de la iniciativa, la OIT promovió sinergias entre diferentes niveles de intervención, combinando un enfoque ascendente y participativo basado en los derechos de las mujeres indígenas y fomentando una estrecha coordinación con el gobierno a través de los Ministerios de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS), el Servicio Estatal de Autonomías, el Ministerio de Relaciones Exteriores, y con trabajadores representados por la Central Obrera Boliviana (COB). De igual manera, se trabajó de manera conjunta y coordinada con ONU Mujeres, así como con diferentes organizaciones y asociaciones como el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) y el Centro de Investigación, Diseño Artesanal y Comercialización Cooperativa (CIDAC).

En la fase de arranque, la oficina de la OIT en Bolivia decidió ampliar el grupo objetivo (originalmente centrado en mujeres de la cadena de valor del cacao), ya que las mujeres indígenas del área rural obtienen ingresos de varios recursos naturales y no solamente el cacao, debido a las condicionantes productivos de éste. Además, el asociacionismo de mujeres no resulta en organizaciones compuestas exclusivamente de mujeres recolectoras o productoras de cacao, sino que forman parte de las organizaciones económicas de carácter mixto. Por ello, se consideró que el objetivo de la intervención debía orientarse a mejorar las habilidades integrales y técnicas de mujeres rurales indígenas, en general, para fortalecer su independencia socioeconómica y sus oportunidades de participar en la toma de decisiones. Asimismo, a inicio de 2023 se presentó el detalle argumentativo para solicitar una extensión de la intervención, posteriormente se solicitó una segunda extensión.

Por otro lado, en el diseño de la intervención se estableció la siguiente estructura de resultados:

**Resultado 1.** Mujeres indígenas rurales de la cadena de valor del cacao y de otros sectores económicos, han fortalecido sus capacidades, habilidades y competencias, para impulsar su independencia socioeconómica, su influencia en los procesos de toma de decisiones y su transición a la economía formal, en línea con la R204.

**Resultado 2.** Al finalizar el año 2022, se habrá mejorado el conocimiento sobre los derechos de las mujeres indígenas rurales (en línea con los Convenios Fundamentales, el Convenio N° 169 y los comentarios pertinentes pendientes de la CEACR) y sobre las políticas públicas para el desarrollo de los pueblos indígenas.

Estos resultados se materializaron en una estrategia de intervención integrada por un conjunto de 16 productos que contribuyeron a mejorar las condiciones de vida de mujeres indígenas quienes recibieron asistencia técnica para iniciar o mejorar sus emprendimientos, a través de metodologías previamente adaptadas, que alcanzaron a más de 600 artesanas indígenas, quienes además cuentan con información sobre su organización y nuevos canales de venta virtual de sus productos. Por su parte, la intervención también promovió con los constituyentes de la OIT en Bolivia un trabajo de promoción normativa, con especial atención en los Convenios Fundamentales y el Convenio núm. 169. Además, el Gobierno de Bolivia pudo ponerse al día en sus obligaciones constitucionales ante la OIT con el envío de 18 memorias y se promovió la ratificación de nuevos convenios como es el caso del Convenio 190. En resumen, el proyecto también fortaleció las capacidades de la gestión pública para tratar los temas relativos a pueblos indígenas.

3. Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa (México).

País	Código	Outputs	ODS	Marcador de género	Presupuesto en USD	Inicio	Fin
------	--------	---------	-----	--------------------	--------------------	--------	-----

México	MEX104	3.1 3.3	8.3 8.5 13.2	2: significant contribution	500,000	01/07/2021	30/04/2023
--------	--------	---------	--------------	-----------------------------	---------	------------	------------

La intervención tuvo como **objetivo** contribuir al reforzamiento de las capacidades del gobierno y los interlocutores sociales en Coahuila para elaborar y aplicar políticas integradas e inclusivas, basadas en el diálogo tripartito, que permitan poner el empleo al centro de las políticas de reactivación económica. Estas políticas debían enfrentar los problemas ambientales y fomentar la transición a una economía ecológica, a fin de promover la creación de más y mejores empleos para hombres y mujeres como parte integrante de las estrategias de recuperación del COVID-19. Esta intervención respondía a la solicitud de asistencia técnica del Gobierno de Coahuila en la implementación del acuerdo tripartito: "Pacto Coahuila 2021: Reactivación Económica y Paz Laboral".

La intervención se orientó a fortalecer los espacios de diálogo social tripartito existentes: "Acuerdo Tripartito para el Diálogo Social y el Trabajo Decente por un Coahuila Estable y Productivo" de 2019 y el "Pacto Coahuila 2021", además del espacio de diálogo permanente en materia laboral y de empleo con el que cuenta Coahuila: el Consejo Estatal de Productividad y Competitividad del Estado de Coahuila (CEPROC).

Asimismo, la intervención se vinculó con el UNSDCF11 y se establecieron alianzas para la implementación de la intervención con agencias del SNU con importante presencia en el Estado como ACNUR y ONU Mujeres; con el objeto de reforzar las intervenciones en ámbitos vinculados al desarrollo y transformación económica, la inserción laboral de personas migrantes en especial aquellas en condición de refugio, e inclusión laboral y empoderamiento económico de las mujeres en el marco de las políticas de recuperación post COVID-19.

Por otro lado, en el diseño de la intervención se estableció el siguiente esquema de implementación:

**Resultado 1.** El Estado de Coahuila cuenta con una Estrategia de Recuperación del Empleo (ERdE), construida con base en el diálogo social tripartito, que tiene en cuenta la perspectiva de género y promueve la transición justa hacia una economía ambientalmente sostenible con especial énfasis en las medidas de implementación y su vinculación a la estrategia de reactivación económica post COVID-19.

**Resultado 2.** Gobierno y actores sociales de Coahuila, diseñan y aprueban tripartitamente un plan estatal de transición justa y empleos verdes y mejoran sus capacidades para la recuperación y la resiliencia.

Tras la implementación de las actividades que resultaron en 19 productos, se reporta que la intervención se centró en reforzar las capacidades del gobierno y los interlocutores sociales para elaborar y aplicar políticas, basadas en el diálogo tripartito, poniendo al empleo como eje de la reactivación económica con enfoque en recuperación verde e igualdad de género y no discriminación. Como resultado, se conformó el "Consejo Tripartito para las Relaciones Laborales del estado de Coahuila de Zaragoza" (CTRL-C) vía Acuerdo Ejecutivo. Asimismo, se realizaron capacitaciones a los funcionarios públicos y sindicatos en enfoque de género, desarrollando además una herramienta a incorporar por el Servicio Nacional de Empleo.

4. Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social (Perú).

País	Código	Outputs	ODS	Marcador de género	Presupuesto en USD	Inicio	Fin
Perú	PER157	4.3 7.4	8.3 8.8 5.4	2: significant contribution	375,000	01/07/2021	31/03/2023

Esta iniciativa tenía por **objetivo** fortalecer las capacidades de los constituyentes de la OIT en Perú para abordar los principales retos de la formalización. El grupo objetivo fueron las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) formales con trabajadores/as informales, las MIPYMES informales y los trabajadores informales por cuenta propia. La intervención contempló un piloto sobre cuidado infantil y

mujeres ocupadas en el sector informal que trabajan fundamentalmente en mercados de abastos o como vendedoras ambulantes.

La OIT implementó las actividades de la estrategia en estrecha colaboración con la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) y sus MIPYMES asociadas, diferentes organizaciones de trabajadores, entidades gubernamentales (en particular el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE), autoridades locales y regionales (principalmente de Cusco y Puno), y la red de formadores de servicios de desarrollo empresarial de la metodología Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN), del programa mundial para la Promoción de Empresas Responsables y Sostenibles (SCORE) y de la metodología GET AHEAD.

En el diseño de la intervención se establecieron los siguientes resultados:

**Resultado 1.** Generación de conocimiento sobre obstáculos, beneficios e incentivos para la formalización en Perú para mejorar la capacidad de los constituyentes en la transición a la economía formal.

**Resultado 2.** Fortalecimiento de las capacidades de los constituyentes para la identificación e implementación de soluciones innovadoras, inclusivas y sensibles al género que promuevan una recuperación económica orientada a la transición a la economía formal.

**Resultado 3.** Generación de evidencia sobre iniciativas de formalización a través de pruebas piloto de nuevos enfoques para diseñar nuevas estrategias o revisar estrategias existentes.

Tras la implementación de las actividades y la consecución de 10 productos, se generó conocimiento sobre incentivos, programas, mecanismos y conformación de hojas de ruta para la formalización laboral y empresarial, con enfoque de género, a nivel nacional y con aplicación territorial en Puno y Cusco. Asimismo, se fortaleció las capacidades de los constituyentes a través de formaciones y de la conformación de una mesa de diálogo bipartita (Ministerio de Trabajo y sindicatos) para la definición del modelo de autoempleo en línea con el PTDP. Por otro lado, también se generaron propuestas innovadoras sobre mecanismos para la promoción de la formalización basada en incentivos (guarderías infantiles en mercados) y el desarrollo de programas de formación especializados para mujeres del sector informal, algunas de las cuales recibieron capital semilla para apoyar su emprendimiento.

## 2. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

### Objetivos y alcance de la evaluación

Con el objeto de contribuir a la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación, la presente evaluación final agrupada tuvo como **objetivo general**:

- Rendir cuentas a sus mandantes sobre la respuesta de la OIT y cómo ha apoyado a las políticas nacionales de los países bajo cobertura de la presente evaluación, a los ODS y las estrategias, políticas y marco de resultados de la OIT en materia de transición a la formalidad con enfoque de trabajo decente bajo una perspectiva de género.
- Profundizar en las cuatro intervenciones priorizadas, evaluando la relevancia, coherencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad de su ejecución a nivel nacional y subnacional para mejorar la transición hacia la formalidad en los diferentes escenarios focalizados.
- Identificar las lecciones clave de la implementación de las intervenciones, para informar el diseño y la implementación de nuevas iniciativas vinculada con el proceso de formalización con un enfoque de trabajo decente y género.

En concreto, la evaluación tuvo como **objetivos específicos**:

1. Evaluar la relevancia, coherencia y validez del diseño de las intervenciones, así como la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de sus resultados.

2. Identificar las fortalezas y deficiencias clave en el diseño e implementación de los componentes y establecer las diferencias y similitudes más importantes entre países.
3. Determinar en qué medida las acciones implementadas han incorporado un enfoque de género transformador que fomente el tránsito hacia la economía formal y la garantía de los derechos.
4. Identificar en qué medida las acciones implementadas por las intervenciones han apoyado las estrategias y políticas en el contexto de recuperación al COVID-19.
5. Proporcionar una reflexión profunda sobre las estrategias y supuestos que han guiado las intervenciones a nivel de país, identificando los factores críticos para el éxito o resultados limitados en cada uno de los países.

De acuerdo con lo establecido en los TdR, se ha realizado un análisis de las cuatro intervenciones implementadas, incluyendo cuestiones vinculadas con la pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, orientación al impacto y sostenibilidad. Así es que se han evaluado las acciones desarrolladas en las intervenciones RBSA desde su inicio en 2021 hasta el cierre de las intervenciones, en su caso.

### Usuarios de la evaluación

Se entiende por usuario/as de la evaluación aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son normalmente informantes clave durante la fase de recolección de información de ésta, al haber formado parte o tener implicaciones con las intervenciones ejecutadas.

En el caso de las intervenciones evaluadas, los principales usuarios han sido las instituciones gubernamentales y administrativas, los socios implementadores y la OIT. En la tabla 1, se indican de manera resumida los principales usuarios y usos propuestos de la evaluación:

Tabla 1. Principales usuarios y usos esperados de la evaluación

TIPO USUARIO	DESIGNACIÓN	USO PREVISTO
<b>Entidades coordinadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo global de cada intervención.</li> <li>- Oficina regional OIT para América Latina y el Caribe.</li> <li>- OIT Argentina</li> <li>- OIT Perú</li> <li>- OIT México</li> <li>- OIT Bolivia</li> </ul>	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Tripartito en los territorios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno nacional, gobiernos regionales y locales.</li> <li>- Sindicatos y representantes regionales y nacionales de productores, empleadores y trabajadores</li> <li>- Empresas empleadoras.</li> </ul>	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Titularidad de derechos/ Beneficiarios/as directos/as</b>	<p>Argentina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)</li> <li>- Ministerio de Desarrollo Social (MDS)</li> <li>- Organizaciones de trabajadores y de empleadores</li> <li>- El gobierno argentino y los actores sociales</li> </ul> <p>Bolivia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres indígenas rurales</li> <li>- Funcionarios gubernamentales</li> <li>- Representantes de los pueblos indígenas</li> <li>- Organizaciones de mujeres indígenas</li> <li>- Organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores.</li> </ul> <p>México</p>	Empoderamiento/aprendizaje <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Se entiende por empoderamiento y aprendizaje el fortalecimiento de las capacidades para un mejor desarrollo de las actividades y mandato propio de cada actor.

TIPO USUARIO	DESIGNACIÓN	USO PREVISTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno local de Coahuila</li> <li>- Actores sociales de Coahuila</li> </ul>	
	Perú <ul style="list-style-type: none"> <li>- CONFIEP</li> <li>- Ministerio de Trabajo</li> <li>- PRODUCE</li> <li>- Organizaciones de trabajadores y trabajadores informales</li> <li>- Mujeres de los mercados de abastos</li> </ul>	
<b>Secundario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedad civil en general</li> </ul>	Rendición de cuentas y sensibilización.

En el anexo 3 se puede consultar un listado completo de los actores clave entrevistados durante la recolección de datos, fundamentales para la formulación de las premisas que se presentan en este informe de evaluación.

### 3. ENFOQUE EVALUATIVO

#### Enfoque evaluativo

El enfoque evaluativo se ajustó al tipo de evaluación establecido por los TdR, final e independiente. Por ello, se llevó a cabo una **evaluación conducida por un equipo externo, con un modelo no experimental, y orientada al uso, al aprendizaje y la rendición de cuentas.**

Para ello, se llevó a cabo una **evaluación participada basada en resultados**, desde las actividades planificadas hasta los resultados previstos en cada intervención, analizando los vínculos causales entre las actividades, productos y la contribución de las intervenciones a los resultados de mayor nivel, así como los factores contextuales que pudieron haber influido en su desempeño. Además, se condujo la evaluación bajo un **enfoque sumativo** claro, enfocado en la rendición de cuentas y el aprendizaje, la comprensión de los resultados y logros, y por lo tanto el cumplimiento de las metas previstas (así como la identificación de los resultados no previstos), derivados de la implementación de las acciones en los países, tomando en consideración todas las actividades realizadas y los objetivos propuestos desde el año 2021 hasta el cierre de las operaciones o hasta la existencia de registros antes del proceso evaluativo. La evaluación también buscó identificar los resultados y beneficios para la OIT a nivel de la Oficina País, la Oficina Regional y, de manera más general, se buscó identificar en qué medida estas experiencias podían informar a la agenda global de la organización.

La evaluación se complementó con un **enfoque formativo** u orientado a la mejora que permitió identificar lecciones aprendidas y áreas centrales de trabajo para el diseño e implementación de las próximas acciones vinculadas con el tránsito hacia la formalidad, la implementación del enfoque de género y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad. Para ello, la evaluación consideró las prioridades transversales de la OIT tales como la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y la no discriminación; la promoción de las Normas Internacionales del Trabajo y la labor normativa de la OIT; la transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental; el tripartismo y el diálogo social y el desarrollo de la capacidad de los mandantes.

La evaluación manejó también un **enfoque basado en los derechos humanos** donde, en la medida de lo posible, fue de especial relevancia la participación de la titularidad de derechos en las fases de la evaluación. Igualmente, se tuvieron en cuenta las **dimensiones de género, diálogo social, alineación**

**con estándares internacionales de trabajo y medioambiente** que promueve la OIT en todas sus intervenciones. Respecto al enfoque de género, éste se transversalizó a través de preguntas específicas en cada uno de los criterios de evaluación, permitiendo la aplicación de la perspectiva de género a través de todas las fases de la evaluación. La evaluación también siguió los principios feministas de participación, empoderamiento y justicia social, mediante las siguientes acciones:

- Promoción del empoderamiento con el objetivo de asegurar la participación y el compromiso del conjunto de usuarias/os más desfavorecidos. Este enfoque se tuvo en cuenta al realizar las estrategias de muestreo intencionadas.
- Maximización de la utilidad de la evaluación, siguiendo un enfoque centrado en la utilización que ha identificado a las/os usuarias/os clave, los usos previstos y ha asegurado que las partes interesadas han participado activamente durante el proceso de evaluación.
- Participación de las partes interesadas clave más allá de las fuentes de datos, garantizando su involucración en el proceso de recopilación de datos y la validación del informe.
- Priorización de enfoques cualitativos y análisis inductivo para determinar el nivel de contribución hacia las metas alcanzadas, junto con estrategias cuantitativas como la encuesta online.

Finalmente, **la evaluación estuvo guiada por el modelo criterial de la OCDE/CAD**, que la OIT adapta para sus evaluaciones basadas en resultados y que, se encuentran recogidos en la “Directrices normativas de la OIT para la evaluación basada en resultados (2020)”. En concreto, los criterios priorizados para ser evaluados fueron: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, orientación a impacto y sostenibilidad; y de forma transversal se abordó cuestiones relativas a los derechos humanos, la igualdad de género y el medio ambiente.

### Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación estuvo guiada por seis criterios principales bajo los cuales se abordaron el total de las preguntas de evaluación priorizadas. La definición de los criterios de evaluación respondió a lo solicitado en los TdR, adecuándose a los principios evaluativos de la OIT. Se realizó, además, una adaptación para responder a las necesidades informativas recabadas, como se muestra a continuación:

**Pertinencia.** La evaluación de la pertinencia se centró en establecer hasta qué punto los proyectos se ajustaron a las necesidades y prioridades de los principales grupos de interés, con especial énfasis en las necesidades relativas a la incorporación del enfoque de género.

**Coherencia.** Con este análisis se buscó identificar el nivel de ajuste entre el diseño de las intervenciones y sus ejecuciones, así como la incorporación de las necesidades transversales desde sus formulaciones. Además, se analizó el nivel de articulación de los proyectos con las estrategias y prioridades nacionales, los objetivos globales de la OIT y las prioridades de las agendas globales.

**Eficacia.** Valoración del grado de consecución de los resultados como contribución a los ejes estratégicos y objetivos globales del programa. Al tratarse de una evaluación final, incluyó aspectos referidos al cumplimiento de indicadores, identificación de efectos colaterales y la identificación de los factores tanto internos como externos que han permitido o prevenido el logro de cambios. Igualmente se valoraron los avances en la aplicación de la perspectiva de género, así como de las normas internacionales del trabajo, el tránsito hacia la formalidad, el diálogo social y la sostenibilidad medioambiental de los proyectos. Finalmente, se estableció hasta qué punto la estrategia de implementación y de monitoreo y evaluación fue efectiva.

**Eficiencia.** Se evaluó en qué medida los proyectos contaron con los recursos económicos, humanos, técnicos y temporales suficientes; así como si los resultados obtenidos se han logrado con un uso eficiente

de estos. También se abordó de manera explícita la eficiencia de la gestión de los proyectos, tanto interna como externa.

**Orientación al impacto:** Se analizó los cambios potenciales que pueden ser directamente relacionados con las intervenciones en cuanto al fomento del trabajo decente, las economías sostenibles, la reducción de la informalidad, así como la potencialidad de la intervención para la generación de cambios en las capacidades institucionales o en las políticas focalizadas hacia los grupos objetivo.

**Sostenibilidad.** Se valoraron las medidas tomadas para garantizar en el tiempo la continuidad de los resultados obtenidos, con énfasis en las medidas adoptadas para la mitigación de los efectos de la pandemia de la COVID-19 en los resultados y en el desarrollo de capacidades. Además, se incluyeron cuestiones que hacen referencia a la sostenibilidad institucional y técnica, la sostenibilidad medioambiental y la apropiación.

Con el objetivo de realizar **una evaluación sensible al género** y de trabajar en el marco de principios que ofrece la OIT para la integración de la igualdad de género en el seguimiento y evaluación de los proyectos, se transversalizaron preguntas evaluativas que indagaron las desigualdades de género, directamente desde preguntas de evaluación, o bien, en los de los criterios de enjuiciamiento.

Con la finalidad de profundizar en la orientación al aprendizaje se identificaron evidencias de **lecciones aprendidas y buenas prácticas** que contribuyan a generar conocimiento aplicable en intervenciones orientadas a la transición a economías formales con perspectiva de género.

Todo este proceso queda resumido en la matriz de evaluación, un documento que recoge toda la información clave del diseño de la evaluación, incluyendo tanto el trabajo vertical (definición de preguntas de evaluación y criterios de enjuiciamiento) como el trabajo horizontal (establecimiento de indicadores, técnicas de recogida de información y fuentes de información). Todas las preguntas incluidas en los TdR se han sistematizado y la **matriz de evaluación** utilizada se incluye en el anexo 1.

Tabla 2. Resumen de las preguntas de evaluación

CRITERIO	NATURALEZA DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
Pertinencia	Incluye dos preguntas relacionadas con las necesidades institucionales y de usuarios/as finales, así como necesidades específicas de abordaje del enfoque de género desde el diseño.
Coherencia	Incluye tres preguntas relacionadas con la incorporación de enfoques transversales en el diseño, así como el nivel de alineamiento con el marco nacional, los objetivos de la OIT y la Agenda de los ODS, incluyendo marcos de promoción de la igualdad de género.
Eficacia	Incluye tres preguntas sobre el nivel de logro alcanzado y los efectos colaterales, el nivel de logro en cuestiones transversales, la efectividad en el apoyo a políticas nacionales y a sus principales marcos de actuación.
Eficiencia	Incluye dos preguntas sobre la disponibilidad y asignación de los recursos, el uso eficiente de los recursos, y la eficiencia de la gestión, tanto interna como externa.
Orientación al impacto	Incluye dos preguntas relativas a la presencia de resultados orientados al impacto a nivel organizacional (tripartito, titulares de derechos) e institucional (políticas nacionales, enfoques de interés).
Sostenibilidad	Incluye una pregunta sobre la apropiación generada y la generación de soluciones para la adaptabilidad y sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de resultados.

## 4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

### Estrategias metodológicas

El enfoque metodológico elegido para la evaluación ha considerado las siguientes estrategias:

Combinación de un análisis cuantitativo y cualitativo por el cual, en el diseño de la evaluación se han incorporado tanto estrategias cuantitativas como cualitativas para la recolección y análisis de la información.

Transformación de datos ya que el análisis de la información primaria y secundaria fue realizado combinando estrategias metodológicas de tipo cuantitativo y cualitativo. El análisis no se limitó a analizar los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas y cualitativas, y buscar patrones y tendencias, sino que, de manera adicional, se propuso la transformación de datos. Se cuantificaron los datos de tipo cualitativo para poder realizar una comparación con los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas.

Uso de estrategias de evaluación específicas para obtener y capturar los resultados tanto previstos como no previstos, especialmente teniendo en cuenta la posible falta de información de seguimiento a la población que ha participado en los proyectos. El equipo evaluador empleó metodologías de **evaluación participativa** que permitieron obtener información que refleje el impacto, ya que las personas que tienen experiencias de primera mano juegan un papel central en el proceso. La evaluación priorizó la aplicación de la técnica **Outcome Harvesting (OH)** o Impacto más significativo, inspirada en la técnica de Mapeo de Alcances, con la particularidad de que no se enfoca en rastrear los objetivos esperados, sino más bien en recolectar evidencia sobre los logros (intencionados y no intencionados). Una vez que se recopila la evidencia, se mira hacia atrás para establecer hasta qué punto la intervención contribuyó a esos cambios. Además, la combinación de un enfoque de teoría del programa (enfoque prospectivo) junto con las técnicas de OH (enfoque retrospectivo) ha permitido comprender y probar la lógica interna y los mecanismos causales del programa, y establece las bases analíticas para determinar el nivel de resultados y logro. Siguiendo esta técnica, los cambios identificados durante la fase de campo se categorizaron siguiendo la lógica y variables incluidas en la siguiente tabla.

Tabla 3. Clasificación de cambios para el mapeo de alcances (OH)

CLASIFICACIÓN RESULTADOS/CAMBIOS PARA ANÁLISIS	
1. <u>Descripción del resultado</u> : se explica el resultado identificado en detalle)	7. <u>Frecuencia de aparición</u> (número de veces en la que ese cambio se evidenció en los diversos instrumentos de recolección)
2. <u>Tipo de cambio</u> : Se indica el tipo de cambio logrado (Individual/Institucional/Estructural)	8. <u>Fuentes de información</u> (persona, documento y/o técnica)
3. <u>Tipo de resultado</u> : Se especifica el nivel de cambio generado en la cadena de resultados. (Actividad/Resultado/Objetivo específico/Objetivo general)	9. <u>Rol de la OIT</u> (Único actor/Actor principal/ lidera un grupo de entidades contribuyentes/Contribución de equipo (difícil discernir quien contribuye a qué) /Actor Secundario)
4. <u>Nivel de significancia</u> : Se establece el nivel de significancia del resultado identificado en su contribución a los objetivos de los proyectos (No significativo/ Potencialmente significativo/Significativo/Altamente significativo)	10. <u>Quién se beneficia</u> (Grupo primario)
5. <u>Puntuación GRES</u> : Se clasifican los distintos cambios en base a la escala GRES (negativo, ciego, enfocado, sensible, transformador) <sup>6</sup>	11. <u>Quién se beneficia</u> (Grupo secundario)

<sup>6</sup> [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES\\_Spanish.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES_Spanish.pdf)

## CLASIFICACIÓN RESULTADOS/CAMBIOS PARA ANÁLISIS

6. Nivel de validación (No validado suficientemente/Validado por una fuente/Considerablemente validado por dos fuentes/Validado completamente por 3 o más fuentes/técnicas)

12. Actividades ligadas a producir el cambio

Uso de fuentes de información diversas y complementarias, que ha permitido afrontar la ausencia de información en algunos casos, la información no actualizada o la información no confiable. Los datos secundarios fueron comparados a través de fuentes primarias; a saber: valoraciones individuales (entrevistas semiestructuradas y encuestas) y valoraciones colectivas (entrevistas grupales semiestructuradas). Las diferentes fuentes y técnicas permitieron la triangulación de la información en la que se basó el análisis.

Maximización de la utilidad del proceso y resultados de la evaluación, ya que la evaluación se centró en maximizar la utilidad de sus resultados y su uso efectivo. Para ello, el diseño y los procesos de la evaluación fueron realizados poniendo especial atención en dar respuesta a las necesidades informativas obtenidas, y en que las conclusiones y recomendaciones fueran de utilidad para las distintas audiencias.

Utilización de un enfoque flexible y abierto, que permitió una adaptación continua a los hallazgos y las necesidades informativas surgidas durante el proceso evaluativo, siempre teniendo como objetivo principal arrojar luz sobre las cuestiones identificadas en las preguntas de evaluación.

Consideración de un muestreo intencional combinado con un muestreo aleatorio, en donde el muestreo intencional estaba dirigido a asegurar la diversidad de representantes de las entidades coordinadoras, entidades técnicas, representantes del tripartito y actores secundarios. Es decir, los criterios de selección de los participantes estuvieron establecidos de acuerdo con las diversas titularidades, buscando garantizar la incorporación de Titulares de Obligaciones, Titulares de Responsabilidades y Titulares de Derechos para cada una de las iniciativas evaluadas. Este muestreo intencional buscó desde el inicio cubrir la diversidad y titularidad de los grupos de interés, pero finalmente la participación también estuvo determinada por la accesibilidad a los y las informantes, condicionados principalmente por el enfoque virtual del proceso evaluativo, por la disponibilidad de información de contacto y por la predisposición de los agentes clave a participar en la evaluación.

El equipo de la OIT propuso un muestreo intencional para seleccionar a los informantes para la evaluación, teniendo en cuenta sus diferentes niveles de participación en las intervenciones. La muestra abarcó un total de ochenta y cuatro (84) participantes inicialmente identificados, más nueve (9) adicionales que se fueron incorporando a lo largo del proceso de evaluación. Todos los participantes fueron invitados a completar un cuestionario virtual, y una selección de estos fueron también invitados a participar en las entrevistas. No obstante, partir de una muestra y no del universo de participantes supone una limitación considerable en lo que respecta a la validez interna de la evaluación, como fue expuesto durante la fase de inicio al equipo de referencia de la evaluación. De manera efectiva, se entendía (como luego sucedió), que la evaluación finalmente trabajaría con una muestra del total de actores (universo), ya que, por ejemplo, nunca se espera un 100% de tasa de respuesta en las encuestas. Este limitante ha sido incorporado con más detalle en la sección sobre limitantes de la evaluación, y se menciona para contextualizar algunos de los hallazgos más importantes que se incluyen en el informe de evaluación. Por otro lado, los beneficiarios/as que participaron en las entrevistas y encuestas también fueron extraídos de esa muestra facilitada por el equipo.

Por su parte, la evaluación se abordó desde una mirada global, especialmente en lo referente al modelo de gobernanza, los resultados alcanzados bajo el criterio de eficacia, así como las sinergias generadas y la posible complementariedad entre los proyectos. Para ello, se lanzó un cuestionario online destinado a todos los actores implicados, que se complementó con entrevistas a los involucrados, al equipo coordinador y técnico de OIT, y una diversidad de representantes de las instituciones clave de la muestra.

Además, el equipo evaluador gestionó, con el apoyo de entidades socias implementadoras, tres pequeñas encuestas a mujeres beneficiarias finales de Bolivia (2) y Perú (1), como se describe posteriormente. El

foco de estos instrumentos estuvo puesto en los efectos finales de las formaciones recibidas por la intervención.

Inclusión de una perspectiva de género<sup>7</sup> en el núcleo de la metodología, mediante:

- Integración del enfoque de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (GEEW por sus siglas en inglés) en el alcance del análisis de la evaluación a partir de indicadores que garanticen la recopilación de datos relacionados con GEEW.
- Diseño de preguntas de evaluación por las que abordar específicamente cómo se han integrado GEEW en el diseño, la planificación y la implementación de las intervenciones y los resultados obtenidos. Además, el modelo lógico en el que se ha basado la evaluación ha incluido un enfoque basado en la interseccionalidad y los Derechos Humanos (EBDH).
- Los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones han sido formulados atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad.

Durante todo el proceso, el equipo consultor se ha asegurado que el proceso de evaluación respetase las premisas básicas de comportamiento ético y profesional, así como los requisitos formales y lineamientos de estilo para la presentación de informes.

### Técnicas y herramientas

Atendiendo a las especificaciones de los TdR, el desarrollo de las diferentes técnicas se realizó íntegramente de manera virtual a partir de dos etapas diferenciadas:

- 1) Reuniones con los equipos de los proyectos a partir de las cuales se definió de manera colectiva a los actores clave que serían entrevistados y el diseño final de la evaluación.
- 2) Recolección de información a partir de cuestionarios y entrevistas con los y las informantes clave de los distintos grupos de interés identificados.

Tabla 4. Resumen de estrategias y técnicas de evaluación

ESTRATEGIAS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS RECOGIDA DE DATOS
CUALITATIVAS	Entrevistas semiestructuradas	Protocolos de entrevistas
ESTRUCTURADAS	Revisión documental Encuesta virtual	Sistemas de monitoreo, informes, etc. Cuestionarios

Las cuatro técnicas complementarias de investigación llevadas a cabo fueron<sup>8</sup>:

**Revisión documental** de información proveniente de fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (informes). El equipo evaluador llevó a cabo un análisis de la situación sobre el contexto de los proyectos, que permitió una mayor comprensión para planificar las otras técnicas adicionales de investigación propuestas.

**Entrevistas semiestructuradas** a actores clave y personas beneficiarias de los proyectos para poder triangular la información, opiniones y posturas de los distintos informantes.

**Encuesta virtual** adaptada a los distintos tipos de informantes (actores clave y tipo de proyecto), que facilitó información de carácter cuantitativo para complementar la información cualitativa generada.

<sup>7</sup> La evaluación se adhiere a la política de igualdad de género de la OIT y al Plan de acción para todo el sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU-SWAP), especialmente a partir del uso del “*Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation*”

<sup>8</sup> Las entrevistas con los y las responsables de los proyectos comenzaron en febrero y el resto de las entrevistas se realizaron entre marzo y principios de abril, mientras que los cuestionarios fueron cumplimentados en abril. La fase de redacción del informe se dio entre abril y mayo.

Encuestas (3) presenciales auto aplicadas a tres pequeños grupos de mujeres beneficiadas directas por la intervención (dos en Bolivia y uno en Perú).

Taller de devolución de resultados con las partes interesadas vinculadas a los proyectos en los que recoger recomendaciones y validar las principales conclusiones extraídas.

De forma general, se logró realizar un total de 42 entrevistas (44 informantes alcanzados) de las 50 inicialmente previstas (84% abarcado), y un total de 68 cuestionarios, 57 virtuales y 11 físicos (77.3% del total de actores disponibles para todos los proyectos) como se detalla a continuación:

Tabla 5. Participantes por técnica realizada

TÉCNICA	PROYECTO	Nº INVITACIONES	Nº TÉCNICAS APLICADAS	Nº PERSONAS ALCANZADAS
Entrevista	Argentina – Soluciones innovadoras para recuperación del empleo	17	6	7
	Bolivia – Promoción empoderamiento mujeres rurales	13	5 <sup>9</sup>	6
	México – Recuperación del empleo frente al COVID19	25	19	20
	Perú – Fortalecimiento capacidades constituyentes	16	12	12
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>42</b>	<b>44</b>
Cuestionario	Argentina – Soluciones innovadoras para recuperación del empleo	22	11	11
	Bolivia – Promoción empoderamiento mujeres rurales (virtual e impreso)	10 <sup>10</sup>	19	19
	México – Recuperación del empleo frente al COVID19	45	23	23
	Perú – Fortalecimiento capacidades constituyentes	16	15	15
<b>TOTAL</b>		<b>88</b>	<b>68</b>	<b>68</b>

En cuanto a la participación por sectores y grupos de interés en el levantamiento de la información, se contó con una alta participación de trabajadores/as y consultores/as externos que estuvieron apoyando desde sus diversos servicios la implementación de los proyectos, así como actores del gobierno, quienes, en algunos proyectos, tuvieron una alta disposición a participar.

Tabla 6. Tipo de participantes por técnica realizada

TÉCNICA	PROYECTO	% PARTICIPACIÓN	Nº PARTICIPACIONES
Entrevista	Equipo OIT	16.3%	7
	Gobierno	25.6%	11
	Empleadores	14%	6
	Trabajadores	16.3%	7
	Otro (consultores)	27.8%	12
<b>TOTAL</b>	Otro (consultores)	<b>100%</b>	<b>43</b>
Cuestionario	Equipo OIT	13%	8
	Gobierno	25.8%	16

<sup>9</sup> Dos personas adicionales confirmaron su disponibilidad para realizar la entrevista, pero debido a la ausencia de respuesta de otras beneficiarias finales, se decidió enviar un cuestionario con el apoyo del equipo implementador.

<sup>10</sup> Este dato corresponde a las invitaciones directas enviadas desde el equipo evaluador. Para este proyecto, se contó además con el apoyo del equipo implementador en la convocatoria de beneficiarios finales para dar respuesta al cuestionario.

	Empleadores	17.7%	11
	Trabajadores	29%	18
	Otro (consultores)	14.5%	9
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>62</b>

## 5. NORMAS Y ESTÁNDARES

La evaluación se ajusta a los Estándares de Calidad de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) y a las directrices éticas de UNEG<sup>11</sup> centradas en: independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.

La evaluación ha integrado principios de igualdad de hombres y mujeres y no discriminación, diálogo social y normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos, así como las normas y estándares de atención a niños, niñas y adolescentes en los procesos de evaluación.

## 6. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN

Las limitaciones de una evaluación son factores muy relevantes que deben ser considerados y atendidos, pues provocan déficits en la posibilidad de enjuiciar con robustez el proyecto o programa objeto de evaluación, una realidad de todo proceso evaluativo.

Si bien ha existido un análisis teórico previo, por parte del equipo evaluador, respecto de estas limitaciones de la evaluación, ha sido a lo largo del proceso evaluativo cuando ha sido notorio el efecto de estas, como sucede en cualquier proceso de investigación social.

Para facilitar la comprensión sobre estas limitaciones, se describen a continuación, realizándose posteriormente un análisis sobre el efecto que cada una de ellas tuvo sobre el proceso e informe de evaluación, primero de manera global y posteriormente por cada componente o componentes afectados.

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
1. Proceso evaluativo sobre una planificación débil	La evaluación agrupada se ordena en base al objetivo de “tránsito hacia la economía formal con perspectiva de género”, aunque uno de los proyectos ni siquiera perseguía directamente ese propósito (México). Las intervenciones evaluadas, si bien se consideran formalmente como “evaluación agrupada”, no cumplen con dicho requisito, ya que no fueron planificadas, formuladas, ni ejecutadas de manera conjunta, ni siquiera relacional. Esta situación impidió la realización de un análisis agrupado basado en un paralelismo robusto, pues no se contó con variables realmente	Esta característica hace que los proyectos de Bolivia, Argentina, Perú y México, constituyan apuestas particulares, en casi todos los casos muy diferentes entre sí, tanto en población meta (mujeres indígenas, mujeres empleadas del hogar en grandes ciudades, organizaciones del tripartito, entre otros) como en acciones de cambio, y por supuesto en contextos (p.e el rural boliviano con el ciudadano bonaerense). Por tanto, el agrupamiento se realizó a posteriori, para facilitar su evaluación formal y bajo criterios de racionalidad económica.

<sup>11</sup> Disponible en: [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=114972](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=114972)

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
	<p>homogeneizadas de comparación. El único elemento agrupador fue, precisamente, el proceso evaluativo.</p>	
<p>2. Escasa disponibilidad de fuentes y de información primarias (cantidad, representatividad, pluralidad)</p>	<p>La fase virtual de recolección de datos fue limitada en casi todos los países, con la excepción, tal vez, del caso mexicano. La planificación de las agendas tuvo limitaciones tanto por la dificultad de localización de las personas a entrevistar, así como por la comprensión de los perfiles desde las oficinas de los proyectos. La representación por tipo de actor, y muy especialmente el número de estos (máxime en el caso de Bolivia, donde se logró realizar tan solo 5 entrevistas para un total de 6 personas participantes), resultó insuficiente para lograr tanto la representatividad esperada, como la pluralidad y el contraste de fuentes necesario.</p>	<p>Se propuso la realización de nuevas técnicas estructuradas y semi estructuradas que permitieran mitigar parte del efecto antes expuesto. Por ello, se diseñó, validó y realizó un cuestionario general para los actores participantes (constituyentes, además de socios implementadores, empresas, consultoras).</p> <p>Además, en el caso de Bolivia, se consideró imprescindible obtener información directa de las personas titulares de derechos participantes en la intervención (resultados 1 y 2), por lo que, por medio de los socios de la OIT, se les hizo llegar dos cuestionarios (siendo impresos, facilitados y enviados al equipo evaluador por las propias entidades socias). De este modo, la intervención de Bolivia cuenta con datos de personas beneficiarias directas, si bien, dado el cauce utilizado, no se puede evaluar la neutralidad de sus respuestas.</p>
<p>3. Acceso a los/las titulares de derechos</p>	<p>Algunos titulares de derechos correspondieron a beneficiarios en zonas rurales con los que se había previsto se podían presentar restricciones para el contacto online.</p>	<p>Para atender correctamente las necesidades y derechos de la titularidad de derechos, el equipo evaluador utilizó estrategias de contacto como encuestas online para poder ser contestadas a través de dispositivos móviles, y solicitó el apoyo de los equipos locales de la OIT para la entrega de cuestionarios impresos a los y las beneficiarias con restricciones por conectividad.</p>
<p>4. Retrasos e incompletitud de los reportes finales (informes de cierre)</p>	<p>Los informes de Bolivia y Argentina fueron entregados con varias semanas de retraso, lo que provocó que, para la fase de entrevistas, no se pudieron analizar. Además, los informes finales de ambos proyectos contienen comentarios internos y vacíos informativos, lo que genera dudas sobre su nivel de completitud.</p>	<p>Tras la recepción de los informes, el equipo evaluador procedió a su análisis e incluyó la información para la consolidación de la información en el presente informe de evaluación.</p>

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
5. Baja tasa de respuestas en la encuesta global de actores	En la fase inicial de la evaluación se había previsto que podía existir el riesgo de que hubiera un bajo nivel de respuesta a las encuestas telemáticas que se enviaran, especialmente cuando no fue posible visitar los estados ni contactar presencialmente con la población.	Ante la baja tasa de respuesta en algunos países, específicamente en Bolivia (5 personas), el equipo evaluador solicitó al coordinador de la evaluación y a los coordinadores de las intervenciones que informara sobre la encuesta y su relevancia para la evaluación antes de su lanzamiento.  El equipo de evaluación confeccionó un cuestionario lo más adaptado y conciso posible, dada la relevancia de la información.

Limitación	Componente(s)	Intensidad del efecto <sup>12</sup>
1. Proceso evaluativo con planificación débil	Proceso global de evaluación	2
2. Escasa disponibilidad de fuentes de información	Proceso global de evaluación	3
3. Acceso a los/las titulares de derechos	Proceso global de evaluación	3
4. Retrasos e incompletitud de los reportes finales	Proceso global de evaluación	1
5. Baja tasa de respuestas en la encuesta global de actores	Proceso global de evaluación	3

En resumen, el equipo evaluador considera que las limitaciones del proceso evaluativo han tenido un impacto RELEVANTE en cuanto a la disponibilidad y calidad de los datos para construir el presente informe de evaluación.

## 7. HALLAZGOS - PERTINENCIA

P1 ¿En qué medida se identificaron y abordaron correctamente las prioridades, capacidades y necesidades específicas de los constituyentes, y de la población objetivo considerando las particularidades de cada país?

Se pasa a analizar el grado en que los resultados y productos de las cuatro intervenciones se ajustan a las prioridades y necesidades de cada país, así como de los constituyentes como mandantes de la OIT y de la población objetivo como principal beneficiaria de los efectos logrados.

### Principales hallazgos:

1.1 Por la propia naturaleza de las intervenciones RBSA, no existe un diagnóstico previo a la formulación de las mismas, ya que este análisis se realiza en la fase de arranque (*Inception Phase*) una vez aprobada la intervención. Esto supone que los equipos de la OIT tienen que realizar ajustes a la luz de estos primeros diagnósticos para ajustarse a los contextos y realidades concretas, así como acabar de definir las prioridades de los actores involucrados.

1.2. El equipo de la OIT contratado para coordinar la intervención no es el mismo que el que realiza la formulación, lo que a veces genera una falta de conocimiento sobre el contexto del momento de la formulación por los y las coordinadoras.

<sup>12</sup> La escala es 1 -4, graduada así: 1-Escasa; 2-A considerar; 3-Relevante; 4-Determinante.

1.3 Las cuatro intervenciones se alineaban con las prioridades de los constituyentes de la OIT, que en el caso de México y Perú habían expresado previamente estas prioridades que se incluyeron en la formulación de las intervenciones.

1.4 Todas las intervenciones identificaron el reto regional en América Latina común entre los cuatro países: la informalidad y su aumento tras la pandemia. Pero además supieron ajustarse a las particularidades de cada país. En Argentina, al fortalecimiento del INDEC y la necesidad de definir las estadísticas de informalidad, en México a la creación de empleos verdes, en Bolivia al fortalecimiento de autonomías indígenas y en Perú al fortalecimiento de los territorios.

1.5 Las cuatro intervenciones se adecuan a las necesidades de la población objetivo en su territorio. Cabe señalar que el público objetivo de Bolivia tuvo que ajustarse una vez arrancado la intervención a la luz de uno de los diagnósticos, reorientándolo así a las mujeres indígenas de zonas rurales en general (en lugar de la cadena de valor del cacao).

Debido a la naturaleza de las intervenciones RBSA, no se llevó a cabo un diagnóstico previo a la formulación de las intervenciones, más allá de incorporar estadísticas oficiales para la justificación de la temática a abordar. En cambio, el análisis se realizó durante la fase de arranque (*Inception Phase*) una vez que la intervención ha sido aprobada. Como resultado, los equipos de la OIT debieron hacer ajustes iniciales basados en estos diagnósticos para adaptarse a los contextos y realidades específicas, así como para afinar las prioridades de los actores involucrados. De igual manera, el equipo de la OIT contratado para coordinar la intervención no es el mismo que el que realizó la formulación, lo que a veces ha generado que los y las coordinadoras no tengan conocimiento sobre la fase de diseño.

#### El diseño se ajusta a las particularidades de los constituyentes

De manera general, las intervenciones se ajustaron a las necesidades de los constituyentes, de hecho, para México y Perú, la propuesta se basaba en las prioridades expresadas directamente por los mandantes de la OIT de manera previa. En las cuatro intervenciones, los constituyentes entrevistados coincidían en la formalización como un tema prioritario, siendo la generación de conocimiento y la capacitación, especialmente de empleadores/as y trabajadores/as, un elemento esencial para fomentar el tránsito a la formalidad y el trabajo decente.

En Bolivia, las capacitaciones a los mandantes de la OIT se focalizaron principalmente en el Convenio 169 sobre poblaciones indígenas, la Recomendación 204 sobre tránsito a la formalidad ha guiado las intervenciones de Argentina o Perú, mientras que la agenda de la OIT sobre empleos verdes e inclusivos fue el foco principal en México.

En la intervención de Argentina, los constituyentes han manifestado que el tema de la formalización resultaba clave y prioritario, lo que posibilitó su involucración y participación en las diferentes actividades y productos de la intervención. Especialmente, consideraban de especial importancia la generación de conocimiento para abordar las causas y mecanismos de tránsito a la formalidad de manera adecuada, así como la actualización de la medición de la informalidad en Argentina de acuerdo con los estándares de la OIT y las NIT. Por otro lado, para los y las trabajadoras, la visibilización de su situación, así como el fortalecimiento de capacidades para mejorar sus condiciones y prosperar eran aspectos esenciales. Para el Gobierno, establecer la definición de informalidad para las estadísticas oficiales del INDEC era un tema prioritario que se comenzó a abordar en la intervención, aunque de acuerdo con los y las representantes entrevistadas, quedó pendiente la generación de un consenso entre diferentes actores del Gobierno en torno a ese concepto.

La intervención de Bolivia ha permitido fortalecer al Servicio Estatal de Autonomías, concretamente a las autonomías indígenas (Resultado 1), lo cual era una necesidad desde su reconocimiento en la Constitución Política del Estado del 2009, además de las capacidades de organizaciones del campesinado como CIPCA. Por otro lado, el Resultado 2 permitió poner al día los compromisos del Gobierno boliviano con la OIT con la entrega de 18 memorias pendientes y un conjunto de capacitaciones en lo relativo al Convenio 169.

Desde la Secretaría de Trabajo de Coahuila, México, enfocaron la intervención como una de sus prioridades precisamente para conseguir involucrar a los diferentes actores y sectores necesarios para dar cumplimiento a las políticas públicas que estaban en desarrollo. De hecho, la intervención respondía a una solicitud directa del gobierno de Coahuila a la OIT, y una vez aprobada la intervención desde OIT dialogaron con la Secretaría para definir las intervenciones en base a sus necesidades y prioridades temáticas (recuperación post-COVID, empleo verde y enfoque de género), donde se identificó la falta de un marco estratégico y de sistemas de monitoreo para operativizar el Pacto de Coahuila 2021. Por otro lado, esas mesas de trabajo tripartitas han sido valoradas por el empresariado y los sindicatos como una herramienta útil para exponer sus prioridades y necesidades. Ambos actores coinciden en la importancia de la intervención para fortalecer sus capacidades y mejorar el acceso de sus miembros a la información relativa a los empleos verdes y el trabajo decente. No obstante, desde la Secretaría de Trabajo consideraron que los representantes del gremio empresarial que participaron no eran tomadores de decisiones, lo que dificultó su participación real y efectiva.

La propuesta de la intervención de Perú nació de las necesidades mencionadas por los mandantes de la OIT durante el diseño del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF)<sup>13</sup>, donde reconocen unánimemente la importancia de la formalización de empresas y trabajadores en Perú. Si bien fue difícil consolidar el trabajo tripartito, se optó por promover el diálogo social de manera bipartita para abordar así las necesidades de los constituyentes. Por ejemplo, en respuesta a una demanda de la Cámara de Comercio de Puno, se colaboró con el gobierno subnacional en el desarrollo de un Plan de Desarrollo Local Concertado para el sector turismo. A nivel nacional, se trabajó con sindicatos de trabajadores autónomos y el Ministerio de Trabajo en el desarrollo de un modelo conceptual, esquema de servicios y lineamientos operativos sobre el autoempleo productivo, aprobados por consenso y validados por el Ministerio y los representantes de los y las trabajadoras. Tanto sindicatos como gremio empresarial tenían la necesidad de fortalecer sus capacidades sobre el tránsito a la formalidad y la Recomendación 204. Se incorporaron así acciones de capacitación para trabajadores y trabajadoras para que los sindicatos pudieran posicionarse y elaborar un plan de acción. La CONFIEP como gremio empresarial además tiene como objetivo el fortalecimiento de su labor de representación gremial en los ámbitos regionales, estando este enfoque territorial incorporado en el diseño de la intervención.

### El diseño se ajusta a las particularidades de cada país

De manera general, las cuatro intervenciones se alineaban a las particularidades de los países, que coincidían a nivel regional ya que la pandemia había provocado el deterioro de la calidad de los empleos, el aumento del desempleo, así como la informalidad. Las intervenciones se ajustaron a realidades concretas de cada uno de los países como, por ejemplo, en México a la generación de empleos verdes al ser los sectores productivos dominantes en Coahuila en la industria minera y automotriz. Por otro lado, en Bolivia la intervención se orientó a fortalecer las autonomías indígenas reconocidas en su sistema legal, mientras que en Perú era necesario trabajar con los territorios. Por su parte, en Argentina, recientemente se había reactivado el INDEC, por lo que se centró en dar apoyo en la definición de las estadísticas de informalidad.

Los equipos de la OIT (n=5) coinciden en que las respectivas intervenciones se ajustaban a las necesidades del país a nivel nacional y subnacional. Entre los países que respondieron, existe cierta diversidad en la respuesta: en Argentina coincidieron en que se ajustó totalmente a las prioridades, mientras que en Perú consideraron que se adaptó parcialmente y en México se encontraban divididos entre ambas respuestas.

En Argentina, el diseño de la intervención se ajustó a las medidas de recuperación del COVID-19 que el Gobierno estaba promoviendo durante el periodo de formulación, especialmente a los mecanismos de asistencia para trabajadoras independientes. Para ello, en la formulación se tuvieron en cuenta datos oficiales que reflejaban que durante la pandemia, en 2020, el empleo asalariado no registrado se redujo en un 16,7%, mientras que el trabajo asalariado registrado cayó solo un 4%. Esto impactó principalmente

<sup>13</sup> Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible Perú 2022 – 2026 <https://peru.un.org/es/143284-marco-de-cooperaci%C3%B3n-para-el-desarrollo-sostenible-2022-2026>

a las mujeres, debido a su sobrerrepresentación en la economía informal, acentuando las brechas de género ya existentes. Asimismo, si bien en 2021 el país fue recuperándose, el desafío consistía en conseguir que esa recuperación se tradujera en creación de trabajo decente, especialmente si se tiene en cuenta que más del 80% del empleo creado en Argentina desde la segunda mitad de 2020 hasta el primer trimestre de 2021 fue empleo informal.

La intervención de Bolivia estaba alineada con las prioridades del país, ya que tal y como recoge el Plan de Desarrollo Económico y Social, el país busca promover “el desarrollo económico, el desarrollo social, el desarrollo comunitario y el desarrollo productivo del país y a su vez garantizar la justicia social a partir de la redistribución del ingreso y la reducción de la desigualdad, en sus diferentes manifestaciones”. En lo que respecta al objetivo de lograr la igualdad de género, Bolivia se compromete al “desarrollo de un amplio marco normativo para garantizar mayor acceso y logro educativo de las mujeres, mayor participación política y en el empleo asalariado con remuneración de igual valor, ejercicio de los derechos políticos de las mujeres, políticas de erradicación de la violencia y titulación de tierras”. Asimismo, este Plan se basa en el Vivir Bien siendo esta “la base para la formación del nuevo Estado Plurinacional, donde todas y todos los bolivianos están orgullosos de pertenecer a una nación y pueblo indígena” a los que se busca fortalecer. En este sentido, la intervención se ajustó a las particularidades del país al establecer como población objetivo las mujeres indígenas de zonas rurales, así como el sistema legal que reconoce la autoridad administrativa de las autonomías indígenas. Para la formulación, utilizaron estadísticas oficiales de la OIT y el Instituto Nacional de Estadística que señalaban que, en 2019, el 84.9% de la población trabajaba en condiciones de informalidad, con una mayor informalidad de las mujeres, donde además existe una brecha educativa especialmente acentuada por zonas. El Gobierno de Bolivia estaba pendiente de enviar 18 memorias relativas a sus obligaciones con la OIT respecto a los Convenios Fundamentales, entre ellos el 169, con lo que se les pudo apoyar a través de esta intervención RBSA.

A nivel estatal, Coahuila (México) había sido uno de los Estados laboralmente más afectados por la crisis, por lo que la pérdida de horas de trabajo, la subocupación, la informalidad y el incremento de la inactividad laboral fueron los principales mecanismos de ajuste en el corto plazo. Los principales sectores productivos en Coahuila son la industria automotriz y la producción minera, por lo que era necesario transitar hacia modos de producción más sustentables. Además, estos sectores son altamente masculinizados, y existía la necesidad de reducir las brechas de género en el mercado laboral y fomentar la participación de las mujeres en los principales sectores que impulsan la economía del Estado. Teniendo en cuenta este contexto, desde Coahuila solicitaron a la OIT una intervención que pudiera abordar la recuperación del empleo desde un enfoque sostenible e inclusivo, lo cual se materializó en la intervención RBSA objeto de esta evaluación.

En el diseño de la intervención de Perú, se usaron estadísticas oficiales del INEI y organismos internacionales para reflejar el aumento de la proporción de empleo informal en casi 3 puntos porcentuales, del 72,7% en 2019 al 75,3% en 2020. Si bien es verdad que la pandemia supuso un aumento de la informalidad en muchos países América Latina, para el momento de formulación de estas intervenciones, en 2021, la mayoría de los países habían vuelto a niveles prepandemia. Sin embargo, la situación en Perú fue una excepción en el contexto regional, ya que la reducción de empleos formales fue más intensa que la de los informales, resultando en una tasa de informalidad mayor que la que existía antes de la pandemia. Así, en la Visión del Perú al 2050, que recoge las prioridades del país como base para el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que estaba en formulación en el momento de la elaboración de la propuesta, se establece como Objetivo 3. Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza, para avanzar hacia “la formalización de las actividades económicas, y elevar así la productividad, además de mejorar la calidad del empleo y reducir la informalidad, con ingresos y condiciones adecuadas y con acceso a la seguridad social para garantizar la dignidad de las personas en todo su ciclo de vida”.

### El diseño se ajusta a las necesidades de la población objetivo

En las encuestas realizadas, el 80% de las respuestas de los equipos de la OIT (n=5) coincidían en que su intervención se adecuaba totalmente a las necesidades de la población local. La totalidad de los equipos

de Argentina y México coincidieron en que se adaptaba totalmente, mientras que en Perú opinaron que sólo se adaptaba parcialmente. Asimismo, las personas entrevistadas coincidían en que la intervención se ajustaba a las necesidades de la población objetivo para todos los países. Sin embargo, cabe señalar que la intervención de Bolivia sufrió un ajuste respecto al diseño y se amplió el público objetivo a mujeres indígenas rurales en general.

En la intervención de Argentina, concedores de la restricción de recursos de este tipo de intervenciones RBSA, se valoró positivamente el abordaje de la informalidad para la población objetivo dentro de que ha permitido sentar unas bases y establecer unos criterios de acción, pero enfatizando que se necesitan mayores recursos para lograr cambios estructurales. También se considera reseñable que la intervención ha permitido poner el foco y difundir información sobre la realidad de los y las trabajadoras informales, además de fortalecer las capacidades de la población objetivo. No obstante, la intervención se ha centrado, principalmente, en la generación de conocimiento y el fortalecimiento de los constituyentes, por lo que en su diseño los y las trabajadoras informales no fueron el grupo destinatario directo de la intervención.

En la intervención de Bolivia se ha valorado positivamente la incorporación de las necesidades de las mujeres indígenas, incorporando ese enfoque de interseccionalidad para atender a sus necesidades específicas junto con el apoyo de ONU Mujeres. Sin embargo, durante la fase de diseño, debido a la falta de información actualizada y a la ausencia de diagnóstico, se fijó como público objetivo las mujeres indígenas que trabajan en la cadena de valor del cacao. No obstante, el diagnóstico que se hizo al arranque de la intervención permitió reconducir ésta a tiempo gracias también a la flexibilidad de la Oficina País para atender a las necesidades similares de un grupo de mujeres indígenas rurales más amplio. Precisamente, otro de los contratiempos que surgieron fue la dificultad de encontrar cooperativas o asociaciones interesadas en la intervención, las cuales no se habían identificado adecuadamente en la fase de diseño. Pero debido a la anteriormente flexibilidad de la Oficina de la OIT, se pudo trabajar con organizaciones interesadas en la intervención como CIPCA o CIDAC, ambas cercanas al territorio y la población objetivo. Por otro lado, desde el Servicio Estatal de Autonomías han compartido que, a partir de esta intervención, se fortalecieron las capacidades institucionales de las autonomías indígenas que se conformaron tras la aprobación de la Constitución Política del Estado del 2009, y que, desde entonces, han experimentado un proceso largo de implementación aún en marcha. Señalaron que es clave “el fortalecimiento de estas mujeres lideresas y hombres líderes de estos territorios para poder avanzar en la consecución de proyectos, actividades en concreto o desarrollo de normativa para que puedan mejorar las condiciones de vida”.

Según los y las representantes del Gobierno entrevistados, la intervención de México, junto con la elaboración del Plan de Desarrollo Estatal basado en el diálogo social tripartito, permitirá generar políticas públicas consensuadas entre los tres constituyentes e incorporar un enfoque de género, de promoción de economías verdes y transición justa. Con esto se cubren las principales necesidades de la población y del territorio, identificadas a través de un diagnóstico de género, medioambiente, recuperación económica post-COVID, productividad (oportunidades de empleo para las mujeres, sector desempleado y la generación de empleos) y necesidades de la población migrante y refugiada. Para el conjunto de empresariado entrevistado, la intervención mantuvo un foco en la recuperación postpandemia, a pesar de que en el momento de implementación las necesidades ya habían cambiado, llevando a una desalineación con las prioridades y necesidades del momento. Si bien desde el Gobierno coincidieron en esta cuestión, consideraron que la intervención se supo adaptar para incorporar necesidades de desarrollo que no habían sido inicialmente contempladas. En general, las acciones estaban precedidas por estudios técnicos y del contexto para entender y ajustarse a las necesidades y a las particularidades del territorio y de la población beneficiaria. Sin embargo, cabe señalar que, en México, la intervención estaba orientado a fortalecer las capacidades de los constituyentes y por tanto, el impacto sobre la población objetivo fue de manera indirecta en tanto que van a ser los y las beneficiarias de las políticas públicas que vayan surgiendo a raíz del diálogo social.

En Perú, si bien la economía informal es contemplada, no se analiza adecuadamente, lo que resulta en su exclusión de los planes de desarrollo y políticas públicas, dejando de lado a los y las trabajadoras

informales. El resultado de la intervención vinculada a la generación de conocimiento (Resultado 1), así como los diferentes estudios y diagnósticos elaborados, crearon insumos necesarios para la formulación de políticas públicas que beneficiasen a la población objetivo. Las actividades de fortalecimiento de capacidades de los Resultados 2 y 3 formaron a trabajadores y trabajadoras informales, así como a mujeres de territorios indígenas con altas tasas de analfabetismo, que desconocían los beneficios de protección social de la formalización y solo lo veían como un trámite tributario. El tercero de los resultados de la intervención se orientó al desarrollo de proyectos piloto en los territorios (preferiblemente fuera de Lima) donde se intervino en los mercados de abastos y con comerciantes ambulantes, sectores informales altamente feminizados donde las mujeres ocupan liderazgos significativos. Debido a las diferencias de escolarización entre hombres y mujeres, especialmente en los territorios más apartados, era necesario fortalecer sus capacidades para mejorar la productividad de su empleo e incentivar la formalización, por ejemplo, a través de puestos de cuidado infantiles, tal y como se señaló en la formulación.

## P2. ¿En qué medida se identificaron y abordaron correctamente las necesidades de incorporación del enfoque género?

Esta pregunta responde a la existencia y profundidad de los diagnósticos (uno por país/intervención) sobre las brechas de género y las necesidades de la incorporación de este enfoque. Asimismo, se valora la manera en la que el diseño de las intervenciones ha incorporado actividades, recursos y productos a la luz de los resultados inducidos por el análisis de la información en los diagnósticos de género.

### Principales hallazgos:

- 2.1 Por la propia naturaleza de las intervenciones RBSA, no se realizan diagnósticos previos a la formulación de la propuesta, sino que se abordan temas para contribuir al P&P y a los Programas de Trabajo Decente de los países. Por lo tanto, el enfoque de género no se aborda como una necesidad fruto de un diagnóstico, sino como una de las prioridades del trabajo de la OIT con los constituyentes.
- 2.2 Las cuatro intervenciones emplearon estadísticas oficiales del país para justificar durante la fase de formulación el foco en las mujeres al abordar la transición a la formalidad y el trabajo decente.
- 2.3 En Bolivia, México y Perú, sí realizaron diagnósticos durante la *Inception Phase* para establecer las brechas de género existentes en las áreas de intervención, de manera que sirvieron para guiar la implementación de ciertas acciones.
- 2.4 En Argentina, la especialista en mercados inclusivos de la OIT participó en la formulación de la propuesta para asegurar que el diseño transversalizara el enfoque de género en todas sus acciones.
- 2.5 Para Bolivia, durante la *Inception Phase* se realizó un diagnóstico sobre las brechas entre mujeres y hombres vinculadas a sectores productivos en zonas rurales que permitió guiar las acciones implementadas.
- 2.6 En México, la intervención priorizó el enfoque de género a demanda del Estado de Coahuila, y durante la fase de arranque la OIT realizó un diagnóstico para identificar las necesidades de fortalecimiento institucional en materia de género.
- 2.7 No hay constancia de que durante la fase de diseño de la propuesta de Perú se hubiera realizado un diagnóstico de género, pero una vez arrancó la intervención se hicieron diversos diagnósticos sobre la desigualdad de género en la economía informal como insumo para los pilotos.

### Existencia y profundidad de los diagnósticos sobre las brechas de género

Para las cuatro intervenciones y por la naturaleza de las intervenciones RBSA, no existían diagnósticos previos a la formulación para incorporar el enfoque de género en la propuesta, sino que se hicieron en la fase de arranque de las intervenciones. De manera general, para las cuatro intervenciones se analizaron

estadísticas y datos oficiales durante la fase de formulación para justificar el foco en las mujeres al abordar la transición a la formalidad.

En el diseño de la intervención de Argentina se tuvo en cuenta el análisis de la elaboración del CPO con estadísticas nacionales y estudios anteriores de la OIT, lo que permitió revelar que a raíz de la pandemia, aumentó la feminización de la informalidad y se incrementó la tasa de informalidad en los sectores altamente feminizados, como lo es el trabajo doméstico.

Para Bolivia, a la hora de diseñar la intervención, se analizaron estadísticas oficiales que reflejaban la mayor situación de vulnerabilidad de las mujeres rurales indígenas por su representación en el sector informal, el escaso acceso a seguridad social y unos niveles educativos inferiores.

En la intervención de México, se partía de estadísticas oficiales que situaban una brecha de participación en el mercado laboral de 24,6% entre hombres y mujeres, debido principalmente a que los principales sectores productivos (industria automotriz y minera) son altamente masculinizados.

De igual manera, en el caso de Perú, se tuvieron en cuenta las estadísticas oficiales que reflejaban el impacto de la pandemia en la informalidad, y concretamente en las mujeres. Según los datos del Banco Mundial empleados en el diseño, las mujeres tenían un 10% más de probabilidades de perder su empleo que los hombres, y además, el cierre de guarderías y escuelas aumentó las responsabilidades de cuidado no remunerado, afectando su productividad y dificultando su integración y éxito en la economía formal.

### Diseño de las intervenciones inducidos por los diagnósticos de género

Como ya se ha señalado con anterioridad, durante la fase de arranque se realizaron los primeros diagnósticos. Sin embargo, cabe señalar que, en México, Bolivia y Perú, sí se hizo ese diagnóstico más amplio sobre las brechas de la desigualdad de género para la formalización para cada uno de los territorios, mientras que en Argentina este diagnóstico no se realizó como tal, sino que directamente se hizo un estudio sobre las plataformas digitales y la formalización en el sector doméstico, donde trabajan en su mayoría mujeres.

En Argentina, la formulación incorporó la especialista en mercados inclusivos de la OIT para garantizar la incorporación del enfoque de género y de discapacidad, y así asegurar la transversalización de estos enfoques en toda la intervención, y que no quedase relegado únicamente a las acciones con trabajadoras domésticas de uno de los resultados.

En lo que respecta a Bolivia, a nivel Oficina País, de manera general se transversalizó el enfoque de género, en concreto, abordando la temática del emprendimiento de mujeres o el cuidado infantil. En la *Inception Phase*, se realizó un diagnóstico (Producto 1.2) sobre las brechas entre mujeres y hombres vinculadas a sectores productivos en zonas rurales, analizando las normas y percepciones de género y cómo estas influyen en el desarrollo productivo y emprendimiento de las mujeres, generando esas brechas de género en la economía formal. Este diagnóstico permitió adaptar las acciones a las realidades y necesidades concretas en materia de género. Sin embargo, cabe señalar que precisamente la ausencia de un diagnóstico previo basado en información actualizada con los colectivos donde se quería intervenir supuso que la intervención se tuviera que adaptar, haciendo que, durante la implementación, no se trabajase con asociaciones formadas exclusivamente de mujeres rurales indígenas, sino que se trabajó con CIPCA y la cooperativa Artecampo.

En el caso de México, se dio continuidad a una iniciativa anterior en Ciudad de México que incorporaba de manera exitosa el enfoque de género, y en la que se realizó un diagnóstico para trasladar las lecciones aprendidas a Coahuila. Desde OIT se hizo un diagnóstico para identificar las desigualdades de género y las medidas donde se debía incidir, de tal manera que se identificó que Coahuila fue uno de los Estados que, tras la pandemia, tuvo una recuperación más rápida, pero se empezó a reflejar una ampliación de la brecha de género y de déficit de trabajo decente. Así, en el diagnóstico inicial, la dimensión de género se identificó como una de las prioridades a abordar en el Consejo Tripartito y en la elaboración del Plan de Desarrollo Estatal, especialmente vinculado al emprendimiento de mujeres y la conciliación de las tareas domésticas y de cuidado. Como resultado de ese análisis, se priorizó el fortalecimiento institucional en

materia de género, poniendo especial foco en la vinculación entre la (des)igualdad de género y el trabajo, para capacitar a las instituciones sobre la incorporación del enfoque de género en sus procesos internos.

Por último, se desconoce si durante la fase de diseño en Perú se realizaron diagnósticos para la inclusión del enfoque de género, o al menos el equipo de implementación no tenía constancia. Sin embargo, una vez arrancó la intervención, sí que se hicieron diversos diagnósticos que recogían la desigualdad de género y la realidad de las mujeres que trabajan en la economía informal (producto del Resultado 1), como para insumo previo al diseño de los pilotos (Resultado 3). Entre ellos destaca una caracterización de las mujeres que trabajan en los mercados de abastos de Cusco para ajustar el diseño de los pilotos y las capacitaciones en función de las necesidades reales, ya que la información disponible hasta el momento databa de 2016 y estaba desactualizada. En la misma línea, con anterioridad a la implementación de las capacitaciones basadas en la metodología GET AHEAD<sup>14</sup>, se realizó un levantamiento de información para conocer el contexto de las mujeres que se iban a capacitar (actividad económica y situación familiar) y adaptar las capacitaciones a su realidad.

## 8. HALLAZGOS – COHERENCIA

**P3. ¿En qué medida el diseño de las intervenciones (de cada uno) ha sido coherente, realista en términos de plazos y medible en términos de resultados?**

En esta pregunta se busca realizar una exposición de los hallazgos identificados acerca de la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones, así como otras acciones que pudieran apoyar o socavar la intervención. Igualmente, el grado en que la intervención ofrece un valor añadido y si evita la duplicación de esfuerzos. Se pone el foco en la contrastación entre los diseños iniciales de los proyectos y sus respectivas implementaciones, así como una valoración sobre la medición y reporte de los resultados.

### Principales hallazgos:

3.1. El diseño de las intervenciones dimana de una lógica de "arriba hacia abajo", en correspondencia con los Resultados de los Programas de País (CPO) en el marco de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP), lo que provoca que, en la fase de diseño de las intervenciones, deban acoplarse estos Resultados de primer nivel con las acciones por país. El diseño de las intervenciones se asienta sobre una batería de indicadores de actividad, procesos y productos en detrimento de los efectos y el impacto. Todo ello condiciona la medición, el seguimiento y el reporte global.

3.2. A excepción de México, las intervenciones tuvieron, en gran medida, un seguimiento por actividad y producto, y no otra gestión basada en resultados. No se han identificado sistemas de seguimiento y medición como tal, sino conjuntos de acciones coordinadas con las entidades implementadoras socias. Sin embargo, el seguimiento realizado por el equipo de México reunió elementos de calidad no vistos en el resto de las intervenciones, desplegando un sistema de seguimiento global y participado.

3.3. Las propuestas formuladas inicialmente son excesivamente ambiciosas en relación con los recursos existentes, muy concretamente temporales. Algunos de los productos esperados no habían finalizado al cierre de la intervención, encontrándose en diferentes etapas de revisión o aprobación.

### Valoración de las cuatro intervenciones en relación con la contrastación entre sus diseños iniciales y las implementaciones

En la intervención en Argentina el cambio del funcionario a cargo de la coordinación y el periodo de vacancia en la posición supuso un importante obstáculo para la adecuada gestión de la intervención,

<sup>14</sup> Programa de capacitación de la OIT enfocado a las necesidades de mujeres con nivel de alfabetismo bajo: <https://www.ilo.org/es/resource/news/get-ahead-el-programa-de-la-oit-para-el-empoderamiento-economico-de-las>

generando debilidad en el proceso de gestión y coordinación de la intervención, pues este quedó varios meses sin coordinación. Relacionado con ello, en lo relativo al tiempo de disponibilidad de las acciones, éste resultó insuficiente, ya que, según reconoce la OIT, “estos proyectos (...) son cortos (...). El tiempo corto hace que uno tenga que finalizar antes de lo que la realidad de un país demanda, porque (...) se hace una planificación de acuerdo con un escenario y muchas veces hay imponderables que hacen que un poco se dilate”. Aspectos que aluden a las circunstancias socioeconómicas propias de Argentina. Respecto a los recursos financieros, las valoraciones son positivas, si bien debe considerarse que, de haber tenido un tiempo de ejecución más dilatado, se hubieran requerido mayor disponibilidad de fondos. Esto sucedió incluso en un contexto de gran devaluación de la moneda nacional, aspecto que complejizó grandemente la planificación y procesos de licitación y compra de bienes y servicios, si bien, por el otro lado, permitió contar con un remanente importante al final de la intervención, por estar fijados los fondos en dólares. En resumen, y en propias palabras de la OIT: “hay un desbalance igual entre la cantidad, el presupuesto y a veces y el tiempo”. La revisión del documento final de formulación, los informes de seguimiento (2) y informe final tiene un error en la numeración de los productos 1 y 2 que puede generar confusión, sin embargo, estos no alteran el contenido de los productos. Por otro lado, la incorporación del Producto (P4) para reflejar la necesidad de profundizar el análisis de la informalidad en el grupo de jóvenes, en un contexto nacional agravado por la coyuntura económica, debería haber sido notificada mediante Memo.

En lo que respecta a la intervención de Bolivia, éste fue diseñado por una persona especialista contando con la limitada información disponible en ese momento sobre el rubro de intervención, la población local, y las necesidades de los constituyentes. Posteriormente, una vez fue contratado el equipo de la intervención, se realizó una labor de readecuación entre los objetivos inicialmente diseñados y los recursos realmente disponibles, tanto económicos, como humanos y temporales. Se diseñaron dos resultados acordes con las necesidades de la población local; a saber: *fortalecimiento de habilidades, capacidades y competencias empresariales (R1)*; y *aumento de conocimiento de las mujeres indígenas rurales y políticas públicas para el desarrollo de los pueblos indígenas (R2)*. Esta triple adecuación (contexto local, autoridades públicas locales y nacionales, así como el subsistema de cooperación presente en Bolivia – SNU-), ha sido reiterada por todas las fuentes entrevistadas, particularmente respecto de titulares de responsabilidades y obligaciones.

Para responder esta pregunta el equipo evaluador ha contado principalmente con la entrevista al equipo de proyecto, si bien complementada por las entrevistas con los socios locales implementadores públicos (Servicio Estatal de Autonomías del Ministerio de la Presidencia) y privados (Centro de Investigación, Diseño Artesanal y Comercialización Cooperativa CIDAC y Centro de Investigación y Promoción del Campesinado CIPCA). Además, se ha contado con datos directos de una muestra muy limitada de mujeres titulares de derechos beneficiadas finales. No se ha podido ampliar información sobre otros actores (interpelados mediante un cuestionario general virtual) sobre la adecuación de las acciones de la intervención respecto de las necesidades del contexto (de país, región y de la población) en el que se desarrollaron<sup>15</sup>. Por tanto, se considera que hubo una brecha entre el diseño de la intervención y su implementación, considerada por la modificación del sector de intervención del colectivo meta (mujeres titulares de derechos). A la vez, la discordancia entre el objetivo global, entendido como tránsito hacia la formalización, y los recursos de la intervención (particularmente el tiempo), supuso que los productos logrados por la intervención, si bien todos relevantes, no pudieran utilizarse para generar los efectos deseados.

La intervención de México contó con una estrategia de implementación que guio y validó la formulación realizada, si bien realizando los ajustes necesarios. Como se explicita en el informe de reporte final, “en el marco de la ejecución de esta intervención algunos de los productos fueron modificados y otros no priorizados” lo que refleja que no se ha identificado rupturas relevantes entre el diseño y la implementación de la intervención.

En la intervención de Perú se ha identificado una ruptura en la fluidez de la información entre el equipo de formulación de la propuesta y el implementador, algo que dificultó en alguna medida su puesta en

---

<sup>15</sup> La pregunta 7 (P7) del cuestionario general tiene o respuestas en el caso de Bolivia.

marcha. Según la propia OIT, la única información recibida fue el documento de diseño, careciendo de los antecedentes sobre la elaboración del mismo. Sumado a ello, el equipo implementador de la intervención realizó un ejercicio de contextualización local y temporal, ya que, “cuando vimos el documento aprobado (...) era un poco confuso, porque era como mezclar muchas cosas en un solo proyecto”. Se realizaron ajustes, siendo el más relevante la forma de incorporar en el estudio al colectivo de trabajadores asalariados con empleo informal, que “fue claramente lo más difícil de conseguir”. Sobre todo ello, se identificó otra dificultad, y esta ha sido una tónica general de todos los proyectos; a saber: el desbalance existente entre los resultados esperados y los recursos disponibles: “había que colocar muchas cosas para un proyecto que solamente tenía un año de vida. Era demasiado ambicioso para tan corto tiempo”. Fruto de ello, el equipo de la intervención, asumiendo que no podrían abarcar todos los componentes diseñados, estableció una estrategia para implementar las prioridades de desarrollo, que se resume así: “si tenemos un tiempo de implementación muy corto, lo más recomendable en ese caso es centrarse en una o dos dimensiones, nada más, para abordar algo muy corto, pero que sea realista”.

### Valoración de la estrategia de implementación

En Argentina se identifican modificaciones relevantes entre la TdC y su implementación, según se comprueba de la comparación de los diferentes documentos de la intervención (formulación, reportes e informe final), si bien estos cambios han favorecido a la implementación de la intervención, logrando productos relevantes no previstos, no se informó ni justificaron los cambios ni las readequaciones en los instrumentos de seguimiento (informes). Una vez recibido el financiamiento, aunque no fuera demandado por la convocatoria, la intervención pasó por una fase discusión inicial que resultó en una TdC preliminar, realizándose revisiones dados los cambios contextuales derivados de los ajustes del escenario socioeconómico y político del país. La estrategia de implementación y el público objetivo no cambiaron y la estructura de resultados se mantuvo, realizándose cambios a nivel de entregables para garantizar una mayor sostenibilidad y de acuerdo con los intereses y necesidades de los actores locales.

Existió retraso en la contratación de la coordinación de la intervención, provocando un vacío temporal tanto en la dirección general de la intervención (contratada en abril de 2022) y, pocos meses después, se realizaron cambios en la coordinación de la intervención, aspecto que influyó en la estrategia de implementación. El periodo en el cual se realizó este cambio coincide con las incongruencias que se identifican en relación con el seguimiento de los productos, según se puede ver en el análisis comparativo del Producto 2). Sumada a la situación interna de recursos humanos, las propias dificultades del país (paros, cambios de autoridades, etc.) y los ajustes propios de cada proyecto al cambiante contexto de intervención, provocó la solicitud de una extensión de la intervención. Se debe considerar que esta extensión, unida a la ejecución de productos no previstos (Producto 4 y productos transversales denominados A y B), fueron posibles por la disponibilidad de fondos gracias a la situación cambiaria argentina, fruto de la brutal devaluación de la moneda. Según el equipo coordinador, la intervención contó con una TdC realizada en enero de 2022, que “en su implementación a nivel general respondió adecuadamente, y solo se tuvieron que realizar un par de ajustes”.

En el caso de Bolivia, las limitaciones identificadas, en relación con la coherencia de la intervención entre su TdC y su implementación fueron fundamentalmente las siguientes: la más relevante fue la relativa a la identificación del rubro productivo, ya que se diseñaron las acciones para un sector (la cadena del valor del cacao) sobre el que no se disponía de información suficiente. Por ello, tras realizar el diagnóstico de la población objetivo (titulares de derechos), se reorientó hacia el rubro de la artesanía, manteniendo la lógica inicial población objetivo (titulares de derechos); a saber: mujeres rurales indígenas. Otra limitación identificada, también menor, fue la relativa a la gestión de contrataciones, tanto de equipos (incluyendo del propio proyecto), como de servicios de consultoría. En efecto, el retraso provocado por la gestión tardía ocasionó, en parte, la necesidad de extender la intervención por 6 meses adicionales. Por último, y relacionado con el R1, la propuesta inicial era excesivamente ambiciosa en relación con los recursos existentes, tanto económicos como, sobre todo, temporales. Este hallazgo ha sido reiterado por los actores, tanto internos de la intervención como de otros titulares de responsabilidades. Debido principalmente a su corta duración, sumado el cambio de rubro y las propias casuísticas del país (movilizaciones, crisis políticas) el equipo de la intervención realizó un ajuste sobre los efectos esperados

en titulares de derechos, pasando de la propuesta inicialmente diseñada (centrada en la creación y promoción del asociativismo de mujeres rurales indígenas) a otra más orientada hacia el fortalecimiento de estructuras organizativas ya existentes y en funcionamiento (como cooperativas: Artecampo).

Específicamente para el caso de la intervención ejecutada en México, durante el periodo de entrevistas, la OIT asume que, “la implementación siguió lo que se había previsto en función de los componentes considerados al momento de diseñar la intervención en los componentes de diálogo social tripartito, en los componentes de empleo de Transición justa, empleos verdes y género”. El equipo afirma también que fue un proyecto riguroso en la implementación, “pero bajo una flexibilidad que permitía que el desarrollo de la intervención se llevara a cabo”. Esta capacidad de adaptarse a lo formulado, unido, por supuesto, a una formulación pertinente, se considera una característica de calidad de la intervención de México.

La implementación de la propuesta de Perú, que fue valorada por la propia OIT como muy ambiciosa (en relación, sobre todo, con el tiempo de ejecución), fue realizada en un marco excesivamente abierto a la generalidad del tránsito hacia la formalización. Lo explica así: “No fuimos muy cautos y debimos elegir los (...) ámbitos de acción. Nosotros entramos a todas las puertas que nos abrían, entonces como que ahí también nuestros esfuerzos se diversificaron”. De este modo, si bien la implementación fue reconfigurada en base a la disponibilidad de recursos y a los nuevos insumos de los contextos de intervención, esta estrategia tuvo que desarrollarse sobre la marcha, es decir, durante el tiempo de ejecución de la intervención, aspecto que restó recursos para la propia focalización de las acciones.

#### Valoración de la estrategia de medición de resultados

Respecto de los cuatro proyectos, no se ha identificado un sistema de seguimiento y medición como tal, sino un conjunto de acciones coordinadas con las entidades implementadoras socias, lo que permitió a los equipos de los proyectos responder a los requerimientos internos de rendición de cuentas sobre la intervención, ajustándose a los instrumentos existentes, una serie de formatos de reporte estandarizados para sintetizar la información recopilada de los socios ejecutores en terreno. Estos formatos cuentan con descripciones tanto a nivel de actividad como a nivel de productos y de resultados.

La evaluación pudo constatar que se cuenta con una serie de procesos y formatos estandarizados (y no estandarizados, en ocasiones) para reportar el seguimiento de la intervención, el cual prioriza la consecución de los productos asociados a los resultados. De este modo, la propia OIT reconoce: “si me hablas de un sistema, entendido como unos formatos que tenemos que llenar cada 3 meses, no sé si eso es un sistema. Para mí es simplemente unos formatos que (...) tienen que llenar y tienen que derivar a las oficinas y punto.” Como complemento a ello, se produjeron acciones de seguimiento en función de las actividades de cada uno de los productos, implementadas a través de socios locales. Estas acciones partían de las entidades socias implementadoras de las actividades en terreno, quienes informaban al equipo de la intervención mediante elementos habituales (facturas, fotografías, listados de asistencia, informes breves, etc.).

En general, y con la clara excepción de México, los formatos de reporte presentan debilidades en su cumplimentación. Tampoco se cuenta, salvo en el caso citado, con formatos finales, sino que los disponibles se presentaron en versión borrador, con vacíos informativos, comentarios internos, iluminados, etc.

La intervención de Argentina ha reportado los logros a nivel de actividades y productos, bien en los formatos previstos, como los informes de seguimiento semestrales (2), bien mediante canales más informales (notas de prensa, reportes, etc.). Sin embargo, la intervención no ha sido diseñada para reportar el nivel de resultados finales (efectos e impacto). Esto es debido, en primer lugar, a la propia lógica del diseño de estas intervenciones (así como los formatos y procesos estandarizados). La debilidad del reporte está dada por la ausencia de una estrategia de medición, pues se limita a realizar acciones más o menos formalizadas en instrumentos (principalmente informes de seguimiento) que no están orientados específicamente a la Gestión de Resultados. Además, lo que resulta capital para entender la falta de disponibilidad de datos sobre resultados finales, es algunos de los productos esperados no habían finalizado al cierre de la intervención; es decir, la planificación temporal de la intervención fue insuficiente para conseguir el uso (y por tanto asegurar los beneficios) de los productos logrado. Se entiende que el

informe final reporta la intervención hasta el mes de octubre/ noviembre de 2023. Sin embargo, por no haber recibido el documento con anterioridad a la realización de las entrevistas, no pudo ser considerado. Por otro lado, el tiempo verbal (futuro) según el cual este informe se refiere a muchas de las actividades reportadas, genera dudas sobre si se trata de que no fueron finalizadas durante el tiempo de la intervención o si se trata de errores de redacción.

El equipo evaluador identificó acciones de seguimiento y medición de actividades y productos en la intervención de Bolivia. Estas acciones, que partían de los diferentes actores participantes según su responsabilidad en cada resultado esperado (R1, R2), estaban coordinadas y respondían a la lógica de informar a la OIT sobre el desarrollo de las actividades y productos. Los instrumentos internos de reporte fueron limitados en tres niveles: temporal en cuanto a su periodicidad, respecto al foco o jerarquía (GRD) por orientarse principalmente al cumplimiento de actividades y productos; y también respecto de su completitud y disponibilidad a tiempo (esto se ha explicado en el apartado de limitaciones de la evaluación). Por último, no se ha reportado adecuadamente, el impacto que las acciones del R1 tuvieron sobre algunas de las mujeres rurales indígenas, quienes lograron mejoras efectivas hacia la formalización. Se trata de un logro no adecuadamente reportado por estos instrumentos que el equipo evaluador pudo consolidar a través de los cuestionarios directos sobre dos grupos de mujeres (si bien estos cambios en personas fueron informados en entrevistas con OIT y entidades socias implementadoras).

La intervención de México es el que alcanza mayor calidad global en cuanto a diseño. Sus resultados esperados (2) están operacionalizados con una amplia lógica, lo que permite valorar su coherencia. El nivel de orientación del impacto (jerarquización de objetivos) es claramente superior a los otros proyectos, ya que este, al orientar sus acciones hacia la aprobación de una política pública (p.e Estrategia de Recuperación del Empleo ERdE en el Estado de Coahuila), permite un seguimiento orientado a resultados genuinos<sup>16</sup> (efectos). Al igual que su planificación, el seguimiento realizado por el equipo de la intervención en México reunió elementos de calidad no vistos en el resto de las intervenciones. En efecto, más allá de cumplir con el envío periódico de formatos estandarizados y de realizar las acciones de recopilación de datos de las entidades socias implementadoras, se desplegó un sistema de seguimiento global, tanto interno como externo, junto con el tripartito, quienes realizaban reuniones periódicas (cuatrimestrales) para revisar las metas. Además, con la Secretaría de Trabajo y los puntos focales en las diversas instituciones, realizaban seguimiento cada 15 días o cada mes, dependiendo del momento de la intervención. Finalmente, añadir que los informes de reporte, al igual que sucede con su diseño, son los de mayor calidad en su cumplimentación, reconociéndose su focalización y precisión en cuanto a datos.

En Perú, el diseño no orientado hacia resultados finales supone que no es posible (o al menos es mucho más complejo) realizar una medición adecuada de los mismos, ya que el nivel de reporte (jerarquía de resultados) no es el adecuado. Dentro del seguimiento se echa en falta la disponibilidad de otros recursos relacionados con la gestión de los riesgos, como, por ejemplo, un sistema de alerta, si bien es percibido hasta el nivel de cumplimiento de recursos y obtención de productos. En definitiva, la intervención tuvo en gran medida un seguimiento de actividades, y no tanto una gestión basada en resultados.

#### P4. ¿Las intervenciones integran en su diseño e implementación la igualdad de género, la interculturalidad y en general el enfoque de derechos?

A continuación, se analizan los aspectos relativos a la inclusión de los enfoques transversales de igualdad de género, enfoque intercultural y derechos humanos, identificando posibles diferencias entre intervenciones en las estrategias de incorporación de los enfoques y comparación de los resultados alcanzados.

---

<sup>16</sup> A lo largo de este informe se insiste en la diferencia teórica, en cuando a la Gestión de Resultados de Desarrollo (PNUD: 2010), entre resultados iniciales, entendidos como productos (bienes y servicios logrados como culminación de actividades y/o procesos) y resultados finales, entendidos como primeros cambios (efectos o impacto).

### Principales hallazgos:

4.1 Las intervenciones de los cuatro países implementaron acciones sensibles al género, si bien no todas las acciones lo eran. Argentina y Perú se enfocaron en la formalización de las mujeres del sector informal, México transversalizó el género en todas sus actividades, y Bolivia trabajó en el empoderamiento económico y liderazgo político de las mujeres indígenas. Solo Perú y Bolivia han implementado capacitaciones específicas para mujeres, mejorando sus capacidades de emprendimiento y empleabilidad.

4.2 Únicamente los informes de seguimiento y final de México recogían los datos de los y las participantes desagregados por sexo para cada una de las actividades, lo que dificulta establecer el número de mujeres que participan en las mesas de diálogo y capacitaciones de las otras intervenciones.

4.3 Los enfoques de interculturalidad y de derechos humanos, como tal no se mencionan en la formulación de las intervenciones, si bien se han incorporado en ciertas acciones de las intervenciones.

4.4 El enfoque intercultural se incorporó únicamente en la intervención de Bolivia y en una de las acciones de la intervención de Perú vinculada al fortalecimiento de capacidades de mujeres indígenas. Existe una confusión sobre este enfoque, ya que en Argentina, México y Perú se asocia con la intervención en poblaciones migrantes.

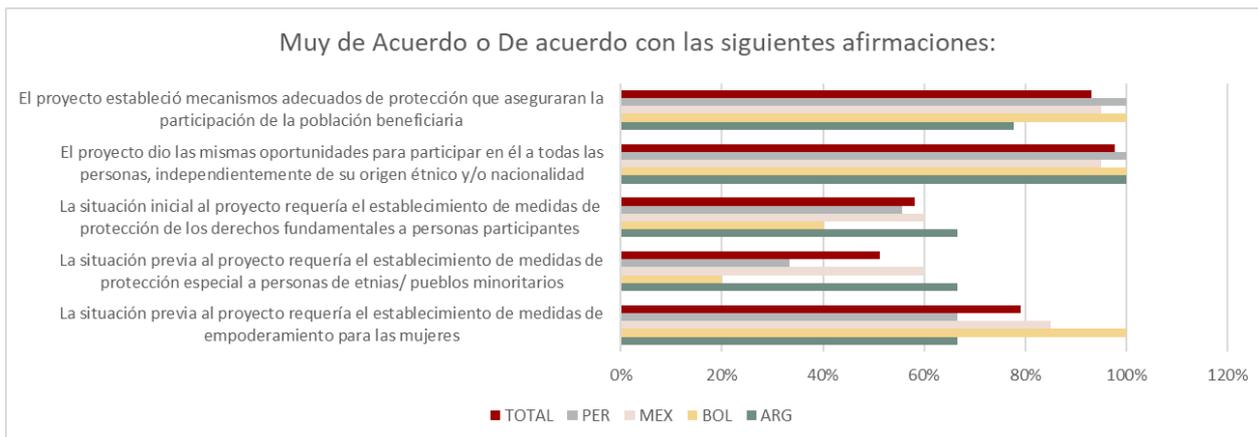
4.5 En general, las cuatro intervenciones han incorporado el enfoque basado en los derechos humanos, al tenerse en cuenta a los titulares de responsabilidades (empresariado y sindicatos), los titulares de obligaciones (Gobierno nacional y subnacional) y los titulares de derechos (trabajadores y trabajadoras informales).

### Inclusión de la igualdad de género en el diseño

La mayoría de las personas encuestadas (n=43) de los cuatro países coincidieron en que la situación previa a la intervención requería medidas de empoderamiento para las mujeres. En cuanto a medidas de protección de derechos fundamentales y para personas de pueblos minoritarios, la opinión es más diversa, y apenas un porcentaje ligeramente superior a la mitad coincidían en su alto grado de pertinencia. Curiosamente, es precisamente en Bolivia donde se registró el nivel más bajo de acuerdo entre las personas encuestadas sobre la necesidad de abordar la protección de pueblos minoritarios, a pesar de que se trataba de una intervención diseñada para abordar esa necesidad. Prácticamente la mayoría coincidió en que la respectiva intervención brindó las mismas oportunidades de participación sin discriminación por razón alguna, estableciendo medidas de protección para garantizarla. En este último aspecto, en Bolivia, México y Perú hubo prácticamente un consenso, mientras que en Argentina solamente dos tercios estaban de acuerdo en esta cuestión.

Asimismo, el total del equipo de la OIT encuestado (n=5) estaba muy de acuerdo o de acuerdo en que se dio las mismas oportunidades para participar a hombres y mujeres.

Gráfico 1. Opinión de las personas encuestadas sobre la inclusión de enfoques transversales



En cuanto a la incorporación del enfoque de género desde el diseño de las intervenciones, en la formulación de la intervención de Argentina, se incorporó la perspectiva de género de manera transversal, principalmente en la formulación de los Productos 1 y 2 sobre el fortalecimiento de capacidades y el análisis de los obstáculos para la formalización, sin embargo, esta transversalidad perdió presencia en la formulación de una TdC en la *Inception Phase*. Por otro lado, en el diseño de la propuesta, el Producto 3 se dirigió específicamente a sectores altamente feminizados, como el sector cuidados, y esto se mantuvo en la TdC en los Productos 3 y 4. Por ello, durante la implementación de la intervención, el enfoque de género se limitó al Producto 3, gracias a la colaboración con la plataforma Zolvers (plataforma digital de trabajadoras domésticas) y a su labor para promover una estrategia de formalización del trabajo doméstico, así como el análisis de las barreras para la formalización que enfrentan las trabajadoras domésticas de cara a fortalecer el Programa Registradas del Gobierno (Producto 4). Por otro lado, la celebración en noviembre de 2022 del VII Seminario sobre Economía Informal incluyó entre sus contenidos la discusión sobre la feminización de la informalidad y medidas para promover la paridad de género. Asimismo, entre los constituyentes beneficiarios se incluyeron en el diseño al Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad y el Sindicato de Amas de Casa de la República Argentina (SACRA), exclusivamente de mujeres, y el sindicato UPACP (Unión del Personal Auxiliar de Casas Particulares). Por tanto, siguiendo las categorías propuestas por la escala GRES, algunas actividades de los Productos 3 y 4 fueron sensibles al género al promover medidas para formalizar sectores altamente feminizados, pero las demás actividades fueron ciegas al género, ya que no fueron diseñadas para promover la participación de las mujeres. Asimismo, señalar que en el diseño de la propuesta, el enfoque de género se limitó a promover la formalización del sector doméstico vinculado al rol de cuidados de las mujeres, aunque posteriormente durante la implementación se incorporó un enfoque más amplio.

La intervención de Bolivia estuvo orientada a fortalecer las capacidades de las mujeres indígenas de zonas rurales a través de la promoción de emprendimientos asociativos y el tránsito hacia la formalidad. Es así como la intervención incorporó el enfoque de igualdad de género mediante la generación de oportunidades formativas y de emprendimiento para las mujeres. Asimismo, en el diseño del resultado vinculado a la capacitación sobre el Convenio 169 sobre pueblos indígenas, se puso especial foco en promover la participación de las mujeres indígenas en la toma de decisiones, así como en la identificación de las barreras para su participación. Una vez arrancado la intervención, se hizo un diagnóstico y mapeo sobre el acceso a los derechos de las mujeres indígenas en los territorios, así como aquellos sectores donde estaban representadas. En cuanto a la implementación, se promovió un enfoque participativo, donde, por ejemplo, las propias mujeres contribuyeron al diseño de un programa para fortalecer sus capacidades y competencias para el desarrollo empresarial y el emprendimiento local. Así, las acciones de capacitación se adaptaron según las necesidades de las mujeres y sus realidades, y se realizaron formaciones de emprendimiento en zonas deprimidas como El Chaco y acciones para el fortalecimiento de las asociaciones de artesanos/as en Santa Cruz del Oriente. Respecto a la participación de mujeres, las actividades del Resultado 1 se diseñaron exclusivamente para mujeres, pero durante la implementación

hubo que adaptarse a la dualidad de la cosmovisión indígena. Así, en Salinas sí se pudo trabajar exclusivamente con mujeres y en muchos de los territorios como Santa Cruz con una mayoría muy representativa (90/95%), mientras que en otros hubo que buscar una paridad respecto de los hombres (50%-50%) como en Cochabamba y Potosí. Por tanto, siguiendo las categorías propuestas por la escala GRES, las actividades de la intervención fueron sensibles al género, ya que directamente buscaron impactar sobre mejoras en las capacidades de las mujeres indígenas atendiendo a sus necesidades particulares, así como a fomentar su participación política en línea con el Convenio 169.

En México, datos anteriores al inicio de la intervención, señalaban a la región como uno de los Estados con mayor brecha de género, por lo que a raíz de este diagnóstico el Gobierno incorporó esta prioridad en su demanda a la OIT. Por tanto, desde la formulación, se planteó una estrategia de recuperación del empleo inclusiva, con énfasis en la igualdad entre hombres y mujeres, basada en empleos verdes y trabajo decente para ambos sexos bajo el enfoque de la transición justa. Asimismo, el énfasis en la incorporación del enfoque de género por parte de la OIT situó esta dimensión como prioritario en la agenda del Estado. En general, todos sus productos incorporaron el enfoque de género de manera transversal, y de manera específica se diseñaron actividades orientadas a la incorporación del enfoque de género en el accionar del Servicio Público de Empleo. Además, en el diseño se planeó la implementación de un piloto para promover la inserción laboral de las mujeres en un sector emergente de la economía verde con potencial de crecimiento con poca participación laboral femenina. Así, nacieron diferentes iniciativas como el establecimiento de un programa para el cuidado infantil en el sector de transportes. Añadir que, en el diseño de los productos, se preveía la participación paritaria en los talleres de capacitación y mesas técnicas, aunque finalmente la participación femenina fue mayor. Por tanto, siguiendo las categorías propuestas por la escala GRES, las acciones diseñadas y realizadas se situaron en un punto intermedio entre enfoque transformador y enfoque sensible al género, ya que por un lado promovió cambios en las normas del Sector Público de Empleo atendiendo a las necesidades y contexto de las mujeres, pero por otro lado no abordaron las causas de esa desigualdad.

En el caso de Perú, fue necesario diferenciar según los resultados. El Resultado 1 estaba orientado a la generación de evidencia, donde en general se desagregaba la información por sexo y se incluía un análisis de la situación diferenciada de las mujeres en los casos en los que era pertinente según el tipo de estudio. En cuanto al Resultado 2, estaba orientado a la organización de talleres y capacitaciones para los constituyentes, donde simplemente se fomentaba la participación igualitaria de hombres y mujeres en las actividades, pero sin mecanismos para garantizar su representación en la toma de decisiones, donde quedaban en segundo plano respecto a los hombres (por ejemplo, en la Mesa de Trabajo entre Ministerio y autoempleados). Asimismo, algunas de las personas entrevistadas manifestaron que conseguir esta paridad en las diferentes actividades en ocasiones era complicado, por lo que tuvo que abrirse la participación a todas aquellas personas que quisieran. No obstante, varios capacitadores/as y participantes de estas formaciones coincidieron en que, la promoción de la participación de mujeres en estos talleres consiguió fortalecer liderazgos incipientes de mujeres, sobre todo en los sindicatos y trabajadoras informales. En cuanto al contenido de las capacitaciones para los y las trabajadoras no incorporaba el enfoque de género más allá de la mención a estadísticas y ejemplos del servicio de guarderías como incentivo a la formalización de mujeres, así como el enfoque de género que incluye la Recomendación 204.

El Resultado 3 consistía en iniciativas innovadoras para el tránsito a la formalización, con un componente específico vinculado a mujeres de los mercados de abastos. Por un lado, se contempló la generación de programas y guías formativas sobre incentivos para impulsar la transición a la formalidad como servicios de guarderías infantiles en los mercados de abastos, con el objetivo de sensibilizar y capacitar a las entidades gubernamentales. Por otro lado, se contempló la formación a mujeres con trabajos informales a las que además se contempló conceder un capital semilla a través de concurso para mejorar sus negocios. En estas capacitaciones se utilizó la metodología GET AHEAD, diseñada especialmente para mujeres y con un enfoque integral de género, más allá de la mejora de la productividad y emprendimiento de las mujeres, se abordó también los roles de género, territorio, cultura, familia, etc. Además, se contempló un seguimiento y acompañamiento individualizado a una selección de esas mujeres para

garantizar la incorporación de las capacidades adquiridas y de la adaptación de las formaciones a sus necesidades. Sin embargo, durante las entrevistas se mencionó que esta metodología poseía un currículo demasiado extenso que ignoraba la carga familiar y laboral de las mujeres, haciendo que muchas de ellas no pudieran implicarse de manera plena. Igualmente, se apoyó la capacitación de funcionarios y la elaboración de planes de desarrollo locales con un enfoque inclusivo en Puno y Cusco, en donde, además, se contempló la elaboración de un plan de acción social para promover la independencia económica de las mujeres víctimas de violencia de género<sup>17</sup>. Por tanto, siguiendo las categorías propuestas por la escala GRES, se puede decir que las actividades de los Resultados 1 (generación de conocimiento) y Resultado 2 estuvieron orientadas al género en cuanto a que incorporó la realidad de las mujeres en el sector informal y promovieron la participación paritaria, mientras que las acciones del Resultado 3 fueron sensibles al género en cuanto a su búsqueda de contribución al empoderamiento económico de las mujeres de acuerdo con sus realidades y necesidades específicas.

### Inclusión de enfoque intercultural en el diseño

Cabe señalar que en general existe una confusión sobre este enfoque que se asocia con intervenir con poblaciones migrantes, tal y como es el caso de algunas actividades en Argentina, en México o en Perú, sin que estas acciones presten atención a la diversidad cultural, sino más bien actuando según el principio de no discriminación.

En Argentina no consta que se haya incluido ese enfoque intercultural, tan solo hacen mención a que la perspectiva migrante aparece de manera destacada en el trabajo vinculado a las empeladas del sector doméstico, tanto en la investigación, como en el trabajo con la plataforma Zolvers.

En Bolivia la intervención buscaba, desde la formulación, fortalecer las capacidades y empoderar a las mujeres indígenas, reconociendo la interseccionalidad de esas dos categorías. Además, también se diseñaron acciones para sensibilizar y capacitar sobre el Convenio 169 de la OIT y la Estrategia de la OIT para el trabajo con pueblos indígenas (2015). De hecho, hasta ese momento era la única intervención de la OIT en el ámbito de América Latina que contribuyó a implementar esta estrategia relativa a pueblos indígenas. Durante la implementación, se fortaleció al Servicio Estatal de Autonomías en su función de gestión autonómica intercultural y a la CIPCA que incorpora el Convenio 169 y el enfoque intercultural en su actuar. Para respetar la dualidad y complementariedad de la cosmovisión indígena, se realizaron adaptaciones para incluir la participación de varones en algunas de las capacitaciones, por ejemplo, en Salinas se trabajó exclusivamente con mujeres, mientras que en Cochabamba y Potosí se buscó la paridad de género. De manera similar, las capacitaciones para el emprendimiento de las mujeres indígenas, así los materiales formativos elaborados se adaptaron a las particularidades culturales. Igualmente, la devolución de los productos se realizaba también autoridades y representantes naturales de los territorios, no solamente a las autoridades electas, como es el caso del estudio encargado a ONU Mujeres. En esta línea, cabe señalar que desde la oficina de Bolivia de la OIT no se empleó el concepto de interculturalidad, a pesar de que el enfoque está presente. Esto se debe a que algunos conceptos y términos tienen ciertas connotaciones en Bolivia que dificultan su empleo.

En México, no se incorporó el enfoque de interculturalidad, ya que no se vinculaba al reconocimiento de la coexistencia de diversidades culturales, sino que se aplicó un enfoque de no discriminación, y las entrevistas reflejan que a menudo es confundido entre los actores como enfoque de interculturalidad. Simplemente, hubo un clúster donde se trabajó con minoría en situación de vulnerabilidad (migrantes, adultos mayores, mujeres, exconvictos...) para crear mecanismos de inclusión laboral, y ese foco en la población migrante es lo que ha llevado a la confusión de términos.

El diseño de la intervención de Perú no incorporó el enfoque de interculturalidad porque no fue una prioridad. Las únicas actividades que han incluido este enfoque son las capacitaciones bajo la metodología GET AHEAD, que incluyen esta perspectiva en la propia metodología, y que se adaptó al

---

<sup>17</sup> Este plan permitió cambiar el enfoque asistencialista del Área de la Mujer de la municipalidad, para capacitarlos y dar herramientas para incorporar un verdadero enfoque de género que analice los roles de hombres y mujeres y promueva el emprendimiento de las víctimas más allá de la denuncia.

lenguaje, conocimientos, nivel de instrucción, etc. de los diferentes grupos que se capacitó. Sobre todo, con el grupo de mujeres artesanas de San Martín, que pertenecían a tres comunidades nativas (awajun, quichua y shawi) donde adaptaron la metodología al contexto de esta población, normalmente alejada y donde no suelen llegar estas formaciones. De hecho, estas tres poblaciones son tres grupos étnicos muy diferentes, y hubo que adaptarlos a las tres culturas y a los tres idiomas, a sus usos y costumbres, expresiones culturales. Entonces, el enfoque intercultural se incorporó como una particularidad a estos talleres de San Martín en concreto, porque, por ejemplo, las capacitaciones en Cusco la población era más homogénea y con otra realidad, siendo todos de origen quichua. En las formaciones a los y las trabajadoras, el enfoque intercultural o de atención a la diversidad cultural estaba inserto en la propia Recomendación 204, y aparecía como tema transversal en los contenidos que se abordaron. Además, se analizaron los avances a nivel nacional en esta cuestión y se concluyó que existe un enorme vacío todavía a abordar.

### Inclusión del enfoque de derechos humanos en el diseño

En la formulación de las intervenciones no se mencionó de manera específica el enfoque de derechos humanos, pero las acciones de las cuatro intervenciones estaban orientadas a garantizar el acceso a los derechos fundamentales asociados al trabajo mediante la transición de la economía informal a la formal. En cuanto a la participación de las tres titularidades, únicamente en las intervenciones de Perú y Bolivia se realizaron actividades directamente con los titulares de derechos, mientras que en Argentina participaron en un estudio para el piloto de plataformas digitales. La intervención de México se centró en fortalecer el diálogo social del tripartito (titulares de obligaciones y de responsabilidades), incluyendo a organizaciones de representantes de titulares de derechos.

En Argentina, se incluyó la participación de las tres titularidades, aunque el trabajo se centró principalmente a la generación de conocimiento y fortalecimiento de los titulares de obligaciones (MTESS y MDS principalmente) y titulares de responsabilidades (Universidad Torcuato di Tella, sindicatos (CGT, UPACP) y representantes de empleadores (UIA)) en los Productos 1 y 2, mientras que los titulares de derechos (trabajadoras domésticas de la plataforma Zolvers, principalmente) han estado involucrados en los Productos 3 y 4. Por otro lado, en base al principio de igualdad y no discriminación, durante la implementación se detectó la situación de vulnerabilidad de los jóvenes y se realizaron estudios y campañas para la transición a la formalidad de la juventud.

En Bolivia, en el trabajo con las autonomías indígenas, como titulares de obligaciones, no solamente se buscó la capacitación en lo relativo al Convenio 169, sino que se desarrollaron instrumentos de gestión con enfoque de derechos humanos, para que las mujeres indígenas mejorasen sus condiciones de vida y se fomentase su acceso a la toma de decisiones. Para garantizar la protección y ejercicio de las mujeres indígenas (titulares de derechos) se realizaron capacitaciones y sesiones formativas donde participaron también los titulares de obligaciones (Servicio Estatal de Autonomías, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobiernos Autónomos Indígenas) y de responsabilidades (COB, organizaciones de la sociedad, Universidad Mayor de San Andrés).

En México, este enfoque no se incluyó en el momento del diseño de la intervención, sino que apareció durante la implementación al implementar la agenda de trabajo decente. Titulares de obligaciones (Estado de Coahuila) y titulares de responsabilidades (sindicatos y empresarios) diseñaron mecanismos para asegurar la integración en el mercado laboral de ciertas minorías (titulares de derechos), principalmente mujeres y población migrante (pero también exconvictos, adultos mayores, personas con limitada movilidad física, etc.), aplicando los principios de igualdad y no discriminación. Sin embargo, los titulares de derecho no participaron directamente en estos diálogos que se mantuvieron a nivel institucional. Asimismo, mediante la institucionalización del Consejo Tripartito se incorporaron los principios de participación y rendición de cuentas.

En Perú las acciones de diálogo y trabajo bipartito se fundamentaron en el principio de participación y de rendición de cuentas; por ejemplo, al incorporar a los sindicatos, fundamentalmente el CUT (titulares de responsabilidades), en los procesos de diseño del modelo de autoempleo en la Mesa de Trabajo con el Ministerio de Trabajo (titulares de obligaciones), o el trabajo de los gremios empresariales regionales

(titulares de responsabilidades) con los gobiernos locales de Puno y Cusco en el diseño de Planes de Desarrollo Local (titulares de obligaciones). Además, en la Mesa de Trabajo se promovió un diálogo igualitario y participativo, incluyendo la representación de actores e instituciones que en otros espacios de diálogo como el Consejo Nacional estaban excluidos, y buscando la aprobación por consenso. Además, las capacitaciones a titulares de responsabilidades (CONFIEP y sindicatos) y titulares de derechos (trabajadores y trabajadoras informales) plantearon la transición a la formalidad desde una perspectiva de acceso a los derechos laborales, sociales y de salud, ya que en Perú una de las grandes problemáticas es la falta de información y conocimiento sobre los mecanismos para acceder a ellos. Se plantearon los talleres desde la perspectiva del principio de igualdad y no discriminación.

## P5. ¿En qué medida las intervenciones priorizadas se alinean con las prioridades y políticas nacionales, con los ODS y con las prioridades de la OIT?

Esta sección analiza el alineamiento de las intervenciones con los Planes de Desarrollo de los países y otras estrategias regionales y locales, el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNSDCF), el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y con los planes estratégicos de la OIT, incluyendo el Programa y Presupuesto para el bienio 2021-2022.

### Principales hallazgos:

5.1 Las cuatro intervenciones se alinearon con las estrategias de desarrollo y planes nacionales y regionales/locales de los respectivos países, tanto en la temática general de empleo decente, como en las particularidades de cada una de las intervenciones: el fortalecimiento del INDEC en Argentina, de las autonomías indígenas en Bolivia, de los entes territoriales en Perú, así como la temática medioambiental en Coahuila.

5.2 Las cuatro intervenciones comparten su contribución al ODS 8.3, y adicionalmente Argentina se vinculó al ODS 8.5, Bolivia al 8.2 y 5.c, México a las metas 8.5 y 13.2, y Perú al 8.8 y 5.4. Además, las cuatro intervenciones se alinearon adecuadamente con sus respectivos UNSDCF.

5.3 Las intervenciones de Argentina, Bolivia y Perú comparten su alineación con el Resultado 4 del Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021, concretamente con el Producto 4.3, mientras que México se adecuaba al Resultado 3 del P&P 2022-2023.

De manera general, las cuatro intervenciones están alineadas con las prioridades nacionales y subnacionales, así como de Naciones Unidas y de la OIT. En la encuesta compartida con los equipos de la OIT<sup>18</sup> (n=5) se manifestó que, de manera general, las intervenciones se alineaban con dichas estrategias, a excepción del equipo de México (n=2) que consideró que la intervención no se adecuaba a los marcos nacionales.

Tabla 7. Opinión de los equipos de OIT sobre la Alineación de las intervenciones con planes y programas estratégicos

Alineación con planes y programas estratégicos de:	Muy alto	Alto	Moderado alto	Moderado bajo	Bajo	Muy bajo	NS/NC
Gobierno nacional		Argentina	Perú	México	México		Argentina
Gobierno(s) local(es)	México (2)	Argentina	Perú				Argentina
SNU - UNSDCF		Argentina México		México			Argentina Perú
SNU - ODS	Argentina México	Argentina	México				Perú

<sup>18</sup> No hubo respuesta a la encuesta por parte de OIT Bolivia.

OIT - Resultados de Programa por País (CPO)	Argentina (2) México (2)		Perú				
OIT - Marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP)	Argentina		México Perú				Argentina México
OIT - Programa y Presupuesto (P&P)	Argentina (2) México (2)						Perú

### Adecuación con estrategias y prioridades nacionales y/o regionales/locales

Las cuatro intervenciones se alineaban con los respectivos planes de desarrollo y estrategias locales en su caso, no sólo en cuanto a las temáticas generales de formalización y empleo decente e igualdad de género, sino también en cuanto a las particularidades de cada uno. Por ejemplo, el fortalecimiento del INDEC en Argentina, de las autonomías indígenas en Bolivia, de los entes territoriales en Perú, así como la temática medioambiental en Coahuila.

Teniendo en cuenta que, en el momento de la formulación, Argentina no disponía de un Plan Nacional de Desarrollo, se toma como referencia los Objetivos de Gobierno para 2015-2019<sup>19</sup>, de manera que esta intervención se alinea con cuatro Objetivos (I. *Estabilización Macroeconómica*; II. *Acuerdo Productivo Nacional*; IV. *Desarrollo Sustentable*; VII. *Modernización del Estado*) y seis prioridades, vinculadas a la formalización y trabajo decente, igualdad de género, y normalización de estadísticas públicas. Además, esta intervención en su diseño contempla apoyar al Gobierno en la evaluación del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción y Programa de recuperación y Sostenimiento Productivo (REPRO), así como apoyar programas públicos de empleo (PPE) como el Potenciar Trabajo, el Programa REGISTRADAS o REPRO II, con el objetivo de lograr inserciones laborales dentro de la formalidad y el trabajo decente. Asimismo, se alineaba con las acciones del Gobierno de la República Argentina como respuesta a la crisis provocada por la pandemia de la COVID19 con mecanismos de asistencia para trabajadores independiente y las líneas estratégicas del Consejo Económico y Social (CES).

La Agenda Patriótica 2025<sup>20</sup> de Bolivia establece 13 pilares estratégicos y unas metas a alcanzar en 2025. En concreto, esta intervención se alineaba con la meta orientada al incremento “del empleo formal (...) garantizando una vida digna, a través del fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa (...)” del Pilar 6. *Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista*. También contribuye al Pilar 7. *Integración complementaria de los pueblos con soberanía*. También se alinea con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025<sup>21</sup> y concretamente con el Eje 1: *Reconstruyendo la Economía, Retomando la Estabilidad Macroeconómica y Social* (Acciones 1.4.1.2 y 1.4.1.3), vinculado al empleo formal con enfoque de género y de desarrollo territorial. Asimismo, esta intervención se orientaba a fortalecer las capacidades del Servicio Estatal de Autonomías, en línea con las prioridades nacionales y regionales del país tras la Constitución del 2009. Por ejemplo, a través de CIPCA se buscaba aterrizar líneas y acciones del Plan de Desarrollo nacional en los Planes de Gestión Territorial Comunal en las autonomías indígenas campesinas, concretamente en Charagua, de acuerdo con las prioridades identificadas en lo que ellos denominan “Planes de vida”.

La intervención de México surgió de la demanda de la Secretaría de Trabajo de Estado de Coahuila a la OIT solicitando un programa de asistencia técnica en el que se contemplasen los temas de: Empleos Verdes, Nuevas Instituciones Laborales, Libertad Sindical y garantías del derecho de sindicación, trabajo de y para migrantes, erradicación de trabajo infantil, fomentar la igualdad de remuneración, la eliminación de formas de discriminación en el empleo y la ocupación, así como todos aquellos que puedan sumar a los compromisos contraídos en el “Pacto Coahuila 2021”. De esta manera, esta intervención se alineaba con las prioridades del “Acuerdo Tripartito para el Diálogo Social y el Trabajo Decente por un Coahuila Estable y Productivo” de 2019. En cuanto al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2023 de Coahuila<sup>22</sup>,

<sup>19</sup> <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/ArgentinaObjetivosdeGobierno.pdf>

<sup>20</sup> [https://www.planificacion.gob.bo/uploads/AGENDA\\_PATRIOTICA2025\\_MPD.pdf](https://www.planificacion.gob.bo/uploads/AGENDA_PATRIOTICA2025_MPD.pdf)

<sup>21</sup> [https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/PDES\\_2021-2025a\\_compressed\\_o.pdf](https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/PDES_2021-2025a_compressed_o.pdf)

<sup>22</sup> <https://coahuila.gob.mx/micrositios/index/plan-estatal-de-desarrollo>

se vinculó con el Eje 3. *Desarrollo Económico Sustentable* (OG. Orientar la estructura productiva hacia los sectores más competitivos, en un marco de crecimiento económico sostenido y de respeto a los derechos laborales y al medio ambiente) y el Eje 4. *Desarrollo Social Incluyente y Participativo*, concretamente con (OG. Orientar los programas de desarrollo social a favor de la inclusión y la igualdad de oportunidades de desarrollo individual y colectivo, en un contexto de corresponsabilidad y organización de los beneficiarios, que les permita superar las carencias por sí mismos y elevar su calidad de vida).

La propuesta de la intervención de Perú nació de las necesidades mencionadas por los mandantes de la OIT durante el diseño del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), que unánimemente reconoce la importancia de la formalización de empresas y trabajadores en Perú. Se alineaba también con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el 2050<sup>23</sup> que establece una serie de lineamientos y retos que responden a problemas estructurales del país, así como de objetivos con los que se alinea la intervención RBSA. Concretamente estaba alineado con el Objetivo Nacional 3 vinculado a elevar los niveles de competitividad y productividad con empleo decente y a sus objetivos específicos relacionados con la igualdad de género y la protección de grupos en situación de vulnerabilidad. También contribuyó al Objetivo Nacional 4 y al objetivo específico de fortalecimiento de capacidades de gobiernos subnacionales, ya que la intervención apoya la formulación de Planes de Desarrollo Local Concertado bajo la metodología DELI. La actividad del Producto 2, vinculada a desarrollo del modelo conceptual del autoempleo, se alineaba directamente con la Política Nacional de Empleo Decente, que no había podido comenzar su desarrollo debido a la falta de una definición del concepto de autoempleo, lo cual dificultaba la implementación de acciones y políticas públicas. Por lo tanto, existía esa necesidad desde el Ministerio de Trabajo de crear el servicio de autoempleo, a la que se ha contribuido desde la OIT. Asimismo, la propuesta se basaba en las lecciones aprendidas de la Estrategia Sectorial de Formalización Laboral 2018-20216 y del Consejo Nacional de Competencia y Formalización. Asimismo, la intervención pretende fortalecer programas como Tu Empresa o Formaliza Perú.

### Adecuación con el UNSDCF y los ODS

Las cuatro intervenciones se alinearon adecuadamente con sus respectivos Marcos de Cooperación, y en común todas ellas con el ODS 8 de *Trabajo decente*, concretamente con la Meta 8.3.

La intervención de Argentina se vinculó directamente al ODS 8 relativo al *Trabajo decente*, concretamente a las metas 8.3 y la 8.5, así como con el Marco Estratégico de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Argentina 2021-2025<sup>24</sup>, y la prioridad vinculada al desarrollo económico sostenible e inclusivo orientado a reducir las desigualdades de género y promover la formalización.

En cuanto a Bolivia, la intervención estaba alineado con el ODS 8 de *Trabajo Decente* y el ODS 5 de *Igualdad de Género*, concretamente con las metas 8.2 y 8.3, así como la meta 5.c. Respecto al Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia (2018-22)<sup>25</sup>, se alinea con el Área de trabajo 2. *Desarrollo Integral y Economía Plural*, concretamente con el Efecto 2 de sistemas productivos inclusivos e igualitarios basados en trabajo decente, y con el Área de trabajo 4: *Interculturalidad, Descolonización y Despatriarcalización*, al contribuir a la promoción de los derechos de las mujeres indígenas. Además, está alineado con el Plan de Respuesta Socioeconómica 2020 de la ONU en Bolivia que enfatiza la necesidad de fortalecer la capacidad de los pueblos indígenas para recuperarse de la COVID-19.

La intervención de México se alineaba con el ODS 8 de *Trabajo Decente* y el ODS 13 de *Acción por el Clima*, concretamente con las metas 8.3, 8.5 y 13.2. En lo que respecta al UNSDCF 2020-2025<sup>26</sup>, contribuyó con las áreas de trabajo 2 y 3 dedicadas a la prosperidad e innovación, y la economía verde y cambio climático respectivamente. Además, se alinea con las áreas transversales de "Igualdad de Género y

<sup>23</sup> <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/campa%C3%B1as/11228-peru-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2050>

<sup>24</sup> <https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-12/MECNUD%202021-2025.pdf>

<sup>25</sup> <https://bolivia.un.org/es/141287-marco-de-complementariedad-de-naciones-unidas-para-el-vivir-bien-en-bolivia-2018-2022>

<sup>26</sup> <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-11/MEXICO-UNSDCF-2020-2025.pdf>

Empoderamiento de las Mujeres y Niñas” y “Personas Migrantes y Refugiadas”, ambas objeto de trabajo durante las acciones implementadas.

La intervención de Perú se vinculó con el ODS 8 de *Trabajo Decente* y el ODS 5 de *Igualdad de género*, concretamente con las metas 8.3, 8.8 y 5.4. En el momento de la formulación de la intervención, el nuevo Marco de Cooperación de Naciones Unidas (2022-2026)<sup>27</sup> para Perú se encontraba en fase de borrador, pero la intervención RBSA se alineó con la Prioridad Estratégica 3 *Competitividad y productividad inclusiva y sostenible* y concretamente con el Efecto Directo 5 sobre formalización de la producción desde el trabajo decente y con enfoque inclusivo, con énfasis en el empoderamiento económico de las mujeres. Además, la intervención se vinculaba a los enfoques transversales de este Marco, especialmente con Enfoque de territorio debido a la descentralización de las acciones de la intervención, así como la perspectiva de género.

**Adecuación con los Resultados de Programa por País (CPO), el marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP) y los resultados del Programa y Presupuesto (P&P).**

Las intervenciones de Argentina, Bolivia y Perú estuvieron alineadas con el Resultado 4 del Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021<sup>28</sup>, concretamente con el Producto 4.3, mientras que México se adecúa al Resultado 3 del P&P 2022-2023<sup>29</sup>. En general, se puede afirmar que las cuatro intervenciones se alinearon con las prioridades estratégicas de la OIT.

En su diseño, la intervención de Argentina se alineaba con el Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021, principalmente con el Resultado 4: *Empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de innovación y trabajo decente* y el Resultado 7: *Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos*, concretamente con los Productos 4.3 y 7.4. En cuanto a los resultados de Programa por País (ARG 177) se vinculó a los productos orientados a apoyar a los constituyentes de la OIT en el diseño e implementación de estrategias de recuperación del empleo alineadas con la Recomendación 204 de transición a la economía formal, y que prioricen los sectores más afectados por la crisis, incluidos sectores feminizados. El Programa de Trabajo Decente 2022-2025 estaba en proceso de finalización durante el diseño de la intervención, pero incluye entre sus ejes más destacados el diseño de una estrategia integral inclusiva y con perspectiva de género, para la transición hacia la economía formal, con un enfoque en los grupos más afectados por el impacto económico de la pandemia de la COVID-19, concretamente la Prioridad 2.

En el diseño de la intervención de Bolivia se alineó con el Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021, principalmente con el Resultado 4 (Producto 4.3) y el Resultado 6: *Igualdad de género e igualdad de oportunidades y de trato para todos en el mundo del trabajo* (Producto 6.4). En cuanto a los resultados de Programa por País (BOL 111), contribuye a dos de los productos, vinculados al fortalecimiento de capacidades de mujeres indígenas para fomentar la transición a la economía formal y al conocimiento sobre el Convenio 169 de pueblos indígenas y la Estrategia adoptada por el Consejo de Administración de la OIT para el trabajo con pueblos indígenas (2015). Por otro lado, durante la implementación, se promovió la ratificación del Convenio 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

La intervención de México estuvo, desde el diseño, alineada con las agendas de desarrollo de la OIT, tanto del P&P, como de las prioridades de las intervenciones RBSA y el cumplimiento de la Agenda Verde de la OIT. La intervención se vinculó con el Resultado 3 *Transición económica, social y ambiental en favor del empleo pleno, productivo y libremente elegido y el trabajo decente para todos* del Programa y Presupuesto del bienio 2022-2023, concretamente con los Productos 3.1. y 3.3. En cuanto a los resultados de Programa por País (MEX 104), contribuye a los productos de manera sustantiva, en lo relativo al fortalecimiento del tripartito y a la recuperación del empleo con enfoque medioambiental e inclusivo, especialmente en materia de género. Además, la estrategia de recuperación que pretende promover está basada en los

<sup>27</sup> <https://peru.un.org/es/143284-marco-de-cooperaci%C3%B3n-para-el-desarrollo-sostenible-2022-2026>

<sup>28</sup> <https://www.ilo.org/es/resource/programa-y-presupuesto-para-el-bienio-2020-2021>

<sup>29</sup> <https://www.ilo.org/es/resource/programa-y-presupuesto-para-el-bienio-2022-2023-0>

lineamientos del Convenio 122 de la OIT, y la perspectiva de género en el Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación).

En su diseño, la intervención de Perú estaba alineado con el Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021, principalmente con el Resultado 4 y el Resultado 7, concretamente con los Productos 4.3 y 7.4. En cuanto a los resultados de Programa por País contribuye de manera sustantiva al PER 157 de “Micro, pequeñas empresas y cooperativas adoptan prácticas responsables y sostenibles para la creación de más y mejores empleos en Perú”. Además de alinearse y promover el conocimiento de la Recomendación 204 sobre la transición a la economía formal, la intervención proporciona un seguimiento al Convenio 122 sobre la política del empleo, y el Convenio 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares.

## 9. HALLAZGOS – EFECTIVIDAD

P6. ¿En qué medida las intervenciones alcanzaron sus resultados y grupos destinatarios previstos?

Con esta pregunta se valoró el cumplimiento de las intervenciones a nivel productos y resultados, así como el nivel de alcance a los y las destinatarias inicialmente previstas, tanto de forma individual, como de forma comparativa para el grupo de proyectos abarcados en la evaluación. En este segmento también se indagó sobre la existencia de factores incidentes en el cumplimiento de metas, tanto positivos como negativos.

### Principales hallazgos:

6.1 En términos de productos y actividades, las cuatro intervenciones destacaron por registrar altos niveles de cumplimiento, con tasas de efectividad superiores al 80% aproximadamente, de acuerdo con el desarrollo de las actividades y la entrega de productos programados. Además, se dio una valoración generalizada a la calidad de los productos entre “alta” y “media alta” de acuerdo con la percepción de los informantes encuestados y entrevistados.

6.2 En cuanto al logro de los resultados, los proyectos también reportaron altos niveles de cumplimiento, a niveles “satisfactorios” de logro, con más del 80% en las cuatro intervenciones. Sin embargo, la validación y medición precisa de tres de las cuatro intervenciones estuvo limitada por la ausencia o insuficiencia en la formulación de indicadores SMART<sup>30</sup> para el cumplimiento de resultados.

6.3 Se identificó un alto nivel de satisfacción con los resultados de los cuatro proyectos por parte de los diversos actores consultados, donde de forma comparativa, la satisfacción reportada con los resultados de las intervenciones fue mayor en el caso México, seguida por los niveles de satisfacción reportados con la iniciativa en Bolivia.

6.4 Se identificó que dentro de los factores más relevantes que incidieron positivamente en el logro de los resultados de las cuatro intervenciones, destacaron la alta disposición y participación de los diversos actores, la alineación con las prioridades gubernamentales y las alianzas realizadas en la ejecución de los proyectos, además de los factores particulares para cada iniciativa. Por el contrario, algunos factores como las crisis económicas locales, los cambios gubernamentales y la burocracia y rotación dentro de la organización, representaron desafíos para el logro de los resultados de las diferentes iniciativas.

### Cumplimiento de los productos inicialmente previstos, desagregado por RBSA/Oficina.

Para este análisis, se homogenizó el término “producto” y se tomó para todos los proyectos como las acciones, servicios o productos que la intervención se propuso lograr conducentes a la generación de los

<sup>30</sup> SMART se refiere a: Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Alcanzables (Achievable), Realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound).

resultados (objetivos específicos-efectos esperados), los cuales, a su vez, permitirían alcanzar el objetivo general de la intervención.

Sin embargo, se debe mencionar que la valoración de la efectividad en la mayoría de las intervenciones se encontró condicionada y altamente limitada por las carencias y, en cierta forma, ausencia de indicadores SMART y de sistemas de seguimiento robustos y suficientes para el proceso de monitoreo y evaluación preciso.

Específicamente, para el caso de la intervención implementada en Argentina, el diseño no estipuló metas concretas ni formuló indicadores de cumplimiento que puedan enmarcarse en un sistema SMART. Esto impide una medición y valoración consistente y con la suficiente profundidad de la efectividad, en lo relativo a la generación de los productos y desarrollo de actividades de la intervención. En este sentido, la valoración para esta intervención se realizó a través de la comprobación documental y de reporte de las actividades y productos relacionados.

Bajo este mecanismo, se estimó un nivel de cumplimiento aproximado en sus productos de un 85%; esto teniendo en cuenta, como se aclaró, el nivel de relacionamiento entre los productos planteados y propuestos en los documentos de diseño (con sus diversas características), frente a la generación de materiales relacionados y al desarrollo de actividades finalmente reportadas en el informe final<sup>31</sup>. Asimismo, frente al nivel de percepción en la calidad de los productos entregados por este proyecto, la mayoría de los y las informantes encuestados, la valoraron como alta (33.3%) y media alta (30.4%), destacándose especialmente la calidad en las capacitaciones.

En el caso de la intervención implementada por Bolivia, el diseño de la intervención tenía un mayor grado de elaboración para las metas de sus resultados, pero no lo suficientemente desarrollado para sus productos, careciendo también de un desarrollo completo para indicadores SMART.

Tomando como referencia el documento de formulación, la valoración de la eficacia también se realiza a través de comprobación documental de las asistencias técnicas, eventos, materiales, estudios/evaluaciones, actividades y productos generados en el marco de la intervención. Bajo este mismo mecanismo, se estimó un nivel de cumplimiento aproximado en sus productos de un 80%; teniendo en cuenta, además, la valoración de la evaluación global registrada en el informe final de progreso, donde se deja un registro de cumplimiento satisfactorio de entre 60% y 80% de las metas previstas. En cuanto a la percepción en la calidad de sus productos, la intervención registró en su mayoría niveles de calidad Muy alta (32.5%) y Alta (34.3), especialmente en los productos relacionados con la asistencia técnica y las actividades de difusión del conocimiento.

Para la intervención desarrollada en México, el diseño de la intervención y su mecanismo de seguimiento y monitoreo tenía un mayor grado de elaboración frente a los demás proyectos, pues sus indicadores de cumplimiento contaban con algunas características SMART como indicadores específicos, metas claras e indicadores medibles.

Para este caso, fue posible lograr una estimación de su nivel de efectividad en la generación de productos de forma más consistente y precisa, estimándose un nivel de cumplimiento aproximado en sus productos de un 87%, con ajuste a dos productos que no pudieron ser desarrollados pero que se cambiaron por asistencias alternas. En cuanto a la percepción en la calidad de sus productos, México fue la intervención que registró los mayores niveles en cuanto a percepción de calidad Muy alta (38.9%) y Alta (30.2), destacándose los productos relacionados con el fortalecimiento del diálogo social, la asistencia técnica y la generación de evidencia para la toma de decisiones. Asimismo, de forma unánime, los diversos

---

<sup>31</sup> Para cada uno de los productos programados en el documento de diseño, se realizó una validación de su desarrollo a través de los reportes de seguimiento, así como del material complementario facilitado (en los casos en los que se contó con ello). Si se evidenciaba un cumplimiento completo de la actividad dentro del tiempo de ejecución del proyecto, se asignó un valor de cumplimiento al 100%. Cuando se evidenciaba un cumplimiento parcial a los productos (algunos en un mismo producto incluían varios elementos o cantidades) se calculó el porcentaje de cumplimiento de acuerdo con el cumplimiento en los elementos que componían el producto. En los casos donde se evidenció que no se pudo desarrollar el producto y no pudo reemplazarse con una actividad/bien/servicio equivalente (especialmente mencionados en los informes finales), se dejó un nivel de cumplimiento de 0%.

informantes encuestados señalaron la pertinencia y profesionalidad con la que la intervención llevó a cabo sus acciones y entregaron sus productos, pues a todos los niveles se habría cumplido en los compromisos con un alto nivel de calidad.

Finalmente, en cuanto a la intervención de Perú, se estimó un nivel de cumplimiento aproximado en sus productos de un 88%, pues se presentó la cancelación de uno de los productos (seminario), así como ejecución extra temporal en otros, pero con un nivel general de ejecución completado. Respecto a la percepción en la calidad de las actividades y productos, la mayor parte de los informantes la evaluaron como Alta (35.9%) y Media Alta (21.59), especialmente en lo relacionado con sus productos de capacitaciones y asistencia técnica. Por su parte, dentro de los informantes entrevistados se resaltó la calidad en los informes de diagnóstico y la generación de evidencia que la organización facilitó para la toma informada de decisiones, especialmente a nivel técnico.

#### Cumplimiento de los resultados inicialmente previstos, desagregado por RBSA/Oficina.

Respecto al cumplimiento de los resultados previstos, y en respuesta a la tendencia observada en el cumplimiento de los productos, se realizó un registro de cumplimiento generalizado en la consecución de los resultados en cada uno de los proyectos.

Específicamente, en Argentina, sus resultados no estipularon metas concretas ni formulación de indicadores de cumplimiento que pudieran enmarcarse en un sistema SMART y que permitieran una medición consistente, confiable, profundidad y neutral a la eficacia en sus resultados. Sin embargo, y usando una aproximación a través del cumplimiento en la generación de productos relacionados, se estimó un nivel de logro en sus resultados de alrededor del 87%.

La iniciativa desarrollada en Bolivia registró en su informe final un nivel de cumplimiento "satisfactorio" habiendo obtenido la mayoría de los resultados esperados. Sin embargo, esta iniciativa también carecía de indicadores SMART para una medición precisa de sus niveles de logro en el alcance de los resultados. Además, los indicadores empleados para este fin capturaban información relacionada con el cumplimiento de actividades, generación de productos o la relación de actividades indirectamente relacionadas con el indicador, más no mediciones del indicador de resultados establecido en el diseño.

Por su parte, la intervención de México destacó por un cumplimiento registrado del 100% con alcance a todas sus metas establecidas. Concretamente, este contó con indicadores claros y alcanzables, donde se constató que proyecto logró que *el Estado de Coahuila contara con una estrategia de Recuperación de Empleo construida con base en diálogo tripartito, con enfoque de género y promoción de la transición a la economía verde (R1)*, así como que *el gobierno y los actores participantes aprobaran tripartitamente un plan de transición justa y empleos verdes (R2)*. Además del cumplimiento de las metas inicialmente establecidas, se evidenció que esta iniciativa logró cubrir las expectativas en sus beneficiarios/as, tanto directos, como indirectos.

En el caso de la intervención implementada en Perú, se registró de igual manera un alcance de resultados al 100%. Dadas las metas específicas que se definieron para medición del logro de los resultados de esta intervención, su valoración se asoció a la validación del cumplimiento de las actividades relacionadas. Así, se registró el logro del R1, *Conocimiento generado sobre obstáculos, beneficios e incentivos para la formalización en Perú, para mejorar la capacidad de los constituyentes en la transición a la economía formal*; el logro del R2, *Capacidades de los constituyentes fortalecidas para la identificación e implementación de soluciones innovadoras, inclusivas y sensibles al género que promuevan una recuperación económica orientada a la transición a la economía formal*, así como del R3, *evidencia sobre iniciativas de formalización generadas a través de pruebas piloto de nuevos enfoques para diseñar nuevas estrategias o revisar las existentes*.

#### Comparación de los resultados alcanzados entre las intervenciones

Debido a que los cuatro proyectos presentaban metodologías de seguimiento y monitoreo diferenciadas (aunque se utilicen formatos de reporte similares), y que no hay un sistema estandarizado en la formulación de indicadores de cumplimiento ni definición de metas, no fue posible realizar una comparación directa que arrojará información confiable respecto a los diversos niveles de logro

alcanzados en sus resultados con base en sus indicadores de cumplimiento, más allá de una identificación global que registra un cumplimiento “satisfactorio” (con cuatro posiciones de menor a mayor nivel de satisfacción) para las cuatro intervenciones, de acuerdo a los parámetros de los reportes de seguimiento.

Sin embargo, los resultados de los cuestionarios y de las entrevistas han permitido identificar, de forma estandarizada y comparativa, una percepción de satisfacción elevada con los resultados de los cuatro proyectos, destacándose especialmente el caso de México, el cual contó con mayor porcentaje de actores “Muy satisfechos” en una muestra mayor de informantes.

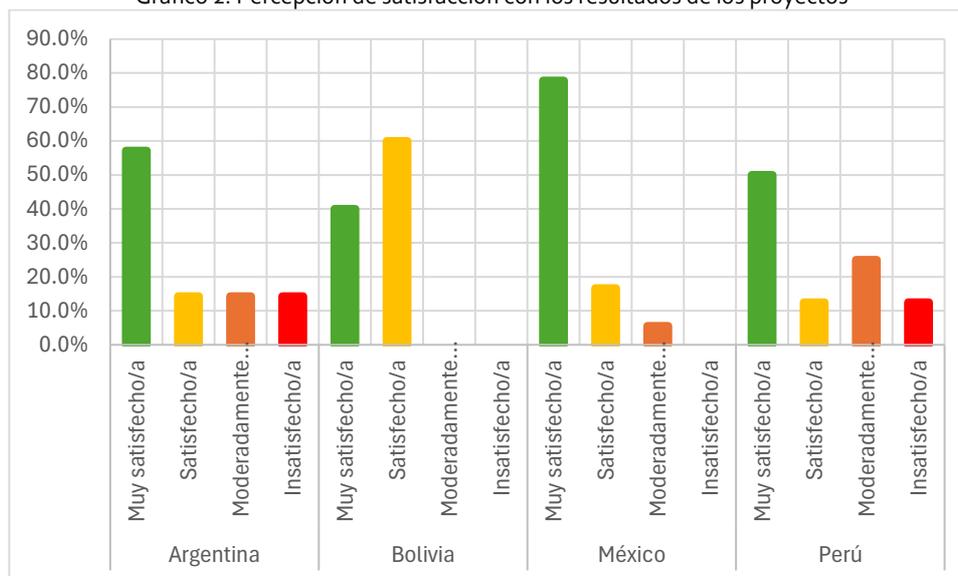
Específicamente, en el caso de la intervención de Argentina, se identificó un nivel de satisfacción muy alto con los resultados de la intervención por 4 de las 7 personas encuestadas, mientras que las demás, tuvieron percepciones diversas de satisfacción (incluso un informante registró *Insatisfacción* con los resultados de la iniciativa). En este proyecto en particular se evidenció una implementación alterna con otras iniciativas, por lo que varios de los/as informantes no lograban identificar específicamente las acciones que correspondían a esta intervención, aunque manifestaban un nivel de satisfacción general positivo con las acciones de la organización en el país.

Para la intervención implementada por Bolivia se constató una percepción de satisfacción positiva general por la mayoría de las personas encuestadas que participaron en esta intervención, 3 de 5, manifestaron estar *Satisfecho/as* con los resultados, y 2 *Muy satisfechos/as*. Por su parte, los/as informantes entrevistados/as confirmaron a su vez esta percepción, especialmente por las iniciativas con mujeres y lideresas que se implementaron en los territorios.

En cuanto a los niveles de satisfacción registrados por los/as informantes de México, se constató un alto nivel de satisfacción general con los resultados de la intervención, pues 78% (14 de 18) de las personas encuestados/as manifestó estar *Muy satisfechos/as*, mientras que una 17% (3 de 18) señalaron estar *Satisfechos/as* con los resultados. Durante las entrevistas, de forma unánime los/as informantes corroboraron esta percepción señalando especialmente la alta participación en los procesos de seguimiento al cumplimiento de las metas de la iniciativa, pues se realizó involucrando directamente a los actores del tripartito, lo que no sólo permitió un seguimiento compartido, sino una apropiación en el logro de las metas de la intervención.

Finalmente, los niveles de satisfacción reportados por los/as informantes respecto a los resultados alcanzados en la iniciativa de Perú, arrojaron percepciones más heterogéneas respecto a los demás proyectos, incluso a niveles similares con Argentina. En este sentido, la mitad de las respuestas de satisfacción indicaron estar *Muy satisfechos* con los resultados, y un tercio manifestó satisfacción moderada. Esta percepción general de satisfacción moderada a alta se evidenció igualmente dentro de los actores entrevistados, valorando en mayor medida la calidad de los estudios para la toma de decisiones, la logística, la utilidad de los talleres y los procesos de capacitación. Asimismo, dentro de las beneficiarias finales consultadas para este proyecto, hubo una valoración promedio de 4.3 sobre 5 respecto a la utilidad de la capacitación recibida en relación con sus necesidades laborales.

Gráfico 2. Percepción de satisfacción con los resultados de los proyectos



Fuente: Elaboración del equipo evaluador con información del cuestionario online

### Existencia de factores incidentes coincidentes y diferenciados en el logro de los resultados de las intervenciones.

Respecto a los factores incidentes que afectaron positivamente el logro de los resultados de los cuatro proyectos analizados, se pudo evidenciar que, además de los factores particulares para cada intervención, la alta participación y disposición de los actores y socios institucionales, la alineación con las prioridades gubernamentales y las alianzas realizadas para el desarrollo de las intervenciones, fueron factores en común que facilitaron el logro de los resultados en las cuatro intervenciones. Asimismo, transversalmente, también se identificó que la reputación de la organización como entidad técnica, neutral y profesional habría facilitado la gestión de las acciones con los distintos actores bajo los diversos contextos políticos en los que se realizaron los proyectos.

Frente a los factores incidentes que dificultaron el logro de los resultados, destacaron especialmente tres factores en común para el conjunto de las intervenciones. El primero fueron las crisis socioeconómicas por las que atravesaron Argentina y Bolivia, así como el resentimiento de las economías después de la pandemia por COVID19. Si bien estas intervenciones se enmarcaron en los esfuerzos por una recuperación con empleos justos, se evidenció que esta situación representó desafíos importantes en la implementación y en el logro de los objetivos que las intervenciones enfrentaron con flexibilidad operativa y ajustes estratégicos. El segundo de los factores relevantes identificados fueron los cambios gubernamentales que se presentaron, especialmente porque las intervenciones tenían un fuerte componente institucional. En este contexto, las transiciones de gobiernos nacionales y locales, así como la alta rotación en el interior de los gobiernos, representaron desafíos significativos para los proyectos evaluados. Finalmente, un tercer factor de afectación negativa fue la rotación de personal y burocracia interna en la organización, pues en algunos proyectos representó el retraso y/o la sobrecarga dentro de los equipos de trabajo.

Tabla 8. Principales factores incidentes identificados en el logro de los resultados de los cuatro proyectos evaluados

PROYECTO	PRINCIPALES FACTORES INCIDENCIA POSITIVA	PRINCIPALES FACTORES INCIDENCIA NEGATIVA
----------	--	--

Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Participación de los socios institucionales</li> <li>+ Alianzas estratégicas con otros programas</li> <li>+ Reputación de la organización para las convocatorias de actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica nacional</li> <li>- Elecciones, cambio de gobierno y de prioridades nacionales</li> <li>- Rotación en el personal interno y cambios en la estructura de la intervención</li> </ul>
Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica (Bolivia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Alto involucramiento y participación de los actores</li> <li>+ Reestructuración de la intervención</li> <li>+ Flexibilidad operativa del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica y política nacional</li> <li>- Las restricciones en el acceso de los participantes a las actividades por la ruralidad</li> <li>- Restricción en la existencia de información sobre industria del cacao</li> </ul>
Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa (México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Antecedentes de diálogo social tripartito</li> <li>+ Alta disponibilidad, participación y apropiación de los actores</li> <li>+ Voluntad y alienación política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricciones en los recursos institucionales</li> <li>- Rotación interna y externa de personal</li> <li>- Naturaleza restrictiva en los recursos (temporales y financieros) de los RBCA y en su visión de intervención nacional</li> </ul>
Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social (Perú)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ajustes a la alineación con las prioridades territoriales</li> <li>+ Alta participación de los actores</li> <li>+ Alianzas estratégicas con instituciones y consultores experimentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elecciones y cambios de gobiernos locales, así como asociatividad de la intervención con iniciativas políticas particulares.</li> <li>- Restricciones en la participación de beneficiarios finales</li> <li>- Burocracia interna y retrasos en la conformación del equipo implementador.</li> </ul>

## P7. ¿Cuán eficaces han sido las estrategias y las acciones de las intervenciones para avanzar en la igualdad de género, en el Diálogo Social y la Transición justa?

En la presente sección se analizan los aspectos relativos al cumplimiento de resultados relacionados con los ejes transversales de igualdad de género, las NIT, el Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental, así como la identificación de posibles diferencias entre proyectos en las estrategias de incorporación y contribución a los enfoques analizados.

### Principales hallazgos:

#### Género

7.1 Los resultados de las cuatro intervenciones evidencian una efectividad generalizada, aunque diferenciada, en las estrategias para avanzar en la igualdad de género, pues los cuatro proyectos fueron diseñados y formulados para contribuir directa e indirectamente con sus resultados a dicha temática lo cual se constató a través del nivel de cumplimiento efectivo en las acciones y de la valoración de los cambios evidenciados a través de la escala GRES. Concretamente, la iniciativa de Argentina tuvo un

enfoque y resultados muy vinculados con la contribución a la igualdad de género a través de la generación de evidencias y emisión de recomendaciones de política concretas para este fin; la intervención de Bolivia se enfocó en gran medida en colectivos femeninos y en su empoderamiento económico; la intervención de México logró resultados en materia de generación de evidencias, formación e incorporación del enfoque en estructuras institucionales como el SNE. Por su parte, Perú tuvo algunos productos direccionados a este propósito, con cambios con potencial de impacto alto en esta dirección, pero a su vez con hallazgos que evidencian contribuciones restringidas e incluso ciegas a las necesidades diferenciadas de género.

### NIT

7.2 En cuanto a la eficacia de los proyectos para avanzar en las NIT, las intervenciones de Argentina, Bolivia y Perú se encuentran especialmente alineadas a la recomendación R204 para la transición de la informalidad a la formalidad, mientras que la intervención de México a los Convenios 122 y 111. En este sentido, las primeras tres intervenciones tuvieron resultados mayormente efectivas en los esfuerzos por una transición hacia economías formales, mientras que México direccionó sus esfuerzos y logró una implementación efectiva en estrategias de recuperación económica con generación de empleos inclusivos, aunque abordando los esfuerzos hacia la formalidad de forma indirecta a través de los objetivos generales del Consejo Tripartito consolidado.

### Diálogo social

7.3 Respecto a la efectividad para avanzar en el Diálogo social, también hubo contribuciones diferenciadas entre las cuatro intervenciones, destacándose la mayor contribución al Diálogo Social desde la intervención de México. En concreto, Argentina desarrolló acciones de validación tripartita y encuentros de difusión de conocimiento con los constituyentes, contando con amplia participación, aunque con sesiones reducidas y/o dinámicas bipartitas; Bolivia desarrolló acciones de promoción normativa y capacitación a constituyentes; Perú logró estrechar relaciones entre los constituyentes, pero de forma bipartita, mientras que México consolidó el Consejo Tripartito local.

### Transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental

7.4 Los resultados de las cuatro intervenciones también evidencian una efectividad diferenciada en las estrategias para avanzar hacia la sostenibilidad medioambiental. Concretamente, la intervención de México avanzó eficazmente hacia este propósito a través de varios de sus resultados alcanzados, así como de los cambios evidenciados, pues uno de los principales objetivos de la intervención estuvo direccionado hacia una transición hacia economías verdes. En la intervención de Argentina se evidenció una contribución menor en esta dirección a través del reconocimiento a iniciativas innovadoras de Economía Verde, mientras que en las iniciativas de Perú y Bolivia no se identificaron acciones efectivas en esta dirección.

## Igualdad de género

Con el fin de valorar los resultados relativos a la promoción de la igualdad de género obtenidos a partir de los proyectos, el análisis se aborda desde los niveles de logro de los resultados directa e indirectamente relacionados con este aspecto, la revisión de la transversalización de la perspectiva de género en las diferentes actividades planificadas, así como a través de la valoración en la escala GRES de los cambios más significativos identificados por los informantes de cada proyecto.

En lo que respecta a la intervención de Argentina y en base a su diseño y TdC, se puede constatar que, desde el objetivo general, fue una intervención pensada para contribuir directamente a la promoción de la igualdad de género. Ahora, en sus resultados alcanzados, se evidenció que uno de sus productos directos y más relevantes en su contribución a la igualdad de género fue la elaboración y validación tripartita de un estudio sobre las plataformas digitales del trabajo en los sectores del cuidado, el cual, además, fue socializado y compartido interna y externamente para evidenciar los desafíos, oportunidades y recomendaciones para la formalización de las mujeres en los mercados digitales. Esta iniciativa derivó en una iniciativa piloto para la formalización de las trabajadoras domésticas en una plataforma digital

(Zolvers) y, finalmente, en una estrategia de formalización con enfoque de género para programas gubernamentales. Además, hubo un reconocimiento a iniciativas innovadoras que fomentaban la participación y formación a mujeres para desarrollar capacidades técnicas en construcción relacionadas con energías renovables y empleos verdes, reconociendo la sectorización que la mano de obra femenina presenta en el territorio.

Frente a la valoración de los cambios más significativos, y siguiendo la escala GRES para establecer contribución a la igualdad de género, se puede constatar que hubo un enfoque sensible y orientado al género especialmente en resultados potencialmente significativos de generación de evidencias para una transición hacia la formalidad, beneficiando especialmente al gobierno argentino para la toma informada de decisiones y para el diseño e implementación de políticas públicas, así como a las trabajadoras en un esfuerzo de promover una participación laboral y económica con igualdad de género.

La intervención de Bolivia, también tuvo un fuerte componente de género desde el propósito general de la intervención. Dentro de sus principales resultados vinculados con esta temática destacan su contribución a la mejora de las condiciones de vida de las mujeres indígenas a través de la generación de evidencias y asistencia técnica brindada para iniciar o mejorar sus emprendimientos, alcanzando a más de 600 beneficiarias directas. Además, la intervención trabajó directamente para el conocimiento sobre los derechos de las mujeres indígenas rurales y la promoción de políticas públicas y ratificación de Convenios de la OIT (además, esta promoción de la ratificación de nuevos convenios también fue trabajada con actores sociales dentro de las cuales se incluyó mujeres indígenas). En cuanto a la valoración de los cambios a través de la escala GRES, y al igual que la intervención de Argentina, los cambios más relevantes identificados tuvieron enfoques sensibles u orientados al género. En este sentido, se observó que los cambios sensibles al género tienen un potencial impacto y alta significancia en la mejora de las condiciones laborales y en la visibilización de grupos específicos como las mujeres indígenas en el sector de artesanías, mientras que los cambios orientados al género mostraron esfuerzos orientados al cambio, aunque su impacto dependerá de la implementación efectiva por parte de los actores locales y del seguimiento de los convenios y de las acciones propuestas.

La intervención en México incorporó la perspectiva de género como parte medular de la intervención. Por ejemplo, en la Estrategia de Recuperación de Empleo se priorizaron aspectos de igualdad de género; en el estudio sobre el mercado de trabajo y condiciones económicas desagregado por edad y sexo se incorporan específicamente aspectos de equidad de género; para la evaluación del impacto del COVID en las mujeres y hombres se puso énfasis en las desigualdades de género preexistentes en el mercado de trabajo; con base en esta evaluación se diseñó un *Programa de formación y sensibilización en materia de género para la elaboración de la Guía* (para la inclusión de temas de género) y *la construcción de programa piloto en el SNE* que se desarrolló en el marco de esta intervención. Adicionalmente, se promovió, por una parte, la capacitación de representantes en materia de igualdad de género en políticas de empleo y protección social mediante una mesa técnica tripartita, y por otra, la sensibilización y formación para funcionarias y funcionarios de la Oficina del Servicio Nacional de Empleo en Coahuila sobre igualdad de género. Con lo mencionado anteriormente se confirma que este enfoque permeó en los diferentes grupos involucrados en el desarrollo de la intervención, así como en las diversas actividades que se realizaron en el país. Siguiendo las categorías propuestas por la escala GRES, se puede hablar también de que gran parte de los cambios evidenciados con este proyecto tuvieron un enfoque de sensibilidad y transformación de género en cuanto a que lograron integrar de manera efectiva esta perspectiva en diversos ámbitos, desde el conocimiento y concientización, hasta la formulación de políticas y estrategias institucionales de empleo y recuperación económica. Este tipo de cambios relacionados con la igualdad de género arrojaron además potencial de impacto alto, pues la mayoría fueron cambios de alta significancia sobre instituciones y a nivel estructural, beneficiando especialmente a los miembros del tripartito de la región y a su capacidad para la toma informada de decisiones.

Finalmente, la intervención en Perú tuvo una incorporación menos directa de los temas de género, identificándose en dos de sus productos efectivamente ejecutados. Por una parte, con el producto 3.3 de formación en servicios empresariales GET AHEAD de la OIT dirigido a mujeres artesanas y comerciantes que trabajan en mercados de abasto, y a través del producto 3.4, relativo al seminario para presentar los

resultados sobre los impulsores de la formalización de las mujeres informales con un enfoque particular en el rol de cuidado de los y las niñas. En este sentido, se logró generar conocimiento sobre incentivos, programas y mecanismos que permitieron conformar una hoja de ruta para la formalización con enfoque de género tanto a nivel nacional como a nivel territorial. Sin embargo, entre las personas entrevistadas, se expresaron percepciones de contribución limitada en este aspecto que no habrían ido más allá de menciones sin profundidad dentro de las demás acciones de la intervención. En cuanto a los cambios identificados y valorados con la escala GRES para Perú, la mayoría de estos tuvieron un enfoque orientado y/o sensible al género demostrando un alto potencial de impacto en la promoción de la igualdad de género, tanto con la búsqueda de la paridad en las acciones realizadas, como en el enfoque de necesidades diferenciadas específicamente hacia las mujeres promoviendo, incluso, su empoderamiento. Estos cambios con niveles de significancia alta y validados en su mayoría por tres o más fuentes, se presentaron sobre instituciones y estructuras nacionales, espacialmente evidenciados en gobierno y organizaciones sindicales. Sin embargo, también se identificaron algunos cambios con impactos insensibles al género como formaciones a funcionarios con materiales pedagógicos sin prestar atención a las diferencias de género, o el desarrollo de instrumentos de recolección de información sobre la economía informal sin tener presente las diferencias de género.

## NIT

En lo que respecta a la construcción de las Normas Internacionales del Trabajo, y en concreto a la efectividad de los proyectos en sus iniciativas de contribución de los proyectos a los convenios y tratados sobre el trabajo decente y la transición hacia la formalidad, es importante mencionar que los proyectos de Argentina, Bolivia y Perú estaban directamente alineados con la Recomendación 204 para la transición hacia la economía formal, mientras que México estaba alineada al Convenio 122 sobre la política de empleo y al Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación).

Al respecto, la iniciativa en Argentina enfocó gran parte de sus esfuerzos en la generación de evidencias sobre la efectividad de las políticas de formalización implementadas en este país, así como las principales características de diseño, población, contextos, coberturas de protección social y, en general, elementos clave para la puesta en marcha de estos instrumentos. Asimismo, se generaron productos técnicos de diagnóstico, identificación de obstáculos para la formalización de unidades productivas y prevención de la destrucción de empleos de la economía formal, así como recomendaciones de políticas públicas derivadas de estos informes. Otra de las estrategias efectivas en materia de NIT desarrollada por la intervención argentina fue el diseño de herramientas para la mejora de los procesos de transición hacia la formalidad y las trayectorias laborales de los y las participantes de los programas públicos de empleo. También la intervención llevó a cabo acciones de reconocimiento a ideas innovadoras de promoción del empleo y reducción de la informalidad, con enfoque territorial y sectorial; el desarrollo de acciones piloto para el diagnóstico laboral de los mercados digitales y la ratificación de los compromisos del país con las NIT, así como estrategias de comunicación sobre formalización laboral.

Por su parte, la iniciativa desarrollada en Bolivia ejecutó estrategias efectivas en cuanto a NIT con la generación de evidencias para la creación de oportunidades y de formalización para mujeres indígenas rurales, generación de informes sobre su participación en los mercados laborales, así como actividades formativas y de asistencia técnica para la creación y consolidación de canales formales de comercialización.

En México se desarrolló una estrategia de recuperación de empleo con enfoques inclusivos, además de la implementación del Consejo Tripartito para las Relaciones Laborales del Estado de Coahuila (CTRL-C), donde se trazó como objetivo generar y mantener empleos decentes, inclusivos, igualitarios y formales, con remuneraciones suficientes para alcanzar un nivel de vida digno en todo el Estado, así como para promover oportunidades y mejorar las condiciones para la creación de empleos decentes. Estos resultados evidencian que los trabajos realizados en este país incluyeron las NIT para su implementación, tanto de forma directa, como de forma indirecta, y que logró un nivel de contribución efectiva en esta dirección.

Por último, en Perú se identifica que la intervención fue efectiva en las estrategias de promoción de las NIT con la incorporación de la directriz de trabajo decente mediante la colaboración con la intervención “Centro Global de Salarios Digitales para el Trabajo Decente” (GLO/20/34/GAT) contribuyendo de esta manera al logro del Resultado 1 – Producto 1.2. También se observan 5 talleres enfocados a la transición hacia la economía formal, garantías de derechos laborales, actualización de normatividad para trabajadores/as autónomos y un programa piloto para mujeres que laboran en centrales de abastos, concluyendo en la elaboración de una guía formativa con los planes de acción que aplicarán los sindicatos. Adicionalmente, esta iniciativa contribuyó a las NIT con diagnósticos para fortalecer las capacidades para la formalización empresarial, mediante el cual se desarrollaron materiales formativos con base en los conceptos de la OIT sobre el tránsito a la formalización. En este sentido se puede observar que hubo inclusión del tema de NIT en algunos de los productos desarrollados para la intervención en Perú, especialmente en lo relativo con la R204.

### Diálogo social

En cuanto al diálogo social, algunos de sus resultados de la iniciativa en Argentina consideraron directamente acciones de validación tripartita para el análisis y toma de decisiones a partir de los productos generados por la intervención. Asimismo, se gestionaron espacios de difusión de conocimiento como talleres y seminarios, especialmente la VII edición del Seminario sobre Economía Informal en Argentina, donde representantes del gobierno, del sector empleador, de los sindicatos y de la academia, compartieron resultados de los productos técnicos enmarcados dentro de la intervención, para discutir hallazgos y para brindar información técnica para la toma de decisiones. También se desarrollaron espacios de conversaciones técnicas con los diversos actores tripartitos (especialmente de forma bilateral) donde se buscó potenciar las sinergias y la operacionalización de la información generada en el marco de la intervención. A su vez, a través de comités tripartitos, se participó en actividades de reconocimiento y promoción a propuestas innovadoras para la transición hacia la formalidad.

Por su parte, la intervención en Bolivia desarrolló con los constituyentes un trabajo de promoción normativa, con especial atención en los Convenios Fundamentales y el Convenio 169, así como la promoción de la ratificación del Convenio 190 por parte de los actores sociales. Estas iniciativas, además, contaron con la participación de pueblos indígenas. También se identificó que se realizaron talleres de formación con Constituyentes sobre la aplicación del Sistema de Normas, con participación de las Organizaciones Sindicales, sociedad civil, representantes del poder legislativo, Defensoría del Pueblos indígenas, Ministerios, etc., donde se abordaron las particularidades y los alcances del Convenio 169. Además, a solicitud de la COB (Sindicatos) y el Gobierno, se apoyaron en las plataformas de diálogo sobre el C 190.

Respecto a México se identificó que el CTRL-C logró la vinculación de los tres principales sectores en materia laboral: representantes del Gobierno, de las empresas y las organizaciones de trabajadores, lo que permitió fortalecer el diálogo social e impulsar la formulación de políticas públicas en materia de trabajo decente. A partir de la implementación del Consejo, se construyó y adoptó la ERdE y se integró el Plan para impulsar los empleos y emprendimientos verdes (PIE), los cuáles son los objetivos principales de la intervención en este país. Adicionalmente, la implementación del Consejo permitió definir líneas de acción prioritarias para fortalecer la formalización en puestos de trabajo, formar al personal, desarrollar competencias, acceder a capital y servicios de desarrollo empresarial, así como impulsar la transición a la economía y empleos verdes.

En cuanto a la intervención de Perú, se identifica que hubo una estrecha relación entre el Gobierno, el sector empresarial y los gremios de trabajadores/as, pero de forma bipartita. A saber, se buscó fortalecer la articulación con instituciones privadas, públicas y de cooperación internacional, entre las que destaca la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, las Centrales Sindicales, el Ministerio de Producción, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y las municipalidades de Lima y Cusco, a pesar de las dificultades internas para el diálogo tripartito. Por otro lado, se fortaleció la capacidad de los constituyentes (Ministerio de Trabajo, Ministerio de Producción, organizaciones de empleadores y centrales sindicales) para construir una agenda de formalización basada

en el diálogo social, lo que permitió identificar incentivos para la formalización desde el propio sector empresarial, desarrollar planes de acción que pudieran ser incorporados en las estrategias de los gobiernos locales y proveer servicios adoptados de desarrollo empresarial específico (en particular en segmentos de población con alta informalidad como lo son las microempresas).

### Transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental

La iniciativa en Argentina no contempló directamente la variable de la transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental, pero algunas de sus acciones pueden considerarse como efectivas en el avance hacia este enfoque, como los son las acciones de reconocimiento y difusión de propuestas innovadoras de empleos verdes para catalizar trayectorias de formalización laboral para los segmentos más vulnerables del mercado. Sin embargo, dentro de los cambios relacionados con las acciones de la intervención (OH), no se identificaron mejoras directas relacionadas con transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental.

Por su parte, en la iniciativa desarrollada por Bolivia no aparece mención a la variable o acciones relativas de transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental, ni directa, ni indirectamente. Tampoco se identificaron cambios relacionados al proyecto que fomentaran una transición hacia economías verdes o sostenibilidad medioambiental.

En cuanto a México, se integró el PIE, que incorpora el enfoque de transición justa y la promoción de empleos verdes en políticas públicas. También se implementó una mesa técnica tripartita que promovió políticas de empleo sensibles al género y el enfoque de transición justa y empleos verdes en las intervenciones desarrolladas. Se adaptaron cursos con perspectiva sindical sobre economía verde y mercado de trabajo, entre los cuales destaca el de “La transición justa como marco para una recuperación sostenible en México”, el cual se desarrolló para fortalecer las capacidades de los y las trabajadoras que conforman el Comité Intersindical del Estado de Coahuila. En este sentido, se constata que el enfoque de transición justa y sostenibilidad medioambiental fue uno de los pilares principales para el desarrollo del programa en México y que su implementación en las diversas acciones fue exitosa. Este hallazgo también se confirmó a través de los cambios relacionados con la intervención en materia de transición hacia economías verdes, pues se evidenciaron cambios a nivel individual, institucional y estructural con potencial de impacto alto, relacionados con la promoción de políticas que abordan la sostenibilidad ambiental, el fortalecimiento de capacidades institucionales para la adopción de un enfoque de sostenibilidad ambiental en los procesos locales de planeación del desarrollo y el apoyo directo a emprendimientos verdes, promoviendo prácticas sostenibles.

Por último, para el caso de Perú no se identificó mención a la transición justa, aspectos de cuidado medioambiental o estrategias directas o indirectas relacionadas con la sostenibilidad, por lo que no existen insumos para evaluar esta cuestión en la intervención. Tampoco se identificaron cambios relacionados al proyecto que fomentaran una transición hacia economías verdes o sostenibilidad medioambiental.

### P8. ¿Cómo las intervenciones han apoyado a las políticas nacionales, al SNU, a los ODS y a las prioridades de la OIT?

En esta pregunta se abordan las contribuciones efectivas de los proyectos a las políticas nacionales, al SNU, a los ODS y a las prioridades de la OIT, más allá del sistema de alineación presentado, pues se analiza a través del cumplimiento efectivo de los logros relacionados con las prioridades estratégicas perseguidas.

#### Principales hallazgos:

##### Políticas nacionales

8.1 De manera global, en todas las intervenciones se evidenció un apoyo efectivo a los procesos de desarrollo nacional y local a través de los resultados efectivamente logrados con las acciones de los

proyectos, tanto de manera indirecta como indirecta. Bajo esta validación, se evidenció apoyo, junto con otros actores, de Argentina especialmente al Plan de Formalización de la Economía y a las acciones del gobierno como respuesta a la crisis por COVID19 con generación de evidencia y recomendaciones de política pública; de Bolivia, también junto con otros actores, al PDES 2021-2025, a los Planes de Gestión Territorial Comunal con la asistencia a las mujeres indígenas y al gobierno nacional en el cumplimiento y envío de memorias pendientes a la OIT; de México, desde un rol protagónico, a la prioridad estatal del Acuerdo Tripartito para el Diálogo Social y el Trabajo Decente por un Coahuila Estable y Productivo, así como al PND y al Plan Estatal de Desarrollo con la asistencia técnica, generación de evidencia y fortalecimiento institucional; y de Perú, en mayor medida desde un rol como actor único, a la Política Nacional de Trabajo Decente y al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con los resultados logrados en materia de generación de evidencia y fortalecimiento a constituyentes.

### Sistema de Naciones Unidas y ODS

8.2 En términos generales, se comprobó una contribución significativa de todos los proyectos a sus respectivos Marcos de Cooperación y a los ODS, especialmente al ODS 8 de *Trabajo decente* y al ODS 5 de *Igualdad de género*, dada la alineación de las intervenciones en este aspecto y el nivel de cumplimiento registrado en sus productos. Argentina evidenció un apoyo efectivo en este sentido especialmente con la promoción de políticas orientadas a la formalización y con la generación de evidencia de la participación femenina en mercados digitales. Bolivia apoyó efectivamente con el trabajo realizado para el empoderamiento de las mujeres artesanas rurales indígenas; México además del apoyo efectivo a los ODS 8 y 5, contribuyó a la promoción de la agenda de Empleos Verdes (ODS 11); y Perú con sus estrategias y propuestas para la formalidad.

### Prioridades de la OIT

8.3 En cuanto al apoyo de los proyectos a las prioridades de la OIT, y dada la naturaleza del financiamiento de este tipo de proyectos RBSA, esta contribución se ha dado en gran medida por el nivel de logro de los resultados alineados directamente con los Resultados de Programa por País (CPO), el marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP) y los resultados del Programa y Presupuesto (P&P), claramente definidos en cada uno de los documentos de formulación de los proyectos, así como en sus acciones enmarcadas a los diferentes Convenios de la OIT. Asimismo, y para los casos de México y Perú, se identificó, además, un fortalecimiento en las capacidades y reconocimiento que benefició directamente a la organización en estos territorios.

### Políticas nacionales

Al analizar los resultados alcanzados de los proyectos frente a la alineación presentada a las prioridades nacionales de cada uno de los países de implementación, pudo evidenciarse en todas las intervenciones un apoyo efectivo a los procesos de desarrollo locales de la siguiente manera:

La intervención de Argentina tuvo una importante contribución a las prioridades de desarrollo de orden nacional. Específicamente, la *Prioridad 2. Plan de Formalización de la Economía*, fue apoyada con los resultados de generación de evidencia y recomendaciones sobre políticas públicas de formalización; la *Prioridad 14. Fomento del empleo y la productividad laboral*, con los resultados alcanzados frente a la generación de evidencia de los obstáculos para la formalización de unidades productivas y el desarrollo de herramientas para los procesos de transición hacia unidades formales y trayectorias laborales, y la *Prioridad 20. Promoción de la Innovación y el emprendedurismo*, especialmente con los resultados relacionados con el reconocimiento de ideas innovadoras de promoción de empleos y reducción de la informalidad en los territorios.

Por su parte, la intervención también logró una contribución importante en la *Prioridad 53. Políticas de Género*, con los resultados y recomendaciones para la formalización de las mujeres en los mercados digitales; así como a la *Prioridad 83. Recuperación de Estadísticas Públicas*, con los productos de generación de evidencia y los encuentros de difusión de información sobre obstáculos para la formalización en los mercados físicos y digitales en Argentina los cuales, además, fueron trabajados de la mano del INDEC.

También la intervención apoyó las acciones del gobierno como respuesta a la crisis por COVID19, especialmente con los resultados de los productos para la prevención de destrucción de empleos formales tras la pandemia. Sin embargo, en cuanto a los cambios que beneficiaron directamente al gobierno o a los y las trabajadoras (OH) en Argentina relacionados con la intervención, se identificó que la OIT jugó un rol principal a través de cambios generados en el desarrollo de actividades de generación de evidencias como estudios de diagnósticos, sistematizaciones, un mapa interactivo, entre otros, para la toma de informada de decisiones sobre medidas hacia la formalización en los mercados laborales nacionales.

En la intervención de Bolivia, también se evidenció una contribución significativa a las políticas de desarrollo nacionales. Concretamente, con los resultados alcanzados por esta iniciativa se apoyó el *Eje 1. Reconstruyendo la Economía, Retomando la Estabilidad Macroeconómica del PDES 2021-2025, en la Meta 1.4. de implementación de empleo y mecanismos de empleo formal que reduzcan las brechas de género en el empleo*, con la asistencia y las acciones realizadas en las 14 asociaciones con más de 600 artesanas, promoviendo el fortalecimiento de sus negocios y emprendimientos, como estrategia de empoderamiento económico. Asimismo, la intervención contribuyó de forma eficaz a fortalecer las capacidades institucionales para aterrizar las acciones del Plan de Desarrollo nacional en los Planes de Gestión Territorial Comunal en las autonomías indígenas campesinas, particularmente con el trabajo realizado con los constituyentes de promoción normativa relativa a los pueblos indígenas. Por su parte, uno de los mayores apoyos al gobierno nacional rescatadas por los actores entrevistados fue la asistencia técnica y de incidencia realizada a través de la intervención para el cumplimiento y envío de 18 memorias que estaban pendientes frente a sus obligaciones constitucionales con la OIT. Por último, se identificó que la OIT jugó un rol principal junto con socios implementadores y otros actores, para la generación de los cambios relacionados con la intervención que beneficiaron finalmente al gobierno y a las mujeres beneficiarias.

En cuanto al apoyo de la intervención en México a las políticas de desarrollo nacionales y regionales, se constató una contribución altamente significativa, especialmente como consecuencia del nivel de alineación y pertinencia de esta iniciativa (resultado, además, de una demanda directa del gobierno local) y de los niveles de cumplimiento de sus resultados. En concreto, una de las mayores contribuciones de la intervención se dio a la prioridad estatal del *Acuerdo Tripartito para el Diálogo Social y el Trabajo Decente por un Coahuila Estable y Productivo* con el apoyo para la formalización del Consejo Tripartito CTRL+C. Asimismo, se evidenció una contribución efectiva al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2023 (y con él al PND), específicamente al OE3, *Eje 3. Desarrollo Económico y Sustentable*, al *eje 4. Desarrollo Social Inuyente y Participativo*; y al OE4.2. *Inclusión de igualdad de Oportunidades*, tanto con las acciones directas de la intervención (como la aprobación del Plan de Transición Justa y Empleos verdes), como con los compromisos adoptados en el Pacto por Coahuila con el fin de fortalecer capacidades del Estado, fomentar la atracción de inversión, promover empleos productivos, conseguir el progreso de las mujeres en el ámbito político, económico y social, así como impulsar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Frente a los apoyos más significativos a las políticas nacionales rescatados por las personas entrevistadas, destaca la incidencia que generó la intervención para la ejecución efectiva del Pacto Coahuila y del Plan de Desarrollo Estatal dada la alineación, participación y seguimiento que se generó desde el inicio de la intervención. Incluso, se destaca el apoyo de la intervención en la formulación del nuevo Plan Estatal de Desarrollo con base en la generación de evidencia para la toma de decisiones, así como en los resultados de fortalecimiento de capacidades institucionales relacionados con la iniciativa. Finalmente, se identificó que la OIT jugó un papel protagónico en la generación de los cambios que beneficiaron al Estado, a sus políticas y al tripartito, liderando en la mayoría de las acciones a las entidades y actores participantes.

Por parte de la intervención de Perú, el apoyo a las políticas nacionales se dio especialmente a la Política Nacional de Trabajo Decente 2022-2026, con la cual se apoyó en la incorporación de la evidencia generada durante el desarrollo de la intervención. También se ha podido constatar que esta iniciativa apoyó el desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el 2050, específicamente en el *Objetivo Nacional 3 de Elevar los niveles de competitividad y productividad con empleo decente*, especialmente a través de sus resultados alcanzados en la generación de evidencia frente a los obstáculos,

beneficios e incentivos para la formalización en Perú y en el fortalecimiento de las capacidades de los constituyentes para lograr una transición hacia la economía formal. Asimismo, la intervención apoyó al *ON4 de Garantizar una sociedad justa, democrática y pacífica*, con el fortalecimiento de las capacidades de los constituyentes frente a medidas de recuperación económica formal sensibles al género. Dentro de los apoyos más significativos a las prioridades de política nacional reconocidos por los actores entrevistados en Perú, se menciona la incidencia que logró la intervención para ampliar las iniciativas de formalización existentes hacia las agendas territoriales, la discusión del concepto y de la medición de informalidad o autoempleo en las estadísticas y agendas nacionales. En cuanto al rol de la también se constató su papel protagónico en el desarrollo de las acciones que condujeron a la generación de los cambios identificados que, finalmente, beneficiaron al gobierno, a las y los trabajadores, a empleadores/as, así como al apoyo a las políticas de desarrollo.

### Sistema de Naciones Unidas (UNSDCF) y ODS

Los resultados alcanzados por el proyecto de Argentina apoyaron en mayor medida la meta 8.3 de los ODS relativa a la formalización, así como a la 8.5 en relación con el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres”; tanto con todos los mecanismos de generación de evidencias logrados, como con las iniciativas de promoción a la innovación rescatadas y reconocidas con el producto 2.3, de identificación e implementación de soluciones innovadoras en territorio. A su vez, dentro de los mayores apoyos evidenciados en línea con el Marco de Cooperación del SNU para Argentina, se constató la eficaz *asistencia al Estado y al sector privado en el fortalecimiento de los marcos regulatorios e institucionales para la protección de las personas trabajadoras y la promoción del cumplimiento efectivo de los principios y derechos fundamentales en el trabajo* (Línea estratégica 2.2) a través de los informes de generación de evidencias y las recomendaciones en materia de política pública para la formalidad; así como el *apoyo a la mejora de la situación de la población con mayor vulnerabilidad para el acceso a los mercados laborales* (Efecto directo 2) a través de los productos generados para la formalización de las mujeres en los mercados laborales digitales.

En el caso específico de Bolivia, se evidenció una contribución efectiva al *ODS 8 de trabajo decente* (8.2 y 8.3) y al *ODS 5 de Igualdad de género* gracias a trabajo realizado para el empoderamiento de las mujeres artesanas indígenas rurales para la mejora de sus condiciones laborales y de transición, así como al trabajo realizado con las organizaciones para el fortalecimiento de sus canales de venta y a la generación de evidencias laborales respecto al diagnóstico de estos colectivos. En cuanto al apoyo efectivo al Marco de Cooperación local, se identificó contribución directa con el *Área de Trabajo 2, de Desarrollo Integral y Economía Plural*, y con el *Área de Trabajo 4, Interculturalidad, descolonización y despatriarcalización*, en especial con el trabajo efectivamente realizado con los constituyentes en la promoción normativa sobre los derechos de las poblaciones indígenas. Además, dentro de los principales apoyos mencionados por los actores entrevistados en este sentido, se señala especialmente la efectiva influencia que tuvo la intervención rescatando y poniendo en el mapa regional los temas indígenas, de transición, post pandemia, medio ambiente y necesidad de empoderamiento económico con enfoque de género de estas comunidades.

En el caso de la intervención de México, y dados sus niveles de cumplimiento de resultados al 100%, se identificó un apoyo efectivo a los ODS con los que se identificó su alineación desde el diseño, esto es, con las metas 8.3 y 8.5; así como la 11.6 en sus esfuerzos para la *reducción del impacto ambiental negativo con la promoción de la agenda de Empleos Verdes*. Por su parte, el apoyo efectivo al UNSDCF se dio en el *Área de trabajo 2, Prosperidad e Innovación*, con la promoción de las estrategias de diálogo para el trabajo decente; así como para el *Área de trabajo 3, Economía verde y cambio climático*, mediante el diseño y la aprobación efectiva del Plan de transición justa y empleos verdes.

Finalmente, para la iniciativa de Perú se constató un apoyo efectivo al *ODS 8 Crecimiento económico y trabajo decente*, en específico a las metas 8.2, 8.3 y 8.4, especialmente por el desarrollo de la propuesta innovadora sobre el enfoque de formalización, la cual contribuyó al mejor entendimiento de la formalización en las empresas formales, informales y sus trabajadores asociados. Para la meta 8.2 la intervención desarrolló programas que mejoraron la gestión productiva de las empresas; para el 8.3 se

contribuyó con pautas de mejora para instituciones a cargo de la Política Nacional de empleo Decente; y para el 8.4 se llevaron a cabo de formaciones con grupos meta de emprendedores/as como respuesta a la baja productividad y la alta formalidad. También se ha probado su contribución al ODS 5, meta 5.4, con la iniciativa desarrollada con mujeres en la informalidad. En cuanto al apoyo efectivo de la intervención al Marco de Cooperación del SNU, se contribuyó específicamente a la Prioridad estratégica 3, efecto directo 5, relativo al *acceso a trabajo decente para personas en mayor nivel de vulnerabilidad*, además de los aportes a los enfoques transversales en materia de género y territorialidad.

### Prioridades de la OIT

Por lo que respecta a la iniciativa de Argentina, ésta logró un apoyo efectivo en el avance hacia la consecución de los Resultados 4 y 7 del Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021, en la generación de evidencia y emisión de recomendaciones para el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones argentinas en la formulación de políticas y leyes relativas a la formalidad. Igualmente, también se contribuyó al trabajo con los mandantes para proporcionar una protección laboral adecuada a los y las trabajadoras con modalidades de trabajo diversas, con especial enfoque en la iniciativa de trabajo en plataformas digitales y empleos informales. En lo relativo al Programa de Trabajo Decente 2022 -2025, su apoyo efectivo se enfocó en el diseño de una estrategia integral inclusiva y con perspectiva de género para la transición hacia la economía formal. En cuanto a los Resultados de Programa por País (ARG 177), la intervención apoyó especialmente los esfuerzos por visibilización y priorización de los sectores más afectados por la crisis como los sectores feminizados (y específicamente el de cuidados); la generación de evidencia y recomendaciones para la formalización en nuevas formas de empleo y el trabajo en plataformas digitales. Asimismo, con los resultados alcanzados apoyó los esfuerzos de formalización enmarcados en la Recomendación 204 de la OIT para la transición hacia la economía formal.

Respecto a Bolivia, este programa también ha demostrado dar un apoyo efectivo al Programa y Presupuesto en el Resultado 4 con el fortalecimiento de las iniciativas productivas de las artesanas y de las organizaciones indígenas en línea a convertirse en empresas sostenibles y generadoras de empleo. También contribuyó con el Resultado 6: *Igualdad de género e igualdad de oportunidades*, al asistir a las mujeres indígenas para su empoderamiento económico. A los Resultados de Programa por País (BOL 111), se apoyó directamente con las acciones de fortalecimiento de capacidades de mujeres indígenas para fomentar la transición a la economía formal y al conocimiento sobre el Convenio 169 de pueblos indígenas. Finalmente, frente a la Recomendación 204 de transición a la economía formal, la iniciativa contribuyó a través del fortalecimiento de las iniciativas económicas de las mujeres indígenas, pues las acciones se enfocaron directamente a oportunidades en la economía formal.

En el caso de la iniciativa implementada en México, la intervención apoyó efectivamente la consecución del Resultado 3 del P&P, concretamente en dotar de mayor capacidad al gobierno estatal para formular y aplicar políticas de empleo en respuesta a la crisis provocada por la COVID-19 y políticas en beneficio de una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles. En apoyo a los Resultados de Programa por País (MEX 104), se constató un apoyo efectivo en los relativo al fortalecimiento del tripartito y a la recuperación del empleo con enfoque medioambiental e inclusivo, especialmente en materia de género. La intervención a su vez evidenció un fortalecimiento e institucionalización del diálogo tripartito en Coahuila, en línea con los principios transversales de la OIT, así como el apoyo con una estrategia de recuperación que basada en los lineamientos del Convenio 122 de la OIT, y la perspectiva de género en el Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación). Además, se identificó que dentro de los cambios relacionados con la intervención (OH), se evidenció un fortalecimiento en la reputación de la organización, en sus capacidades técnicas y operativas, así como en mejorar sus relaciones con los gobiernos y la implementación de políticas basadas en evidencia. Estos resultados no solo beneficiaron a la OIT internamente, sino que también incrementaron su capacidad de influencia y efectividad en México.

Finalmente, la iniciativa de Perú apoyó efectivamente al P&P en la consecución del Resultado 4, a través del desarrollo e implementación del modelo orientado a trabajadores/as independientes con fines de

autoempleo, así como en los productos de evidencia respecto a la formalización en Perú y de alternativas para la recuperación económica orientada a la transición a la economía formal. En Resultado 7 a través de la generación de evidencia y fortalecimiento de capacidades institucionales para la protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos y en la implementación de medidas hacia la formalidad. En cuanto a los Resultados de Programa por País (PER157), los resultados de la intervención apoyaron los esfuerzos de adopción de prácticas responsables y sostenible en micro, pequeñas empresas y cooperativas para la creación de más y mejores empleos en Perú, especialmente a través del trabajo realizado con el Resultado 2 en el fortalecimiento de las capacidades de los constituyentes para la implementación de soluciones de recuperación económica orientada a la transición a la economía formal, con el cual, además, también se apoyó la Recomendación 204. También se identificó que la generación de evidencias sobre transición a la formalidad benefició a la organización, ya que sirvieron como insumos para la generación de acciones de la OIT en el marco de la intervención: pilotos, planes municipales, además de fortalecer su reputación, pues los resultados de algunos estudios fueron expuestos ante altos funcionarios, sociedad civil, academia, entre otros.

## HALLAZGOS – EFICIENCIA

**P9. ¿En qué medida el uso de los recursos (financieros y temporales) fue eficiente para el logro de los resultados de cada iniciativa?**

En esta pregunta se responde a la medida en la que los proyectos realizaron un uso eficiente de los recursos económicos, temporales y humanos para el logro de los resultados. Se abordó de manera explícita la percepción en la suficiencia de los recursos por parte de los equipos implementadores y de los actores participantes en las intervenciones para la ejecución de las actividades, para la consecución de los productos y para el logro de los resultados en general.

### Principales hallazgos:

9.1 De acuerdo con el indicador de eficiencia empleado (ER), México arrojó valores de eficiencia total en el uso de los recursos financieros y temporales de la intervención (0.99 para recursos financieros y 1 para recursos temporales); Perú registró una eficiencia en el uso de los recursos financieros mayor a la esperada (1.02), pero una eficiencia en el uso de los recursos temporales menor a la programada (0.92); Bolivia una ejecución (aproximada) por debajo de la eficiencia total de los recursos (0.92 en recursos financieros y 0.79 en recursos temporales); al igual que Argentina, con valores de 0.90 y 0.68).

9.2 Comparativamente, las cuatro intervenciones registraron niveles de eficiencia altos en el uso de sus recursos para el cumplimiento de sus resultados, aunque diferenciados entre ellas. Gran parte de estas diferencias respondieron a los desafíos diferenciados en los contextos que cada una de las intervenciones enfrentó para el logro de sus objetivos. Bajo este análisis, dentro de los proyectos con mayor uso eficiente de los recursos temporales y financieros para el logro de los objetivos destacó especialmente el caso de México, con una eficiencia total cercana a 1, así como el caso de Perú con una eficiencia promedio superior a 0.9.

9.3 Frente a la valoración intersubjetiva entre informantes respecto a la suficiencia en la asignación de recursos en cada una de las intervenciones y desde diferentes posiciones (como equipo implementador y como actor participante), la percepción fue marcadamente diferenciada entre proyectos. En el caso de México, se registró una percepción positiva generalizada en la suficiencia y en el manejo de los recursos de la iniciativa, mientras que para el caso de Perú se presentaron algunas percepciones de restricción en los recursos para el logro de los resultados, especialmente temporales. En el caso de Bolivia la muestra de informantes fue muy limitada, pero se identificó una percepción de recursos restringidos para el logro de los resultados y alcance de la intervención esperados. Y finalmente en Argentina, el nivel de respuesta fue insuficiente para capturar esta información.

## Valoración del uso de los recursos programados y ejecutados para el logro de los resultados alcanzados, en función al modelo específico de financiación.

A través del enfoque economicista *Value For Money (VFM)* se evaluó eficiencia de los resultados con el uso del indicador Eficiencia de los Recursos (ER), el cual permite observar la relación entre el cumplimiento de los productos/resultados/beneficios/beneficiarios respecto al uso de los recursos financieros/temporales programados y empleados para tal fin. Su fórmula es:

$$\text{Eficiencia de los recursos} = \frac{L}{M} * \frac{Cp}{Cr}$$

Donde:

L= cantidad (o monto) entregado (ejecutado)

M= cantidad (o monto) presupuestado total

Cp= costos/recursos programados (presupuestados) totales

Cr= costos/recursos reales

El resultado del indicador señala que si ER=1 la producción es eficiente, esto es, se lograron los resultados esperados, con los recursos inicialmente programados; si es <1 la producción es menos eficiente que lo programado, y si es >1 la producción es más eficiente que lo programado. Con base a lo anterior, se calculó el indicador para los cuatro países, obteniendo los siguientes resultados:

Argentina a través del indicador se identificó una ejecución (aproximada) por debajo de la eficiencia total de los recursos con un resultado de 0.90, provocado en mayor medida por el cumplimiento de los resultados estimado en 87%. Los resultados que impactaron en mayor medida fueron el 2: *El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, las organizaciones de trabajadores y empleadores cuentan con un diagnóstico sobre los obstáculos que afectan la formalización de unidades productivas informales*, pues se logró un avance parcial en la entrega de los productos, así como para el resultado 3: *El Gobierno argentino y los actores sociales cuentan con un diagnóstico validado sobre la presencia*. Cabe hacer la mención que, para Argentina no se identificaron indicadores SMART para la estimación del cumplimiento a sus resultados, por lo que los valores mencionados se refieren al promedio del cumplimiento de sus productos y se limitan a una aproximación. Frente al uso de tiempo para el cumplimiento de los objetivos, este proyecto también presentó una eficiencia menor a la esperada en el uso los recursos temporales, pues tuvo un resultado de 0.68 teniendo en cuenta que, para el logro de los resultados, este proyecto tuvo que realizar una solicitud de extensión derivada especialmente por los impactos que tuvo en el cronograma salida de la coordinadora inicial y la incorporación de su reemplazo. Además, es importante mencionar que el contexto de esta intervención fue una de las más desafiantes a nivel estructural, dada la crisis económica, las transiciones políticas y los cambios en la estructura gubernamental e institucional en el periodo de la implementación.

En Bolivia arrojó, al igual que para Argentina, una ejecución (aproximada) por debajo de la eficiencia total de los recursos con un 0.92 en el resultado del indicador. Este resultado se obtiene derivado del comportamiento de sus variables en el que, por un lado, el presupuesto ejercido representó un 96.4% del total programado (subejecución), lo que afectaría positivamente al indicador; pero por el otro lado, se dio un subcumplimiento en algunos de los resultados alcanzados, pues se estimó un 88% de cumplimiento a través del aproximado a la ejecución de productos relacionados. El resultado 1.6 relacionado con los *incentivos para la formalización co-diseñados con los mandantes de la OIT*; el 1.7 vinculado a la *asistencia técnica para el proceso de formalización de las cooperativas en la cadena de valor del cacao*; y el 2.5 asociado al *Foro de intercambio entre múltiples partes interesadas*, que incluye la participación de mujeres indígenas para fortalecer la participación e influencia en la toma de decisiones. Fueron los tres resultados que pujaron a la baja el indicador, pues solo se relacionó cumplimiento parcial en cada uno de ellos para la fecha de cierre de la intervención. Es importante mencionar que en la evaluación de este indicador no fue posible identificar el avance de los resultados, por lo que la medición de este componente se tuvo que

realizar mediante el promedio en el cumplimiento de sus productos, lo que restringe ampliamente la precisión de la medición y se limita a una estimación aproximada. Respecto al uso de tiempo para el cumplimiento de los objetivos, para este proyecto la eficiencia fue menor a la esperada en el uso los recursos temporales, pues tuvo un resultado de 0.79 teniendo en cuenta que, para el logro de los resultados, este proyecto también empleó más tiempo del inicialmente contemplado.

En México, el resultado del indicador arrojó eficiencia cercana al total en el uso de los recursos financieros de la intervención, pues se obtuvo un resultado de 0.99, muy cercano a 1 (generación de productos eficiente). Este pequeño margen de diferencia se presentó debido a que el gasto finalmente reportado como ejecutado se rebasó en 1.2% respecto al inicialmente programado, a pesar de que en los resultados de los objetivos se logró obtener el 100% de cumplimiento para los 2 que se plantearon: *Una estrategia de recuperación de empleo para el Estado de Coahuila construida con base en el diálogo tripartito; y, la aprobación por parte del Gobierno y actores tripartitos de un plan de transición justa y empleos verdes*. Es importante mencionar que la intervención en México fue uno de los que mejores resultados obtuvo en su implementación y en el que la mayoría de los productos se desarrollaron de forma satisfactoria y verificable. En cuanto al manejo de los recursos temporales para el logro de los resultados, el indicador arrojó una eficiencia total en el uso de los recursos temporales con ER=1, alcanzando los objetivos en el tiempo inicialmente planificado.

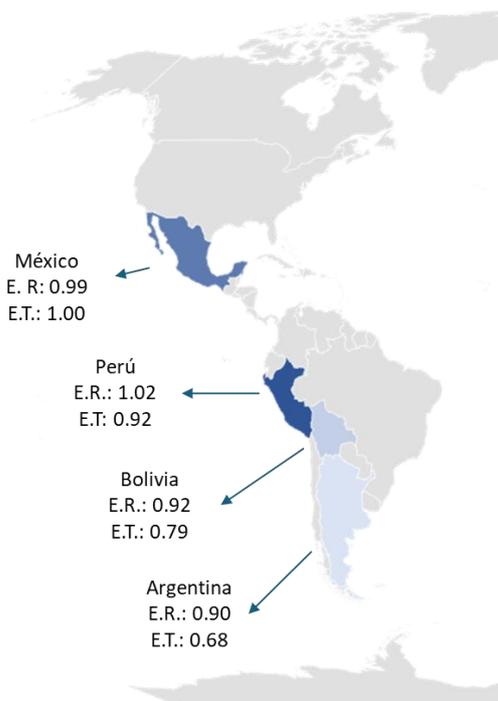
En el caso de Perú, la eficiencia en el uso de los recursos financieros en esta intervención fue mayor a la esperada con un resultado del indicador 1.02, lo que refleja que el logro de los resultados fue más eficiente de lo esperado derivado de un cumplimiento total de los logros con el uso de menores recursos de los inicialmente programados. Como se señaló en la pregunta de evaluación P6, los tres resultados evaluados registraron un nivel de cumplimiento del 100%, es decir, se cumplió con los resultados de: *Generación de conocimiento para la transición a la economía formal; se fortalecieron las capacidades de los constituyentes para implementar soluciones innovadoras, inclusivas y sensibles al género; y se generó evidencia sobre iniciativas de formalización piloto de nuevos enfoques para diseñar nuevas estrategias*. Aunado a lo anterior, el presupuesto ejercido fue menor en 2% a lo programado, lo que permitió que se obtuviera el resultado mencionado. Por su parte, la eficiencia en los recursos temporales fue de 0.92 teniendo en cuenta que, para el logro de los resultados, la intervención empleó finalmente más tiempo del inicialmente contemplado.

De manera más concreta, se añade una tabla con el desglose por país del presupuesto asignado y el utilizado:

	Total presupuestado	Total ejecutado	Porcentaje de ejecución presupuestal
Argentina	527,720.0 USD	510,329.0 USD	96.7%
Bolivia	704,398.0 USD	678,899.0 USD	96.4%
México	508,139.3 USD	514,400.1 USD	101.2%
Perú	375,000.0 USD	367,500.0 USD	98.0%

## Valoración de las diferencias de eficiencia entre intervenciones, de acuerdo con el uso realizado de los recursos para el logro de sus resultados.

Ilustración 1. Eficiencia de los recursos financieros y temporales de las intervenciones analizadas



Como se mencionó en el apartado anterior, las cuatro intervenciones registraron niveles de eficiencia altos en el uso de sus recursos para el cumplimiento de sus resultados, aunque diferenciados entre ellas y a pesar de los desafíos que cada una enfrentó para el logro de sus objetivos. La ilustración 3 permite observar gráficamente el resultado comparativo entre la eficiencia observada en los 4 países, medida a través del indicador (ER) de Eficiencia de los Recursos.

Como se ha demostrado, el resultado más eficiente en cuanto al uso de recursos financieros y temporales lo registró México, quien cumplió al 100% con los resultados definidos, los plazos programados y financieramente, aunque el gasto ejecutado fue superior en 1.2% respecto a lo programado, logró niveles de eficiencia 0.99, esto es, eficiencia en la ejecución, de acuerdo a la escala de medición aplicada, lo que permite confirmar el buen desempeño de esta intervención a nivel de ejecución de recursos financieros y temporales.

El resultado de mejor uso de recursos en términos de eficiencia es seguido por Perú al registrar 1.02 en el indicador para el uso de recursos financieros y 0.92 para el uso de recursos temporales, resultado de un cumplimiento registrado del 100% de los resultados de la intervención, un subejercicio en el gasto respecto a lo presupuestado (pues ejecutó el 98% de lo inicialmente contemplado) y un uso adicional de recursos temporales a los inicialmente programados.

Por su parte, los resultados de Bolivia y Argentina arrojaron niveles de eficiencia en el uso de los recursos financieros por debajo de los esperados, con resultados de 0.92 y 0.90, respectivamente, así como de recursos temporales con resultados de 0.79 y 0.68. Destaca en estos dos casos que el gasto ejecutado fue inferior al programado, 97% para Argentina y 96.4% para Bolivia, y el cumplimiento de los resultados (a través de la estimación en el cumplimiento de sus actividades y entrega de productos) alcanzó los niveles de 87% para Argentina y 88% para Bolivia, cifras inferiores en comparación a las calculadas para México y registradas en el caso de Perú. En resumen, cumplimiento parcial de los resultados y el uso de recursos temporales adicionales provocó que disminuyera la eficiencia en Argentina y Bolivia, lo que a su vez conllevó a un resultado menos eficiente en comparación con México y Perú.

## Valoración del acuerdo intersubjetivo entre informantes respecto a la suficiencia asignación de recursos para el logro de los resultados.

Frente a la valoración intersubjetiva entre informantes respecto a la suficiencia en la asignación de recursos, la percepción fue marcadamente diferenciada entre proyectos. En Argentina no se recibieron respuestas suficientes en este segmento, por lo que no se tienen elementos para evaluar este criterio de enjuiciamiento.

Para el caso de Bolivia se mencionó que no se logró cubrir el 100% de participación derivado de la dispersión de los territorios, pues resultaba muy costoso. También se mencionaron esfuerzos de la OIT para cubrir temas logísticos de alimentación, traslado, hospedajes, dada la restricción en los recursos.

Para el caso de México los y las participantes resaltaron el cumplimiento de las metas con los recursos asignados, además de la eficiencia del capital humano, pues se reconoció que este sobrepasó sus expectativas por el nivel técnico y profesional manejado. En cuanto a los recursos financieros, se señaló que los recursos fueron adecuados y que fueron suficientes para el desarrollo de la intervención, gracias, además, a la gestión “eficiente” (de acuerdo con los informantes entrevistados) por parte del equipo de coordinación de la intervención. Frente a los recursos temporales, la percepción generalizada fue de suficiencia con el tiempo de la intervención para las metas establecidas y con expectativas de ampliación para una fase posterior, aunque también se mencionaron aspectos de percepción de tiempo corto en los acompañamientos y asistencia técnicas, así como que el tiempo que pasó entre una etapa y otra fue muy extenso y habría provocado afectaciones al ritmo inicialmente manejado. En general, la mayoría de las personas encuestadas en México manifestó tener una percepción positiva en este rubro, validando la estimación del manejo eficiente de los recursos.

Por último, frente a las percepciones en la suficiencia en el manejo de los recursos para la intervención de Perú, las opiniones fueron menos homogéneas que para el caso de la intervención de México. En concreto, la mitad de las personas encuestadas al respecto (7 de las 14 personas consultadas) estuvieron de acuerdo con la suficiencia en la asignación de los recursos para la ejecución de la iniciativa, resaltando principalmente el uso de los recursos humanos y mencionando que el acompañamiento de la OIT ayudó a agilizar los procesos y a que se concluyeran los productos, logrando finalmente cumplir con las actividades a pesar de los retrasos presentados. Sin embargo, también se presentaron percepciones negativas a este respecto, especialmente con las limitaciones temporales y de presupuesto, pues se mencionó que los recursos humanos y financieros no fueron suficientes, señalando falta de tiempo para desarrollar la intervención debido a los retrasos en las incorporaciones de personal solicitadas. En general las percepciones recogidas por los y las informantes también permiten constatar los niveles de eficiencia y las dificultades presentadas en el manejo de los recursos (especialmente temporales).

### P10. ¿En qué medida las capacidades y estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT han contribuido con el logro de resultados?

Con esta pregunta se analizan los mecanismos de coordinación interna, el apoyo técnico y político interno recibido por la OIT, así como la valoración de la coordinación externa con otras agencias del SNU y otras iniciativas relevantes y su relación con el logro de los resultados de los proyectos.

#### Principales hallazgos:

10.1 Se constata un alto grado de valoración positiva del apoyo técnico y político interno recibido por la OIT para el logro de los resultados, y se pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias de uso de recursos humanos internos y la colaboración institucional regional, dadas las particularidades en la restricción de recursos de la modalidad de financiación del RBSA.

10.2 En cada uno de los cuatro proyectos se ha podido constatar un alto grado de coordinación interna y articulación institucional con las partes interesadas y agencias aliadas. Dentro de las estrategias de

gestión compartida y coordinación externa clave para la implementación de los proyectos, destacaron principalmente tres mecanismos en los proyectos evaluados: i) el uso de estrategias de ejecución indirecta; ii) la articulación con otras organizaciones y agencias de cooperación; y iii) el establecimiento de puntos focales con los actores claves.

#### Valoración del apoyo técnico y político interno recibido por la OIT (oficinas nacionales).

Entre los y las informantes clave de las entidades coordinadoras y técnicas de las cuatro intervenciones, existe una valoración positiva del apoyo político y técnico recibido por la OIT. Se plantean aspectos como desafíos para la ejecución de las intervenciones por la restricción en los recursos, pero que pudieron ser manejados gracias a los altos niveles de apoyo a las diferentes coordinaciones desde las áreas técnicas internas de la OIT (tanto a nivel local, como regional) para el desarrollo las actividades. Además de la relevancia de estas acciones para los proyectos, pues tuvieron la oportunidad de contar con personal especialista en los diversos temas que se manejaron, sin comprometer recursos adicionales a los ya asignados.

También en las cuatro intervenciones se resalta el apoyo recibido por los *backstopping* desde Ginebra. Se señalan los niveles de coordinación y comunicación permanente para trabajar temas específicos y mantener un nivel de diálogo con otras áreas especialistas a nivel institucional y así fortalecer las estrategias de abordaje a estas problemáticas, no sólo con conocimiento especializado de la región, sino a través de la sinergia con la sede. Se reconoce, además, el papel elemental que jugó el personal a cargo de la coordinación de los proyectos, quienes finalmente fueron los y las responsables de gestionar estos niveles de apoyo a favor de las intervenciones.

Finalmente, para la intervención de México se destacó de manera especial el papel y el nivel de involucramiento que tuvo la dirección de la Oficina País con la intervención en particular. El rol político que jugó el Director con los altos niveles gubernamentales a nivel federal y estatal, así como la cara institucional en momentos estratégicos, como los lanzamientos de las iniciativas de la intervención ante actores de los más altos niveles en las esferas federales y estatales, fue fundamental para el buen desarrollo de la intervención, así como para la recepción y disposición que tuvo por parte de los mandatarios y tomadores de decisiones locales.

#### Valoración de los mecanismos de gestión compartida y coordinación entre las diferentes áreas y unidades de los proyectos

Además, dentro de las estrategias de gestión compartida y coordinación externa clave para la implementación de los proyectos, destacaron principalmente tres mecanismos en los proyectos evaluados: i) el uso de estrategias de ejecución indirecta; ii) la articulación con otras organizaciones y agencias de cooperación; y iii) el establecimiento de puntos focales con los actores claves.

Dentro de los actores entrevistados se reconoció como clave para la ejecución de los proyectos el uso de mecanismos de ejecución indirecta a través consultores/as o equipos locales (dada la restricción en la capacidad operativa de la organización y tomando ventaja del conocimiento de los contextos locales de estos equipos), pero manteniendo un acompañamiento cercano de la organización en las acciones de la intervención. Por su parte, los actores de asistencia externa reconocieron la gestión del personal a cargo de los proyectos, quienes estuvieron directamente involucrados en la asistencia técnica, logística, convocatoria de actores y, en general, en el monitoreo de estas acciones para que, desde este mecanismo de ejecución, se lograran eficazmente los resultados.

También se evidenció una amplia articulación con otras organizaciones y agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU), especialmente con ACNUR, PNUD, CEPAL, ONU Mujeres, OPS, UNFPA, entre otras, así como la sinergia con otras iniciativas de la OIT. Por ejemplo, la intervención en Argentina, articuló varias de sus acciones con la CEPAL para la difusión de contenido temático y técnico generado dentro del marco de la intervención, así como con INWORK y BS-Innovation Unit para el diseño de intervenciones.

La intervención de Bolivia, basó su intervención en un programa conjunto con PNUD y ONU Mujeres en alineación a los esfuerzos locales para el empoderamiento económico de las mujeres. La intervención en México de “Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa” trabajó en asociación y bajo coordinación con ACNUR, dada la importancia de complementar esfuerzos en un contexto de alto nivel de flujo migratorio en la región; así como con ONU Mujeres en el desarrollo de acciones conjuntas en el marco de la intervención.

Por su parte, la intervención en Perú articuló sus acciones con iniciativas locales de otras agencias como PNUD para el fomento de la formalización en el país, además de realizar acciones conjuntas con UNFPA en el marco de los productos de la intervención.

Por último, otro de los factores de coordinación que jugó un papel fundamental para el logro de los resultados de los proyectos tuvo que ver el establecimiento de puntos focales entre la organización y los actores clave participantes, como las entidades gubernamentales o las instituciones de representación empresarial y/o trabajadora. Se evidenció que en algunos de los proyectos se estableció personal de contacto exclusivo para las actividades de la intervención, y este mecanismo de coordinación habría facilitado, en gran medida, la ejecución de este.

## HALLAZGOS – ORIENTACIÓN AL IMPACTO

**P11. ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a la transición hacia la economía formal, promoviendo la igualdad de género y la no discriminación en los contextos de intervención?**

En esta pregunta se expone los indicios sobre el grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos sociales, medioambientales y económicos, potencialmente transformadores y de importancia final. Concretamente, acerca de si se produjeron cambios en la transición hacia la economía formal en los grupos destinatarios, con especial énfasis en igualdad de género y no discriminación. En los Anexos 5 y 6 se encuentra la Matriz y el gráfico de cosecha de resultados.

### Principales hallazgos:

11.1 En las intervenciones analizadas, excluyendo el caso de México, la meta de lograr la transición hacia la economía formal de grupos no formalizados supera los recursos de los proyectos, algo de lo que son plenamente conscientes los Constituyentes.

11.2 En los casos en que se han dado cambios en personas beneficiarias finales (como algunas de las mujeres rurales indígenas de Bolivia, quienes lograron mejoras efectivas hacia la formalización; o un segmento indeterminado de mujeres trabajadoras en hogares en Argentina, que fueron registradas), no se ha reportado adecuadamente el impacto.

11.3 Las evidencias recogidas apuntan a que los proyectos aseguraron la promoción de la igualdad de género y no discriminación respecto de los constituyentes, así como de la población beneficiaria final (específicamente en Bolivia y Perú).

**Valoración de los cambios en la transición hacia la economía formal relacionados con la implementación de las iniciativas.**

Las intervenciones analizadas han sido diseñadas de manera independiente, por lo que no es posible establecer vínculos entre las cuatro más que a nivel de objetivos globales. Además, estas intervenciones se han implementado en contextos sociopolíticos muy diferentes entre sí, lo que dificulta en gran medida unificar los hallazgos.

En Argentina, el estudio sobre los marcos regulatorios y la caracterización del modelo de negocios de las plataformas digitales de trabajo en los sectores del cuidado (trabajo doméstico), concretamente de la plataforma Zolvers, puso en disposición las características de este modelo de negocio, que favorece, tanto como dificulta, la formalización de las relaciones laborales que se establecen a través de las

plataformas digitales de cuidado. Se realizó una investigación de carácter mixto y varias campañas comunicativas, que tuvieron amplia repercusión, incluso en mujeres trabajadoras domésticas. Posteriormente se ahondó en la indagación relativa a la experiencia de trabajadoras y personas empleadoras a la hora de registrar las relaciones laborales que se establecen a través de la plataforma Zolvers. Los datos obtenidos, así como las reacciones de gobierno, sindicatos y mujeres titulares de derechos provocó la ampliación de acciones sobre este producto, llegándose a readecuar el diseño de la intervención con un Producto 4 relativo al *diseño e implementación de una estrategia de formalización del trabajo en casas particulares en base al uso de las ciencias del comportamiento*. La campaña realizada orientada hacia la difusión de videos difundidos en redes sociales (Facebook e Instagram) acerca de la experiencia de registro de mujeres trabajadoras del sector cuidados, sirvió para fomentar la formalización de trabajadoras de casas particulares. Ahora bien, pese a que existe la opinión compartida tanto por parte de la Oficina País como por la propia plataforma Zolvers de que un porcentaje de mujeres no desdeñable mejoró su situación gracias a la campaña de la intervención, ninguna de las instituciones pudo mostrar evidencias de impacto concretas (datos) sobre el número de mujeres trabajadoras en hogares registradas que mejoraron su situación. No obstante, en la evaluación se identificaron cambios relacionados con la intervención que promovieron una transición hacia la formalidad con promoción a la igualdad de género y no discriminación. En concreto, se observaron cambios en su mayoría potencialmente significativos hacia una mayor generación de evidencia al proporcionar datos cruciales y recomendaciones para la formalización de trabajos que tradicionalmente han estado en la economía informal y con pocas garantías, principalmente para las trabajadoras en mayor situación de vulnerabilidad, como las del cuidado. Además, estos cambios se evidenciaron especialmente a nivel institucional donde se benefició de forma directa a entidades estatales y, de forma indirecta, a las y los trabajadoras/es.

La intervención de Bolivia contribuyó a la transición hacia la economía formal en su Resultado 1. En relación con ello, se localizan diferentes niveles de cambio, que son los siguientes: actitudinales/comportamentales; formativos/ condición de empleabilidad; y de efecto/ impacto. El aspecto más destacable en relación con la mejora de las condiciones de vida de mujeres indígenas fue el proceso de asistencia técnica para la mejora de sus emprendimientos a través de metodologías propias de la OIT. Este proceso de capacitación en cascada (formación de formadoras) benefició, según el equipo de la intervención, a más de 600 artesanas indígenas, aunque el equipo evaluador no ha podido confirmar esta magnitud, debido a los limitados datos disponibles recopilados durante el proceso y en los informes de seguimiento y final de la intervención. En cualquier caso, esta cifra hace referencia al total de mujeres artesanas cooperativizadas alrededor de Artecampo, una entidad conformada por una red de 14 asociaciones principalmente de mujeres, existiendo información de que, como resulta evidente en cualquier proceso formativo de esta escala y en contextos altamente rurales, un porcentaje de estas artesanas no pudieron asistir a las capacitaciones por diferentes limitaciones (lejanía con los puntos de formación, costos de desplazamiento interno, tareas propias, etc.). Los datos de las pequeñas encuestas<sup>32</sup> realizadas con la colaboración estrecha de CIDAC y CIPCA informaron de datos relevantes, si bien muy limitados y no significativos a la totalidad, como que, de las 11 personas formadas, más del 90% fueron mujeres. En lo relativo a la formación, el 80% de las mujeres encuestadas la consideraron buena o muy buena<sup>33</sup>, y al ser preguntadas si ha mejorado alguna de las condiciones de vida gracias al proyecto, 4 de 5 respondieron afirmativamente (si bien circunscriben esa mejora exclusivamente en el aumento de conocimiento relacionado con la formación). En segundo lugar, como resultado del fortalecimiento de organizaciones comunitarias como la cooperativa Artecampo, promovida en 1985 por organizaciones de desarrollo locales como el CIDAC (quien continúa apoyando todos sus procesos), se ha logrado una mejora constatada por varias fuentes, tanto en cuanto a la comercialización de sus productos gracias a la creación de una tienda virtual<sup>34</sup>, como a la capacitación para la mejora de procesos de gestión. Si bien durante la fase de campo virtualizada se indagó acerca de posibles efectos de este relevante producto para las mujeres cooperativistas, no se dispone de datos objetivos sobre ventas, si bien la perspectiva de

<sup>32</sup> Se logró reunir, gracias que CIPCA y CIDAC se implicaron directamente en su levantamiento, 11 respuestas (5 mujeres formadas por CIDAC; y 6 personas -5 mujeres y un hombre-, formadas por CIPCA).

<sup>33</sup> Ver tabla 1 en Anexo 4

<sup>34</sup> <https://artecampo.com.bo/bienvenido-a-la-tienda/>

mejora es claramente favorable (por el momento, dentro de Bolivia, dados los altísimos costos de envío internacional). Para finalizar, si bien no está recogido en los instrumentos de seguimiento, las entrevistas mantenidas con el equipo de la intervención y particularmente con las entidades implementadoras socias, permitieron sacar a la luz mejoras concretas en las condiciones de vida de mujeres rurales indígenas dedicadas al rubro de la artesanía. Sobre lo anterior, los datos de la pequeña encuesta realizada, apoyada por el CIPCA, establecieron que las 6 personas encuestadas afirmaron<sup>35</sup> reconocer mejoras en su vida gracias al proyecto, siendo lo relevante que la mitad de ellas sitúa esta mejora por encima de la mejora de conocimientos, particularmente una de ellas que refiere a una mejora directa en el empleo. La siguiente pregunta realizada estaba destinada a asegurar que el cambio logrado fuera atribuible al proyecto, algo que se confirmó<sup>36</sup> cuando tres personas aseguraron que tiene relación directa con la intervención, y que se trata de un cambio positivo. Por su parte, dentro de los cambios potenciales más significativos hacia la transición a la formalidad con enfoque de género evidenciados gracias a las acciones de la intervención, se constató un fomento considerable para la transición a través de la creación de los canales formales de comercialización y de las mesas de trabajo, aunque finalmente su éxito dependa de una implementación efectiva en el mediano plazo. Por su parte, muchos otros de los cambios identificados en esta iniciativa, y relacionados con los productos y resultados anteriormente mencionados, tienen un alto potencial de contribuir a la transición a la formalidad si se implementan y adoptan adecuadamente, pues responden a la formalización de convenios y al fortalecimiento de capacidades en esta dirección.

En la intervención de México, el gobierno consideró que el avance hacia la formalización fue muy significativo: “ves un antes y un después marcado (...) a través de los resultados, que están plasmados del seguimiento y del cumplimiento de los objetivos.” Los representantes sindicales también consideraron que hubo una contribución alta, dado que “no había inspección federal (...) por parte de la Secretaría del Trabajo”, si bien consideran que ya existía una alta tasa de formalidad previa al proyecto: “sus empleos eran ya empleos formales”. El sector empresarial, por su parte, redundaba en este punto: “Es una región que ya tiene buenos niveles de formalidad. Es difícil identificar la contribución”. Durante el proceso de encuesta, los actores participantes ratificaron plenamente<sup>37</sup> su posicionamiento sobre la capacidad de la intervención en cuanto a promover la transición hacia la economía formal. En este sentido se reconocieron cambios efectivos con un potencial de impacto altamente significativo en la transición hacia la economía formal con enfoque de género al lograr fortalecer el plan estatal con un enfoque en objetivos laborales y de género (aunque se reconozca que su éxito dependerá de la implementación efectiva de estas políticas), así como en el efectivo fortalecimiento en las capacidades de las instituciones y del tripartito para abordar cuestiones de género y formalización laboral, promoviendo más cambios institucionales y estructurales necesarios para continuar trabajando hacia la formalización y el cumplimiento de las NIT.

En Perú, la complejidad del objetivo general de la intervención, en cuanto a lograr la transición hacia la economía formal de grupos no formalizados, fue significativa, algo de lo que son plenamente conscientes los constituyentes. En el caso de los representantes de empleadores, creen que la intervención “ha incorporado el concepto de formalidad (...), pero eso necesita desarrollarse”. Desde los socios implementadores se consideró que “el problema es llevar eso [la formalización] a la práctica, pero solo el sector sindical no puede hacerlo, sino que tiene que ser en conjunto con una acción gubernamental”. La propia OIT reconoció las limitaciones: “Es un proceso continuo y gradual”. Por su parte, los representantes de los trabajadores coincidieron sobre la complejidad del objetivo propuesto: “Ha tenido un rol. Sin embargo, los retos como país son enormes.” Y el gobierno, como titular de obligaciones, se considera comprometido a respetar los compromisos generados, “porque el acta firmada por todos, en cualquier cambio político, inclusive técnico-político, el Ministerio va a tener que respetarlas. Es un producto de un diálogo”. Sin embargo, dentro de los cambios identificados y relacionados con la intervención, se evidenciaron potenciales impactos sobre la transición hacia la formalidad con enfoque de género especialmente en aquellos cambios relacionados con el fomento al desarrollo de incentivos tangibles para

---

<sup>35</sup> Ver tabla 2 en Anexo 4.

<sup>36</sup> Ver tabla 3 en Anexo 4.

<sup>37</sup> Ver tabla 4 en Anexo 4.

la formalización, el fortalecimiento de capacidades y la definición de marcos conceptuales para la formalización laboral y empresarial (aunque al igual que en el caso de México, su éxito dependa de una implementación efectiva).

### **Expectativas de contribución de los resultados alcanzados en los grupos destinatarios con especial énfasis en igualdad de género y no discriminación.**

Todos los proyectos contaron con acciones orientadas a la promoción de la igualdad de género, así como a la no discriminación, tal y como recogen los testimonios recabados. En los casos de Bolivia y Argentina, los grupos de mujeres (campesinas indígenas en el primer caso y empleadas de hogar en el segundo) fueron la población meta donde se lograron identificar algunos cambios finales en personas. México destaca por haber incluido el enfoque de género en la agenda política (Coahuila).

En Argentina se contó con un conjunto muy limitado de información (circunscrito a 8 entrevistas y una encuesta global, respondida parcialmente por 11 personas). Respecto de la encuesta global, se preguntó a los actores una batería de consideraciones acerca de la situación previa al proyecto<sup>38</sup>. La distribución de valoraciones indica de manera clara que el posicionamiento prevalente (moda) es el nivel de máximo acuerdo sobre la contribución de los resultados alcanzados por los grupos destinatarios con especial énfasis en igualdad de género y no discriminación. Si bien llama la atención una valoración opuesta, que se sitúa en el máximo nivel de desacuerdo.

En Bolivia, las expectativas de contribución respecto del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos son positivas según los datos disponibles. Es necesario considerar que la intervención realizada no ha sido adecuadamente medida en cuanto a su contribución, motivo por el cual se han rescatado datos (limitados y no sistemáticos) de tendencia positiva, tal y como se ha expuesto en el epígrafe anterior. No se ha contado con información, ni primaria ni secundaria, relativa a aspectos relacionados con la no discriminación. Respecto a la igualdad de género, las pequeñas encuestas antes mencionadas proporcionan información relevante. Ante la pregunta realizada al pequeño grupo de mujeres indígenas, que fueron capacitadas en el enfoque de derechos, relativa a posibles cambios en la situación de la mujer en su comunidad después de la intervención, la mayor parte no identifica cambios<sup>39</sup>. A pesar de lo anterior, al ser preguntadas específicamente por el aumento de capacidades en relación con el enfoque de derechos, dos mujeres contestan afirmativamente, si bien se trata de una mejora relativa pues la consideran escasa<sup>40</sup>. Ahora bien, respecto al grupo de mujeres indígenas que recibieron capacitación para la promoción de su reactivación económica (mujeres cooperativistas de Artecampo), la valoración sobre la adecuación de los resultados alcanzados en función de la igualdad de género resulta más positiva, ya que las 5 mujeres consideran que la situación de la mujer es más positiva después de la intervención<sup>41</sup>. Además, las mismas mujeres consideran que ha aumentado su conocimiento normativo gracias al proyecto y, cuando son preguntadas sobre el grado de mejora, las cinco respondieron "mucho"<sup>42</sup>. Queda patente que el hombre entrevistado no opina sobre la situación de la mujer, si bien, al tratarse de una técnica distributiva, no se conoce el motivo de esta dejación. En los datos obtenidos de la encuesta general de actores de la intervención, misma que no contabiliza a las titulares de derechos (mujeres indígenas rurales), los actores que respondieron (5) el cuestionario<sup>43</sup> muestran un nivel medio de acuerdo en relación con que la situación previa al proyecto requiriese el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/pueblos minoritarios, así como a las personas participantes en la intervención; y un nivel alto de acuerdo en que la situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de empoderamiento para las mujeres.

En México la intervención contribuyó efectivamente al fortalecimiento del diálogo social, a la par de que se generaron evidencias para reducir las brechas en las mujeres jóvenes, como por ejemplo la *evaluación*

<sup>38</sup> Ver tabla 5 en Anexo 4.

<sup>39</sup> Ver tabla 6 en Anexo 4.

<sup>40</sup> Ver tabla 7 en Anexo 4.

<sup>41</sup> Ver tabla 8 en Anexo 4.

<sup>42</sup> Ver tabla 9 en Anexo 4.

<sup>43</sup> Ver tabla 10 en Anexo 4.

sobre los efectos de la Covid-19 en las mujeres y los hombres en Coahuila para apoyar una recuperación con perspectiva de género (producto 1.3). La OIT considera la bondad de “poder incorporar el tema del género en los espacios de diálogo social (...) así como en la propuesta de estrategias y planes que se conformaron o se elaboraron con enfoque explícito de género”. La evaluación recogió también opiniones mayoritariamente acordes<sup>44</sup> en relación con que la situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/ pueblos minoritarios. También se indagó<sup>45</sup>, entre todos los actores participantes, si la intervención dio las mismas oportunidades para participar a todas las personas, independientemente de su origen étnico y/o nacionalidad, a lo que la totalidad de las personas que respondieron (100%) lo hicieron afirmativamente. Por su parte, un cambio altamente significativo identificado por los informantes (y validado completamente por tres o más fuentes/técnicas) fue el relacionado con una mayor promoción de la igualdad de género a través de la inclusión de este enfoque en el Servicio Nacional de Empleo (SNE), el cual contó con un alto potencial de impacto en la medida en que logró cambios estructurales en el sistema de empleo estatal y, a su vez, cuenta con un alto potencial de replicabilidad a nivel nacional.

En Perú se han recogido evidencias de aumento de la participación de la mujer en el diálogo social, así como en la participación y toma de decisiones, si bien no se tiene evidencias de si tiene una contribución por parte de acciones de la intervención. A este respecto, un representante sindical, afirmó: “el aumento de la participación de las mujeres en la toma de decisiones dentro de nuestro gremio sindical está tomando un auge tremendo”. Los datos de la encuesta<sup>46</sup> en lo relativo a si la situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección de los derechos fundamentales a personas participantes, la posición predominante fue de acuerdo<sup>47</sup>, mientras que en lo relativo a la necesidad de adopción de medidas de protección de derechos por parte de la intervención dista de ser homogénea. Si bien una mayor parte reafirma esta necesidad (50%), casi un 17% se muestra en desacuerdo total o parcial; y otro 17% en una posición intermedia. En cuanto a las entrevistas, se han recogido valoraciones positivas respecto a mejoras en beneficiarias finales, tal y como lo asevera una de las entidades socias implementadoras, al valorar los efectos de la capacitación empresarial: “han tenido cambios en la población, se ha visto que mucha gente ha estado mejorando, incluso en la forma en cómo lleva su negocio”. Otra opinión recogida por la evaluación fue la de una entidad socia implementadora en terreno (Cusco), para quien parte del problema, al menos a nivel local, de la formalización, es la falta de iniciativa de las autoridades públicas: “Lamentablemente las instituciones que se encargan de la formalización, que son el Ministerio de Trabajo o las municipalidades no tienen órganos que informen acerca de las ventajas, los beneficios de la formalización”. Considerando que el reporte de la intervención no se ha enfocado en recolectar datos relativos a cambios en personas, el equipo evaluador, con el apoyo de una entidad socia de la intervención, recogió algunas valoraciones de estos cambios. No obstante, debe considerarse que se trata de una muestra muy pequeña de mujeres (4) en situación de autoempleo que se beneficiaron de capacitación directa por parte de la intervención. En primer lugar, se preguntó sobre la utilidad de la capacitación recibida en relación con sus necesidades laborales, cuestión que obtuvo amplio respaldo<sup>48</sup>. La segunda pregunta se orientó hacia el reconocimiento de la posible mejora de condiciones de vida gracias a la formación de la intervención, a lo que las 4 mujeres (100%) respondió afirmativamente. Y al ser preguntadas sobre los rubros de esa mejora, dos mujeres seleccionaron “control de la gestión” y las otras “comercialización y venta”. Por la selección de sus respuestas, podemos ubicar el nivel de mejora, gracias al proyecto, en resultados intermedios o efectos. Finalmente, y al igual que en el caso de México, en uno de los cambios altamente significativos identificados y relacionados con las acciones de este proyecto, se evidenció una promoción efectiva a la igualdad de género por incidencia política gracias al trabajo realizado con el Área de la mujer en Cusco, donde se logró transitar del asistencialismo, hacia

---

<sup>44</sup> Ver tabla 11 en Anexo 4.

<sup>45</sup> Ver tabla 12 en Anexo 4.

<sup>46</sup> La encuesta en el caso de Perú fue respondida, total o parcialmente, por 11 personas. De esta muestra, prácticamente una tercera parte fue personal del equipo del proyecto, casi lo mismo para los socios implementadores (consultoras), mientras que gobierno, empleadores y trabajadores contaron con una persona por entidad.

<sup>47</sup> Ver tabla 13 en Anexo 4.

<sup>48</sup> Ver tabla 14 en Anexo 4.

cambios estructurales plasmados en planes y programas locales para la generación de capacidades emprendedoras en las mujeres víctimas de violencia.

**P12. ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a reforzar el diálogo social y el tripartismo en el contexto de la transición hacia la economía formal, con especial énfasis en la igualdad de género?**

En esta pregunta se exponen los hallazgos sobre el grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos sociales, medioambientales y económicos, potencialmente transformadores, concretamente sobre la potencial contribución de las intervenciones al fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo en el contexto de la transición hacia la economía formal.

**Principales hallazgos:**

12.1 Los proyectos contribuyeron al diálogo social y al tripartismo, si bien con diferente intensidad según cada contexto. En el caso de México, la institucionalización del diálogo social en la región fue el aspecto más relevante de la intervención.

12.2 Se han producido avances en fortalecimiento del estado de derecho, particularmente en relación con los derechos de los pueblos originarios (indígenas) en Bolivia, con el apoyo a los procesos de actualización normativa en materia de Convenios internacionales (16g).

12.3 Respecto a la contribución de la inclusión del enfoque de género en los espacios de diálogo social fue limitada, exceptuando en caso de México, donde se han encontrado evidencias de su institucionalización (Coahuila).

Los proyectos se insertaron en realidades y prácticas que en cuanto al diálogo social eran muy diferentes, y en algunos casos opuestos, por ejemplo, el caso mexicano, centrado en un ámbito local (Coahuila) en donde los principales actores estaban predispuestos, difirió grandemente del contexto andino, donde el diálogo tripartito tiene grandes dificultades.

**Valoración de los cambios en el fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo relacionados con la implementación de las iniciativas.**

Según los datos disponibles levantados por la evaluación, si bien son escasos, determinados productos de la intervención de Argentina contribuyeron al fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo. Es destacable, dentro de estos, el trabajo realizado por la OIT en colaboración con la plataforma de cuidados Zolvers para conocer en profundidad la situación del sector de cuidados, enfocada en el trabajo doméstico de mujeres en hogares. A partir de ello, se realizaron campañas informativas, que tuvieron efectos (no cuantificados todavía) sobre formalización laboral de estas mujeres trabajadoras. El éxito de este producto supuso su ampliación en nuevos componentes, que tuvieron relevancia precisamente en relación al diálogo social y el tripartismo, dado que tanto el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, como la Administración Federal de Ingresos Públicos, y la Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas, sumados a los sindicatos del sector, participaron en el diseño y en la implementación de una estrategia de formalización del trabajo doméstico (Programa Registradas). Además, en cuanto a los cambios identificados y relacionados con la intervención, se identificó un cambio potencialmente significativo en la mejora del diálogo social relacionado justamente con la generación de los espacios de diálogo tripartito, al promover la cooperación y el entendimiento entre los distintos actores del mercado laboral, facilitando la discusión de políticas consensuadas y efectivas para la recuperación y formalización del empleo, cambio, a su vez, relacionado estrechamente con la generación de espacios como los seminarios técnicos. Sin embargo, también se evidenció que la mayoría de los cambios identificados en este proyecto estuvieron centrados en la sistematización de datos y estudios de barreras de forma informativa, pero sin la generación de cambios significativos en la implementación de acciones concretas basadas en el diálogo social, con lo que se valida una contribución moderada en esta dirección.

La intervención de Bolivia, tal y como queda de manifiesto desde su diseño, no fue concebido específicamente para promover el fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo. No obstante, el propio desarrollo de las actividades planificadas en el R2, específicamente con titulares de responsabilidades y obligaciones (Estado, a través específicamente del Servicio Estatal de Autonomías), provocaron sinergias específicas en relación con el fortalecimiento del estado de derecho en Bolivia, particularmente en relación con los derechos de los pueblos originarios (indígenas). El Estado boliviano, apoyado por la OIT, realizó los siguientes avances: a) envío de la memoria actualizada del Convenio 169; b) talleres de formación con constituyentes (organizaciones sindicales, sociedad civil, representantes del poder legislativo, Defensoría del Pueblos indígenas), sobre la aplicación del Sistema de Normas y alcances del Convenio 169; c) plataforma de diálogo sobre el Convenio 190 con la organización sindical COB y el Estado; d) fortalecimiento del Servicio Estatal de Autonomías sobre el nivel de participación de las mujeres indígenas en cuatro Gobiernos Autónomos; e) apoyo a la reunión regional sobre el Convenio 169; f) actualización de las obligaciones constitucionales del estado de Bolivia trabajo sobre los Convenios Fundamentales mediante el envío de otras 17 memorias. Sumado a esto, la OIT señala que el hecho de que "Bolivia tiene por primera vez, después de 12 años, un diálogo entre el sector privado y el Gobierno, no como resultado de la intervención, pero sí ha habido algún tipo de contribución". Por tanto, se identifican acciones que apuntan hacia el fortalecimiento del diálogo social. Ahora, frente a los cambios más significativos identificados en esta iniciativa relacionados con la mejora del diálogo social y en línea con las acciones realizadas, se reportó entre los informantes una mejora en el conocimiento y la capacidad de los constituyentes para aplicar normas laborales, promoviendo un diálogo social más informado y basado en estándares internacionales. Sin embargo, al igual que en el caso de Argentina, los demás cambios identificados estuvieron relacionados con desarrollo de capacidades e incidencia política, pero sin impactos directos sobre la mejora del diálogo social local.

En la intervención de México, la contribución realizada por la intervención se sitúa en el plano político. En efecto, tal y como la propia OIT reconoce: "la mayor contribución de la intervención fue la consolidación del diálogo social en la región." Respecto a la indagación cuantitativa, la evaluación logró disponer de datos<sup>49</sup> en cuanto a la valoración de los actores sobre la contribución de la intervención al refuerzo del diálogo social y el tripartismo, siendo que, la gran mayoría (89%) considera muy importante esta contribución. De forma complementaria, y en cuanto a los cambios efectivamente identificados en la mejora del diálogo social, destacó justamente el establecimiento de marcos formales de diálogo que fomentaron una colaboración tripartita efectiva, comprometida y la consolidación de redes en la región, promoviendo además una cultura de cooperación, consenso y apropiación. Además, se identificó un potencial de impacto alto en estos cambios por ser de índole estructural y beneficiar directamente al tripartito. En este sentido, se concluye que la conformación del CTRL-C fortaleció profundamente el diálogo social en la intervención mexicana y que, gracias al mismo, se logró cumplir con los objetivos e incluso con cambios no previstos, en los productos y resultados de la intervención.

Para los actores de la intervención en Perú, el fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo es una meta compleja, dado que existen marcadas limitaciones entre las estrategias de los constituyentes, particularmente entre patronales y sindicatos, tal y como expresa un representante de las primeras: "la intervención ha tenido (...) un componente específico con los organismos sindicales y ahí no hemos tenido ninguna relación", si bien reconoce que la intervención ha abierto canales de comunicación, sobre todo a nivel regional. A ello, se suma la limitación de que, al tratarse de trabajadores y trabajadoras por cuenta propia, la mayoría carecen de representación sindical. La aplicación de la encuesta, si bien con las limitaciones de la tasa de respuesta ya comentada, a la hora de preguntar a los actores participantes sobre la medida que consideran que la intervención contribuyó a las cuestiones transversales de diálogo social y tripartismo, las valoraciones<sup>50</sup> fueron esencialmente positivas (43%) y ninguna negativa, si bien la posición dominante (moda) fue la intermedia (57%). En lo relativo a los efectos de la intervención respecto de la promoción de la formalización y el tránsito hacia la economía formal, las opiniones recogidas<sup>51</sup> son

<sup>49</sup> Ver tabla 15 en Anexo 4.

<sup>50</sup> Ver tabla 16 en Anexo 4.

<sup>51</sup> Ver tabla 17 en Anexo 4.

mayoritariamente positivas (el 62%) frente a tan solo el 6% negativas. En relación con el fortalecimiento institucional de los constituyentes para el cumplimiento del objetivo general de la intervención, se ha recogido valoraciones diversas<sup>52</sup>; a saber: si bien un 12,5% considera que lo anterior no se ha cumplido (o se ha cumplido “muy poco”), el 37,5% opina lo contrario: el grado de contribución ha sido bastante o fundamental para el logro de la transición hacia la formalidad. En cuanto a los cambios identificados en la mejora del diálogo social, resalta el fomento efectivo al diálogo bipartito y promoción de la participación de los y las trabajadoras autoempleadas en la creación de políticas que afectan sus condiciones laborales, a través de la gestión de la mesa de trabajo desarrollada por la intervención, la cual benefició directamente al gobierno, a los sindicatos y a los trabajadores, con un potencial de impacto a nivel institucional. Frente a otros cambios identificados y relacionados con la intervención, no se identificaron beneficios adicionales asociados a la mejora del diálogo social.

### Valoración subjetiva entre grupos destinatarios de la contribución o potencial contribución de las intervenciones al fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo en el contexto de la transición hacia la economía formal.

La contribución de los proyectos al fortalecimiento del diálogo social tuvo, como en otros casos, situaciones disímiles tanto por su contexto como por su diseño. Se puede considerar más relevantes las contribuciones en México, Argentina e incluso Bolivia, que la lograda en Perú, donde las evidencias de mejora son menores.

En Argentina la valoración de los actores coincide respecto a la importancia de la intervención en la contribución al diálogo social, si bien la OIT asume que este diálogo es una práctica habitual: “en Argentina el diálogo tripartito no es tan desafiante (...); hay como mucha institucionalidad (...) mucha costumbre de diálogo social tripartito”. En cuanto a la recolección de datos distributivos, el posicionamiento de las personas entrevistadas que respondieron (7) a la batería de preguntas<sup>53</sup> relativas a las cuestiones sectoriales de la intervención, resultan positivas, pues 19 posiciones (suma de todas las respuestas para las 5 preguntas) consideran que la contribución de la intervención fue bastante/fundamental, mientras que solo tres optaron por una valoración opuesta (nada/muy poco). Otras 6 opiniones se situaron equidistantes de ambos extremos (poco/ algo).

Para el caso de Bolivia, la valoración recogida durante la evaluación, si bien ya se ha indicado sus límites en cuanto a disponibilidad de datos y fuentes, es positiva, ya que tanto el equipo de la intervención como la persona responsable del Servicio Estatal de Autonomías que fue entrevistada, coinciden en resaltar la importancia de la contribución de la OIT. No se logró recoger la valoración de la entidad sindical ni de otras entidades estatales. El resto de los actores entrevistados, puesto que participaron en otros componentes directamente orientados al fortalecimiento de capacidades, no pudieron brindar información a este nivel. Los datos obtenidos de la encuesta general de actores de la intervención, si bien nuevamente se trata de datos insuficientes para realizar extrapolaciones (ya que, en el caso de Bolivia, respondieron únicamente 5 personas entre los constituyentes y socios implementadores), arroja algunos indicios positivos<sup>54</sup>.

En México, según todos los testimonios recogidos, la contribución al diálogo social fue el aspecto más relevante de la intervención. Los representantes sindicales afirmaron que “aunque el diálogo social ya caracterizaba al Estado, se vio muy fortalecido con la intervención”. Por su parte, la patronal entiende que, si bien Coahuila es una de las regiones con mayor formalidad del país, “sí sirvió para reafirmar la buena posición que tenemos en la región y seguir visualizando oportunidades al respecto”. La propia OIT sin embargo reconoció algunas limitaciones del proceso, ya que “donde no logramos concretar como lo previamente previsto fue en los resultados que estaban asociados más al trabajo con las organizaciones de trabajadores y con las organizaciones de empleadores”. Además, los actores participantes en la

---

<sup>52</sup> Ver tabla 18 en Anexo 4.

<sup>53</sup> Ver tabla 19 en Anexo 4.

<sup>54</sup> Ver tabla 20 en Anexo 4.

intervención consideraron<sup>55</sup>, respecto de la promoción de la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social, que fue muy relevante (87%).

En Perú, una de las entidades socias implementadoras, encargada de la labor de consultoría en cuanto a impartición de formación en la gestión de mercados de abastos, incidió en la escasa voluntad de las personas responsables de esta gestión en participar en las formaciones propuestas: “sinceramente, no ha sido fácil. Hemos tenido muchas reuniones con muchos mercados de abastos y no tenían disponibilidad o no les interesaba. O sí les interesaba, pero no se aparecían. Ha sido un realmente un desafío bien grande”.

## HALLAZGOS – SOSTENIBILIDAD

**P13. ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles y qué factores facilitarían o afectarían la sostenibilidad de los resultados y metas ya alcanzadas?**

En esta pregunta se indaga sobre el grado en que los beneficios netos de la intervención continúan, o es probable que continúen, una vez hayan finalizado los proyectos, incluyendo el análisis de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales. Se pone el foco en apropiación generada entre las partes interesadas para mantener los beneficios de los proyectos.

### Principales hallazgos:

13.1 A pesar de las iniciativas que se han promovido para la sostenibilidad de las acciones, el tiempo fue insuficiente para acompañar y sobre todo obtener los frutos de la intervención, algo que fue común a las cuatro intervenciones. La intervención de México fue el que mejor trabajó su estrategia de sostenibilidad, basada en la generación de capacidades institucionales para el fortalecimiento del espacio tripartito preexistente.

13.2 Las partes interesadas han manifestado su interés por mantener las dinámicas orientadas por los cuatro proyectos, conscientes de la necesidad de continuar y profundizar las acciones, como en caso de Bolivia, donde ya se cuenta con fondos externos. En algunos casos, como en Argentina, se ha logrado asegurar recursos externos de otras instituciones para continuar con las acciones, si bien su complejo contexto político tras el cambio de gobierno de diciembre de 2023 deja en el aire estos beneficios incipientes.

13.3 La intervención de México planificó una estrategia para favorecer la sostenibilidad basada en la generación de capacidades institucionales para el fortalecimiento del espacio tripartito preexistente.

13.4. La sostenibilidad de los resultados es incierta debido a la falta de institucionalización de las estrategias de formalización en políticas públicas. Aunque las partes interesadas muestran interés en continuar las acciones, no se aseguró la continuidad de estas. La intervención apoyó la planificación de desarrollo local en Puno y Cusco, pero se necesita un seguimiento continuo para integrar estas estrategias en políticas efectivas.

En las intervenciones, a excepción de México, no se identifican medidas expresamente diseñadas para asegurar la sostenibilidad ambiental. La intervención de México es el único que cuenta con acciones claras, desde su propio diseño, para lograr resultados en cuanto a sostenibilidad ambiental (“empleo verde”).

**Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad institucional y técnica de los cuatro proyectos**

<sup>55</sup> Ver tabla 21 en Anexo 4.

La intervención en Argentina, si bien se ha logrado obtener información relevante para la contribución al tránsito hacia la economía formal, el tiempo de la intervención evaluado no ha sido suficiente para ver los frutos que podría dar (esto sin considerar el grado de extremismo de la actual situación política en cuanto a los derechos laborales). En este sentido, la OIT se encuentra en una situación inédita, sin poder entender, dado el nivel de volatilidad y radicalización anti-estado del nuevo gobierno, cuáles serán las políticas sobre transición a la formalización para los próximos años<sup>56</sup>. Por ello, la estrategia actual consiste en “un plan para ir acompañando este final (...) tratando de ir cerrando lo que estaba (...). O sea, esto debe derivar en un [proyecto] similar, pero ojalá que nos lo den (...), pero eso es con los recursos internos.” En la encuesta se preguntó sobre la medida en que los actores consideran posible y deseable la continuidad de las actividades una vez finalizado la intervención, a lo cual se respondió afirmativa, aunque parcialmente<sup>57</sup>. Los productos de la intervención podrán ser apoyados, según la OIT, a través de diversas acciones financiadas por otros proyectos, y con el propio presupuesto RBTC, de la Oficina de Argentina, además de contar con el apoyo técnico y la participación de otros funcionarios de la región y la sede.

La intervención de Bolivia, considerando todo lo anterior respecto a disponibilidad de recursos (temporales, humanos y financieros) así como a la identificación inadecuada del sector productivo de la población meta (cadena del cacao), el equipo de la intervención logró poner en marcha acciones que fortalecieron la sostenibilidad, tanto a nivel institucional como técnico. En efecto, la asociación con ONU-Mujeres, así como con la AECID, permitirán, a lo largo de este año 2024, continuar y profundizar algunas de las acciones relativas a la promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos. En el caso de la AECID, cuyos fondos ya han sido transferidos a OIT, servirán para coordinar acciones enfocadas en participación social, gestión ambiental, generación de conocimiento y enfoque de derechos desde la perspectiva de gestión pública sobre la temática de la población indígena. Siguiendo con esto, y respecto a la coordinación con los poderes públicos, la propia OIT señala: “un logro es que hoy la oficina de Bolivia trata estos temas con mayor regularidad, incluso en la búsqueda de la movilización de nuevos recursos (...). Tenemos diálogos para conciliar con el Ministerio de Trabajo, con la Cámara de Diputados vinculados a la prevención y la violencia del trabajo”. En lo relativo a las medidas planificadas para garantizar la sostenibilidad técnica de la intervención, en principio, el equipo evaluador no las ha identificado. Sin embargo, durante las entrevistas y, en general durante el propio proceso de evaluación, se recogieron relevantes aportes del equipo coordinador sobre lecciones aprendidas en relación a debilidades técnicas de la planificación estratégica (entre las que destacan la deficiente identificación inicial así como el nivel de los objetivos de la intervención, excesivamente ambicioso en relación con los recursos disponibles) así como durante la ejecución (como los retrasos en la contratación del equipo de la intervención, así como la mejora de la coordinación a lo interno de la OIT).

La intervención de México es la que mejor trabajó su estrategia de sostenibilidad, basada en la generación de capacidades institucionales para el fortalecimiento del espacio tripartito existente. Se tuvo la visión de cimentar “un marco legal jurídico detrás de la formalización de los espacios de la iniciativa y que los grandes tomadores de decisiones siempre estuvieron presentes y apropiándose de los proyectos”, según la OIT. Otra medida importante para la sostenibilidad fue la participación institucional y la vinculación con las agendas nacionales y sobre todo estatales, lo que favorece la posibilidad de que puedan continuar las acciones diseñadas, si los contextos y las voluntades políticas se mantienen.

La intervención en el Perú, al igual que en el resto de los contextos de intervención, con la excepción tal vez de la intervención ejecutada en Argentina, el problema de la sostenibilidad tiene que ver con el proceso de institucionalización, ya que la forma de lograrlo es su traslación a políticas públicas concretas, con sus objetivos, acciones y responsables. En esta línea, una entidad socia implementadora afirmó: “se han gastado una serie de recursos sumamente importantes en este programa, pero el riesgo a que se

---

<sup>56</sup> Aunque el planteamiento del nuevo gobierno parece ser la formalización del trabajo a través de una reforma laboral, fue suspendida judicialmente en el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU), que impulsó en enero de 2024. Actualmente se está debatiendo en el Congreso una nueva legislación con impactos sustanciales en materia laboral y que podrían afectar negativamente a la formalización de las y los trabajadores.

<sup>57</sup> Ver tabla 22 en Anexo 4.

pierda (...). Tiene que ver de cómo se institucionalizó o no. [La clave es] ver al programa como proceso y no como una acción aislada. Yo creo que ese gran reto para OIT. Porque (...) para que se haya institucionalizado se hubiera requerido [a la OIT] una mayor participación en el tiempo". Así pues, nuevamente se evidencian tanto los logros (resultados e incluso, en menor medida, efectos) en la consecución del objetivo propuesto como las tareas pendientes para llegar a conseguirlo (impacto). Si bien el cuestionario contó con una pregunta específica para recoger la valoración acerca de la coordinación de esfuerzos con socios estratégicos externos, la única persona (de 11) que respondió, marcó la casilla NS/NC, por lo cual no se cuenta con datos distributivos complementarios para valorar el nivel de armonización con otras organizaciones internacionales. Dentro del mismo cuestionario, y en relación con la efectividad de la estrategia de sostenibilidad implementada por la intervención, la única respuesta (de 11) obtenida afirma que las estrategias implementadas no aseguraron la continuidad de las acciones. La propia OIT reconoció que la intervención era muy ambiciosa, aspecto que le llevó a desarrollar acciones para la sostenibilidad. Estas acciones se fundamentaron en la inserción de estrategias de formalización en la planificación de desarrollo territorial para reforzar la sostenibilidad una vez que se retire la intervención, lo que favorecería que, cada territorio, desarrolle acciones concretas a favor de la formalización. Este apoyo se dio localmente en Puno y Cusco, lugares donde la OIT trabajó de cerca con los constituyentes y, particularmente, con las municipalidades. Sin embargo, como bien reconoce, se trata de procesos que duran mucho más que el periodo de ejecución de la intervención. En resumen: la intervención aportó en este primer nivel y lo que se debería hacer es dar continuidad a eso hasta que se apruebe el plan y lograr garantizar que las (...) políticas (...) estén presentes dentro del plan de desarrollo. Y ahí quedó".

### Valoración de la apropiación generada entre las partes interesadas para mantener los beneficios de los cuatro proyectos

La intervención en Argentina, considerando la limitación de recursos, mayoritariamente temporales, ha conseguido resultados que podrían transformarse en importantes efectos para la mejora de las políticas públicas argentinas, sobre todo el trabajo realizado sobre la medición en la informalidad. También resulta relevante la contribución a un mayor conocimiento de las autoridades sobre las políticas de formalización para el trabajo doméstico. Sin embargo, con el cambio del gobierno argentino (diciembre de 2023), y los cambios en la legislación laboral que pretende establecer, existe gran incertidumbre sobre ello. Evidentemente, se trata de un factor fuera del control de la intervención y de la OIT, tal y como afirma: "con el cambio de gobierno yo no sé si eso va a derivar en una nueva política, pero que hay mucho mejor conocimiento sobre eso sí". Otro producto relevante, como el registro de trabajadores de la economía popular solicitado desde el Ministerio de Desarrollo Social, no pudo finalizar por limitaciones del anterior gobierno. Pero la propuesta de transición de programas sociales del Ministerio de Desarrollo Social a programa de empleo del nuevo Ministerio de Capital Humano tiene visos de continuidad con el nuevo gobierno, y la OIT está acompañando el proceso. El componente de formalización de empresas, desarrollado junto con sindicatos y trabajadores/as, así como con empleadores/as del trabajo doméstico, tiene sin embargo mejores visos de sostenibilidad, dada su mucha menor afectación por el cambio de gobierno. Considerando los datos de la encuesta global, las respuestas (2) sobre valoración de la coordinación de esfuerzos con socios estratégicos externos fue positiva (la otra persona respondió "no estoy seguro/a").

En el caso de Bolivia, se ha constado el interés de las partes interesadas, tanto del Estado, a través del Servicio Estatal de Autonomías, como de organizaciones de la sociedad civil titulares de responsabilidades (como la asociación CIDAC, la cooperativa Artecampo y la ONG CIPCA), y de la propia OIT por continuar acciones para sostener los resultados de la intervención. Como ya se ha expresado antes, ya se han logrado fondos complementarios por parte de AECID. Respecto a la medición del grado de apropiación de las acciones de la intervención en población directa (mujeres indígenas rurales) esta evaluación no cuenta con los datos elementales por parte de esta titularidad de derechos. Como dato positivo adicional, la encuesta general dirigida a los actores participantes, en lo relativo a la pregunta sobre si una vez finalizadas las actividades de la intervención considera que su organización está dispuesta

y en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados, todas las personas entrevistadas (5) contestaron afirmativamente.

La intervención de México ha contado con iniciativas que han promovido la sostenibilidad de las acciones, aunque el tiempo establecido para estas ha sido, según la valoración de los actores y del equipo evaluador, insuficiente para acompañar y sobre todo obtener los frutos de la intervención, algo que fue común a las cuatro intervenciones. A este respecto, un representante de los empleadores es claro: “La intervención se quedó en una etapa de concientización, pero falta esa segunda etapa para aterrizar todo.” El Servicio Nacional de Empleo, reflexionando sobre la generación de evidencia realizada a nivel del Estado de Coahuila, reconoció que “definitivamente hay un interés por mantener las acciones, porque es necesario que todo el Servicio Nacional de Empleo en México tenga este diagnóstico, que se llegue al plan de acción y se implemente”. Igualmente, por parte de la Secretaría de Trabajo se afirmó con rotundidad que, “a nosotros como Secretaría nos interesa darle continuidad a la iniciativa”. Otro actor estatal, la Secretaría de Economía, incidió en lo mismo, en el reconocimiento de la relevancia de la intervención, y también la necesidad de continuar las acciones para que den resultados: “Desde la Secretaría ya hicimos un puesto específico donde va a haber alguien que empuje las acciones que dejó la intervención, el fortalecer aún más a las mujeres, por ejemplo, entonces creo que sí ha sido un punto importante”. El proceso de encuesta complementario a la fase de entrevistas preguntó sobre la valoración, disposición y posibilidad para continuar con las acciones de la intervención (sostenibilidad de los resultados), a lo que los actores respondieron afirmativamente<sup>58</sup> (un tercio de las respuestas aseguran contar con capacidades para dar continuidad a las acciones).

En Perú se han recogido evidencias del interés que las acciones de la intervención han generado entre los constituyentes. En lo relativo al fortalecimiento del diálogo social, una entidad implementadora social afirmó que “el diálogo entre el trabajador, el empleador y la autoridad ha estado presente muchísimo (...) pero que tiene que haber un diálogo entre el empleador, el trabajador y la autoridad, siempre. Creo que eso ayuda mucho para un futuro escalamiento, que es lo que se espera, de estos procesos tanto en la municipalidad como de OIT”. En cuanto a la apropiación de la intervención los datos recabados por la encuesta son muy claros e indican el alto grado de disposición a dar continuidad a los resultados de este, ya que todas las respuestas (excepto una que no se posiciona) son claramente afirmativas<sup>59</sup>. Durante la fase de entrevistas, una de las entidades socias implementadoras reflexionó sobre el seguimiento de las acciones una vez concluidas: “Que los proyectos que cierran tengan un periodo para ser sostenibles y consolidarse un periodo de seguimiento por más de que cierren.”

#### Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad medioambiental de los resultados de los proyectos (4)

A excepción de México, los proyectos no han contado con medidas estratégicas de sostenibilidad medioambiental. Además, los formatos de seguimiento (reporte y cierre) carecen de preguntas específicamente sobre sostenibilidad medioambiental. Considerando que la medición y el reporte de la intervención se realizó a través de estas herramientas, no se ha identificado información a este respecto.

En Argentina no se identifican medidas expresamente diseñadas para asegurar la sostenibilidad ambiental, ya que la intervención se planificó para cumplir con los objetivos de formalización. Durante el proceso de encuesta se recogieron opiniones intermedias al respecto, siendo el nivel más bajo de acuerdo en contribución<sup>60</sup>.

En Bolivia no se han identificado acciones relevantes directamente dirigidas a asegurar la sostenibilidad, más allá de las acciones correspondientes que ya de por sí realizan las organizaciones de mujeres artesanas y las entidades socias CIPCA y CIDAC. Como dato final, y con los datos disponibles generados por la encuesta general a los actores de la intervención (5 personas), la valoración general sobre la relevancia de la intervención en cuanto a la promoción de la sostenibilidad medioambiental y la transición

<sup>58</sup> Ver tabla 23 en Anexo 4.

<sup>59</sup> Ver tabla 24 en Anexo 4.

<sup>60</sup> Ver tabla 25 en Anexo 4.

hacia economías ambientalmente sostenibles, una de ellas respondió “algo”<sup>61</sup>, otras tres “bastante”<sup>62</sup> y una más no respondió.

México contó con un enfoque claro hacia la promoción del denominado empleo verde, pues cuenta no solo con numerosos productos planificados con dicho enfoque, sino que es parte consubstancial del Resultado 2, mediante la contribución al Plan Estatal de transición justa y empleos verdes. Todos los actores afirman la importancia de este enfoque, comenzando por los diferentes poderes públicos, responsables finales de su puesta en marcha. Ahora bien, se trata, como en el resto de los componentes, de primeros efectos que deben ser puestos en operación para lograr el impacto deseado, algo que en todo caso sucederá fuera del tiempo de la intervención evaluada. La contribución de la OIT a la estrategia de fomento de economías y empleos verdes fue significativa en términos de sostenibilidad ambiental, ya que se evidencia que generó un mayor conocimiento y compromiso de los constituyentes. Según la OIT, “cuando hablábamos de empleos verdes o transición justa la gente no entendía muy bien de lo que hablábamos y al final se firmó un acuerdo al respecto.” Por parte de la Secretaría de Trabajo, se aseguró “que la intervención contribuyó mucho a la transición a la sostenibilidad ambiental, sin embargo, ahí sí puedo decir que es uno de los ejes en los que el avance es un poco más lento, no lo vemos tan notorio”. De igual forma, una de las organizaciones sindicales aseguró que “hay mucha necesidad en la región respecto a una transición a economías más sostenibles y la intervención llegó en un buen momento para la región, pero el impacto no es inmediato”. Otra entidad sindical afirmó que “no podemos tener resultados a corto plazo, porque para empezar se requiere una gran inversión en tecnologías que muchas veces los empleadores no tienen previsto en sus presupuestos”. Una tercera entidad sindical afirma: “El tema medioambiental ya era algo que se trataba en la región y como trabajadores, pero recibir información adicional y actual, permitió que tomaran aún más conciencia”. Por su parte, la Secretaría de Trabajo, asegura que se contribuyó mucho hacia el tránsito a la sostenibilidad ambiental, “desde el hecho de que antes de la intervención no había ni un proyecto ni una guía de empleos verdes. Sin la intervención seguramente seguiría estando oculta esta problemática y no estaría como una necesidad apremiante en la agenda de todos como lo está ahora”, con lo que se evidencia la pertinencia de las acciones de sensibilización e incidencia realizadas por la intervención. También la Secretaría del Medio Ambiente asegura que “se lograron alinear y definir estrategias y líneas de acción muy puntuales (...) para al menos dos sectores (...) pero aún no se han implementado estas nuevas iniciativas”. Los datos generales de la encuesta a los actores participantes, sobre la relevancia de la promoción de la sostenibilidad medioambiental y la transición hacia economías ambientalmente sostenibles de la intervención evidencia la unanimidad en este asunto<sup>63</sup>.

En Perú se sensibilizó y capacitó, en determinadas formaciones y a determinados colectivos, en medidas de gestión ambiental tales como uso adecuado de recursos, pero no contó con una estrategia ni un enfoque expresamente diseñadas para asegurar la sostenibilidad ambiental. Una entidad social implementadora confirma: “La sostenibilidad ambiental no ha sido, que yo recuerde, objeto de tratamiento. Porque hemos estado en otros temas (...) pero no hemos entrado al tema ambiental”. Otra persona de otra entidad social implementadora acota que “se han tocado algunos aspectos de lo que es el enfoque ambiental: un poco el tema del reciclado, del control de residuos (...). No es uno de los temas principales”. Y otra más acotó que, dentro de las formaciones, se incluyeron aspectos medioambientales: “lo manejamos de manera transversal. En todo momento hablamos del tema [medioambiental]; en el proceso productivo, por ejemplo, como cuánto usan en agua, la electricidad, cómo [gestionan] los desechos (...)”. También un representante empresarial fue claro al respecto: “No basta colocar esos segundos apellidos a los proyectos para cumplir esos objetivos: el enfoque de género, el enfoque de economías verdes, el enfoque de derechos humanos... por su propio interés. El tema ambiental necesita también proyectos específicos. Si queremos lograr que el tema ambiental sea un tema incorporado en las políticas corporativas del tejido empresarial privado, necesitas (...) un financiamiento, líneas de acción y un plan específico”.

<sup>61</sup> Posición 4 de 5 (siendo 0 la valoración mínima y 5 la máxima).

<sup>62</sup> Posición 5 de 5 (siendo 0 la valoración mínima y 5 la máxima).

<sup>63</sup> Ver tabla 27 en Anexo 4.



## CONCLUSIONES

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA PERTINENCIA

**Conclusión 1:** La naturaleza de las intervenciones RBSA implica que no se realiza un diagnóstico previo a la implementación, sino que éste se lleva a cabo durante la fase de arranque (*Inception Phase*), lo que obliga a los equipos a ajustar sus estrategias conforme a los contextos específicos y prioridades de los actores involucrados dentro del periodo formal de ejecución. Además, la discontinuidad entre los equipos formulador y ejecutor (coordinador), genera rupturas informativas particularmente en lo relativo al conocimiento del contexto de la intervención, dificultando la continuidad entre la formulación y la implementación. A pesar de estos desafíos, las intervenciones se alinearon con las prioridades de los constituyentes de la OIT, que en el caso de México y Perú habían trasladado sus necesidades previamente. Las intervenciones lograron abordar el reto común de la informalidad en la región, exacerbado por la pandemia, y se ajustaron a las particularidades de cada país, como la reactivación de estadísticas en Argentina, la promoción de empleos verdes en México, el fortalecimiento de autonomías indígenas en Bolivia y el apoyo a territorios en Perú. Finalmente, se destaca la adecuación de las intervenciones a las necesidades de las poblaciones objetivo, con ajustes significativos respecto al diseño en Bolivia, donde el enfoque se amplió para incluir a mujeres indígenas rurales más allá de la cadena de valor del cacao. Esto demuestra la flexibilidad y capacidad de adaptación de las intervenciones para responder eficazmente a los contextos locales. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5).

**Conclusión 2:** El enfoque de género no se aborda en las intervenciones como una necesidad fruto de un diagnóstico previo, sino por ser una prioridad dentro de las programaciones estratégicas de la OIT. Esto supone que el diseño de las intervenciones no aborda las causas estructurales que provocan la desigualdad entre hombres y mujeres debido a la ausencia de un análisis previo en profundidad. No obstante, durante el *Inception Phase* en las intervenciones de Bolivia, México y Perú se realizaron diagnósticos y estudios previos a la implementación de ciertas acciones, donde sí se identificaron las causas detrás de las brechas de género. (Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2 y 4.1)

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA COHERENCIA

**Conclusión 3:** El diseño de las intervenciones con una lógica de "arriba hacia abajo", esto es, estableciendo los objetivos a partir de los Resultados de los Programas de País (CPO) resulta excesivamente ambicioso para las capacidades de las intervenciones, considerando las limitaciones en cuanto a recursos disponibles (tiempo de intervención en primer lugar y presencia efectiva en el territorio, en segundo). Además, el nivel general del diseño de las intervenciones tiene carencias teóricas y metodológicas respecto del diseño teórico (TdC) del cambio final deseado; en la jerarquización de los objetivos (cadena de efectos), en la construcción de los indicadores (completitud, cantidad, tipología y ubicación); y en otros asuntos relacionados con el diseño global tales como la identificación adecuada de los contextos de intervención, la población objetivo y el empleo de instrumentos estandarizados de reporte. Unido a ello, las acciones de seguimiento, medición y reporte, si bien cumplen con las necesidades elementales de la OIT, cuentan con limitaciones que dificultan la realización de un seguimiento basado en resultados. (Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 3.2 y 3.3)

**Conclusión 4:** La lógica de las intervenciones no incorporaba la transversalización del enfoque sensible al género, sino que en general dependía de las actividades y productos concretos. Solo Perú y Bolivia han implementado acciones dirigidas exclusivamente a un público femenino orientado a fortalecer sus capacidades. La Oficina de la OIT de México es la única que ha recogido los datos de participación desagregados por sexo. Los enfoques de interculturalidad y de derechos humanos, como tal, no se mencionan en la formulación de las intervenciones. El enfoque intercultural ha sido incorporado únicamente por Bolivia de manera transversal, mientras que Perú lo ha incorporado para una actividad en concreto de capacitación de mujeres indígenas. Existe una falta de concienciación sobre la incorporación de este enfoque, ya que se confunde con el trabajo con población migrante. En general, las cuatro

intervenciones han incorporado la participación de los tres tipos de titularidades (obligaciones, responsabilidades y derechos). (Conclusión vinculada a hallazgos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5)

**Conclusión 5:** Las cuatro intervenciones demostraron una sólida alineación con las estrategias de desarrollo y los planes nacionales y regionales/locales de los respectivos países, abarcando tanto la temática general de empleo decente, como las particularidades de cada contexto. Además, todas las intervenciones contribuyeron significativamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y su meta 8.3 y a los respectivos UNSDCF. En términos de alineación con los objetivos programáticos de la OIT, las intervenciones en Argentina, Bolivia y Perú se ajustaron al Resultado 4 del Programa y Presupuesto 2020-2021, específicamente con el Producto 4.3, mientras que la intervención en México se adecuó al Resultado 3 del Programa y Presupuesto 2022-2023. Estas alineaciones estratégicas y programáticas demuestran la coherencia y relevancia de las intervenciones en el marco de los objetivos de desarrollo sostenibles y las prioridades de la OIT. (Conclusión vinculada a hallazgos 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5).

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFECTIVIDAD

**Conclusión 6:** Se identificó que, en términos generales, las intervenciones cumplieron con gran parte de los productos y actividades inicialmente propuestos, así como que las intervenciones lograron llegar a los grupos destinatarios previstos, aunque el nivel de logro de los resultados no fue posible estimarlo de forma precisa para tres de las cuatro intervenciones por ausencia o insuficiencia en la formulación de indicadores SMART. Sin embargo, las valoraciones cualitativas de los y las informantes consultadas en cuanto a las percepciones de calidad de los productos y niveles de satisfacción con los resultados, permiten confirmar la pertinencia de las acciones de las cuatro iniciativas, así como inferir un logro satisfactorio en los resultados de la intervención, más allá de los indicadores de cumplimiento reportados y de los factores incidentes presentados. (Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 3.2, 3.3, 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4)

**Conclusión 7:** La eficacia de las estrategias y las acciones de las intervenciones para avanzar en la igualdad de género, las NIT, el diálogo social y la transición justa hacia la sostenibilidad medioambiental fueron diferenciadas entre las intervenciones evaluadas, respondiendo en mayor medida a las alineaciones y enfoques prioritarios perseguidos por cada intervención. Específicamente, las estrategias más efectivas para avanzar en la igualdad de género se evidenciaron en las intervenciones de Argentina, Bolivia y México. Para avanzar en las NIT, en las cuatro intervenciones, aunque persiguiendo propósitos diferenciados. Para avanzar en el Diálogo Social, en las intervenciones de México, Bolivia y Argentina; mientras que, para avanzar una transición hacia economías ambientalmente sostenible, en la intervención de México. (Conclusión vinculada a hallazgos 7.1, 7.2, 7.3 y 7.4)

**Conclusión 8:** Con el registro de los logros efectivamente alcanzados, las intervenciones apoyaron a las políticas y prioridades nacionales (PND, PT/ED políticas particulares e iniciativas institucionales) especialmente con la generación efectiva de evidencias, la emisión de recomendaciones de política pública basadas en informes técnicos, asistencia técnica institucional, así como gestión de espacios de diálogo social, desde roles protagónicos y desde trabajos conjuntos con otros actores. En cuanto a los apoyos evidenciados al SNU y a los ODS, se concluyó que las intervenciones apoyaron, a través de la ejecución efectiva de acciones claramente encaminadas hacia la igualdad de género, el trabajo decente y la sostenibilidad medioambiental como la generación de evidencia, el diseño y puesta en marcha de estrategias para la generación de empleos verdes, así como de la formalización de las mujeres en los mercados laborales. Finalmente, las acciones apoyaron las prioridades de la OIT a través de una alineación claramente definida de las intervenciones para el logro especialmente de resultados del Programa de Trabajo Decente (PTDP), los Resultados de Programa por País (CPO), al Programa y Presupuesto (P&P), la R204 de transición a la formalidad, así como al fortalecimiento de la imagen y confiabilidad de la organización. (Conclusión vinculada a hallazgos 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 8.1, 8.2 y 8.3)

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICIENCIA

**Conclusión 9:** De acuerdo con el indicador de medición empleado, así como con la percepción suficiencia en el uso de los recursos por parte de los y las informantes consultadas, se concluye que para el caso de la

intervención “Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa implementado” en México, el uso de los recursos financieros y temporales tuvo una ejecución eficiente para el logro de los objetivos. Para la intervención “Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización” en Perú sobre la base del diálogo social se concluye también que se dio una ejecución eficiente para el logro de los resultados, pero con un nivel de eficiencia menor en el caso del uso de los recursos temporales. En el caso de las iniciativas de “Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica”, de Bolivia, y “Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal”, se concluye que el uso de los recursos financieros y temporales tuvo una ejecución menos eficiente a la esperada para el logro de los objetivos. (Conclusión vinculada a hallazgos 9.1, 9.2, 9.3, 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4)

**Conclusión 10:** Las capacidades y las estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT contribuyeron de manera significativa al logro de los resultados en cada una de las intervenciones evaluadas, gracias a la colaboración institucional nacional, regional y global de las áreas técnicas (que compensaron en gran medida la demanda de personal con conocimientos específicos para cada intervención). Además, contribuyeron a la gestión compartida y coordinación externa lograda, tanto con el uso de modalidades de ejecución indirecta, como con el establecimiento de alianzas con otras agencias de cooperación internacional, las cuales fueron claves para el logro de los objetivos y la potencialidad de los impactos esperados. (Conclusión vinculada a hallazgos 10.1 y 10.2)

#### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA ORIENTACIÓN AL IMPACTO

**Conclusión 11:** La contribución general de las intervenciones respecto a la transición a la formalización fue limitada, aunque con potencial a mediano y largo plazo. Esto fue debido principalmente a que las acciones tomadas para lograrlo no contaron con el tiempo necesario para su desarrollo. Además, las intervenciones evaluadas, si bien comparten un marco de programación institucional común (Resultados de los Programas de País CPO), cada una se ancla en un contexto, población y resultados propios, generando un grupo de intervenciones que no logran alinear los objetivos más allá de los enunciados. Se trató de actividades y productos orientados a la generación de evidencias e incidencia en políticas públicas, con anclaje efectivo en el territorio en el caso de Bolivia, así como de acciones concretas de Argentina o Perú. (Conclusión vinculada a hallazgos 11.1, 11.2 y 11.3)

**Conclusión 12:** La contribución de las cuatro intervenciones respecto al diálogo social y al tripartismo en la transición hacia la formalidad fue diferenciada según cada país y cada intervención, si bien se produjeron avances en todos ellos. En general, se puede considerar más relevantes las contribuciones en México, Argentina e incluso Bolivia, que la lograda en Perú, donde las evidencias de mejora en esta dirección por parte de los miembros del tripartito fueron menos evidentes y externalizadas. También, la diversidad de enfoques entre estas intervenciones dificulta tanto el análisis como el reporte conjunto, pues algunas intervenciones desde su diseño tuvieron una dirección fortalecida a este propósito en específico, como el caso de la intervención de México. (Conclusión vinculada a hallazgos 12.1, 12.2 y 12.3)

#### CONCLUSIÓN RELATIVA A LA SOSTENIBILIDAD

**Conclusión 13:** A pesar de las iniciativas que se han promovido para la sostenibilidad de las acciones, el tiempo fue insuficiente para acompañar y sobre todo obtener los frutos de la intervención, algo que fue común a las cuatro intervenciones. Si bien las intervenciones evaluadas no han contado con tiempo suficiente para lograr los resultados planificados respecto a la contribución al tránsito hacia formalidad con el nivel de sostenibilidad requerido, se han conseguido resultados intermedios que podrían transformarse en efectos de mejora de las políticas públicas, que en todos los casos quedaron interrumpidos por la finalización de las acciones. (Conclusión vinculada a hallazgos 13.1 y 13.2)

## RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA PERTINENCIA.

1. Realizar diagnósticos previos con información actualizada y actores clave para ajustar el diseño de las intervenciones, e identificar las causas de las brechas de género durante la formulación para promover la igualdad de género de manera efectiva.

**1.1. Disponer de un diagnóstico previo con información actualizada y actores clave identificados durante la etapa de formulación**, ya sea facilitado por los propios constituyentes en su demanda o realizado por los especialistas de la OIT. Esto permite que el diseño de las intervenciones se ajuste desde el momento de la formulación a las necesidades y prioridades de la población objetivo, y en intervenciones breves como las RBSA agiliza el arranque de la implementación de las intervenciones, reduciendo así las necesidades de prórroga. *Vinculado a la conclusión 1.*

**1.2. Identificar las causas de las brechas de género durante la formulación para orientar las acciones a promover la igualdad de género.** De esta manera las acciones estarán diseñadas en base a un diagnóstico que permitirá abordar las causas de la desigualdad y garantizar que las acciones contribuyan efectivamente a reducir esas brechas, más allá de promover participación de mujeres. *Vinculado a la conclusión 2.*

Responsabilidad: OIT Oficina Regional; OIT Oficinas país

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Sólo en el caso de externalizar la realización de estudios de diagnóstico

Tiempo: Corto plazo.

### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA COHERENCIA.

2. Identificar explícitamente la alineación de resultados con estructuras de planeación estratégica, considerar restricciones de recursos y establecer metas realistas, diseñar indicadores de género para todo el ciclo de gestión, asegurar el desarrollo del enfoque de derechos humanos en la formulación, y capacitar equipos en el respeto a la diversidad cultural.

**2.1. Identificar de forma explícita la alineación de cada uno de los resultados frente a las diferentes estructuras de planeación estratégica** (Internacional, nacional y territorial), y no sólo de forma implícita, por lo menos en cada resultado para tener presente, de forma más precisa, la contribución de la intervención a los esfuerzos de transformación económica y social de los diversos actores del desarrollo. *Vinculado a la conclusión 5 y 8.*

**2.2. Considerar la restricción en los recursos en la formulación de la intervención y en el establecimiento de metas.** En intervenciones tan puntuales como las RBSA, se debe considerar las limitaciones de recursos disponibles, especialmente de recursos temporales, para diseñar objetivos y resultados equilibrados y realistas. Igualmente se deberán establecer una estrategia de seguimiento global y coordinada que apunte a los resultados y al impacto de las acciones, y no solo al cumplimiento de estas. *Vinculado a la conclusión 3.*

**2.3. Diseñar e incorporar indicadores y estrategias orientadas al género en todo el ciclo de gestión de las intervenciones, para facilitar el seguimiento, la evaluación y la integración del enfoque de género en todos los resultados alcanzados.** Al estandarizar estos indicadores en los informes de reporte se facilitará el seguimiento de la participación de mujeres en las actividades, así como la contribución de cada una de las acciones a la igualdad de género de manera que se puedan tomar decisiones informadas durante el periodo de implementación, y facilite el reporte de los resultados finales. De esta manera, no sólo se establecerán metas desagregadas por resultados y/o actividades aisladas para el empoderamiento de mujeres, sino que se integre la perspectiva de género en todos los resultados alcanzados (generación de

políticas públicas, promoción de la recuperación económica y empleo decente). *Vinculado a la conclusión 4 y 7.*

- 2.4. Asegurar que el enfoque de derechos humanos aparezca desarrollado en la formulación**, para garantizar la coherencia entre el diseño y la implementación, y garantizar la participación de los titulares de derechos<sup>64</sup>. Se recomienda que este proceso sea desarrollado por personal capacitado y experto en integración del enfoque basado en derechos EBD. *Vinculado a la conclusión 4.*
- 2.5. Capacitar a los equipos de formulación e implementación de la OIT para asegurar que las intervenciones incluyan el respeto a la diversidad cultural en todas sus acciones**, y no asegurar así que el enfoque intercultural no se confunda con el trabajo con el colectivo migrante y realmente garantice la protección de grupos minoritarios. *Vinculado a la conclusión 4.*

Responsabilidad: OIT Oficina Regional; OIT Oficinas país (Coordinación, M&E). Constituyentes y socios locales.

Prioridad: Alta y Muy Alta.

Implicación de recursos: Sólo en el caso de externalizar la realización del diseño de los proyectos y de las capacitaciones.

Tiempo: Corto plazo.

### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA EFECTIVIDAD.

3. Establecer metas claras y realistas con indicadores SMART, estandarizar sistemas de monitoreo y reporte en todos los proyectos, integrar perspectivas de sostenibilidad medioambiental en todas las fases de intervención, y actualizar la alineación de las intervenciones con cambios de gobierno para mantener su vigencia y pertinencia.
  - 3.1. Establecer metas claras y realistas, revisando técnicamente la formulación de indicadores SMART para el cumplimiento de los resultados esperados, permitiendo un mejor monitoreo y control de expectativas.** Esto permite enfocar de una mejor manera la programación y ejecución de los recursos, el monitoreo al cumplimiento de objetivos, así como controlar las expectativas dentro y fuera de la intervención. Además, los indicadores SMART permiten controlar tanto el alcance de la intervención, como las expectativas que puedan generarse a través de formulaciones ambiciosas, para las que no se cuenta con mecanismos de medición adecuados. *Vinculada a conclusiones 3 y 6.*
  - 3.2. Estandarizar los sistemas de monitoreo, seguimiento y reporte en todos los proyectos RBSA, asegurando la participación constante de los actores desde los procesos de identificación hasta el seguimiento de los objetivos, facilitando el análisis comparativo y la alineación con prioridades territoriales.** Un mismo sistema en común permitiría el desarrollo de procesos de análisis comparativos para su valoración temática, operativa o incluso geográfica. Además, permitiría implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones de género, NIT, diálogo social y transición justa y ajustar estrategias según sea necesario. La participación constante de los actores facilitaría la retroalimentación para validar la alineación constante de las acciones de la intervención a las prioridades de los

---

<sup>64</sup> Algunos de los elementos básicos de la aplicación del enfoque basado en los derechos en intervenciones de cooperación para el desarrollo incluyen i) la identificación de los diferentes tipos de titularidades (titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones), así como los derechos, las responsabilidades y las obligaciones de los garantes de derechos; ii) la evaluación de si los derechos de los TdD se hacen respetar y se protegen a lo largo de la intervención; iii) el fortalecimiento de las capacidades de los TdD para que conozcan y hagan valer sus derechos, así como de los garantes para que los protejan; iv) la incorporación de los principios de no discriminación, participación y rendición de cuentas como principios relativos a los derechos a lo largo de toda la intervención (desde su planificación, hasta los ejercicios de evaluación). Para más información, ver <https://publications.iom.int/books/directrices-de-la-oim-relativas-al-seguimiento-y-la-evaluacion>.

territorios y con ello, asegurar una contribución efectiva a las necesidades del desarrollo, así como la generación de mecanismos de apropiación. *Vinculada a conclusiones 3, 6, 7 y 8.*

- 3.3. Integración de perspectivas de sostenibilidad medioambiental.** Identificar medidas para la integración de la variable de sostenibilidad medioambiental en la planificación, implementación de actividades y medición de resultados, especialmente en intervenciones de generación de cambios a nivel estructural (incidencia política) y nivel individual (fortalecimiento de capacidades). Esta integración debería incluir formación específica al equipo de la OIT y a los socios implementadores. *Vinculada a conclusión 7.*
- 3.4. Actualizar la alineación de la intervención con los cambios de gobierno** nacional y territorial para mantener la vigencia y la pertinencia de las acciones de las intervenciones de forma estratégica a las prioridades nacionales y territoriales. *Vinculada a conclusión 8.*

Responsabilidad: OIT Oficina Regional; OIT Oficinas país (Coordinación, M&E).

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Sólo en el caso de externalizar la realización del diseño de los proyectos, o del monitoreo.

Tiempo: Corto plazo.

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA.

- 4. Establecer metas claras para una estimación precisa de presupuestos, replicar buenas prácticas de otros proyectos en la región, y contar con el apoyo de organizaciones locales para la implementación y ejecución con monitoreo permanente.**
  - 4.1. Establecer metas claras que permitan una estimación de los presupuestos iniciales más precisa y así lograr una ejecución eficiente en el uso de los recursos.** Si desde el diseño de la intervención no se tiene clara la meta y el alcance poblacional deseado (y realista de acuerdo con el contexto de la intervención), el uso de los recursos puede ser desafiante para el logro de los objetivos. *Vinculada a conclusión 3, 8 Y 9.*
  - 4.2. Replicar las buenas prácticas de otros proyectos en la región, estableciendo puntos focales con diversas instituciones y organizaciones para una gestión más eficiente y coordinada.** Con ello se potenciaría el impacto de estas intervenciones y así contribuir a asegurar un nivel de apropiación y sostenibilidad mayor, así como concentrar en un solo canal de comunicación las necesidades de la intervención para una gestión más eficiente. *Vinculada a conclusión 10.*
  - 4.3. Contar con apoyo de organizaciones locales para la implementación y ejecución de las intervenciones,** manteniendo un apoyo cercano y mecanismos de monitoreo y seguimiento permanente que no sólo permitan mantener el curso correcto de las acciones, sino la generación de lazos de confianza y respaldo dentro de todos los actores para la ejecución involucrados. *Vinculada a conclusión 10.*

Responsabilidad: OIT Oficina Regional; OIT Oficinas país (Coordinación, M&E), Constituyentes, Socios locales.

Prioridad: Media y Alta.

Implicación de recursos: Sólo en el caso de externalizar la realización del diseño de las intervenciones, o del monitoreo.

Tiempo: Corto y mediano plazo.

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DEL IMPACTO.

- 5. Incorporar estrategias claras para la transición hacia la economía formal con enfoque de género y no discriminación, y desarrollar una estrategia integral que incluya el enfoque de género en el**

fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo, adaptada a los contextos locales y garantizando la inclusión de voces y necesidades de mujeres y grupos vulnerables.

**5.1. Incorporar estrategias claras y detalladas para contribuir a la transición hacia la economía formal, con enfoque de género y no discriminación.** Dado que la transición hacia la formalización es un proceso complejo que requiere tiempo, este objetivo debe ajustarse en términos de programación realista, expectativas claras, un diseño adecuado y recursos suficientes alineados con los tiempos estipulados. Las intervenciones deben establecer un anclaje efectivo y sostenible en el territorio, permitiendo una evaluación continua y detallada del impacto de sus resultados en la igualdad de género y la no discriminación. Además, es crucial implementar mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan ajustes dinámicos durante la ejecución del proyecto. *Vinculada a conclusiones 7 y 11.*

**5.2. Desarrollar una estrategia integral que incorpore el enfoque de género en todos los procesos de fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo durante la transición hacia la formalidad.** Esta estrategia debe considerar la complejidad y variabilidad de los contextos locales, especificando claramente las limitaciones y adaptaciones necesarias para cada contexto de ejecución. Además, se deben establecer mecanismos de coordinación y comunicación eficaces entre los diferentes actores involucrados, garantizando la inclusión de las voces y necesidades de las mujeres y otros grupos vulnerables en el diseño y ejecución de las intervenciones. *Vinculada a conclusiones 7 y 12.*

Responsabilidad: OIT Oficina Regional; OIT Oficinas país (Coordinación, M&E), Constituyentes, Socios locales.

Prioridad: Alta

Implicación de recursos: Equipos OIT y equipo formador externo

Tiempo: Corto plazo.

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD.

**6. Fortalecer la capacitación de equipos locales en enfoques de género y sostenibilidad, implementar programas piloto para ajustar estrategias de transición hacia la economía formal, y fomentar alianzas estratégicas con organizaciones locales, gobiernos y el sector privado para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.**

**6.1. Fortalecer la capacitación y el desarrollo de capacidades de los equipos locales y socios implementadores, asegurando que comprendan y puedan aplicar efectivamente los enfoques de género y sostenibilidad en todas las etapas del proyecto.** Esto incluye la formación continua en análisis de género, métodos de evaluación de impacto y estrategias de sostenibilidad a largo plazo. *Vinculada a conclusiones 7, 11 y 12.*

**6.2. Implementar programas piloto en diferentes contextos para probar y ajustar estrategias de transición hacia la economía formal, asegurando que estas estrategias sean adaptables y escalables.** Los programas piloto deben incluir una evaluación rigurosa de los resultados y la recopilación de lecciones aprendidas para informar futuras intervenciones a mayor escala. *Vinculada a conclusiones 7, 11 y 13.*

**6.3. Fomentar la creación de alianzas estratégicas con organizaciones locales, gobiernos y el sector privado para asegurar la sostenibilidad de las intervenciones a largo plazo.** Estas alianzas deben enfocarse en la co-creación de soluciones adaptadas a los contextos locales y en el establecimiento de mecanismos de financiamiento conjunto que permitan la continuidad de las acciones más allá del periodo de intervención inicial. *Vinculada a conclusiones 11 y 13.*

Responsabilidad: OIT Oficina Regional; OIT Oficinas país (Coordinación, M&E), Constituyentes, Socios locales.

Prioridad: Alta

Implicación de recursos: Equipos OIT y equipo formador externo en caso de externalizar el servicio.

Tiempo: Corto plazo.

## RECOMENDACIONES ORIENTADAS HACIA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO: SEGMENTO ESPECIAL.

7. Crear un sistema de medición homogéneo para todas las intervenciones, con indicadores, líneas de base y metas claras; desarrollar una estructura única para evaluaciones conjuntas RBSA; proporcionar una guía instructiva separada del formato; y realizar un seguimiento financiero relacionado con las actividades para asegurar la lógica de resultados en los procesos de seguimiento y evaluación.

La evaluación agrupada RBSA ha permitido la revisión de una muestra de informes (diseño, seguimiento y finales) semestrales de las cuatro intervenciones, permitiendo identificar una serie de debilidades en la gestión global de los proyectos.

Los presentes hallazgos se centran en los informes de reporte (seguimiento) semestral.

1. No se identificaron formatos estandarizados para el diseño adecuado (orientado hacia la Gestión de Resultados del Desarrollo) de las intervenciones.
2. No se cuenta con un sistema claro, coherente, homogéneo ni compartido sobre las metas de cada intervención.
3. Se evidenció que gran parte de los informes de monitoreo no eran elaborados con el cuidado y la diligencia que ameritan este tipo de instrumentos (más allá de cumplir con un requisito de reporte copiando y pegando la misma información incluso de los documentos de diseño).
4. Las intervenciones se enmarcan en objetivos de alto nivel (Transición justa, Género, etc.) para los cuales los formatos de seguimiento no prevén captura específica de datos.
5. Los informes no han sido utilizados para analizar lo logrado, reevaluar lo pendiente e ir validando el camino para el logro de los objetivos de cada iniciativa.
6. Se debe distinguir entre medición (almacenamiento de datos) y reporte (consolidación y análisis de estos). Cada una de estas dos acciones, inextricablemente relacionadas, debe contar con instrumentos, procesos y objetivos diferenciables.
7. Abrir un espacio exclusivo para el seguimiento de los indicadores.
8. Enfocar el seguimiento no sólo a las atribuciones, sino también a las contribuciones.

Aunque organizacionalmente el tipo de intervención no exija el desarrollo de ciertos análisis o instrumentos para la gestión de los proyectos, es importante tener presente que las acciones de cooperación internacional actualmente están comprometidas con una estrategia de Gestión para Resultados del Desarrollo, la cual se enmarca en una serie de mecanismos, metodologías, instrumentos y buenas prácticas para que, al final, cada esfuerzo se concrete en resultados específicos, más allá de la verificación de la ejecución de las acciones planeadas. Asimismo, el empleo adecuado de estas metodologías e instrumentos permiten materializar el potencial del impacto que tienen las acciones, especialmente en los niveles más estratégicos del desarrollo como los que trabaja la OIT. Sin embargo, en los procesos de seguimiento y monitoreo se identificó que las intervenciones evaluadas del RBSA cuentan con diversas áreas de oportunidad en este sentido que es importante revisar y mejorar de cara a futuras fases o intervenciones en la región.

Ante este escenario, se recomienda:

- 7.1. Crear un sistema de medición homogéneo para todas las intervenciones.** Se recomienda que para cada objetivo/resultado/producto se formule un sistema de indicadores, líneas de base, metas, medios de verificación, periodicidad de medición e incluso alcance a beneficiarios finales (además con las desagregaciones que se consideren pertinentes) que pueda ser usado para el monitoreo interno de la intervención, así como para los reportes de seguimiento.
- 7.2. Crear un sistema de medición homogéneo para todas las intervenciones sujetas a evaluaciones conjuntas RBSA** a través de la creación de una sola estructura, una sola plantilla para la matriz, con los mismos componentes, pero que sea diligenciada para cada intervención con las particularidades de sus contextos.

**7.3. Contar** con una guía instructiva separada del formato en sí (dos documentos).

**7.4. Realizar un seguimiento financiero relacionado con las actividades.** Teniendo en cuenta que el propósito de la ejecución de cada actividad es el logro de determinado resultado, es importante realizar un seguimiento de los recursos con base en la ejecución de las actividades para mantener una lógica de resultados en los procesos de seguimiento (si la ejecución de los recursos para el desarrollo de las actividades está generando los resultados esperados) y evaluación (si la ejecución de los recursos efectivamente generaron el resultado para el cual fueron destinados).

Responsabilidad: OIT Oficina Regional

Prioridad: Alta

Implicación de recursos: Equipos OIT y equipo consultor externo en caso de externalizar el servicio.

Tiempo: Corto plazo.

## LECCIONES APRENDIDAS

### OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título de los proyectos: Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal; Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica; Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa; Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social.

TC/SYMBOL de los proyectos: ARG177; BOL111; MEX104; PER157

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, María Moyano, Ignacio Rodríguez, Isabel García y Salvador Bustamante.

Fecha: 31/05/24

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>La institucionalización del diálogo social</b> La formalización de los espacios de diálogo social como Consejos Tripartitos, así como los compromisos adquiridos durante estos espacios y procesos entre los constituyentes en productos concretos como políticas públicas, modelos conceptuales y lineamientos, etc. ha permitido fortalecer el diálogo social y establecer mecanismos de seguimiento para garantizar su cumplimiento. Además, la aplicación de metodologías participativas y de consenso, ha generado apropiación entre las partes, permitiendo lograr éxitos y avances en contextos donde anteriormente el diálogo social no funcionaba o no estaba prosperando.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>El diálogo social y el tripartismo presenta diferentes retos en los países, desde la falta de voluntad de dialogar de manera tripartita, hasta la ausencia de mecanismos de seguimiento para garantizar la implementación de los compromisos adquiridos. Para generar confianza en el diálogo social y promover el cumplimiento de las acciones, es necesario generar mecanismos que garanticen que las aportaciones de todos los actores son escuchadas e incorporadas, así como institucionalizar esos espacios, metodologías de trabajo y compromisos y establecer mecanismos para garantizar su cumplimiento.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>Los constituyentes de la OIT se verán fortalecidos de manera directa al establecer mecanismos para incorporar y materializar sus prioridades en políticas públicas, además de disponer de mecanismos para vigilar su cumplimiento.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Se evidencia una dificultad de organizar diálogos en intervenciones concretas donde se reúnan todos los actores involucrados, aun cuando a nivel nacional el diálogo social está paralizado o no está funcionando. Es necesario fomentar espacios participativos donde las decisiones se tomen por consenso y los actores sientan que sus necesidades son escuchadas e incorporadas en la toma de decisiones.</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>El diálogo social se ve fortalecido cuando se trabaja desde un espacio oficialmente constituido, técnico y profesional, así como cuando los compromisos adquiridos se formalizan y están documentados de forma oficial, de manera que se establecen mecanismos de seguimiento y control para garantizar su aplicación.</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>La participación e involucramiento de los equipos de proyecto de la OIT en las mesas de diálogo es esencial en cuanto al apoyo en el desarrollo del diálogo según las metodologías y principios de la OIT, así como para facilitar, oficializar y vigilar el compromiso de los actores con las acciones acordadas.</p>

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título de los proyectos: Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal; Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica; Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa; Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social.

TC/SYMBOL de los proyectos: ARG177; BOL111; MEX104; PER157

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, María Moyano, Ignacio Rodríguez, Isabel García y Salvador Bustamante.

Fecha: 31/05/24

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>El fortalecimiento de iniciativas existentes y de contrapartes con capacidad para impulsar procesos.</b> Debido a las limitaciones temporales y presupuestarias propias de las intervenciones RBSA, las intervenciones más exitosas son aquellas que se han anclado a acciones que ya estaban funcionando y que requerían de un apoyo extra para su fortalecimiento. Así mismo, la identificación de contrapartes con capacidad de llevar adelante los procesos y con capacidad de ejecución ha sido esencial para garantizar la ejecución y el progreso adecuados de las intervenciones.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>Las intervenciones RBSA se caracterizan por disponer de un presupuesto reducido y un periodo de ejecución breve. La identificación de contrapartes se realiza en la mayoría de los casos durante la Inception Phase de la intervención, lo cual reduce el periodo de implementación de las acciones. Para garantizar procesos exitosos, es necesario fortalecer iniciativas que ya existen y trabajar con contrapartes comprometidas con la intervención, así como con capacidad para desarrollar los procesos donde están involucradas.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>Las contrapartes de las intervenciones fortalecerán sus capacidades y recibirán apoyo para las iniciativas que llevan a cabo.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>La identificación de las contrapartes beneficiarias y de las iniciativas a fortalecer durante la Inception Phase, limita la adecuada implementación de la intervención dentro del marco temporal definido, lo que lleva a la solicitud de adendas de las intervenciones para poder ejecutar las actividades planeadas, o a la definición de objetivos demasiado ambiciosos. Es conveniente realizar un diagnóstico previo e identificación de contrapartes durante la fase de diseño de la intervención.</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>El apoyo a iniciativas existentes con contrapartes que disponen de voluntad y capacidad para ejecutar facilita la apropiación de las acciones y el alcance de los cambios deseados, asegurando así la sostenibilidad de la intervención.</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>El involucramiento de contrapartes operativas permite a los equipos de la OIT disponer de un apoyo para la organización de la logística en terreno, de especial importancia en intervenciones como las RBSA que cuentan con un equipo OIT reducido.</p>

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título de los proyectos: Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal; Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica; Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa; Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social.

TC/SYMBOL de los proyectos: ARG177; BOL111; MEX104; PER157

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, María Moyano, Ignacio Rodríguez, Isabel García y Salvador Bustamante.

Fecha: 31/05/24

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>El involucramiento de los más altos niveles de las Oficinas País en las intervenciones.</b> El seguimiento y respaldo de los altos niveles de la Oficina País genera confianza, compromiso y apropiación de la intervención por parte de todo el equipo de la OIT, lo que ha supuesto una mejor ejecución al tratarse de una intervención estratégica para la Oficina.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>Los fondos RBSA corresponden a una modalidad de financiación introducida para canalizar recursos financieros voluntarios no asignados, y están vinculadas a los Resultados de los Programas de País en el marco del PTDP. El diseño de estos fondos tiene como base la facilidad para que la financiación sea flexible y rápida para determinados países priorizados. Por ello, su asignación presupuestaria y marco temporal son limitados, así como los recursos humanos de los que dispone. Las ventajas del RBSA en cuanto a su flexibilidad y rapidez de ejecución requieren de un apoyo de las Oficinas País más allá de los equipos contratados para la intervención (que son muy limitados), de lo contrario se generan retrasos y adendas que van en contra de la propia naturaleza de estos fondos.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>Los y las beneficiarias directas de las intervenciones se beneficiarán de una implementación que cuente con mayor apoyo desde la OIT.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>El reducido equipo contratado para la implementación de la intervención se ve limitado a la hora de ejecutar varias acciones simultáneas, lo que aumenta el riesgo de que la oficina país aparezca como contratista que delega las acciones bajo otros actores sin capacidad de supervisión.</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>La supervisión de la Dirección de la Oficina País asegura el involucramiento de las diferentes áreas de la Oficina como apoyo al equipo OIT contratado para la intervención, que a su vez puede ejercer mejor supervisión y apoyo a los socios implementadores. También se fortalece la imagen organizacional de cara a los actores externos y a la sociedad, especialmente en las altas esferas de influencia, lo que permite una mayor apertura a las nuevas oportunidades de intervención e incidencia.</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>La Oficina País y el equipo OIT contratado para la intervención deben apropiarse de la intervención e involucrarse en el seguimiento de las acciones implementadas.</p>

## BUENAS PRÁCTICAS

### OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Título de los proyectos: Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal; Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica; Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa; Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social.

TC/SYMBOL de los proyectos: ARG177; BOL111; MEX104; PER157

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, María Moyano, Ignacio Rodríguez, Isabel García y Salvador Bustamante

Fecha: 31/05/24

<p><b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b></p>	<p><b>La territorialización de las acciones y la adecuación a contextos locales</b> ha permitido trasladar prioridades nacionales a nivel regional y local adaptándose a las necesidades locales y generando dinámicas de abajo hacia arriba, a través de pilotos, capacitaciones a actores locales y la generación de espacios de diálogo a nivel local.</p> <p>Para garantizar la sostenibilidad de las acciones se han elaborado planes de desarrollo locales y regionales con el apoyo de las intervenciones de manera que, la formalización y el empleo decente bajo un enfoque inclusivo, queden incluidos dentro de los lineamientos estratégicos.</p> <p>Los gobiernos subnacionales son los más cercanos a la población beneficiaria directa, por lo tanto, la territorialización de las acciones permite adecuarse a sus necesidades.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b></p>	<p>Los limitantes de replicabilidad vienen determinados por restricciones institucionales y las capacidades y prioridades diferenciadas entre gobiernos subnacionales, así como por las dificultades de acceso a los territorios sin contrapartes locales.</p>
<p><b>Relaciones causa-efecto identificadas</b></p>	<p>La territorialización y la adecuación a contexto locales permite acceder de manera más directa a la población beneficiaria y aterrizar prioridades nacionales.</p>
<p><b>Impacto medible y beneficiarios</b></p>	<p>La territorialización y la adecuación a contextos locales impacta de forma positiva en la población que no se ubica en las capitales o en los grandes centros urbanos, dotando de cobertura a los territorios donde existe una mayor falta de información relativa al tránsito a la formalidad. Así, permite fortalecer a los gobiernos subnacionales y facilitar el acceso de las poblaciones más marginalizadas.</p>
<p><b>Potencial de réplica</b></p>	<p>La estrategia es altamente replicable en iniciativas de generación de políticas públicas que requieran de adaptación a contextos heterogéneos y particularidades locales.</p>
<p><b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b></p>	<p>La localización de las acciones a nivel territorial contribuye a la formulación de políticas y programas para una transición justa hacia economías y sociedades sostenibles e inclusivas, basadas en el trabajo decente a nivel nacional, local o sectorial.</p>
<p><b>Otros documentos o información relevante</b></p>	<p>Más información en los apartados de validez del diseño, pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del informe de evaluación.</p>

## ANEXOS

Anexo 1	Matriz de Evaluación
Anexo 2	Técnicas dirigidas a informantes por pregunta de evaluación
Anexo 3	Lista de informantes clave
Anexo 4	Análisis de los cuestionarios
Anexo 5	Matriz de Cosecha de Resultados
Anexo 6	Resultados del Outcome Harvesting
Anexo 7	Protocolos de recolección de datos

Anexo 1 – Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN					
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
PERTINENCIA	P1. ¿En qué medida se identificaron y abordaron correctamente las prioridades, capacidades y necesidades específicas de los constituyentes, y de la población objetivo considerando las particularidades de cada país?	1.1. Valoración del grado en que el diseño de los resultados de las 4 intervenciones se ajusta a las prioridades de los Constituyentes.	1.1.1. Nivel de correspondencia entre las necesidades y prioridades identificadas de los constituyentes y los objetivos y actividades de las intervenciones, desglosado por país.	1.1.1. Titulares de derechos y obligaciones.	Entrevista
		1.2. Valoración del grado en que el diseño de los resultados de las 4 intervenciones se ajusta a las particularidades de cada país.	1.2.1. Nivel de adaptación de las intervenciones a las condiciones y contextos específicos de cada país, incluidas las particularidades legales, socioeconómicas y culturales.	1.2.1. documento de formulación (4), Planes Nacionales de Desarrollo, Planes de Desarrollo Municipal.	Análisis documental
		1.3. Valoración del grado en que el diseño de los resultados de las 4 intervenciones se ajusta a las necesidades y de la población objetivo y a las realidades de los contextos de intervención.	1.3.1. Valoración del grado en el que los constituyentes y beneficiarias/os finales perciben las intervenciones como adecuadas y efectivas para abordar sus necesidades y las de las poblaciones objetivo en materia laboral.	1.3.1. Titulares Obligaciones, Responsabilidades y Derechos	Entrevista y/o cuestionario
PERTINENCIA	P2. ¿En qué medida se identificaron y abordaron correctamente las necesidades de incorporación del enfoque género?	2.1. Valoración de la calidad de las medidas incluidas para asegurar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño de las intervenciones (4).	2.1.1. Existencia y profundidad de los diagnósticos (4, uno por país/intervención) sobre las brechas de género y las necesidades de la incorporación de este enfoque.  2.1.2. El diseño de las intervenciones (4) contiene actividades, recursos y resultados inducidos por el análisis de la información en los diagnósticos de género.	2.1.1. documento de formulación (4)  2.1.2 Titulares de Responsabilidades (equipos técnicos OIT)	Análisis documental, entrevista
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS

COHERENCIA	P3 ¿En qué medida el diseño de las 4 intervenciones han sido coherentes, realistas en términos de plazos y medible en términos de resultados?	<p>3.1 Valoración de las 4 intervenciones en relación con la contrastación entre sus diseños iniciales y las implementaciones.</p> <p>3.2 Valoración de las 4 intervenciones con relación a su estrategia de implementación.</p> <p>3.3 Valoración de las 4 intervenciones en relación con la estrategia de medición de resultados.</p>	<p>3.1.1 Nivel de adecuación entre el diseño de la intervención y su implementación (4 intervenciones).</p> <p>3.2.1. Calidad de la estrategia de implementación, considerando hipótesis, supuestos y gestión de los riesgos.</p> <p>3.3.1. Calidad de las acciones de seguimiento considerando: a) sistematicidad, complementariedad y coordinación; b) claridad de las metas y calidad de los indicadores; y c) reporte, retroalimentación y comunicación oportuna.</p>	<p>3.1.1 y 3.1.2 documento de formulación; informes de seguimiento y finales de los proyectos (4); Titulares Obligaciones, Responsabilidades y Derechos</p> <p>3.1.3 documento de formulación, informes de seguimiento y finales de los proyectos (4)</p>	<p>Análisis documental, entrevista y/o cuestionario</p> <p>Análisis documental, entrevista</p>
COHERENCIA	P4 ¿Las intervenciones integran en su diseño e implementación la igualdad de género, la interculturalidad y en general el enfoque de derechos?	<p>4.1 Valoración de la inclusión la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño de las 4 intervenciones.</p> <p>4.2 Valoración de la inclusión del enfoque intercultural en el diseño de las 4 intervenciones</p> <p>4.3 Valoración de la inclusión de las cuestiones transversales de Derechos Humanos en el diseño de las 4 intervenciones</p>	<p>4.1.1 Grado de cumplimiento de la escala GRES en la formulación de las intervenciones y existencia de desglose de partidas presupuestarias sensibles al género</p> <p>4.2.1. Grado de incorporación de normas y estándares nacionales e internacionales relativos al reconocimiento de la diversidad cultural en estrategias, acciones, productos y presupuestos de las intervenciones</p> <p>4.3.1. Incorporación de normas y estándares de DDHH en los diagnósticos de demanda y el proceso de identificación de las intervenciones</p>	<p>4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4 Y 4.1.5 Documentos e informes internacionales en materia de Género, Diversidad Cultural y DDHH; documento de formulación e informes de seguimiento y finales; Titulares de Obligaciones, Responsabilidades y Derechos</p>	<p>Análisis documental, entrevista y/o cuestionario</p>

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
COHERENCIA	P5. ¿En qué medida las intervenciones priorizadas se alinean con las prioridades y políticas nacionales, con los ODS y con las prioridades de la OIT?	<p>5.1. Valoración de la adecuación con estrategias, prioridades y/o políticas nacionales y/o regionales/ locales de desarrollo en los 4 países.</p> <p>5.2. Valoración de la adecuación con el UNSDCF y los ODS.</p> <p>5.3. Valoración de la adecuación con los Resultados de Programa por País (CPO), el marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP), los resultados del Programa y Presupuesto (P&amp;P).</p>	<p>5.1.1 Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con las estrategias y prioridades nacionales y/o regionales/ locales de desarrollo de los 4 países de intervención</p> <p>5.2.1. Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con el UNSDCF y los ODS.</p> <p>5.3.1. Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con los Resultados de Programa por País (CPO), el marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP), los resultados del Programa y Presupuesto (P&amp;P).</p>	5.1.1, 5.2.1. y 5.3.1. Documentos e informes de desarrollo nacional y regional, ODS, CPO, PTDP, P&P.	Análisis documental, entrevista
EFECTIVIDAD	P6. ¿En qué medida las intervenciones alcanzaron sus resultados y grupos destinatarios previstos?	<p>6.1. Validación del cumplimiento de los productos inicialmente previstos, desagregado por RBSA/Oficina.</p> <p>6.2 Validación del cumplimiento de los resultados inicialmente previstos, desagregado por RBSA/Oficina.</p> <p>6.3. Comparación de los resultados alcanzados entre las intervenciones</p> <p>6.4. Valoración de existencia de factores incidentes diferenciados en el logro de los resultados de las intervenciones.</p>	<p>6.1.1. Nivel de cumplimiento de los productos por cada RBSA/Oficina.</p> <p>6.1.2. Percepción de calidad de los productos generados en cada iniciativa.</p> <p>6.2.1 Nivel de cumplimiento de los resultados por cada RBSA/Oficina.</p> <p>6.3.1. Diferencias entre los niveles de cumplimiento y resultados alcanzados de las intervenciones.</p> <p>6.4.1. Identificación de factores incidentes (positivos y negativos) en el logro de los resultados de las intervenciones (4).</p>	6.1.1. y 6.2.1., 6.3.1. documento de formulación e informes de seguimiento y finales. 6.1.2., 6.4.1. Titulares de Obligaciones, Responsabilidades (equipos técnicos OIT) y Derechos	Análisis documental, cuestionario y entrevista.

EFECTIVIDAD	P7. ¿Cuán eficaces han sido las estrategias y las acciones de las intervenciones para avanzar en la igualdad de género, en el Diálogo Social y la Transición justa?	7.1 Valoración de los resultados relativos a aspectos transversales de igualdad de género, las NIT, el Diálogo Social y la Transición justa. 7.2 Identificación de posibles diferencias entre las intervenciones en las estrategias de incorporación del enfoque de género, el diálogo social y la transición justa.	7.1.1. Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con el marco de las normas internacionales del trabajo (Convenios y Recomendaciones), el Diálogo Social (Convenios 144 y 154); y la transición justa hacia la sostenibilidad ambiental (Iniciativa de Acción por el Clima para el Empleo). 7.2.1. Nivel de alcance de logros relacionados con la alineación relativa a cada uno de los enfoques transversales de interés.	7.1.1.1. Y 7.2.1.1. documento de formulación y documentos existentes de referencia	Análisis documental y entrevista
EFECTIVIDAD	P8. ¿Cómo las intervenciones han apoyado a las políticas nacionales, al SNU, a los ODS y a las prioridades de la OIT?	8.1. Valoración de los potenciales mecanismos de contribución y grado de cumplimiento de las iniciativas de acuerdo con su nivel de alineación con a las políticas nacionales de su país de implementación, SNU y marco de Resultados del Programa y Presupuesto (P&P).	8.1.1. Nivel de cumplimiento de los resultados alineados específicamente con las políticas nacionales (4). 8.1.2. Nivel de cumplimiento de los resultados alineados específicamente con los ODS y al UNSDCF (4). 8.1.3. Nivel de cumplimiento de los resultados alineados específicamente con los Resultados del Programa y Presupuesto (P&P) (4).	8.1.1.1., 8.1.2.1., 8.1.3.1, documento de formulación y documentos existentes de referencia	Análisis documental y entrevista
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
EFICIENCIA	P9. ¿En qué medida el uso de los recursos (financieros y temporales) fue eficiente para el logro de los resultados de cada iniciativa?	9.1 Valoración del uso de los recursos programados y ejecutados para el logro de los resultados alcanzados, en función al modelo específico de financiación. 9.2 Valoración de las diferencias de eficiencia entre intervenciones, de acuerdo con el uso realizado de los recursos para el logro de sus resultados. 9.3 Valoración del acuerdo intersubjetivo entre informantes respecto a la suficiencia	9.1.1 Eficiencia en el uso de los recursos (ER). 9.2.1. Diferencias de eficiencia entre intervenciones, de acuerdo con el uso realizado de los recursos para el logro de sus resultados. 9.3.1. Nivel de percepción de suficiencia entre informantes respecto a la suficiencia en la asignación de recursos para el logro de los resultados.	9.1.1.1 documento de formulación e informes de seguimiento y finales; Titulares de Responsabilidades (equipos técnicos OIT) 9.1.1.2 Titulares de Obligaciones, Responsabilidades y Derechos 9.2.1.1 y 9.3.1.1 documento de formulación e informes de seguimiento y finales; Titulares de Responsabilidades (equipos técnicos OIT)	Análisis documental, entrevista y/o cuestionario

		asignación de recursos para el logro de los resultados.			
EFICIENCIA	P10 ¿En qué medida las capacidades y estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT contribuyeron con el logro de resultados?	10.1 Valoración del apoyo técnico y político interno recibido por la OIT (oficinas nacionales, EVAL).  10.2 Valoración de los mecanismos de coordinación interna entre las diferentes áreas y unidades de las intervenciones	10.1.1 Nivel de satisfacción de informantes clave con los mecanismos de coordinación y comunicación interna puestos en marcha.  10.2.1. Niveles de gestión compartida y grado de flexibilidad entre entidades coordinadoras para la generación de sinergias.	10.1.1.1 y 10.1.1.2 Titulares de Responsabilidades (equipos técnicos OIT)	Entrevista y/o cuestionario
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO	P11. ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a la transición hacia la economía formal, promoviendo la igualdad de género y la no discriminación en los contextos de intervención?	11.1. Valoración de los cambios en la transición hacia la economía formal relacionados con la implementación de las iniciativas.  11.2. Expectativas de contribución de los resultados alcanzados en los grupos	11.1.1. Número y tipo de intervenciones realizadas que han contribuido directamente a la formalización de empresas y trabajadores/as informales, desglosado por país y sector.  11.1.2. Número de estrategias implementadas para abordar las necesidades de las mujeres en el sector informal, incluyendo medidas para superar barreras específicas de género en la transición hacia la formalidad.  11.1.3. Mejora de capacidades (formación, acceso a recursos, herramientas, políticas) entre los constituyentes y las poblaciones objetivo para facilitar la transición hacia la economía formal con una perspectiva de género.  11.1.4. Evidencias de cambios en políticas o prácticas a nivel nacional o sectorial que apoyen la formalización y promuevan la igualdad de género y la no discriminación.  11.2.1. Percepción de los grupos destinatarios del nivel de contribución de las	11.1.1.1 a 11.1.5.1. documento de formulación e informes de seguimiento y finales; 11.2.1.1. Titulares de Obligaciones, Responsabilidades (equipos técnicos OIT, socios locales) y Derechos	Análisis documental, entrevista y/o cuestionario.

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO	P12. ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a reforzar el diálogo social y el tripartismo en el contexto de la transición hacia la economía formal, con especial énfasis en la igualdad de género?	<p>destinatarios con especial énfasis en igualdad de género y no discriminación.</p> <p>12.1 Valoración de los cambios en el fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo relacionados con la implementación de las iniciativas.</p> <p>12.2 Valoración subjetiva entre grupos destinatarios de la contribución o potencial contribución de las intervenciones al fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo en el contexto de la transición hacia la economía formal.</p>	<p>intervenciones a la transición hacia una economía formal, con enfoque de género y no discriminación.</p> <p>12.1.1. Cambios identificados en las capacidades y conocimientos de los constituyentes (gobierno, empleadores, trabajadores) para facilitar y participar en procesos de diálogo social orientados a la formalización y la igualdad de género.</p> <p>12.1.2. Número de procesos de diálogo social gestionados y/o fortalecidos por la intervención de las intervenciones, con un enfoque particular en temas de formalización y género.</p> <p>12.2.1. Percepciones de las partes interesadas del nivel de contribución de las intervenciones para promover la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social.</p>	<p>12.1.1.1. a 12.1.3. documento de formulación y documentos existentes de referencia, informes de seguimiento y finales;</p> <p>12.2.1.1. Titulares de Obligaciones, Responsabilidades (equipos técnicos OIT, socios locales) y Derechos</p>	<p>Análisis documental, entrevista y/o cuestionario</p>
SOSTENIBILIDAD	P13 ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles y qué factores facilitarían o afectarían la sostenibilidad de los resultados y metas ya alcanzadas?	<p>13.1 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad institucional y técnica de las 4 intervenciones</p> <p>13.2 Valoración de la apropiación generada entre las partes interesadas para mantener los beneficios de las 4 intervenciones</p> <p>13.3 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad</p>	<p>13.1.1 Evidencias de estrategias de salida elaboradas y/o aprobadas por las instituciones participantes en las intervenciones.</p> <p>13.1.2 Identificación de las actividades con más probabilidad de ser sostenibles y evidencias que lo justifiquen, estableciendo los factores que contribuyen a esa sostenibilidad.</p> <p>13.2.1 Acuerdo intersubjetivo entre constituyentes y otros socios nacionales sobre su disposición a continuar con los</p>	<p>13.1.1.1, 13.1.2.1, 13.2.1.1, 13.2.2.1 y 13.3.1.1 documento de formulación e informes de seguimiento y finales; Informes sectoriales por país; Acuerdos específicos; Titulares de Obligaciones, Responsabilidades (equipos técnicos OIT) y Derechos</p>	<p>Análisis documental, entrevista y/o cuestionario</p>

		medioambiental de los resultados de las 4 intervenciones	resultados alcanzados una vez terminen las intervenciones  13.2.2 Evidencias de acuerdos alcanzados y/o formalizados que aseguren recursos gubernamentales (financieros u otro) que impulsen los resultados y aseguren la sostenibilidad de estos. 13.3.1 Identificación de consideraciones de sostenibilidad medioambiental implementadas por las intervenciones		
--	--	--	--	--	--

Anexo–2 - Técnicas dirigidas a informantes por pregunta de evaluación

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO								
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO			
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros
<b>PERTINENCIA</b>											
P1 ¿En qué medida se identificaron y abordaron correctamente las prioridades, capacidades y necesidades específicas de los constituyentes, y de la población objetivo considerando las particularidades de cada país?	1.1. Valoración del grado en que el diseño de los resultados de las 4 intervenciones se ajusta a las prioridades de los Constituyentes.	1.1.1. Nivel de correspondencia entre las necesidades y prioridades identificadas de los constituyentes y los objetivos y actividades de las intervenciones, desglosado por país.			✓						
	1.2. Valoración del grado en que el diseño de los resultados de las 4 intervenciones se ajusta a las particularidades de cada país.	1.2.1. Nivel de adaptación de las intervenciones a las condiciones y contextos específicos de cada país, incluidas las particularidades legales, socioeconómicas y culturales.	✓					✓			
	1.3. Valoración del grado en que el diseño de los resultados de las 4 intervenciones se ajusta a las necesidades y de la población objetivo y a las realidades de los contextos de intervención.	1.3.1. Valoración del grado en el que los constituyentes y beneficiarias/os finales perciben las intervenciones como adecuadas y efectivas para abordar sus necesidades y las de las poblaciones objetivo en materia laboral.		✓	✓	✓	✓	✓		✓	
P2. ¿En qué medida se identificaron y abordaron correctamente las necesidades de	2.1. Valoración de la calidad de las medidas incluidas para asegurar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño de las intervenciones (4).	2.1.1. Existencia y profundidad de los diagnósticos (4, uno por país/intervención) sobre las brechas de género y las necesidades de la incorporación de este enfoque.	✓								

<sup>65</sup> Titulares de derechos. Se entrevistó a TdD de México y se envió cuestionario a los TdD de Bolivia y Perú.

<sup>66</sup> Socios implementadores y entidades que han apoyado en la implementación, así como consultores y/o formadores.

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO									
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO				
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros	
incorporación del enfoque género?		2.1.2. El diseño de las intervenciones (4) contiene actividades, recursos y resultados inducidos por el análisis de la información en los diagnósticos de género.		✓			✓					
<b>COHERENCIA</b>												
P3. ¿En qué medida el diseño de las 4 intervenciones ha sido coherentes, realistas en términos de plazos y medible en términos de resultados?	3.1. Valoración de las 4 intervenciones en relación con la contrastación entre sus diseños iniciales y las implementaciones.	3.1.1 Nivel de adecuación entre el diseño de la intervención y su implementación (4 intervenciones).	✓	✓		✓	✓	✓				
	3.2. Valoración de las 4 intervenciones con relación a su estrategia de implementación.	3.2.1. Calidad de la estrategia de implementación, considerando hipótesis, supuestos y gestión de los riesgos.	✓	✓		✓	✓	✓				
	3.3. Valoración de las 4 intervenciones en relación con la estrategia de medición de resultados.	3.3.1 Calidad de las acciones de seguimiento considerando: a) sistematicidad, complementariedad y coordinación; b) claridad de las metas y calidad de los indicadores; y c) reporte, retroalimentación y comunicación oportuna.	✓	✓			✓					
P4. ¿Las intervenciones integran en su diseño e implementación la igualdad de género, la interculturalidad y en general el enfoque de derechos?	4.1. Valoración de la inclusión la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño de las 4 intervenciones.	4.1.1. Grado de cumplimiento de la escala GRES en la formulación de las intervenciones y existencia de desglose de partidas presupuestarias sensibles al género.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	4.2. Valoración de la inclusión del enfoque intercultural en el diseño de las 4 intervenciones.	4.2.1. Grado de incorporación de normas y estándares nacionales e internacionales relativos al reconocimiento de la diversidad cultural en estrategias, acciones, productos y presupuestos de las intervenciones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO								
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO			
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros
	4.3. Valoración de la inclusión de las cuestiones transversales de Derechos Humanos en el diseño de las 4 intervenciones.	4.3.1. Incorporación de normas y estándares de DDHH en los diagnósticos de demanda y el proceso de identificación de las intervenciones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
P5. ¿En qué medida las intervenciones priorizadas se alinean con las prioridades y políticas nacionales, con los ODS y con las prioridades de la OIT?	5.1. Valoración de la adecuación con estrategias, prioridades y/o políticas nacionales y/o regionales/ locales de desarrollo en los 4 países.	5.1.1 Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con las estrategias y prioridades nacionales y/o regionales/ locales de desarrollo de los 4 países de intervención.	✓	✓			✓	✓			
	5.2. Valoración de la adecuación con el UNSDCF y los ODS.	5.2.1. Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con el UNSDCF y los ODS.	✓	✓			✓	✓			
	5.3. Valoración de la adecuación con los Resultados de Programa por País (CPO), el marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP), los resultados del Programa y Presupuesto (P&P).	5.3.1. Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con los Resultados de Programa por País (CPO), el marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP), los resultados del Programa y Presupuesto (P&P).	✓	✓			✓	✓			
<b>EFFECTIVIDAD</b>											
P6. ¿En qué medida las intervenciones alcanzaron sus resultados y grupos destinatarios previstos?	6.1. Validación del cumplimiento de los productos inicialmente previstos, desagregado por RBSA/Oficina.	6.1.1. Nivel de cumplimiento de los productos por cada RBSA/Oficina.	✓								
		6.1.2. Percepción de calidad de los productos generados en cada iniciativa.		✓	✓			✓	✓	✓	
	6.2 Validación del cumplimiento de los resultados inicialmente previstos, desagregado por RBSA/Oficina.	6.2.1 Nivel de cumplimiento de los resultados por cada RBSA/Oficina.	✓					✓		✓	

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO									
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO				
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros	
	6.3. Comparación de los resultados alcanzados entre las intervenciones.	6.3.1. Diferencias entre los niveles de cumplimiento y resultados alcanzados de proyectos.	✓									
	6.4. Valoración de existencia de factores incidentes diferenciados en el logro de los resultados de las intervenciones.	6.4.1. Identificación de factores incidentes (positivos y negativos) en el logro de los resultados de las intervenciones (4).	✓	✓			✓					
P7. ¿Cuán eficaces han sido las estrategias y las acciones de las intervenciones para avanzar en la igualdad de género, en el Diálogo Social y la Transición justa?	7.1. Valoración de los resultados relativos a aspectos transversales de igualdad de género, las NIT, el Diálogo Social y la Transición justa.	7.1.1. Grado de alineamiento de las 4 intervenciones con el marco de las normas internacionales del trabajo (Convenios y Recomendaciones), el Diálogo Social (Convenios 144 y 154); y la transición justa hacia la sostenibilidad ambiental (Iniciativa de Acción por el Clima para el Empleo).	✓	✓	✓	✓	✓					
	7.2. Identificación de posibles diferencias entre las intervenciones en las estrategias de incorporación del enfoque de género, el diálogo social y la transición justa.	7.2.1. Nivel de alcance de logros relacionados con la alineación relativa a cada uno de los enfoques transversales de interés.	✓									
P8. ¿Cómo las intervenciones han apoyado a las políticas nacionales, al SNU, a los ODS y a las prioridades de la OIT?	8.1. Valoración de los potenciales mecanismos de contribución y grado de cumplimiento de las iniciativas de acuerdo con su nivel de alineación con a las políticas nacionales de su país de implementación, SNU y marco de Resultados del Programa y Presupuesto (P&P).	8.1.1. Nivel de cumplimiento de los resultados alineados específicamente con las políticas nacionales (4).	✓	✓	✓		✓					
		8.1.2. Nivel de cumplimiento de los resultados alineados específicamente con los ODS y al UNSDCF (4).	✓	✓			✓					

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO									
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO				
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros	
		8.1.3. Nivel de cumplimiento de los resultados alineados específicamente con los Resultados del Programa y Presupuesto (P&P) (4).	✓	✓			✓					
<b>EFICIENCIA</b>												
Pg. ¿En qué medida el uso de los recursos (financieros y temporales) fue eficiente para el logro de los resultados de cada iniciativa?	9.1. Valoración del uso de los recursos programados y ejecutados para el logro de los resultados alcanzados, en función al modelo específico de financiación.	9.1.1 Eficiencia en el uso de los recursos (ER).	✓									
	9.2 Valoración de las diferencias de eficiencia entre intervenciones, de acuerdo con el uso realizado de los recursos para el logro de sus resultados.	9.2.1. Diferencias de eficiencia entre intervenciones, de acuerdo con el uso realizado de los recursos para el logro de sus resultados.	✓									
	9.3. Valoración del acuerdo intersubjetivo entre informantes respecto a la suficiencia asignación de recursos para el logro de los resultados.	9.3.1. Nivel de percepción de suficiencia entre informantes respecto a la suficiencia en la asignación de recursos para el logro de los resultados.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
P10. ¿En qué medida las capacidades y estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT contribuyeron con el logro de resultados?	10.1. Valoración del apoyo técnico y político interno recibido por la OIT (oficinas nacionales, EVAL).	10.1.1. Nivel de satisfacción de informantes clave con los mecanismos de coordinación y comunicación interna puestos en marcha.		✓			✓	✓				
	10.2 Valoración de los mecanismos de coordinación interna entre las diferentes áreas y unidades de las intervenciones.	10.2.1. Niveles de gestión compartida y grado de flexibilidad entre entidades coordinadoras para la generación de sinergias.		✓			✓	✓				
<b>ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO</b>												

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO										
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO					
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros		
P11. ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a la transición hacia la economía formal, promoviendo la igualdad de género y la no discriminación en los contextos de intervención?	11.1. Valoración de los cambios en la transición hacia la economía formal relacionados con la implementación de las iniciativas.	11.1.1. Número y tipo de intervenciones realizadas que han contribuido directamente a la formalización de empresas y trabajadores/as informales, desglosado por país y sector.	✓										
		11.1.2. Número de estrategias implementadas para abordar las necesidades de las mujeres en el sector informal, incluyendo medidas para superar barreras específicas de género en la transición hacia la formalidad.	✓										
		11.1.3. Mejora de capacidades (formación, acceso a recursos, herramientas, políticas) entre los constituyentes y las poblaciones objetivo para facilitar la transición hacia la economía formal con una perspectiva de género.	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
		11.1.4. Evidencias de cambios en políticas o prácticas a nivel nacional o sectorial que apoyen la formalización y promuevan la igualdad de género y la no discriminación.	✓	✓			✓						
	11.2. Expectativas de contribución de los resultados alcanzados en los grupos destinatarios con especial énfasis en igualdad de género y no discriminación.	11.2.1. Percepción de los grupos destinatarios del nivel de contribución de las intervenciones a la transición hacia una economía formal, con enfoque de género y no discriminación		✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO									
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO				
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros	
P12. ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a reforzar el diálogo social y el tripartismo en el contexto de la transición hacia la economía formal, con especial énfasis en la igualdad de género?	12.1 Valoración de los cambios en el fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo relacionados con la implementación de las iniciativas.	12.1.1. Cambios identificados en las capacidades y conocimientos de los constituyentes (gobierno, empleadores, trabajadores) para facilitar y participar en procesos de diálogo social orientados a la formalización y la igualdad de género	✓		✓							
		12.1.2. Número de procesos de diálogo social gestionados y/o fortalecidos por la intervención de las intervenciones, con un enfoque particular en temas de formalización y género.	✓									
	12.2 Valoración subjetiva entre grupos destinatarios de la contribución o potencial contribución de las intervenciones al fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo en el contexto de la transición hacia la economía formal.	12.2.1. Percepciones de las partes interesadas del nivel de contribución de las intervenciones para promover la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social.		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
<b>SOSTENIBILIDAD</b>												
P13. ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles y qué factores facilitarían o afectarían la sostenibilidad de los resultados y metas ya alcanzadas?	13.1. Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad institucional y técnica de las 4 intervenciones.	13.1.1 Evidencias de estrategias de salida elaboradas y/o aprobadas por las instituciones participantes en las intervenciones.	✓	✓			✓	✓				
		13.1.2 Identificación de las actividades con más probabilidad de ser sostenibles y evidencias que lo justifiquen, estableciendo los factores que contribuyen a esa sostenibilidad.	✓	✓		✓	✓	✓				

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO									
			REV. DOCUMENTAL	ENTREVISTA				CUESTIONARIO				
				OIT	Tripartito	TdD <sup>65</sup>	Otros <sup>66</sup>	OIT	Tripartito	TdD	Otros	
	13.2 Valoración de la apropiación generada entre las partes interesadas para mantener los beneficios de las 4 intervenciones.	13.2.1 Acuerdo intersubjetivo entre constituyentes y otros socios nacionales sobre su disposición a continuar con los resultados alcanzados una vez terminen las intervenciones.			✓	✓				✓		✓
		13.2.2 Evidencias de acuerdos alcanzados y/o formalizados que aseguren recursos gubernamentales (financieros u otro) que impulsen los resultados y aseguren la sostenibilidad de estos.	✓									
	13.3 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad medioambiental de los resultados de las 4 intervenciones.	13.3.1. Identificación de consideraciones de sostenibilidad medioambiental implementadas por las intervenciones.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓

Anexo 3 – Lista de informantes clave

Nº	TIPO DE ACTOR	PAÍS	INSTITUCION	CARGO	ROL PROYECTO	NOMBRE	ENTREVISTA
1	Entidad coordinadora	Argentina	OIT	Coordinador de proyecto	Coordinación de proyecto	Bárbara Pierrot	✓
2	Tripartito	Argentina	UIA	Representante RRII	Constituyente	Pablo Dragún	✓
3	Tripartito	Argentina	CGT	Representante RRII	Constituyente	Guillermo Zucotti	✓
4	Tripartito	Argentina	CTA-A	Representante RRII	Constituyente	Daniel Jorajuría	
5	Tripartito	Argentina	UPACP	Representante UPACP	Beneficiario	Carmen Brites	
6	Tripartito	Argentina	SACRA	Representante SACRA	Beneficiario	María Lucila Colombo	
7	Tripartito	Argentina	MTEySS - SS. Estudios Laborales	Funcionario técnico	Constituyente	Diego Schleser	
8	Tripartito	Argentina	MTEySS			Lila Schachtel	
9	Tripartito	Argentina	INDEC	Res. EPH - INDEC	Intercambio técnico	Soledad Triano	✓
10	Secundario	Argentina	INDEC	Directora de encuesta permanente de Hogares Directora de relaciones institucionales	Intercambio técnico	Sandra Duclos	
11	Tripartito	Argentina	AFIP			Vanina Nazar	
12	Tripartito	Argentina	MTESS		Constituyente	Daniel contartese	
13	Tripartito	Argentina	CGT		Constituyente	Nahuel Placanica	
14	Tripartito	Argentina	Ministerio de Economía		Constituyente	Juliana Persia	
15	Secundario	Argentina	Zolvers		Intercambio Técnico	Cacilia Retegui	✓
16	Tripartito	Argentina	Unidad de Ciencias del Comportamiento		Intercambio técnico	Ivan Budassi	✓
17	Entidad Coordinadora	Argentina	OIT	Oficial de Programación	Coordinación del Proyecto	María Eugenia Sconfieza	
18	Entidad Coordinadora	Bolivia	OIT	Coordinador de proyecto	Coordinación de proyecto	Hernán Coronado	✓
19	Entidad Coordinadora	Bolivia	OIT	Coordinador de proyecto	Coordinación de proyecto	Vanessa Riveros	✓

20	Tripartito	Bolivia	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social	Director General de Empleo		Marcelo Oliva	
21	Tripartito	Bolivia	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social	Viceministro de Empleo, Servicio Civil y Cooperativas		Gonzalo Zambrana	
22	Tripartito	Bolivia	Servicio Estatal de Autonomías (SEA)	Responsable Servicio Estatal de Autonomías (SEA)		Magaly Condori Salas	✓
23	Secundario	Bolivia	ONU Mujeres	Coordinadora del Área de Gobernanza y Participación Política		Ivanna Fernandez Martinet	✓
24	Secundario	Bolivia	Asociación de la Coordinadora de la Mujer	Directora Ejecutiva		Tania Sanchez Montaño	
25	Secundario	Bolivia	CIDAC	Directora Ejecutiva		Paula Saldaña Fernández	✓
26	Secundario	Bolivia	CIPCA	Director Regional Cordillera		Néstor Cuellar Alvarez	✓
27	Entidad Coordinadora	México	OIT	Director	Director	Pedro Américo Furtado de Oliveira	✓
28	Entidad Coordinadora	México	OIT	Especialista en Políticas de Empleo	Backstopping principal del proyecto	Gerson Martínez	✓
29	Entidad Coordinadora	México	OIT	Oficial Nacional de Empleo	Backstopping principal del proyecto	Noémie Feix	✓
30	Entidad Coordinadora	México	OIT	Oficial de Programación	Unidad de Programación de la Oficina	Erika Flores	✓
31	Entidad Coordinadora	México	OIT	Coordinadora del Proyecto	Coordinadora proyecto	Edith Zavala	✓
32	Tripartito	México	Secretaría del Trabajo Coahuila	Secretaria del Trabajo y presidenta del CTRL-C	Socio implementador - Mandante OIT	Ing. Nazira Zogbi Castro	✓
33	Tripartito	México	Secretaría del Medio Ambiente Coahuila	Subdirectora de Recursos Naturales	Enlace Técnica Consejo Tripartito	Ing. Olga Leticia Rumayor Rodríguez	✓
34	Tripartito	México	Municipio de Saltillo	Subdirectora de Fomento Económico	Enlace Técnica Consejo Tripartito	Ana Cecilia Mata Rodríguez	✓
35	Tripartito	México	Oficina Servicio Nacional de Empleo Coahuila	Director de Apoyos Económicos OSNE Coahuila	Socio implementador - Mandante OIT y Enlace Técnico del Consejo Tripartito	Mario Enrique Garivay Calderon	✓
36	Tripartito	México	Secretaría del Trabajo	Secretaría Técnica	Socio implementador - Mandante OIT y	Abdelali Soto	✓

37	Tripartito	México	Secretaría del Trabajo	Subdirectora de Asuntos Jurídicos	Enlace Técnica del Consejo Tripartito Socio implementador - Mandante OIT y Enlace Técnica del Consejo Tripartito.	Carolina Arizbeth Duque López	✓
38	Tripartito	México	Secretaría del Trabajo	Asesor General Jurídico	Socio implementador - Mandante OIT y Miembro del Consejo Tripartito	Luis Alfonso Carrillo Molina	✓
39							
40	Tripartito	México	CTM	Asesora Legal Apoderado jurídico y representante legal	Socio implementador - Mandante OIT y Enlace Técnica Consejo Tripartito	Lic. Blanca Rocio Medina López	✓
41	Tripartito	México	FNSI Coahuila		Enlace Técnico Consejo Tripartito	Lic. Marco Antonio Flores García	✓
42	Tripartito	México	CANACO Saltillo	Subdirección		Luz Elena Rosales L.	✓
43	Tripartito	México	CANACINTRA	Dirección		Cynthia Arrazola	✓
44	Tripartito	México	Cluster Automotriz de Coahuila	Coordinador de Capital Humano		Juan Carlos Faz Mendoza	
45	Tripartito	México	Secretaría de Economía Coahuila	Secretaria Técnica	Miembro del Consejo Tripartito	Lic. María Herlinda Maeda Sanchez	✓
46	Tripartito	México	CROC	Asesora Jurídica	Enlace Técnica Consejo Tripartito	Lic. Rosa Ana Rodríguez Moreno	
47	Tripartito	México	CTM	Consultora CTM Coahuila	Mandante OIT y socio implementador talleres capacitación organizaciones sindicales	Nora Salinas Alejandro	✓
48	Tripartito	México	COPARMEX Coahuila Sureste	Director	Enlace Técnico Consejo Tripartito. Enlace principal OOOE	Ing. Miguel Monroy Robles	✓
49	Tripartito	México	Oficina Servicio Nacional de Empleo Coahuila	Subsecretario de Empleo y Productividad	Miembro del Consejo Tripartito	Marco Antonio Cantú Vega	

50	Representante de Trabajadores	México	STRM (UNT)	Secretario General	Delegado por UNT Nacional	Luis Alejandro Machaín	
51	Representante de Trabajadores	México	CROC		Participante Curso Políticas Empleo	María Concepción Oyervides Esquivel	
52	Representante de Empleadores	México	CANACINTRA	CANACINTRA Coahuila Sureste	Participante Curso Políticas Empleo	Cristal Guadalupe Rodríguez Hernandez	
53	Representante de Trabajadores	México	CROC			César 'Felipe de la Rosa	✓
54	Entidad coordinadora	Perú	OIT	Coordinador de proyecto	Coordinación de proyecto	Julio Pérez	✓
55	Secundario	Perú	PLADES	Presidenta Ejecutiva	Elaboración estudio	Giovanna Larco	✓
56	Tripartito	Perú	MIDIS	Directora General	Apoyo para la aprobación de instrumentos por MTPE	Milenka Eslava	✓
57	Tripartito	Perú	CUT	Asesor directivo de la CUT	Contribución para el desarrollo de las formaciones (talleres)	Juan Pedro Chang	
58	Tripartito	Perú	Cámara de Comercio de Puno	Directora Ejecutiva	Apoyo para la elaboración del estudio de formalización en Puno (documento no publicado por OIT ni adquirido por Cámara de Comercio por falta de tiempo).	Urzula Zavaleta	✓
59	Secundario	Perú	Independiente	Consultor OIT	Desarrollo formaciones para trabajadores (R204).	Adolfo Ciudad Reynaud	✓
60	Secundario	Perú	Independiente	Consultor OIT	Desarrollo formaciones en base al enfoque DELI,	Luis Miguel Rojas Morán	✓

					trabajo de enfoque territorial en Cuzco, Puno y Lima.		
61	Secundario	Perú	Independiente	Consultor OIT	Desarrollo de reportes de estado situacional sobre formalización para el Programa Nacional Tu Empresa.	Yim Kelly Pari	
62	Secundario	Perú	Independiente	Consultor OIT	Desarrollo formación sobre mercados de abastos, trabajo para el socio de PRODUCE.	Elsie Guerrero Bedoya	✓
63	Tripartito	Perú	Ministerio de la Producción	Coordinador	Beneficiario formación metodologías mercado de abastos	Alfredo Del Águila	
64	Secundario	Perú	INEI	Investigador	Levantamiento de información en Puno para estudio de formalización	Juan Trejo	✓
65	Tripartito	Perú	CONFIEP	Gerente	Beneficiario formación y contacto con las cámaras de comercio	Jose Luis Altamiza	✓
66	Secundario	Perú	Independiente	Consultor OIT	Desarrollo de la metodología de OIT dirigida a mejorar negocios en Cusco	Elena Gonzalez Florez	✓
67	Secundario	Perú	Independiente	Consultor OIT	Desarrollo de la metodología de OIT dirigida a mejorar negocios en Cusco	Imelda Vargas Rodrigo	✓
68	Secundario	Perú	CTP	Directivo CTP	Talleres de formalización. Contribución a la	Manuel Seminario	✓

						generación de una cartilla sobre formalización
69	Secundario	Perú	MTPE	Directora	Directora del Centro Integrado Formaliza Perú	Norma Cardenas Farfan

#### Anexo 4 – Análisis de los cuestionarios

Tabla 1 (Bolivia)

Valoración de la formación recibida	Cant.	%
1 Floja	0	0%
2 Regular	1	20%
3 Buena	2	40%
4 Muy buena	2	40%
5 Inmejorable	0	0%
Total	5	100%

Tabla 2 (Bolivia)

En qué ha mejorado su vida gracias al proyecto	Cant	%
Formación	3	50%
Empleo	1	17%
Mejora de la productividad	1	17%
Comercialización	1	17%
Total	6	100%

Tabla 3 (Bolivia)

¿Ha cambiado su situación laboral recientemente?	Cant	%
a) Sí	3	50%
b) No	3	50%
Total	6	100%

Tabla 4: capacidad del proyecto en cuanto a promover la transición hacia la economía formal (Bolivia)

Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	NS/NC
0	0	0	2	7	9	0

Tabla 5 (Argentina)

Expectativas a la situación previa del proyecto	Muy de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de empoderamiento para las mujeres	1	3	1	0	1	0
La situación inicial al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección de los derechos fundamentales a personas participantes en el proyecto	2	2	1	0	0	1
El proyecto dio las mismas oportunidades para participar en él a todas las personas,	6	1	0	0	0	0

independientemente de su origen étnico y/o nacionalidad						
El proyecto estableció mecanismos adecuados de protección que aseguraran la participación de la población beneficiaria	4	1	2	0	0	0
TOTALES	13	7	4	0	1	1

Tabla 6 (Bolivia)

¿Ha cambiado la situación de la mujer en su comunidad después del proyecto?	Cant.	%
1 Está peor que antes	0	0%
2 Está casi igual que antes	0	0%
3 Igual que antes del proyecto	4	80%
4 Está mejor ahora	1	20%
5 Está mucho mejor ahora	0	0%
Total	5	100%

Tabla 7 (Bolivia)

Ha mejorado su conocimiento sobre los derechos de las mujeres gracias al proyecto?	Cant	%
a) Sí	2	40%
b) No	3	60%
Total	5	100%

Tabla 8 (Bolivia)

¿Ha cambiado la situación de la mujer en su comunidad después del proyecto?	Cant	%
1 Está peor que antes	0	0%
2 Está casi igual que antes	0	0%
3 Igual que antes del proyecto	0	0%
4 Está mejor ahora	5	83%
5 Está mucho mejor ahora	0	0%
N/C	1	17%
Total	6	100%

Tabla 9 (Bolivia)

¿Ha mejorado su conocimiento sobre los derechos de las mujeres gracias al proyecto?	Cant	%
a) Sí	5	83%
b) No	0	0%
c) N/C	1	17%
Total	6	100%

Tabla 10 (Bolivia): niveles de acuerdo sobre

Nº	Pregunta	Acuerdo
P.1	La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de empoderamiento para las mujeres	Alto
P.2	La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/ pueblos minoritarios	Medio
P.3	La situación inicial al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección de los derechos fundamentales a personas participantes en el proyecto	Medio
P.4	El proyecto dio las mismas oportunidades para participar en él a todas las personas, independientemente de su origen étnico y/o nacionalidad	Muy alto
P.5	El proyecto estableció mecanismos adecuados de protección que aseguraran la participación de la población beneficiaria	Muy alto

Tabla 11 (México): la situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/ pueblos minoritarios

Muy de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/N C
5	7	3	3	0	0	0

Tabla 12 (México): el proyecto dio las mismas oportunidades para participar en él a todas las personas, independientemente de su origen étnico y/o nacionalidad

Muy de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NC
12	5	0	0	0	0	1

Tabla 13 (Perú):

Situación previa requería	Muy de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NC
La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de empoderamiento para las mujeres	1	4	2	0	1	0	0
La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/ pueblos minoritarios	1	2	1	2	2	0	0
La situación inicial al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección de los derechos fundamentales a personas participantes en el proyecto	1	3	1	2	1	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabla 14** (Perú): utilidad de la capacitación recibida en relación con sus necesidades laborales

1. Muy negativa	2. Negativa	3. Ni negativa ni positiva	4. Positiva	5. Muy positiva
0	0	0	3	1

**Tabla 15** (México): contribución del proyecto al refuerzo del diálogo social y el tripartismo

Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	NS/NC
0	1	0	1	3	13	0

**Tabla 16** (Perú): medida que consideran que el proyecto contribuyó a las cuestiones transversales de diálogo social y tripartismo

	Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	NS/NC
Reforzar el diálogo social y el tripartismo	0	0	0	4	1	2	1

**Tabla 17** (Perú): efectos del proyecto respecto de la promoción de la formalización y el tránsito hacia la economía formal

Efectos del proyecto	Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	NS/NC
Promover la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social	0	0	0	2	3	2	1
Promover la transición hacia la economía formal	0	1	0	2	3	2	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

**Tabla 18** (Perú):

	Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	NS/NC
Fortalecer las capacidades de los constituyentes para una reactivación económica con empleo y/o para una transición hacia la formalidad con enfoque de género	0	1	0	4	1	2	0

Tabla 19 (Argentina)

Valoración subjetiva de la contribución del proyecto	Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental
Reforzar el diálogo social y el tripartismo	0	0	1	1	5	0
Promover la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social	1	0	1	0	3	2
Promover la transición hacia la economía formal	0	0	1	2	1	3
Fortalecer las capacidades de los constituyentes para una reactivación económica con empleo y/o para una transición hacia la formalidad con enfoque de género	1	1	0	0	3	2
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>7</b>

Tabla 20 (Bolivia)

Nº	Pregunta	Valor <sup>67</sup>
1	Reforzar el diálogo social y el tripartismo	3-4/6
2	Promover la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social	5/6
3	Promover la transición hacia la economía formal	3-4/6
4	Fortalecer las capacidades de los constituyentes para una reactivación económica con empleo y/o para una transición hacia la formalidad con enfoque de género	4/6

Tabla 21 (México): promoción de la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social

Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	NS/NC
0	1	0	1	3	13	0

<sup>67</sup> Escala de seis posiciones entre 0 y 5.

**Tabla 22 (Argentina)**

Estaría dispuesta y en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	4
Estaría dispuesta, pero no en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	3
No estaría dispuesta ni en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	0
No sabe / No responde	0

**Tabla 23 (México): valoración, disposición y posibilidad para continuar con las acciones del proyecto (sostenibilidad de los resultados)**

Terminadas las actividades de esta iniciativa, considera que su organización/entidad/institución:	%	Cant
Estaría dispuesta y en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	66,67%	12
Estaría dispuesta, pero no en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	27,78%	5
No estaría dispuesta ni en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	0,00%	0
No sabe / No responde	5,56%	1

**Tabla 24 (México): grado de disposición a dar continuidad a los resultados del mismo**

Estaría dispuesta y en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	7
Estaría dispuesta, pero no en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	0
No estaría dispuesta ni en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto	0
No sabe / No responde	1

**Tabla 25 (Argentina):**

Aspectos sectoriales del proyecto	Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental
Promover la sostenibilidad medioambiental y la transición hacia economías ambientalmente sostenibles	0	1	0	2	1	2

**Tabla 26 (México): relevancia de la promoción de la sostenibilidad medioambiental y la transición hacia economías ambientalmente sostenibles**

Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	NS/NC
0	0	0	0	1	10	7

Anexo 5 - Matriz de Cosecha de Resultados

Proyecto/ País	Tipo de resultado alcanzado: 1. Nivel y calidad vida personas 2. Desarrollo de capacidades 3. Incidencia política 4. Generación de evidencias	Descripción del resultado: 1. Aumento en conocimiento derechos 2. Mejora de capacidades (formación) 3. Mejora del diálogo social 4. Promoción igualdad de género 5. Transición hacia la formalidad 6. Transición hacia economías verdes 7. Generación de oportunidades económicas/laborales	Nivel de cambio: 1. Individual 2. Institucional 3. Estructural	Comentarios sobre el tipo de cambio alcanzado	Tipo de resultado según formulación (TdC) 1. Resultado-Producto 2. Objetivo específico 3. Objetivo general	Tipo de resultado (real) 1. Producto 2. Efecto 3. Impacto	Grado de significatividad: 1. No significativo 2. Potencialmente significativo 3. Significativo 4. Altamente significativo	Puntuación GRES 1. Negativo 2. Insensible 3. Orientado 4. Sensible 5. Transformador	Descripción de puntuación GRES	Nivel de validación 1. No validado suficientemente 2. Validado por una fuente 3. Considerablemente validado por dos fuentes 4. Validado completamente por tres o más fuentes/técnicas	Frecuencia de aparición (no entrevistas)	Fuentes de información (persona, documento y/o técnica)	Rol de la OIT 1. Único actor 2. Actor principal/ lidera un grupo de entidades contribuyentes 3. Contribución de equipo (difícil discernir quien contribuye a qué) 4. Actor Secundario	Quién se beneficia (Grupo primario)	Quién se beneficia (Grupo secundario)	Actividades ligadas a producir el cambio (formulación TdC)
Argentina	4	5	2	Sistematización y un meta-análisis actualizado de las evaluaciones de impacto de las políticas de formalización implementadas	1	1	2	3		3		Equipo OIT, socio local, estado	3	Estado	Constituyentes	R1.A2
Argentina	4	5	2	Estudio para identificar y cuantificar las barreras que afectan a la formalización, actualizando el diagnóstico realizado en 2017	1	1	2	3		3		Equipo OIT, estado	3	Estado	OIT	R2.A1
Argentina	4	5	1	Identificación de soluciones innovadoras para favorecer la transición hacia la formalidad	1	1	2	4		3		Equipo OIT, socio local	3	Trabajadores	PYMES	R2.A2
Argentina	4	5	2	Estudio sobre plataformas digitales de trabajo en los sectores del cuidado (trabajo doméstico)	1	1	2	4		3		Equipo OIT, socio local	3	Estado	Constituyentes	R3.A1

Argentina	1	5	1	Diseño e implementación una estrategia de formalización del trabajo en casas particulares en base al uso de las ciencias del comportamiento	1	2	3	4		3		Equipo OIT, socio local	3	Trabajadoras	Constituyentes	R3
Argentina	3	3	2	Espacios de diálogo tripartito de alto nivel sobre una recuperación del empleo orientada a la transición hacia la economía formal	No previsto	1	2	4		2		Equipo OIT	4	Estado	Constituyentes	No previsto
Argentina	4	5	2	Mapa interactivo de la economía informal en Argentina	1	1	2	3		2		Equipo OIT	4	Estado	Constituyentes	R1.A4
Bolivia	1	7	1	Tres mujeres (de 11 encuestadas) aseguran haber logrado mejoras laborales directas gracias al proyecto (mejora de la productividad, comercialización y cambio laboral)	2	3	4	4		4	5	Cuestionario de mujeres, entrevistas OIT y socios locales, informes del proyecto	3	Trabajadoras	Cooperativas y socios locales	
Bolivia	3	2	2	El Gobierno de Bolivia desarrolló su memoria de cumplimiento del Convenio 169, esta fue entregada y mereció comentarios de la CEACR	2	2	3	3		3		Coordinación proyecto OIT Bolivia y Autonomías Indígenas	3	Estado	OIT	R2.A1
Bolivia	3	3	2	Formación con Constituyentes sobre la aplicación del Sistema de Normas, las Organizaciones Sindicales, sociedad civil, representantes es del poder legislativo, Defensoría del Pueblos indígenas, abordaron los alcances del Convenio 169	1	2	3	3		3		Coordinación proyecto OIT Bolivia y ONU Mujeres	2	Estado	OIT	R2.A2 R2.A3 R2.A5
Bolivia	3	2	2	El Gobierno de Bolivia pudo ponerse al día en sus obligaciones constitucionales ante la OIT con el envío de 18 memorias	2	3	4	3		3		Coordinación proyecto OIT Bolivia y Autonomías Indígenas	2	Estado	OIT	R2.A3

Bolivia	3	2	2	Los actores sociales incluidas mujeres indígenas han promovido la ratificación de nuevos convenios como es el caso del Convenio 190	1	3	2	3		2		Coordinación proyecto OIT Bolivia y Autonomías Indígenas	2	Estado	OIT	R2.A3
Bolivia	4	1	2	Diagnóstico sobre el papel de las mujeres indígenas en la producción del sector de artesanías	1	1	2	4		3	4	Coordinación proyecto OIT Bolivia, socios consultores y Autonomías Indígenas	3	Estado	Socios consultores	R1.A1
Bolivia	2	2	1	Diseño e implementación de un programa de fortalecimiento de capacidades y competencias para el desarrollo empresarial y el emprendimiento local	1	1	2	4		4		Coordinación proyecto OIT Bolivia, socios consultores, mujeres beneficiarias y Autonomías Indígenas	3	Mujeres beneficiarias	Socios consultores	R1.A3 R1.A4
Bolivia	2	2	2	Diseño e implementación de una propuesta de formación y asistencia técnica para la creación de canales formales de comercialización	1	1	2	3		4		Coordinación proyecto OIT Bolivia, socios consultores, mujeres beneficiarias	3	Mujeres beneficiarias	Socios consultores	R1.A5
Bolivia	4	1	2	Mapeo para identificar la participación de pueblos indígenas en políticas y programas incluyendo la participación de las mujeres indígenas (incluido en la planificación del Servicio Estatal de Autonomías)	1	1	2	4		3		Coordinación proyecto OIT Bolivia, Autonomías Indígenas	3	Estado	Pueblos originarios	R2.A4
México	2	1	2	Incremento en la concientización y capacidades de los trabajadores y sindicatos respecto a sus derechos, responsabilidades y formalización de procesos	1	1	3	4	Dentro de esta mejora de capacidades, mencionan el aprendizaje de las necesidades diferenciadas para las trabajadoras mujeres (aunque aún les falta fortalecer su conocimiento en este aspecto).	3	2	Entrevista César F de la Rosa / Rocío Medina	2	Organizaciones Sindicales	Trabajadoras y trabajadores	Manuales, videos y materiales visuales
México	3	6	2	Enriquecimiento del proceso de planeación del plan estatal de desarrollo a partir de las aportaciones del proyecto y mayor alineación a los objetivos de desarrollo laboral del Estado.	2	2	4	4	Algunas de las líneas fortalecidas en el PRD tenían que ver con temas de género específicamente	3	2	Entrevista Abdé Soto / Nazira Zogbi	3	Gobierno	Sociedad	Asistencia técnica

México	2	4	2	Generación y fortalecimiento de competencias institucionales desde la perspectiva de género	1	1	3	4	Cambio relacionado directamente con concientización en temas de género	3	1	Entrevista Abdé Soto	2	Gobierno	Sociedad	Capacitaciones y guías técnicas
México	3	3	2	Concientización de que se puede hacer una colaboración con participación múltiple (tripartita) para abordar diferentes necesidades	1	2	2	4	Dentro de las necesidades mencionadas, se resaltaron los desafíos en torno a la igualdad de género	3	2	Entrevista Ana Cecilia Mata / Miguel Monroy	3	Tripartito	Sociedad	Capacitaciones y asistencia técnica
México	2	2	2	Fortalecimiento de capacidades institucionales y conocimientos a partir de la generación de evidencia para la toma de decisiones (como diagnósticos)	1	1	3	4	Parte de la evidencia que se generó fue la concientización de las brechas de género	4	6	Entrevista Ana Cecilia Mata / Maria Herlinda Maeda / Enrique Garibay / Miguel Monroy / Olga Rumayor / Cinthia Arrazola	2	Gobierno	Sociedad	Capacitaciones, manuales y asistencia técnica
México	3	3	3	La consolidación formal del consejo tripartito de Coahuila, y con ello, la oficialización del diálogo social tripartito y la ratificación de los compromisos del consejo	3	3	4	2	La formalización en sí no tenía acciones con enfoque específico de género	4	5	Entrevistas varias / Carolina Duque / Edith / Erika / Gerson M /	3	Tripartito	Sociedad	Asistencia técnica y política
México	3	6	3	La incorporación de los enfoques de economías verdes y género en las iniciativas de recuperación económica y empleo de la región	2	2	3	4		4	5	Entrevistas varias / Carolina Duque / Edith / Erika / Noemie Feix	2	Tripartito	Sociedad	Asistencia técnica y política
México	3	3	3	Mayor participación y apropiación de los actores sociales de la importancia de llevar a cabo un diálogo social tripartito para lograr acciones concretas en la región	2	2	2	2		4	5	Entrevista Gerson Martínez / Nazira Zogbi / Olga Rumayor / Cinthia Arrazola / Noemie Feix	2	Tripartito	Sociedad	Asistencia técnica y política
México	3	4	2	Inclusión de la perspectiva de género en el servicio nacional de empleo y en los procesos de empleo en general	1	1	4	5	Se incorporaron ajustes al sistema nacional de empleo para incluir el enfoque de género	4	3	Entrevista Luis Carrillo / Marco Antonio / Enrique Garibay	2	Gobierno	Trabajadoras y trabajadores	Asistencia técnica y generación de evidencia
México	2	6	1	Fortalecimiento a emprendimientos verdes	1	1	2	2		3	1	Entrevista Luis Carrillo	2	Empleadores	Gobierno	Asistencia técnica y generación de evidencia

México	3	3	2	Consolidación de redes en la región, tanto entre actores del tripartito, como las redes con la OIT	1	1	2	2		3	2	Entrevista Luis Carrillo / Cinthia Arrazola	3	Tripartito	Tripartito	Asistencia técnica y generación de evidencia
México	1	7	1	Apoyo a emprendedores y a empresarios	1	1	2	2		2	1	Entrevista Luz Elena Rosales	2	Empleadores	Trabajadoras y trabajadores	Capacitaciones e informes
México	3	2	2	Estandarizó los objetivos de las organizaciones sindicales	1	1	3	2		2	1	Entrevista Nora Salinas	2	Sindicatos	Trabajadoras y trabajadores	Capacitaciones y asistencia técnica
México	3	1	2	Mayor alineación de los sindicatos a las legislaciones locales e internacionales sobre la protección de sus derechos	1	1	3	2		2	1	Entrevista Rocío Medina	2	Sindicatos	Trabajadoras y trabajadores	Todas
México	3	2	2	Fortalecimiento de la OIT en reputación, imparcialidad, capacidad técnica, operativa e imagen de capacidad de movilización de grandes iniciativas y grandes actores.	1	1	2	2		2	1	Entrevista Pedro Furtado	2	OIT	Tripartito	Asistencia técnica y política
México	3	2	2	Fortalecimiento de los lazos de la OIT con los gobiernos locales y con el gobierno a nivel federal	1	1	2	2		2	1	Entrevista Pedro Furtado	2	OIT	Tripartito	Asistencia técnica
Perú	4	5	2	Generar conocimiento sobre incentivos, programas, mecanismos y conformación de hojas de ruta para la formalización laboral y empresarial, con enfoque de género, a nivel nacional y con aplicación territorial caso Puno y Cuzco	2	1	3	4	Insumo para la elaboración de propuestas a nivel local con enfoque de género e inclusivo: por ejemplo pilotos de cuidado infantil como incentívación para la transición a la formalidad de mujeres de mercados de abastos, planes de desarrollo territorial con enfoque inclusivo....	4	5	Entrevista Juan Trejo Entrevista Luis Miguel Rojas Entrevista Giovanna Larco Informes de seguimiento y final Entregables	1	OIT	Gobiernos locales	Estudios diagnósticos como insumos para la generación de acciones de la OIT en el marco del proyecto: pilotos, planes municipales... Los resultados de algunos estudios fueron expuestos ante altos funcionarios, sociedad civil, academia...

Perú	2	1	2	Formaciones a trabajadores (Autoempleo, informales, sindicatos...) que les ha permitido conocer los derechos y beneficios de protección sociales que supone la formalización, así como el estado de situación de la informalidad en el país. En general, los entrevistados manifiestan que la falta de acceso a la información relativa a sus derechos laborales es una de las principales necesidades que estos talleres han cubierto. Algunas de las formaciones fueron específicamente para los sindicatos (de trabajadores autónomos), por eso el nivel de cambio se clasifica a nivel Institucional y no Individual	2	1	3	3	Paridad participación, Visibilización de mujeres, estadísticas, análisis de situaciones/ casos de estudio vinculadas al género....	4	6	Entrevista Adolfo Ciudad Entrevista Elsie Guerrero Entrevista Manuel Seminario Entrevista Julio Pérez Entrevista Milenka Eslava Informes de seguimiento y final	1	Sindicatos	Trabajadores	Talleres sobre la Recomendación 204 y otras normas internacionales y nacionales del trabajo (autónomo) y los beneficios de protección social de formalización, así como sobre piloto de mujeres que laboran en los mercados de abastos, adoptado por la CUT como un servicio de sensibilización, que fue consolidado en una guía formativa donde figura los planes de acción a implementar por los sindicatos.
Perú	1	7	1	Estas capacitaciones con metodología GET AHEAD permiten mejorar la productividad y gestión de los negocios, así como la transición a la formalización de los mismos a través de comprender los derechos y beneficios para estas mujeres. Los municipios propiciaron estas capacitaciones ya que la informalidad estaba siendo problemática y su enfoque punitivo y de persecución no producía cambios. Entre las participantes, OIT organizó un concurso para conceder capital semilla, lo cual ha servido para mejorar sus negocios a las mujeres.	1	1	4	4	La metodología GET AHEAD está diseñada para mejorar el emprendimiento económico de mujeres específicamente. Pero lo hace desde un enfoque que hace incidencia en los roles de género, necesidades de mujeres, empoderamiento... más allá de cuestiones de productividad y gestión del negocio.	4	8	Entrevista Elena González Entrevista Imelda Vargas Entrevista a Julio Pérez Encuesta Perú (4 pax) Entregables Informes de seguimiento y final	1	Titulares de derechos		Capacitaciones con metodología GET AHEAD a mujeres que trabajaban en el mercado (1 grupo en Cuzco ciudad y 1 grupo en san Sebastián) y a mujeres que trabajaban en Cuzco ciudad con como comerciantes ambulantes y en Tarapoto (San Martín) con hombres (20%) y mujeres de pueblos nativos que trabajaban artesanías.
Perú	3	5	3	Diseño y aprobación del Plan de Desarrollo a nivel local (Puno y Cuzco) con metodología DELI (Desarrollo Económico Local e Inclusivo). De esta manera, se garantiza la sostenibilidad de la acción, ya que se asegura que tanto el Plan como el Presupuesto de estas localidades se oriente hacia la transición a la formalidad, ya que es difícil que los territorios inviertan en acciones que no estén incluidas en sus planes	1	1	4	3	Aunque el enfoque de participación e inclusión de las mujeres está inserto en la propia metodología, en la realidad no tuvo un impacto muy significativo	4	4	Entrevista Julio Pérez Entrevista Luis Miguel Rojas Informes de seguimiento y final Entregables	1	Gobierno local		Elaboración y aprobación de los Planes de Desarrollo Concertado con enfoque inclusivo bajo demanda de las Cámaras de Comercio regionales

Perú	2	2	2	Fortalecer las capacidades técnicas de conocimiento en más de 20 funcionarios de entidades públicas y privadas del territorio local de Puno y Cusco, con enfoque de desarrollo económico local, para asegurar la implementación adecuada de los Planes de Desarrollo elaborados durante el proyecto	2	1	3	3	Paridad en la participación del curso	4	4	Entrevista Luis Miguel Rojas Entrevista Julio Pérez Informe final Informes de seguimiento y final Entregables	1	Gobierno local		curso Diagnóstico Territorial en el Plan de Desarrollo Local Concertado para funcionarios públicos de Cuzco y Puno
Perú	3	4	3	Se trabajó con el Área de la mujer de Cuzco que hasta entonces tenía un enfoque asistencialista para incorporar un enfoque de género. De manera que ellos pudieran ver al género, no como Como un tema en de hombre y mujer, sino básicamente la expresión de una problemática mucho mayor a la que ellos se venían asumiendo, y que el tema de la empresariedad y de la empleabilidad en las mujeres requerían un tratamiento específico. Así, se logró que este departamento superara la lógica asistencialista y/o de denuncia, generando un Plan y programas para generar capacidad emprendedora en la mujer víctima de violencia.	1	1	4	4	Incorporar el enfoque de género y superar el asistencialismo del Área de la Mujer en Cuzco	3	2	Entrevista Luis Miguel Rojas Entregable	1	Gobierno local		ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCION SOCIAL PARA PROMOVER LA INDEPENDENCIA ECONOMICA DE LAS MUJERES VICTIMAS DE VIOLENCIA FAMILIAR
Perú	3	5	3	Por primera vez para el país, se definió el concepto de autoempleo por Resolución Ministerial que ni siquiera estaba definido en el PTDP. Esto establece el punto de arranque para la definición de programas y políticas públicas que puedan beneficiar a estos trabajadores que hasta entonces estaban invisibilizados o excluidas por omisión de las mismas.	2	2	4	3	Se buscó y fomentó la paridad en la participación, pero en la toma de decisiones esa participación/representación de mujeres no fue real y efectiva, ya que fue dominada por los hombres. En la definición de los lineamientos y diseño de los productos se incorporó la participación de las mujeres pero no se incorporó el enfoque de género de manera integral	3	3	Entrevista Milenka Eslava Entrevista Julio Pérez Informes de seguimiento Informe final	1	Gobierno	Sindicatos	Desarrollo de un modelo conceptual del autoempleo productivo, un esquema inicial del modelo de servicios para el autoempleo productivo, y generación de los lineamientos generales de operatividad del servicio de autoempleo

Perú	3	3	2	<p>Mesa de trabajo entre autoempleados (sindicatos) y Gobierno para el diseño y aprobación de los modelos y lineamientos de autoempleo, aún cuando el Consejo Tripartito no estaba funcionando por la coyuntura del país. Al ser autoempleados no hubo empleadores, aunque en los talleres ampliados (no en la mesa de trabajo) se les invitó a participar y no pudieron. El compromiso adquirido fue tanto aprobado por Resolución Ministerial como aprobado y firmado por los representantes sindicales, lo que garantiza la sostenibilidad y compromiso de ambos en el desarrollo conjunto. Nota: El tripartismo en el país estaba y está "en crisis", y es muy difícil sentar a trabajar a los 3 constituyentes, por lo que en este proyecto se trabajó de manera bipartita principalmente. También se fortaleció el diálogo social entre los gremios empresariales regionales y los gobiernos locales, creando sinergias sostenibles en el tiempo.</p>	1	1	4	3	Paridad en la participación de la mesa	3	3	<p>Entrevista Milenka Eslava Entrevista Julio Pérez Informes de seguimiento Informe final</p>	1	Gobierno	Sindicatos	<p>Mesa de Trabajo entre sindicatos de trabajadores autoempleo (CUT principalmente) y el Ministerio de Trabajo para Desarrollo de un modelo conceptual del autoempleo productivo, un esquema inicial del modelo de servicios para el autoempleo productivo, y generación de los lineamientos generales de operatividad del servicio de autoempleo</p>
------	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	----------	------------	---

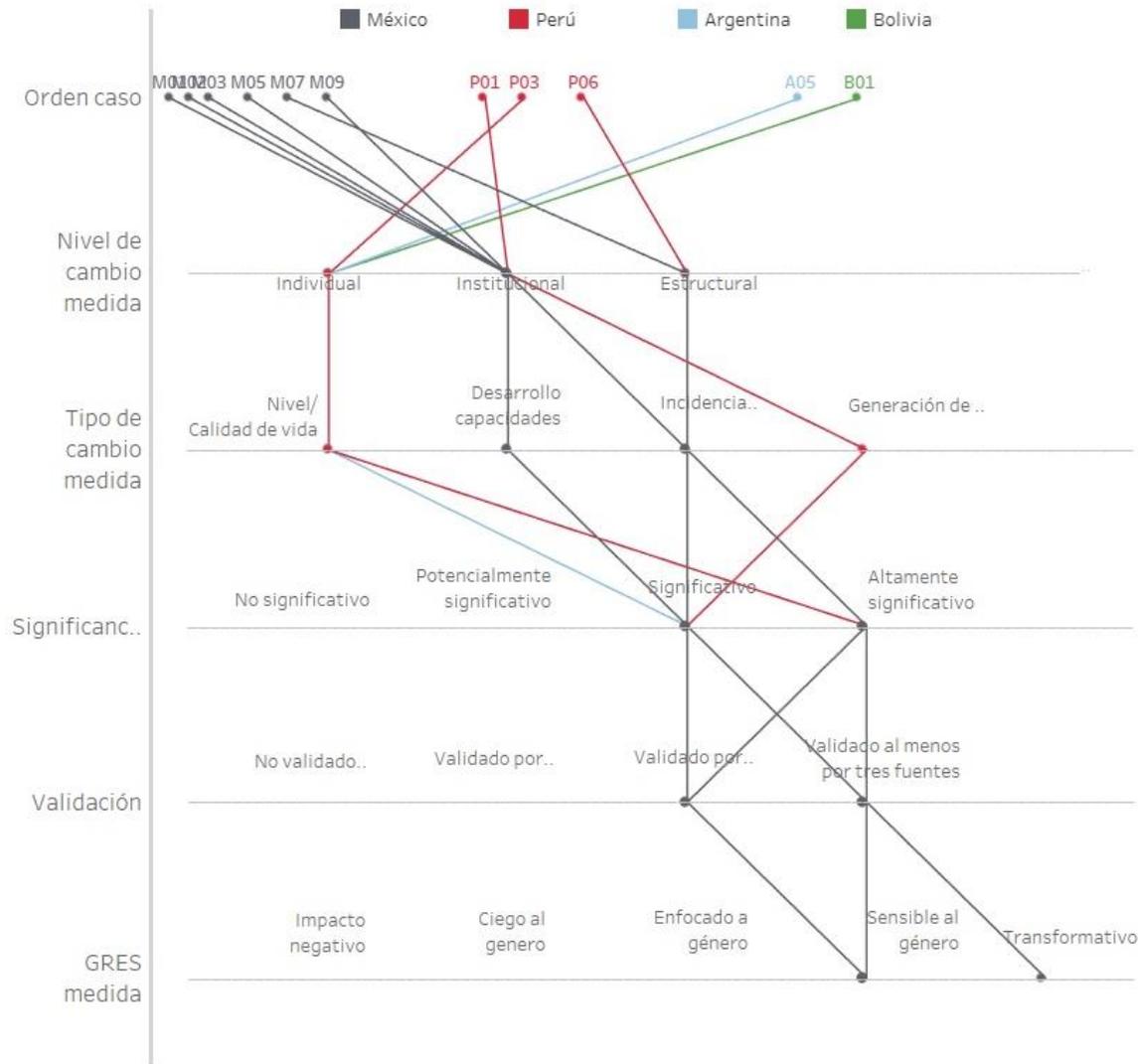
Perú	2	5	2	<p>Se superaron las expectativas pues no solo se impartió conocimientos y transferencia de metodologías de MESUN y SCORE Microempresa, a funcionarios de varias Cámaras de Comercio a nivel regional, sino que también muchos de las personas capacitadas desarrollaron un plan de negocio para sus gremios empresariales. Si bien el objetivo de estas metodologías es mejorar la productividad de las empresas (descripción de resultado 7 o incluso 2), Estas metodologías están adaptadas a segmentos con alta informalidad como microempresas, por lo que se contribuyó a identificar incentivos para la formalización desde el propio sector empresarial formal e informal, con una visión estratégica de corto, mediano y largo plazo. Por ello se identifica como contribución al resultado 5 de transición a la formalidad</p>	2	1	3	2		4	4	<p>Entrevista José Luis Altamiza Entrevista Julio Pérez Informe final Informe de seguimiento Entregables</p>	1	Empleadores	<p>Capacitaciones a gremio empresariales (regionales) con metodología MESUN y SCORE</p>
------	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	--	---	-------------	---

Perú	2	5	2	<p>Se elaboraron materiales pedagógicos para los funcionarios del Programa Nacional Tu Empresa orientado a la formalización empresarial y del Centro Integrado Formaliza Perú (CIFP) de manera que se han mejorado los servicios ofertados por estos programas.</p> <p>Para el CIFP, se superaron las expectativas al diseñar una estrategia integral basada en incentivo que articula el accionar de coordinación entre el gobierno central y el gobierno local para promover el tránsito a la formalización. Esta propuesta en el momento de finalización del proyecto estaba pendiente de aprobación por Resolución Ministerial para la implementación por el Ministerio de Trabajo.</p>	1	1	3	2		3	2	<p>Informes de seguimiento Informe final Entregables</p>	1	Gobierno		<p>Capacitaciones, elaboración de materiales pedagógicos para los funcionarios del Programa Nacional TU Empresa</p>
Perú	3	5	2	<p>Generación de incentivos para la formalización laboral de las mujeres que trabajan en los mercados de abastos a través del servicio de guarderías infantiles (liderado por FAO). En el momento de finalización del proyecto estaba pendiente de aprobación por Resolución Ministerial (Ministerio de Producción). Además, las municipalidades articularon esfuerzos con el Programa Nacional Cuna Más del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables para gestionar espacios de cuidado en mercados</p>	1	1	3	4	<p>Busca la formalización de las mujeres de los mercados de abastos a través de proveer un servicio de guardería infantil en los mismos</p>	2	1	<p>Informes de seguimiento Informe final</p>	4	Gobierno		<p>Desarrollo de guía para la sensibilización sobre la importancia de contar con espacios de cuidado de niños y niñas en mercados de abasto como incentivo a la formalización para mujeres de Mercado de Abastos Desarrollo de un programa de formación de formadores: Programa de Gestores de Mercados de Abastos (GEMA)</p>



## Anexo 6 – Resultados del Outcome Harvesting

### Resultados Outcome Harvesting



**Tipo de cambio**

- (Todo)
- Calidad de vida/emple...
- Desarrollo capacidades
- Incidencia política
- Acceso a derechos

**Validación**

3  4

**GRES medida**

4  5

**Nivel de cambio**

- (Todo)
- Individual

**Significancia**

3  5

**País**

- (Todo)
- Argentina
- Bolivia
- México

### Descripción de cambio 17

A03	Argentina	Identificación de soluciones innovadoras para favorec
A04	Argentina	Estudio sobre plataformas digitales de trabajo en los
A05	Argentina	Diseño e implementación una estrategia de formaliza
B01	Bolivia	Tres mujeres (de 11 encuestadas) aseguran haber log
B06	Bolivia	Diagnóstico sobre el papel de las mujeres indígenas en
B07	Bolivia	Diseño e implementación de un programa de fortaleci
B09	Bolivia	Mapeo para identificar la participación de pueblos ind
M01	México	Incremento en la concientización y capacidades de los
M02	México	Enriquecimiento del proceso de planeación del plan es
M03	México	Generación y fortalecimiento de competencias institu
M04	México	Concientización de que se puede hacer una colaboraci
M05	México	Fortalecimiento de capacidades institucionales y conc
M07	México	La incorporación de los enfoques de economías verdes
M09	México	Inclusión de la perspectiva de género en el servicio na
P01	Perú	Generar conocimiento sobre incentivos, programas, n
P03	Perú	Estas capacitaciones con metodología GET AHEAD per
P06	Perú	Se trabajó con el Área de la mujer de Cuzco que hasta

## Anexo 7 - Protocolos de recolección de datos

PROTOCOLO DE APLICACIÓN DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS A EQUIPOS TÉCNICOS DE LA OIT

Como parte de la fase de trabajo de campo de la Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica de la OIT, se realizará la aplicación de una serie de entrevistas semiestructuradas a personas que tuvieron participación en la implementación de cada uno de los proyectos objeto de análisis, beneficiarios directos, organizaciones aliadas, entidades públicas y actores del sector privado (tripartito). Para esto, a continuación, se presentan los elementos fundamentales que se tendrán en cuenta para el desarrollo de las sesiones contempladas:

Antes:

- Se realizará contacto previo vía correo electrónico o telefónico con los entrevistados para acordar la fecha y la hora para aplicar la entrevista. El tiempo estimado por cada sesión es de 45 a 60 minutos.
- Se contará con equipos que permitan grabar las entrevistas. Para esto se contempla usar el sistema de grabación disponible en la plataforma de videollamada y la grabadora del celular o dispositivo electrónico para las sesiones presenciales. En cualquiera de los casos, se solicitará la autorización de cada entrevistado antes de proceder con cualquier registro.
- Se interiorizará y se tendrá a la mano cada cuestionario de preguntas, tanto en el presente formato, como en el de google docs para su sistematización.

Durante:

- Se iniciará con un saludo y presentación del equipo evaluador. También se solicitará a la persona entrevistada la autorización para poder grabar la entrevista, subrayando que la información consignada tiene como única finalidad servir de insumos para la evaluación.
- Una vez iniciada la grabación, se solicitará a la persona entrevistada que diga su nombre y la forma o el rol que cumple en el proyecto o implementación objeto de evaluación.
- Se explicará que la entrevista se realiza como parte del proceso de Evaluación agrupada OIT cuyo propósito genera se refiere a "Rendir cuentas a los mandantes sobre las respuestas de la OIT en la región, profundizar en el desempeño de las cuatro intervenciones priorizadas e identificar lecciones clave para informar el diseño y la implementación de nuevas iniciativas de formalización con enfoque de trabajo decente y género. "
- Con estos elementos claros se dará inicio a la entrevista realizando cada pregunta formulada. Es importante tener en cuenta que la información que se solicitará es necesaria para el desarrollo de la evaluación de los proyectos, las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora, y por tal motivo se recalcará en la importancia de responder de manera directa y con la mayor sinceridad, recordando que el análisis de las respuestas será anónimo.

# de pregunta	Pregunta para persona entrevistada	Nota
0	¿En qué partes/fases del Proyecto ha colaborado usted? ¿Cuáles fueron sus roles dentro de la iniciativa?	
1	¿Considera que el diseño de los resultados y del proyecto en general respondió a las necesidades de la población objetivo?	
2	¿Considera que el diseño del proyecto contempló adecuadamente la inclusión de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? // Subpregunta: ¿En los territorios de intervención existía una situación clara de desigualdad de género o de falta de empoderamiento de las mujeres?	
3	¿En qué medida considera que la implementación del proyecto se desarrolló siguiendo la estrategia diseñada en los documentos de formulación? // ¿Considera que la implementación del proyecto fue flexible para adaptarse a los cambios del contexto, entre ellos, el Covid-19?	Si la respuesta es negativa, indagará si se debió a: •la inexistencia/incompletitud/inexactitud de los documentos de formulación •la aparición de factores no previstos en los contextos de intervención, así como cambios en políticas públicas o en las estrategias de donantes, etc. Si la respuesta es positiva, indagar por proyecto/contexto (4)
4	¿En qué medida considera que el proyecto tuvo en cuenta la interculturalidad (y sus necesidades particulares) dentro del contexto y territorio donde se desarrolló la iniciativa?	
5	¿Considera que el diseño del proyecto contempló adecuadamente la inclusión del enfoque de derechos humanos? // ¿En el territorio/zona de intervención se evidenciaba vulneración de DDHH antes del proyecto?	
6	¿Considera que el diseño del proyecto contempló y apoyó adecuadamente las prioridades de desarrollo del país y de la(s) zona(s) donde se desarrolla? // ¿Que se adecuó y contribuyó a los marcos de cooperación y prioridades del SNU y de la OIT para este país?	Se indagará el nivel nacional, regional y local
7	¿Considera que el sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto informó adecuadamente sobre el progreso para alcanzar los resultados? // ¿Este sistema sirvió oportunamente para la toma de decisiones?	
8	¿Qué factores considera que pudieron afectar positivamente el desempeño y/o el logro de resultados del proyecto? / ¿Qué factores considera que pudieron afectar negativamente?	
9	¿Cómo valora la disposición y adecuación de los recursos (financieros, temporales y humanos) destinados al proyecto y a sus actividades	

10	¿En qué medida considera que los mecanismos de coordinación y comunicación interna contribuyeron al logro de los resultados? // ¿Se generaron sinergias, flexibilidades y mecanismos de gestión compartida?	
11	¿Cuáles considera que fueron los cambios más significativos del proyecto?	
	¿Qué rol/papel/contribución tuvo la OIT en estos cambios?	
	¿Qué actividades del programa estuvieron ligadas directamente a producir estos cambios?	
12	¿En qué medida considera que las acciones y resultados del proyecto contribuyeron a una transición justa hacia la formalidad? // ¿En qué medida al diálogo social? Y, finalmente, ¿En qué medida hacia la igualdad de género?	
13	¿Cómo se aseguró que el proyecto pudiera continuar una vez se retiró el apoyo de la OIT?	
14	¿Considera que la intervención fomentó la transición justa hacia la sostenibilidad ambiental?	
15	¿Cuáles son las lecciones aprendidas que se deberían tener en cuenta para la formulación de futuras iniciativas como la evaluada? ¿Cuáles aspectos considera que se pueden mejorar?	

PROTOCOLO DE APLICACIÓN DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS A TITULARES DE

Como parte de la fase de trabajo de campo de la Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica de la OIT, se realizará la aplicación de una serie de entrevistas semiestructuradas a personas que tuvieron participación en la implementación de cada uno de los proyectos objeto de análisis, beneficiarios directos, organizaciones aliadas, entidades públicas y actores del sector privado (tripartito). Para esto, a continuación, se presentan los elementos fundamentales que se tendrán en cuenta para el desarrollo de las sesiones contempladas:

Antes:

- Se realizará contacto previo vía correo electrónico o telefónico con los entrevistados para acordar la fecha y la hora para aplicar la entrevista. El tiempo estimado por cada sesión es de 45 a 60 minutos.
- Se contará con equipos que permitan grabar las entrevistas. Para esto se contempla usar el sistema de grabación disponible en la plataforma de videollamada y la grabadora del celular o dispositivo electrónico para las sesiones presenciales. En cualquiera de los casos, se solicitará la autorización de cada entrevistado antes de proceder con cualquier registro.
- Se interiorizará y se tendrá a la mano cada cuestionario de preguntas, tanto en el presente formato, como en el de google docs para su sistematización.

Durante:

- Se iniciará con un saludo y presentación del equipo evaluador. También se solicitará a la persona entrevistada la autorización para poder grabar la entrevista, subrayando que la información consignada tiene como única finalidad servir de insumos para la evaluación.
- Una vez iniciada la grabación, se solicitará a la persona entrevistada que diga su nombre y la forma o el rol que cumple en el proyecto o implementación objeto de evaluación.
- Se explicará que la entrevista se realiza como parte del proceso de Evaluación agrupada OIT cuyo propósito genera se refiere a "Rendir cuentas a los mandantes sobre las respuestas de la OIT en la región, profundizar en el desempeño de las cuatro intervenciones priorizadas e identificar lecciones clave para informar el diseño y la implementación de nuevas iniciativas de formalización con enfoque de trabajo decente y género."
- Con estos elementos claros se dará inicio a la entrevista realizando cada pregunta formulada. Es importante tener en cuenta que la información que se solicitará es necesaria para el desarrollo de la evaluación de los proyectos, las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora, y por tal motivo se recalcará en la importancia de responder de manera directa y con la mayor sinceridad, recordando que el análisis de las respuestas será anónimo.

# de pregunta	Pregunta para persona entrevistada	Nota
0	¿Cuál fue su rol/participación dentro de la iniciativa?	
1	¿Considera que este tipo de proyectos son útiles y responden a las necesidades de la población y a las suyas?	
2	¿Considera que las acciones del proyecto se ajustaron bien al contexto en el que se desarrolló?	
3	¿Considera las acciones del proyecto fueron flexibles para adaptarse a los cambios y desafíos del contexto y su región, entre ellos, el Covid-19?	
4	¿Considera que previo al proyecto había situaciones de discriminación por razón de género? ¿Considera que el proyecto permitió una participación igualitaria para	
5	¿Considera que previo al proyecto había situaciones de discriminación por razón de etnia/ nacionalidad? ¿Considera que el proyecto permitió una participación igualitaria para individuos de	
6	¿Conoce alguna acción, en el marco del proyecto, que haya servido para proteger o defender los derechos humanos de su comunidad? ¿Conoce alguna acción, en el marco del proyecto, que haya servido para atacar o debilitar los derechos humanos de su comunidad?	
7	¿Cuál considera que fue la calidad de los productos generados por proyecto?	Se direccionará la pregunta de acuerdo al colectivo y al producto/resultado entregado, ya sean acciones de formación, informes

**PROTOCOLO DE APLICACIÓN DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS A TITULARES DE OBLIGACIONES Y TRIPARTITO**

Como parte de la fase de trabajo de campo de la **Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica de la OIT**, se realizará la aplicación de una serie de entrevistas semiestructuradas a personas que tuvieron participación en la implementación de cada uno de los proyectos objeto de análisis, beneficiarios directos, organizaciones aliadas, entidades públicas y actores del sector privado (tripartito). Para esto, a continuación, se presentan los elementos fundamentales que se tendrán en cuenta para el desarrollo de las sesiones contempladas:

**Antes:**

- Se realizará contacto previo vía correo electrónico o telefónico con los entrevistados para acordar la fecha y la hora para aplicar la entrevista. El tiempo estimado por cada sesión es de 45 a 60 minutos.
- Se contará con equipos que permitan grabar las entrevistas. Para esto se contempla usar el sistema de grabación disponible en la plataforma de videollamada y la grabadora del celular o dispositivo electrónico para las sesiones presenciales. En cualquiera de los casos, se solicitará la autorización de cada entrevistado antes de proceder con cualquier registro.
- Se interiorizará y se tendrá a la mano cada cuestionario de preguntas, tanto en el presente formato, como en el de google docs para su sistematización.

**Durante:**

- Se iniciará con un saludo y presentación del equipo evaluador. También se solicitará a la persona entrevistada la autorización para poder grabar la entrevista, subrayando que la información consignada tiene como única finalidad servir de insumos para la evaluación.
- Una vez iniciada la grabación, se solicitará a la persona entrevistada que diga su nombre y la forma o el rol que cumple en el proyecto o implementación objeto de evaluación.
- Se explicará que la entrevista se realiza como parte del proceso de Evaluación agrupada OIT cuyo propósito genera se refiere a "*Rendir cuentas a los mandantes sobre las respuestas de la OIT en la región, profundizar en el desempeño de las cuatro intervenciones priorizadas e identificar lecciones clave para informar el diseño y la implementación de nuevas iniciativas de formalización con enfoque de trabajo decente y género.*"
- Con estos elementos claros se dará inicio a la entrevista realizando cada pregunta formulada. Es importante tener en cuenta que la información que se solicitará es necesaria para el desarrollo de la evaluación de los proyectos, las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora, y por tal motivo se recalcará en la importancia de responder de manera directa y con la mayor sinceridad, recordando que el análisis de las respuestas será anónimo.

# de pregunta	Pregunta para persona entrevistada	Nota
0	¿En qué partes/fases del Proyecto ha colaborado usted? ¿Cuáles fueron sus roles dentro de la iniciativa?	
1	¿Considera que el proyecto fue relevante y atendió adecuadamente las necesidades de su institución/organización/entidad?	Se abordará por titularidad: Autoridades públicas, organizaciones sindicales, empresas empleadoras.
2	¿Considera que los objetivos del proyecto se ajustaron a las necesidades de la población objetivo/beneficiaria?	Se abordará por titularidad: Autoridades públicas, organizaciones sindicales, empresas empleadoras.
3	¿Considera que la situación inicial (previa al proyecto) requería el establecimiento de medidas de promoción de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres? Es decir, ¿había situaciones de discriminación por razón de género?	Se profundizará en la generación de espacios dentro del proyecto para la participación igualitaria entre hombres y mujeres.
4	¿Considera que la situación inicial (previa al proyecto) requería el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/pueblos minoritarios? Es decir, ¿había situaciones de discriminación por razón de etnia/ nacionalidad?	Se profundizará en la generación de espacios dentro del proyecto para la participación igualitaria entre individuos de diferentes comunidades/etnias/nacionalidades.
5	¿Considera que la situación inicial (previa al proyecto) requería el establecimiento de medidas de protección de los derechos fundamentales a personas participantes en el proyecto? Es decir, ¿había situaciones previas de vulneración de derechos?	Se profundizará en los mecanismos de protección para la participación de la población beneficiaria
6	¿Cree que el proyecto se enmarcó y apoyó adecuadamente las prioridades de desarrollo del país y de la(s) zona(s) donde se implementó (especialmente en materia de trabajo y reactivación económica)?	
7	¿Cuál considera que fue la calidad de los productos generados por proyecto?	Se direccionará la pregunta de acuerdo al colectivo y al producto/resultado entregado, ya sean acciones de formación, informes de generación de evidencia, asistencia técnica, etc.
8	¿Considera que los recursos (financieros, temporales y humanos) del proyecto y sus actividades relacionadas fueron adecuados y suficientes para alcanzar los resultados esperados?	
9	¿Cuáles considera que fueron los cambios más significativos del proyecto para su institución/organización/entidad?	

	¿Qué rol/papel/contribución tuvo la OIT en estos cambios?	
	¿Qué actividades del programa estuvieron ligadas directamente a producir estos cambios?	
10	¿En qué medida considera que las acciones y resultados del proyecto contribuyeron a una transición justa hacia la formalidad? // ¿En qué medida se contribuyó al diálogo social? Y, finalmente, ¿En qué medida el proyecto contribuyó a la igualdad de género?	
11	¿Considera que la intervención fomentó el diálogo social? ¿Qué cambios se lograron al respecto?	
12	¿Considera que el proyecto contribuyó a la promoción de la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social? Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué medida?	
12	¿Desde su institución existe interés por mantener algún componente específico del proyecto?	
13	¿Considera que la intervención fomentó la transición justa hacia la sostenibilidad ambiental?	
14	¿Cuáles son las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora que se deberían tener en cuenta para la formulación de futuras iniciativas como la evaluada? ¿Cuáles aspectos considera que se pueden mejorar?	



**Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica de la OIT**

**PRESENTACIÓN**

Las siguientes preguntas fueron formuladas con la finalidad de recabar información de interés para la Evaluación Agrupada de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica de la OIT (Argentina, Bolivia, México y Perú), y su participación y la de su organización resultan de gran valor para este ejercicio analítico.

Sus respuestas serán recolectadas de forma anónima para garantizar la neutralidad en el proceso de evaluación.

Bajo este contexto, por favor responda las siguientes preguntas:

\* 1. ¿Cuál es su sexo?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no responder

\* 2. ¿Cuál es su grupo de edad?

- 17 o menos
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

3. De acuerdo con su cultura, pueblo o rasgos físicos, usted es o se reconoce como:

- Indígena
- Afrodescendiente
- Amerindio
- Gitano
- Raizal
- Otro

\* 4. ¿Presenta alguna condición de discapacidad?

- Sí
- No
- Prefiero no responder

\* 5. ¿En qué proyecto participó?

- Argentina: Soluciones innovadoras para una recuperación del empleo inclusiva y con perspectiva de género orientada a la transición a la economía formal
- Bolivia: Promoción del empoderamiento de las mujeres indígenas rurales para la formalización y la defensa de sus derechos, como medio para fortalecer la resiliencia y la reactivación socioeconómica
- México: Recuperación del empleo frente al COVID19 en Coahuila con un enfoque de transición justa.
- Perú: Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social.

\* 6. Por favor señale su rol dentro de la iniciativa/proyecto

- Equipo OIT
- Trabajador/a público o representante del Gobierno
- Sindicato o representante de trabajadores
- Empleador/a o representante de sector empresarial
- Otro (especifique)

## SEGMENTO 1. EQUIPO OIT

\* 7. ¿En qué medida considera que las acciones del proyecto se ajustaron a las necesidades del contexto (de país, región y de la población) en el que se desarrollaron?

	Se ajustaron totalmente	Se ajustaron de forma parcial	No se ajustaron
A las necesidades del país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A las necesidades de la región/estado/ciudad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A las necesidades de la población local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 8. Por favor señale el nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe/ No responde
La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de empoderamiento para las mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/ pueblos minoritarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación inicial al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección de los derechos fundamentales a personas participantes en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proyecto dio las mismas oportunidades a mujeres y a hombres para participar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proyecto dio las mismas oportunidades para participar en él a todas las personas, independientemente de su origen étnico y/o nacionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El proyecto estableció mecanismos adecuados de protección que aseguraran la participación de toda la población beneficiaria

\* 9. ¿En qué medida considera que en su diseño y ejecución el proyecto estuvo alineado con los planes y programas estratégicos del Sistema de Naciones Unidas (SNU), del gobierno local, y de la OIT?

*Muy alto: Todos los resultados y acciones del proyecto respondieron a necesidades y/o prioridades específicas de esta institución/entidad/organización/marco.*

*Alto: Más de la mitad de los resultados y acciones del proyecto respondieron a necesidades y/o prioridades específicas de esta institución/entidad/organización/marco.*

*Moderado: Cerca de la mitad de los resultados y acciones del proyecto respondieron a necesidades y/o prioridades específicas de esta institución/entidad/organización/marco.*

*Bajo: Menos de la mitad de los resultados y acciones del proyecto respondieron a necesidades y/o prioridades específicas de esta institución/entidad/organización/marco.*

*Muy bajo: ninguno de los resultados y/o acciones del proyecto respondieron a necesidades y/o prioridades específicas de esta institución/entidad/organización/marco.*

	Muy alto	Alto	Moderado alto	Moderado bajo	Bajo	Muy bajo	No sabe/No responde
Gobierno nacional	<input type="radio"/>						
Gobierno(s) local(es)	<input type="radio"/>						
SNU - UNSDCF	<input type="radio"/>						
SNU - ODS	<input type="radio"/>						
OIT - Resultados de Programa por País (CPO)	<input type="radio"/>						
OIT - Marco de los Programas de Trabajo Decente (PTDP)	<input type="radio"/>						
OIT - Programa y Presupuesto (P&P)	<input type="radio"/>						

\* 10. ¿Cómo valora la adecuación de los recursos destinados al proyecto para alcanzar los resultados esperados?

	Muy inadecuada (1)	2	3	4	Muy Adecuada (5)	No sabe/No responde
Personal disponible	<input type="radio"/>					
Presupuesto disponible	<input type="radio"/>					
Capacidades técnicas disponibles	<input type="radio"/>					
Tiempos de ejecución	<input type="radio"/>					

\* 11. ¿Cómo considera que influyeron los siguientes factores de coordinación en desempeño del proyecto?

	Tuvo un impacto positivo	Tuvo un impacto negativo	No tuvo impacto	No hubo apoyo técnico y/o político para este proyecto	No estoy seguro/a
La coordinación de esfuerzos y el apoyo técnico y político interno recibido por la Oficina País de la OIT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La coordinación de esfuerzos con las diferentes áreas y unidades internas de las intervenciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La coordinación de esfuerzos con otras agencias del SNU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La coordinación de esfuerzos con socios estratégicos externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sabe/No responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 12. ¿En qué medida considera que el proyecto contribuyó a la promoción de la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social?

- Contribuyó significativamente y de forma directa
- Contribuyó significativamente, pero de forma indirecta
- Contribuyó parcialmente (de forma directa o indirecta)
- No contribuyó, ni de forma directa, ni de forma indirecta
- No era el propósito de la intervención
- No estoy seguro/a

\* 13. ¿En qué medida considera que las estrategias de sostenibilidad y/o de salida implementadas aseguraron una continuidad efectiva de las acciones del proyecto?

- Las estrategias implementadas aseguraron la continuidad efectiva de las acciones
- Las estrategias implementadas aseguraron la continuidad parcial de las acciones
- Las estrategias implementadas no aseguraron la continuidad de las acciones
- No se implementaron estrategias de sostenibilidad
- No estoy seguro/a

## SEGMENTO II. TRIPARTITO

\* 14. Por favor señale el nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe/No responde
La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de empoderamiento para las mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación previa al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección especial a personas de etnias/ pueblos minoritarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación inicial al proyecto requería el establecimiento de medidas de protección de los derechos fundamentales a personas participantes en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El proyecto dio las mismas oportunidades para participar en él a todas las personas, independientemente de su origen étnico y/o nacionalidad

El proyecto estableció mecanismos adecuados de protección que aseguraran la participación de la población beneficiaria

\* 15. ¿Con qué calidad considera que el proyecto realizó y entregó sus productos y actividades?

*\*Por favor señale las actividades en las que participó o de las que tuvo conocimiento para este proyecto en particular. De lo contrario, por favor señale (NS/NR)*

	Muy baja	Baja	Media baja	Media alta	Alta	Muy alta	No Sabe/No Responde
Capacitaciones, campañas de sensibilización y actividades de formación	<input type="radio"/>						
Asistencia técnica y profesional	<input type="radio"/>						
Generación de evidencia para la toma informada de decisiones (informes, estudios, evaluaciones y diagnósticos)	<input type="radio"/>						
Gestión para la creación de mesas técnicas y espacios de diálogo social	<input type="radio"/>						
Plataformas, instrumentos, mapas, guías y acciones para el fortalecimiento institucional/organizacional.	<input type="radio"/>						
Programas piloto para la eliminación de barreras de género y empoderamiento económico de mujeres	<input type="radio"/>						
Programas piloto para la transición a la formalidad	<input type="radio"/>						
Espacios de difusión del conocimiento (Seminarios/talleres/congresos/foros)	<input type="radio"/>						
Incentivos para la formalización	<input type="radio"/>						

Otro (especifique)

\* 16. ¿Considera que las expectativas de contribución a sus necesidades (y/o las de su institución/organización) que tenía antes de iniciar el proyecto fueron resueltas? Seleccione a continuación la opción que considere

- Excelentemente resueltas
- Muy bien resueltas
- Bien resueltas
- Regularmente resueltas
- Mal resueltas
- No fueron resueltas
- No sabe/No responde

\* 17. ¿En qué medida considera que el proyecto contribuyó a las siguientes cuestiones:?

	Nada	Muy Poco	Poco	Algo	Bastante	Fundamental	responde
Reforzar el diálogo social y el tripartismo	<input type="radio"/>						
Promover la formalización y la igualdad de género a través del diálogo social	<input type="radio"/>						
Promover la transición hacia la economía formal	<input type="radio"/>						
Fortalecer las capacidades de los constituyentes para una reactivación económica con empleo y/o para una transición hacia la formalidad con enfoque de género	<input type="radio"/>						
Promover la sostenibilidad medioambiental y la transición hacia economías ambientalmente sostenibles	<input type="radio"/>						

\* 18. Terminadas las actividades de esta iniciativa, considera que su organización/entidad/institución

- Estaría dispuesta y en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto
- Estaría dispuesta, pero no en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto
- No estaría dispuesta ni en capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto
- No sabe / No responde

\* 19. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el proyecto desarrollado por OIT?

Muy insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Moderadamente satisfecho/a	Satisfecho/a	Muy satisfecho/a
★	★	★	★	★

## SEGMENTO FINAL

20. ¿Hay algo que no se haya mencionado durante este formulario que considere podría mejorarse para futuras intervenciones/programas? en caso de que su respuesta sea sí, por favor descríballo brevemente:

## BOLIVIA\_CUESTIONARIO\_MUJERES TITULARES DE DERECHOS 1

Se trata de un cuestionario anónimo, no tiene que poner su nombre ni otros datos personales. Favor, marque las casillas que considere más apropiadas en función de la pregunta. Puede marcar una o varias en función con su experiencia dentro del proyecto. Muchas gracias.

### Poo Generales

- Sexo
  - Mujer
  - Hombre
  - No contesta
- Edad: \_\_

### Po Vida laboral

- trabajador/a independiente\_\_
- asalariado/a\_\_
- cooperativista\_\_
- micro/pequeña empresa\_\_
- otros\_\_

### P1 ¿Ha mejorado alguna de las condiciones de vida gracias al proyecto?

No\_\_

Sí

- Formación\_\_
- Empleo\_\_
- Mejora de la productividad\_\_
- Comercialización\_\_
- otros\_\_

### P2 ¿Ha cambiado su situación laboral recientemente?

No\_\_

Sí\_\_

#### ➤ P2.1 ¿Tiene relación con el proyecto?

- No\_\_
- Sí\_\_

##### ▪ P2.1.1 Se trata de un cambio...

- Positivo\_\_
- Negativo\_\_

### P3 ¿Cuál es el cambio más importante que ha vivido usted gracias al proyecto?

--

### P4 ¿Ha cambiado la situación de la mujer en su comunidad después del proyecto?

1 Está peor que antes	2 Está casi igual que antes	3 Igual que antes proyecto	4 Está mejor ahora	5 Está mucho mejor ahora
-----------------------	-----------------------------	----------------------------	--------------------	--------------------------

**P5 ¿Ha mejorado su conocimiento sobre los derechos de las mujeres gracias al proyecto?**

No\_\_

Sí\_\_

1 Nada	2 muy poco	3 poco	4 algo	5 mucho
--------	------------	--------	--------	---------

**P6 ¿Ha mejorado su conocimiento sobre los derechos de los pueblos indígenas gracias al proyecto?**

No\_\_

Sí\_\_

1 Nada	2 muy poco	3 poco	4 algo	5 mucho
--------	------------	--------	--------	---------

## BOLIVIA 2º CUESTIONARIO A MUJERES TITULARES DE DERECHOS

Se trata de un cuestionario anónimo, no tiene que poner su nombre ni otros datos personales. Favor, marque las casillas que considere más apropiadas en función de la pregunta. Puede marcar una o varias en función con su experiencia dentro del proyecto. Muchas gracias.

### Poo Generales

- Sexo
  - Mujer
  - Hombre
  - No contesta
- Edad: \_\_

### P1. ¿Ha recibido capacitación del proyecto apoyado por CIDAC y OIT?

No\_\_  
Sí

Favor, valore la formación recibida:

1 Floja	2 Regular	3 Buena	4 Muy buena	5 Inmejorable
---------	-----------	---------	-------------	---------------

### P1 ¿Ha mejorado alguna de las condiciones de vida gracias al proyecto?

No\_\_  
Sí

- Formación\_\_
- Empleo\_\_
- Mejora de la productividad\_\_
- Comercialización\_\_
- otros\_\_

### P2 ¿Ha cambiado su situación laboral recientemente?

No\_\_  
Sí\_\_

#### ➤ P2.1 ¿Tiene relación con el proyecto?

- No\_\_
- Sí\_\_
  - P2.1.1 Se trata de un cambio...
    - Positivo\_\_
    - Negativo\_\_

### P3 ¿Cuál es el cambio más importante que ha vivido usted gracias al proyecto?

--

### P4 ¿Ha cambiado la situación de la mujer en su comunidad después del proyecto?

1 Está peor que antes	2 Está casi igual que antes	3 Igual que antes proyecto	4 Está mejor ahora	5 Está mucho mejor ahora
-----------------------	-----------------------------	----------------------------	--------------------	--------------------------

**P5 ¿Ha mejorado su conocimiento sobre los derechos de las mujeres gracias al proyecto?**

No\_\_

Sí\_\_

1 Nada	2 muy poco	3 poco	4 algo	5 mucho
--------	------------	--------	--------	---------

**P6 ¿Ha mejorado su conocimiento sobre los derechos de los pueblos indígenas gracias al proyecto?**

No\_\_

Sí\_\_

1 Nada	2 muy poco	3 poco	4 algo	5 mucho
--------	------------	--------	--------	---------

## Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica de la OIT

Las siguientes preguntas fueron formuladas con la finalidad de recabar información de interés para la Evaluación Agrupada de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica de la OIT (Argentina, Bolivia, México y Perú), y su participación resulta de gran valor para este ejercicio analítico.

Concretamente, estamos interesados en conocer su experiencia relativa al proyecto "Fortalecer la capacidad de los Constituyentes para posicionar la agenda de formalización en Perú sobre la base del diálogo social (Perú)"

Se trata de un cuestionario anónimo, no tiene que poner su nombre ni otros datos personales. Favor, marque las casillas que considere más apropiadas en función de la pregunta. Puede marcar una o varias en función con su experiencia dentro del proyecto. Muchas gracias.

### Po Generales

- Edad: \_\_
- De acuerdo con su cultura, pueblo o rasgos físicos, usted es o se reconoce como:
  - Indígena
  - Afrodescendiente
  - Amerindio
  - Gitano
  - Raizal
  - Otro
- Vida laboral
  - trabajadora independiente\_\_
  - asalariada\_\_
  - cooperativista\_\_
  - microempresaria\_\_
  - otros\_\_

**P1 Por favor valore la utilidad de la capacitación recibida en relación con sus necesidades laborales:**

1 Muy negativa	2 Negativa	3 Ni negativa ni positiva	4 Positiva	5 Muy positiva
----------------	------------	---------------------------	------------	----------------

**P2 ¿Ha mejorado alguna de las condiciones de vida gracias a la formación del proyecto?**

No\_\_

Sí

- Formación\_\_
- Control de la gestión\_\_
- Mejora de la productividad\_\_
- Comercialización y venta\_\_

➤ otros\_\_

**P3 ¿Cuál es el cambio más importante que ha vivido usted gracias a la formación del proyecto?**