

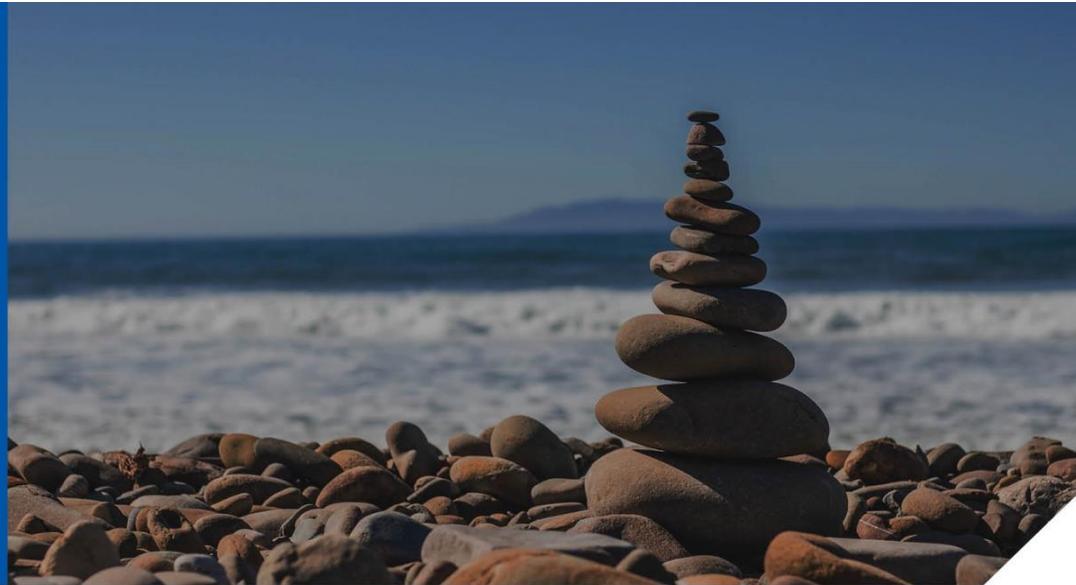


International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Evaluación final independiente Proyecto “Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales”

Código de Proyecto: ***HND/21/02/HND***

Tipo de la evaluación: ***Proyecto***

Momento temporal de la evaluación: ***Final***

Naturaleza de la evaluación: ***Independiente***

País(es): ***Honduras***

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: ***Producto 7.2. Mayor capacidad de los Estados Miembros para reforzar los sistemas de protección social, garantizar una financiación sostenible y adecuada, y una gobernanza sólida***

ODS: ***8 Decent work and economic growth***

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: ***23/4/2025***

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: -

Oficina Administrativa (OIT): ***DWT/CO-San José***

Oficina Técnica (OIT): ***SOCPRO***

Duración del proyecto: ***Abril de 2021 a diciembre 2024***

Donante y presupuesto: ***Honduras, IHSS (Instituto Hondureño de Seguridad Social) – USD US\$ 558,331***

Nombre del consultor: ***Gloria Vela***

Gestión de la evaluación: ***Cybele Burga-Oficial Regional de Evaluación***

Oficial Oficina Evaluación: ***Patricia Vidal, Oficial Sr de Evaluación***

Presupuesto de la evaluación: ***USD 10,516.00***

Palabras clave: ***[Use themes as provided in i-eval Discovery](#)***

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.

AGRADECIMIENTO

La evaluadora agradece a todas las personas que participaron en el proceso de evaluación por su apertura, franqueza y los valiosos aportes dados en este proceso de evaluación.

Así mismo, agradece el compromiso y apoyo permanente que recibió de Rosibel Garay y Sindy Erazo, de la Oficina de Proyectos de la OIT en Honduras, para la convocatoria enviando correos, recordatorios, mensajes de WhatsApp y haciendo llamadas telefónicas, así como su disposición a responder eficazmente a las solicitudes de la evaluación. Igualmente y de manera especial, agradece a Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación, por su apoyo constante con orientaciones técnicas muy pertinentes, y con su retroalimentación asertiva y respetuosa a los análisis realizados en cada uno de los productos entregados.

NOTA sobre el uso del lenguaje inclusivo

En coherencia con el enfoque de género y no discriminación de la OIT, los términos usados en los documentos de la evaluación se refieren de manera equitativa a hombres y mujeres. Con el fin de facilitar la lectura, se emplea preferentemente la forma inclusiva neutra, sin insinuar preferencia o prejuicio de un género u otro.

Tabla de contenido

Lista de Tablas	4
Siglas y abreviaturas	5
I. RESUMEN EJECUTIVO	6
Hallazgos	7
Conclusiones.....	9
Lecciones Aprendidas.....	9
Buenas Prácticas.....	10
Recomendaciones	10
II. CUERPO DEL INFORME.....	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Metodología de la evaluación	19
2.3. Principales hallazgos con relación a los criterios de evaluación	24
Pertinencia	24
Coherencia	31
Eficacia.....	35
Eficiencia	42
Impacto	44
Sostenibilidad	50
III. CONCLUSIONES	55
3.1. Conclusiones.....	55
3.2. Lecciones Aprendidas.....	57
3.3. Buenas Prácticas.....	58
3.4. Recomendaciones	59
IV. ANEXOS	62
4.1. Lecciones Aprendidas (templates)	62
4.2. Buenas Prácticas (templates)	67
4.3. Lista de entrevistas realizadas.....	72
4.4. Resultados de la encuesta en línea	73
4.5. Matriz de Preguntas e Indicadores de la evaluación	76

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Principales Hechos, Hitos y actores clave del acompañamiento de la OIT (previos al Proyecto)	13
Tabla 2. Estructura lógica del Proyecto	14
Tabla 3. Teoría de Cambio (Inferida del Marco Lógico del Proyecto)	14
Tabla 4. Línea de Tiempo del Proyecto (2021 – 2024)	15
Tabla 5. Estructura de gobernanza del Proyecto	18
Tabla 6. Roles principales de los actores clave del Proyecto y mecanismos de interacción	19
Tabla 7. Temas transversales de la OIT y su abordaje en la evaluación	21
Tabla 8. Tipo y número de actores entrevistados, desagregados por sexo	22
Tabla 9. Etapas o fases de la evaluación	23
Tabla 10. Productos del Proyecto, sus resultados y utilidad, actor que los validó y acuerdos de cooperación para realizarlos	41

Siglas y abreviaturas

CES	Consejo Económico y Social – Honduras
CHEPES	Centro Hondureño de Construcción de Políticas Publicas
CAD /OCDE	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DCPR	Informe de Progreso de la Cooperación al Desarrollo
EM	Enfermedad y Maternidad
EVAL	Oficina de Evaluación de la OIT
IHSS	Instituto Hondureño de Seguridad Social
IVM	Invalidez, Vejez y Muerte
INPREMA	Instituto Nacional de Previsión del Magisterio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
P&P	Programa y Presupuesto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Proyecto
PFACTS	Unidad de Finanzas Públicas y Servicios Actuariales y Estadísticos
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
RP	Riesgos Profesionales
SIPS	Sistema Integral de Protección Social
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
UE	Unión Europea
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
TdR	Términos de Referencia

I. RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

1. Esta es una evaluación final independiente del Proyecto “Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguros Sociales (IHSS)” implementado por la OIT en colaboración con el equipo del IHSS en el periodo abril de 2021 a diciembre del 2024.
2. El Proyecto surge como una solicitud de las autoridades del IHSS de analizar la situación financiera y actuarial de los regímenes que administra el Instituto: el Régimen del Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), el Régimen de Enfermedad y Maternidad (EM) y el Régimen de Riesgos Profesionales (RP). El costo total fue financiado mediante un trust fund realizado por el mismo IHSS.
3. Es la continuación del proceso de apoyo de la OIT al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS de varios años, desde el 2005, el cual continuará con la asistencia técnica al fortalecimiento del Régimen de Previsión del Magisterio con el INPREMA, para el cual ya ha sido formulado el PRODOC.
4. El Proyecto se considera una novedad en el proceso de asistencia técnica de la OIT, en cuanto en esta ocasión realizó tres evaluaciones actuariales al mismo tiempo.
5. Durante la ejecución del Proyecto se respondió a nuevas demandas de asistencia técnica, lo cual llevó a conseguir resultados no esperados más allá de los propuestos, y a que el plazo se extendiera de 2.5 años a 4 años. En efecto, el IHSS solicitó la realización de nuevos estudios, y el Estado solicitó a la OIT, durante la ejecución del Proyecto, asistencia técnica para la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social, que reemplazara a la Ley Marco de Seguridad Social, la cual fue derogada por inconstitucionalidad en el período del Proyecto. La respuesta a estas solicitudes fue posible por los ahorros generados por el Proyecto con el acompañamiento virtual (exigido por el COVID) y con recursos de la Unión Europea gestionados en la marcha.
6. La ejecución del Proyecto, fue una ocasión para que la OIT innovara en la asistencia técnica de valuaciones actuariales, a partir de las mejoras introducidas en Ginebra, y para que probara sus metodologías de asistencia técnica en contextos complejos, como el ocasionado por los cambios continuos sucedidos en el Instituto y el país durante la ejecución.
7. En este marco de la intervención, el objetivo principal de la evaluación, como establecen los TdR, fue identificar los resultados esperados e inesperados alcanzados por el proyecto, cómo se lograron, los factores que contribuyeron a dichos logros y cómo han afectado a los diferentes actores involucrados, así como, identificar los aprendizajes y buenas prácticas.
8. La evaluación cubrió el período de realización del Proyecto de abril 2021 a diciembre 2024, en el ámbito nacional (Honduras), teniendo como beneficiarios directos técnicos y decisores del IHSS, SEDESOL, y actores del tripartismo involucrados en el sistema nacional de Seguridad Social, y como clientes principales de la evaluación la OIT y el IHSS.

Metodología de la evaluación

9. Esta es una evaluación basada en resultados, con enfoque cualitativo, enfoque participativo, y enfoque de género y no discriminación. Siguió los criterios del CAD/OCDE, y los conceptos y enfoques de la OIT sobre evaluación.
10. Partió de la “hipótesis de alcances” planteada por la evaluación a partir de la reunión de inicio de la consultoría, como referente para definir las preguntas e indicadores, las escalas de valoración de los hallazgos y la formulación de la Línea de Tiempo.

11. Las preguntas a los actores entrevistados fueron abiertas; el análisis documental, la triangulación de la información y la presentación de los hallazgos, se ciñeron de manera estricta a los indicadores acordados en el Informe de Inicio; las valoraciones de los criterios y las conclusiones se plantearon según las escalas de valoración acordadas también en el Informe de Inicio.
12. En la evaluación participaron los siguientes **ocho** actores: el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), otros Institutos de Seguridad Social (como el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio - INPREMA); Institución gubernamental (Secretaría de Desarrollo Social -SEDESOL); Congreso Nacional de la República de Honduras; el sector de Trabajadores; el sector de Empleadores; la Delegación de la Unión Europea (UE); y la OIT (tanto personal de las oficinas como especialistas contratados para este proyecto).
13. Se hicieron entrevistas semiestructuras, con preguntas ajustadas para cada persona, de manera que se asegurara la validez de las respuestas en función de su involucramiento y conocimiento del Proyecto. Se realizaron 22 entrevistas, de las cuales una fue grupal, en otra participaron dos personas, y 20 entrevistas individuales. En total, se entrevistaron 28 personas (de 31 invitadas a participar) pertenecientes a los ocho actores, de las cuales 7 (25%) fueron mujeres y 21 (75%) hombres.
14. Se aplicó la encuesta en línea, la cual se envió a 20 personas relevantes para los temas de la encuesta y se tuvo respuesta de 11 de ellas.
15. En el análisis documental, se consultaron los productos, publicaciones y otros documentos remitidos por la Oficina de la OIT en San José, de los cuales se citaron en el informe principalmente el PRODOC y los DCPR del Proyecto.

Limitaciones

16. Durante el proceso de evaluación no se presentaron limitaciones significativas gracias al compromiso y apoyo permanente de la Oficina de la OIT en Honduras para la convocatoria. Solo puede señalarse un retraso en el tiempo para terminar las entrevistas semiestructuradas, presumiblemente por encontrarse Honduras en un momento preelectoral para Presidencia y Congreso Nacional, y la modalidad virtual establecida en los TdR, que impidió la verificación directa de los hallazgos; sin embargo, el diseño metodológico aplicado, aseguró que no se afectaran las valoraciones ni se perdiera credibilidad y validez en los hallazgos y conclusiones de la evaluación.

Hallazgos

Pertinencia

17. El Proyecto se alineó con las normas y estándares internacionales, tuvo en cuenta las regulaciones y políticas nacionales, respetó las estructuras institucionales existentes en Seguridad Social, respondió a las necesidades y factores que afectan el fortalecimiento del IHSS y la sostenibilidad financiera de sus regímenes, aplicó instrumentos y herramientas para abordar de manera efectiva los factores contextuales que afectan la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS. Sin embargo, el Proyecto no incorporó explícitamente en sus productos el enfoque de género y no discriminación, en concordancia con las normas internacionales, como se planteó en el PRODOC; y tuvo limitaciones para la realización de consultas tripartitas; en este sentido, ante la falta de la Junta Directiva tripartita del IHSS (escenario natural para el diálogo), no planteó una estrategia específica de diálogo tripartito con los mandantes para el análisis de los temas críticos sobre normas y estándares internacionales

(donde tienen diferencias), que permitiera avanzar en acuerdos que conduzcan a toma de decisiones políticas sobre reformas normativas acordes con las recomendaciones del Proyecto.

Coherencia

18. El Proyecto hizo sinergias al interior del IHSS; promovió la participación de trabajadores y empleadores durante su implementación; hizo sinergias entre actores a nivel nacional, con otras intervenciones de la OIT en el país, con otros actores e iniciativas en el ámbito de la Seguridad Social y el fortalecimiento del IHSS en el país, y no duplicó iniciativas relacionadas con el objeto del Proyecto y la intervención realizada.

Eficacia

19. Los productos del Proyecto respondieron a la calidad esperada, son suficientes y útiles; el Proyecto generó mecanismos y acuerdos de cooperación; y la implementación del Proyecto tuvo un enfoque innovador. Sin embargo, si bien se crearon capacidades en los equipos técnicos del IHSS con el modo de intervención de la OIT, la forma como participó el personal del Instituto, el nivel de involucramiento de los responsables gubernamentales, el fortalecimiento del diálogo social tripartito y el apoyo de los aliados de la cooperación; esto no fue suficiente para generar voluntad de fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial del Instituto en las autoridades del tripartismo. Un enfoque, estrategia y metodología centrada en la creación de voluntad en actores claves para garantizar la sostenibilidad de los resultados se hace necesaria como parte del rol de la OIT en la implementación de los proyectos.

Eficiencia

20. Los recursos presupuestados, las acciones y tiempos planeados fueron suficientes para alcanzar los resultados, y el Proyecto fue eficiente en la gestión de recursos y tiempos complementarios para responder a los riesgos, limitaciones y retos de la implementación durante la marcha.

Impacto

21. Hubo cambios institucionales en el IHSS atribuibles al Proyecto, hay modificaciones normativas o reglamentarias en Seguridad Social vinculadas al Proyecto, existen estrategias nacionales de Seguridad Social que han integrado recomendaciones del Proyecto, las metodologías del Proyecto se replican en otras iniciativas de la OIT en Honduras, el modelo de intervención del Proyecto ha sido utilizado en otros programas de Seguridad Social, y el Proyecto afianzó el modelo de intervención de la OIT como herramienta efectiva de implementación de proyectos en condiciones complejas. Sin embargo, todavía no hay indicios de un cambio que mejore sustancialmente las condiciones de SS por efecto de la intervención del Proyecto, como: no existen documentos estratégicos del IHSS que incorporan insumos del Proyecto, aunque hay medidas que se pueden tomar en el corto plazo; el IHSS y el Gobierno todavía no adoptan medidas con insumos del Proyecto, que mejoren la inclusión a la Seguridad Social de mujeres y poblaciones vulnerables, y no se evidencia un impacto real en la extensión de la cobertura a la SS, aunque el IHSS y la OIT continúan trabajando una estrategia derivada del Proyecto con énfasis en grupos de difícil cobertura que se terminará de formular en el 2025.

Sostenibilidad

22. Hay funcionarios del IHSS y de otros actores clave capacitados en la aplicación sostenible de los productos del Proyecto, y hay productos del Proyecto que han sido utilizados como base para nuevas estrategias o reformas en la Seguridad Social. Pero no hay documentos que evidencien la integración de los productos del Proyecto en planes estratégicos o normativas del IHSS, los actores clave identificaron más barreras que facilitadores internos y más los factores externos clave que limitan que los que favorecen la continuidad en el uso de los productos y resultados

del Proyecto para el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS.

Conclusiones

23. El Proyecto **fue medianamente pertinente**: respondió a las demandas del IHSS y aportó recomendaciones para la integración de la Seguridad y la Protección Social en un solo sistema nacional, la ampliación de cobertura, la gobernanza y la sostenibilidad financiera del sistema; pero, aunque el enfoque de género y no discriminación se incorporó en el diseño, no se incluyó estratégicamente en la asistencia técnica durante la implementación, y hubo limitaciones en la realización de consultas tripartitas.
24. **Fue altamente coherente**: creó sinergias en función del cumplimiento de los objetivos propuestos en el PRODOC y también en cuanto a logros y resultados no esperados asumidos en la marcha.
25. **Fue altamente eficaz** en cuanto desarrolló productos de calidad, suficientes y útiles, creó capacidades en los equipos del IHSS y otros actores, indispensables para tener mayor efectividad e impacto, no obstante que el modo de intervención no fue suficiente para generar voluntad de fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial del Instituto en las autoridades del tripartismo.
26. **Fue altamente eficiente**, lo planeado fue suficiente, extendió el tiempo, hizo rendir los recursos, consiguió otros recursos importantes (300.000 euros de la Unión Europea), gestionó con eficiencia los recursos adicionales, y elaboró nuevos estudios y recomendaciones.
27. Tuvo un **impacto medio** porque, si bien se evidencian algunos cambios institucionales en el IHSS y hubo réplicas en otras iniciativas de la OIT y otros programas de Seguridad Social; aún con su extensión en el tiempo, el Proyecto no logró dejar el impacto deseado durante la ejecución, en cuanto no logró avanzar en la implementación de medidas de corto plazo claves como la fijación de nuevos techos y tasas de cotización y tampoco hay evidencias de ampliación de cobertura por efecto del Proyecto.
28. La **sostenibilidad del Proyecto fue baja**, los resultados del proyecto son sostenibles en el mediano y largo plazo, pero son muchos los factores internos y externos limitantes para garantizar que lo sean en el corto plazo.
29. Se destaca que la OIT procuró que actores claves conocieran y se apropiaran de los resultados y recomendaciones del Proyecto como insumos para la toma de decisiones urgentes de transformación institucional y nacional; sin embargo, hay una percepción generalizada de que la OIT debe ir más allá de su rol técnico, ser más estratégica y hacer mayor seguimiento a la aplicación de las recomendaciones de los proyectos.
30. Se resalta el uso por primera vez que hizo el Proyecto de dos modelos actuariales desarrollados por OIT en Ginebra basados en una plataforma en la nube. También, que el Proyecto deja al IHSS personal técnico apropiado de los resultados y capacidad técnica para ganar autonomía institucional.

Lecciones Aprendidas

31. Para los actores entrevistados y para la evaluación, son muchos y valiosos los aprendizajes que deja el Proyecto, lo cual se constituye en un referente muy importante para el mejoramiento e innovación de la asistencia técnica de la OIT en nuevos proyectos y experiencias de acompañamiento en la región. En la riqueza de aprendizajes se destacan: **LA 1**. Lograr una mayor sostenibilidad; **LA 2**. Conseguir consultas tripartitas efectivas; **LA 3**. Desarrollar mejor el

enfoque de género y no discriminación; **LA 4.** La manera de hacer más efectivo el rol de la OIT. Estas cuatro lecciones aprendidas guían la formulación de las recomendaciones.

Buenas Prácticas

32. De acuerdo a las opiniones dadas por los actores son buenas prácticas: **BP 1.** La creación de equipos mixtos intra e interinstitucional; **BP 2.** El uso de modelos innovadores de valuación actuarial como las plataformas en la nube; **BP 3.** La integración en la marcha de demandas no esperadas, ocasionadas por los cambios del contexto; **BP 4.** El modo como se elaboró la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social.

Recomendaciones

33. La evaluación deduce de las Lecciones Aprendidas, las siguientes Recomendaciones **dirigidas principalmente a la OIT**, como asesor de procesos para el mejoramiento continuo de la Seguridad Social en el país y la región, y asesor en la formulación de recomendaciones en valuaciones actuariales.
34. **R1.** Formular una *“estrategia y metodología de consulta tripartita con autoridades y representantes de los mandantes”* para ser aplicada como parte de la asistencia técnica prestada en estudios financieros y actuariales y otro tipo de proyectos. Esta Recomendación está relacionada con la LA 2. Prioridad alta: corto plazo; no requiere recursos adicionales, se plantea como parte de la asistencia técnica prestada por la OIT. Otros destinatarios son la Dirección del IHSS y representantes de los mandantes ante el IHSS.
35. **R2.** Formular una *“estrategia y metodología de incidencia y acompañamiento para generar mejoras durante la marcha de los proyectos”* para ser aplicada como parte de la asistencia técnica prestada en estudios financieros y actuariales. Esta Recomendación está relacionada con la LA 1. y LA. 4. Prioridad media: durante la formulación de los proyectos; no requiere recursos adicionales, se plantea como parte del diseño y elaboración de PRODOC. Otros destinatarios son los directores, gerentes y equipos técnicos del IHSS que participaron en el proyecto.
36. **R3.** Elaborar *“una metodología e indicadores para medición de cobertura durante la ejecución de proyectos de estudios actuariales”*, para aplicarla como parte de la asistencia técnica orientada a la identificación de aspectos relacionados con inclusión de la población en los sistemas de Seguridad Social contributiva y Protección Social no contributiva, con enfoque de género y no discriminación. Esta Recomendación está relacionada con la LA 3. Prioridad media: mediano plazo, requiere recursos para contratación de una consultoría experta en GEDI y M&E, con apoyo de especialistas en Seguridad Social y estudios actuariales, y de Especialista en GEDI y EVAL. Otros destinatarios son el Departamento de Planificación y de Estadística y la Unidad de Actuaría del Instituto.
37. **R4.** Desarrollar *“indicadores con enfoque de género para estudios financieros y actuariales”*, así como, una *“metodología de uso de los indicadores”* para ser aplicada como parte de la asistencia técnica en estudios actuariales. Esta Recomendación está relacionada con la LA 3. Prioridad media: mediano plazo, requiere recursos para contratación de una consultoría experta en GEDI y M&E, con apoyo de especialistas en Seguridad Social y estudios actuariales. Otros destinatarios son los equipos de la Unidad de Actuaría y de los Departamentos de Planificación, Estadística, Información y Evaluación del Instituto.
38. **R5.** Formular y desarrollar una *“estrategia de sostenibilidad de los resultados de las valuaciones actuariales en el IHSS”* orientada y acompañada por la OIT. Esta Recomendación está

relacionada con la LA 1. y la LA 4. Prioridad alta: corto plazo; no requiere recursos adicionales, se plantea como parte de la asistencia técnica o acompañamiento de la OIT junto con la dirección del IHSS, para ser implementada de manera progresiva. Otros destinatarios son la dirección, las direcciones y gerencias de los regímenes y de la Unidad de Actuaría y el Departamento de Planificación del Instituto.

II. CUERPO DEL INFORME

39. Este Informe de Avance contiene el resumen ejecutivo, los antecedentes, la metodología, los hallazgos presentados por criterio, las conclusiones, Lecciones Aprendidas, Buenas Prácticas y Recomendaciones¹.

2.1. Antecedentes

40. En este apartado se presentan tanto los *antecedentes de la intervención* que dimensionan el alcance que tuvo el proyecto, como los *antecedentes de la evaluación* planteados en los TdR, con el fin de facilitar la comprensión de su complejidad y, por ende, de la evaluación, desde el inicio del informe.
41. En Honduras, como lo corroboran los actores entrevistados en esta evaluación y los documentos de referencia consultados, persisten desafíos estructurales de Protección Social entre los que se destacan: **a)** la informalidad y baja cotización a la Seguridad Social; **b)** la creciente y significativa participación de la mujer en el mercado de trabajo pero en sectores y ocupaciones de menor productividad, más informales, de menores ingresos y con mayor intermitencia laboral; **c)** las demandas de Protección Social de la población tanto en esquemas contributivos ligados al empleo formal, como no contributivos relacionados con segmentos de difícil cobertura (cuentapropistas, trabajadores rurales, trabajadores migrantes y trabajo doméstico); **d)** los bajos estándares nacionales de protección a la maternidad con relación a lo establecido por el Convenio núm. 183 de la OIT; **e)** la falta de aseguramiento de las garantías de los Pisos de Protección Social establecidos por la Recomendación núm. 202 de la OIT; **f)** la ausencia de sistemas de Seguridad Social equitativos e integrados que aseguren mayor cobertura y mejor calidad; **g)** la necesidad de avanzar en políticas para la corresponsabilidad social en el cuidado; **h)** la falta de sostenibilidad de los regímenes de Seguridad Social; **i)** la débil capacidad institucional para garantizar el acceso de la población a la oferta pública de servicios y especialmente el acceso a la Protección Social en salud; **j)** las demandas por el mantenimiento de ingresos en la vejez; **k)** el reducido gasto público en Protección Social, especialmente en la no contributiva; **l)** la incidencia en la sostenibilidad de la Protección Social de factores estructurales como: la inestabilidad de las políticas fiscales, la reducción del empleo formal, el incremento del trabajo independiente, los cambios demográficos, el cambio climático y las catástrofes naturales, la falta de gobernanza y diálogo social en los sistemas de Seguridad Social.
42. La OIT ha estado acompañando desde hace varios años al Estado Hondureño para afrontar los desafíos estructurales, y este Proyecto de “Valuación Actuarial de los tres regímenes de Seguros Sociales del IHSS” surge y es continuación del proceso de acompañamiento, como se reseña brevemente a continuación:

¹ El Informe Final incluirá además la Historia de Vida Institucional, la infografía y el Power Point de resultados finales, acordados en los TdR y el Informe de Inicio.

Tabla 1. Principales hechos, hitos y actores clave en el acompañamiento de la OIT (previos al proyecto)

Fecha	Hechos	Hitos	Actores Clave
2005	<i>Asistencia técnica</i> de la OIT al IHSS en materia actuarial, con recursos de la OIT.	Diseño del Régimen de Riesgos Profesionales.	OIT IHSS
		Notas Técnicas sobre reconocimiento de riesgos profesionales en el nuevo mundo laboral.	OIT IHSS
2012	<i>Asistencia técnica</i> de la OIT en materia actuarial en el marco del Proyecto con la Unión Europea: “Mejorando la gobernanza, financiamiento y marco jurídico de los seguros sociales en Honduras”.	Fortalecimiento del trabajo actuarial del IHSS, y otros seguros sociales.	OIT Delegación de la Unión Europea en Honduras
2012	<i>Impacto del proceso</i> de acompañamiento de la OIT.	Adhesión al Convenio núm.102.	Estado Hondureño
2015	<i>Impacto del proceso</i> de acompañamiento de la OIT.	Ratificación del Convenio núm.102.	Estado Hondureño
2016	<i>Impacto del proceso</i> de acompañamiento de la OIT.	Ley Marco de Seguridad Social aprobada por el Congreso.	Estado Hondureño
2019	<i>Solicitud del IHSS</i> del Proyecto de tres Estudios de Valuación actuarial, financiado con sus recursos, y negociación de la formulación del Proyecto con la Comisión Interventora del IHSS.	PRODOC elaborado colaborativamente.	OIT Comisión Interventora del IHSS
2020	<i>Cambio en el IHSS</i> : creación de la Unidad de Actuaría, que fue parte integrante y principal de la estructura de gestión del Proyecto.	Unidad de Actuaría del IHSS operativa.	IHSS

43. El Proyecto “Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del IHSS” fue una solicitud de las autoridades del IHSS para analizar la situación financiera y actuarial de los regímenes que administra el Instituto: el Régimen del Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), el Régimen de Enfermedad y Maternidad (EM) y el Régimen de Riesgos Profesionales (RP). El proyecto se formuló en el 2020 junto con el equipo del IHSS, e inició las actividades en el 2021. El costo total fue de US\$ 558,331, financiado mediante un trust fund realizado por el mismo IHSS. Su objetivo fue fortalecer la gobernanza y la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes en armonía con el Convenio núm. 102 de la OIT (ratificado por Honduras en 2012), mediante la implementación de las orientaciones de política recomendadas por estudios técnicos del Régimen de IVM, el Régimen de EM y el Régimen de RP.
44. El Proyecto es la continuación del proceso de acompañamiento de varios años de la OIT a Honduras en diversos aspectos de la Protección y Seguridad Social, entre ellos, el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS, como se mencionó anteriormente (ver Tabla 1.). A partir de este proyecto, la OIT continuará la asistencia técnica en Seguridad Social, mediante el fortalecimiento del Régimen de Previsión del Magisterio con el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA), para el cual ya ha sido formulado el PRODOC.
45. El Proyecto se considera una novedad en la asistencia técnica de la OIT para el fortalecimiento de los regímenes de Seguridad Social en los países de la región, en cuanto normalmente se solicita el apoyo para la realización de la valuación actuarial de un régimen (en algunos casos

un régimen y las prestaciones asociadas) y en esta ocasión realizó tres evaluaciones actuariales al mismo tiempo. En la siguiente tabla se sintetiza la lógica del Proyecto.

Tabla 2. Estructura lógica del proyecto

Objetivo del Proyecto	
Fortalecer la gobernanza y la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes en armonía con el Convenio núm. 102 de la OIT, mediante la implementación de las orientaciones de política recomendadas por estudios técnicos del Régimen de IVM, el Régimen de EM y el Régimen de RP.	
Productos	Resultados Esperados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio actuarial del Régimen del Seguro de Previsión Social (Invalidez, Vejez y Muerte), al 31 de diciembre de 2020. ✓ Estudio actuarial del Régimen del Seguro de Atención de la Salud (Enfermedad y Maternidad), al 31 de diciembre de 2020. ✓ Estudio actuarial del Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales (RRP), al 31 de diciembre de 2020. ✓ Equipo de la Unidad de Actuaría y Gestión del Riesgo y profesionales de otras dependencias del IHSS, formados en la utilización de los modelos actuariales (herramientas online de la OIT) para la realización de cálculos actuariales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la sostenibilidad financiera del IHSS. ✓ Proponer opciones de reforma basadas en los Productos. ✓ Fortalecer la política de inversiones y la gestión de riesgos del IHSS dentro del marco legal del Instituto y conforme sus aspectos técnicos. ✓ Aumentar la capacidad institucional del IHSS, mediante la formación de sus recursos humanos en las áreas de inversión, estadísticas y evaluación actuarial.
Orientación de las Recomendaciones del Proyecto	
Brindar orientaciones de política para que el IHSS tenga un flujo de financiamiento suficiente, recapitalice sus reservas (emergencia y contingencia) en niveles adecuados, programe un flujo de inversión suficiente en infraestructura, fortalezca la capacidad técnica del personal y extienda la cobertura contributiva (Ref. PRODOC y TdR de la evaluación).	

46. La *Teoría de Cambio* que se infiere del Marco Lógico del Proyecto es:

Tabla 3. Teoría de Cambio inferida del Marco Lógico del Proyecto

Hipótesis central de la Teoría de Cambio que subyace al Marco Lógico del Proyecto
<p><u>El Proyecto es pertinente, coherente y exitoso en tanto logre:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Crear capacidades de sostenibilidad financiera y actuarial en el IHSS.</i> 2. <i>Contribuir al fortalecimiento de los proyectos y programas país de Seguridad Social, y</i> 3. <i>Propiciar en el IHSS, la capacidad y voluntad de institucionalizar los instrumentos y herramientas desarrolladas por el Proyecto para garantizar la sostenibilidad de los resultados.</i> <p><u>Estos propósitos se consiguen si el Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aplica un enfoque innovador, modelos de intervención probados y adecuados, y</i> ➤ <i>Es capaz de abordar de manera efectiva los factores contextuales que afectan la implementación del Proyecto.</i>
Campos de acción derivados del PRODOC
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Capacidades</u> del IHSS generadas por el Proyecto (OE1) para fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial de sus regímenes, analizadas con criterio de <u>Eficacia</u>. ✓ <u>Contribuciones</u> del Proyecto a los marcos nacionales, los ODS y otros proyectos y programas país relacionados con la Seguridad Social (OE2), analizadas con criterio de <u>Impacto</u>.

- ✓ Capacidad y voluntad del IHSS para continuar con la institucionalización de los instrumentos y herramientas desarrolladas por el Proyecto (OE4), analizados con criterio de Sostenibilidad.
- ✓ Enfoques innovadores aplicados en el marco del Proyecto (OE5), analizados con criterio de Coherencia.
- ✓ Modelos de intervención utilizados que podrían ser aplicados en el futuro (OE5), analizados con criterio de Eficiencia y Sostenibilidad.
- ✓ Los factores de contexto (económicos, políticos, normativos y sociales) que afectaron la implementación del Proyecto (OE3), analizados con criterio de Pertinencia.

47. Durante la ejecución del Proyecto, se respondió a nuevas demandas de asistencia técnica, lo que llevó a conseguir resultados no esperados más allá de los propuestos, y a que el plazo se extendiera de 2.5 años a 4 años. Por una parte, el IHSS solicitó la realización de nuevos estudios para el fortalecimiento de la gobernanza, la ampliación de cobertura contributiva, la modernización del sistema de recaudación y la formación de los técnicos del Instituto en valuación actuarial. Por otra parte, el Estado solicitó a la OIT, durante la ejecución del Proyecto, asistencia técnica para la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social, que reemplazara a la Ley Marco de Seguridad Social, la cual fue derogada por la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Honduras en el período del Proyecto. Esta última solicitud fue aceptada por la OIT como parte de la ejecución del Proyecto, por cuanto era una oportunidad para incluir los resultados y recomendaciones de los estudios realizados con el IHSS en la nueva Ley de Seguridad y Protección Social. La respuesta a estas solicitudes fue posible por los ahorros generados por el Proyecto con el acompañamiento virtual (exigido por el COVID) en lugar del acompañamiento presencial acordado en la formulación del proyecto y con recursos de la Unión Europea gestionados en la marcha.
48. La siguiente es la Línea de Tiempo del Proyecto (2021 - 2024), en la cual se muestran tanto las actividades comprometidas en el PRODOC, como las nuevas demandas surgidas en la marcha que fueron asumidas por el Proyecto como complemento y extensión de los resultados esperados del PRODOC:

Tabla 4. Línea de tiempo del Proyecto (2021 – 2024)

Fecha	Hechos	Hitos	Actores Clave
2021	<i>Discusión tripartita del Proyecto</i> (alcance y utilidad de los productos).	Conocimiento Tripartito del Proyecto.	Comisión Interventora IHSS Sectores del tripartismo
	<i>Acción clave del Proyecto:</i> conformación de equipo de trabajo entre consultores de la OIT, Unidad de Actuaría y Departamento de Planificación del IHSS.	Equipo Mixto OIT-IHSS para la implementación del proyecto, conformado.	OIT (Oficina Regional Centroamérica y Oficina de Honduras) IHSS
	<i>Acción clave del Proyecto:</i> Búsqueda de información para estudios actuariales.	Alianza con el Instituto Nacional de Estadística (INE).	IHSS INE OIT
	<i>Solicitud del IHSS en la marcha,</i> para la realización de un estudio sobre desempeño y gobernanza de la	Diagnóstico de la administración del Seguro Social, basado en las directrices de la AISS y las normas internacionales de la OIT.	IHSS OIT

	administración y evaluación de la tasa de cotización de Riesgos Profesionales.	Análisis de gestión de los regímenes del IHSS. Nota Técnica sobre la suficiencia de la tasa de cotización del régimen de Riesgos Profesionales (diciembre).	
2022	<i>Cambio en el Estado Hondureño:</i> publicación de Inconstitucionalidad de la Ley Marco de Seguridad Social (diciembre)	Declaración de Inconstitucionalidad de la Ley Marco de Seguridad Social: se convierte en un instrumento y un punto de partida para la transformación y reforma del Seguro Social.	Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia (CSJ) de Honduras
	<i>Cambios en el Proyecto</i> generados por la derogación de la Ley Marco de Seguridad Social.	Cambios en el marco de análisis de los estudios actuariales. Cambios en el diagnóstico de la administración del IHSS en aspectos como: la cobertura legal del régimen de salud, el financiamiento de los regímenes de pensiones y riesgos profesionales y la gobernanza administrativa del IHSS en general.	IHSS OIT
	<i>Solicitud del IHSS en la marcha</i> , para la formación de personal nacional y regional.	Programa de formación del IHSS (8 módulos) en gestión de sistemas de Seguridad Social: 126 personas certificadas de 300 formadas (16 de mayo al 1 julio del 2022).	IHSS OIT
	<i>Cambio en el IHSS:</i> - Nombramiento de Junta directiva Tripartita. - Cambios sucesivos en la Dirección.	Nueva Junta Directiva tripartita del IHSS presidida por la Secretaría de Trabajo (del 2022 al 2023). Nueva directora del IHSS (estuvo 3 meses). Nuevo director del IHSS (estuvo 1.5 años). Nueva directora interina. Nuevo director que duró 3 meses.	Junta Directiva tripartita del IHSS Directoras y director
	<i>Presentación de resultados preliminares del Proyecto</i> (diciembre).	Resultados preliminares del diagnóstico institucional principalmente en el área de financiamiento (techos de cotización) y borradores de los estudios actuariales.	Junta Directiva del IHSS - tripartita
	<i>Impacto del Proyecto:</i> cabildeo del IHSS y los trabajadores ante el Congreso para aprobar el incremento en la cotización y aumentar la contribución al pago de pensión por IVM, recomendada por el Proyecto.	Congreso aprueba incremento en la cotización para el pago de pensión por IVM.	IHSS y trabajadores
	2023	<i>Solicitud en la marcha del Estado Hondureño</i> , de asistencia técnica para la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social.	Presentación de propuestas preliminares de reformas y Hoja de Ruta para la formulación del proyecto de Ley. Conformación de Equipo Interinstitucional.

		Sinergia con CEPAL, PNUD, ONU Mujeres.	
	<i>Entrega de Productos del Proyecto</i> a la Junta Directiva del IHSS y sectores del tripartismo	Entrega del diagnóstico institucional y los tres estudios actuariales (abril 2023) en un evento con la Junta Directiva tripartita del IHSS.	Junta Directiva tripartita del IHSS
	<i>Solicitud del IHSS en la marcha</i> de asistencia técnica para la modernización institucional.	Cooperación de la UE (financiación) para realización del estudio del sistema de recaudación para la Seguridad Social (abril-agosto del 2023).	IHSS UE OIT
	<i>Cambio en el Proyecto:</i> extensión del Proyecto para atender las solicitudes en la marcha con remanentes de recursos del Proyecto y con recursos aportados por la UE.	Extensión del Proyecto de 2.5 a 4 años (a diciembre 2024).	IHSS OIT
2024	<i>Entrega de Productos de las solicitudes en la marcha</i> del Gobierno nacional	Propuesta de proyecto de Ley del Sistema Integral de Protección Social. Aprendizaje interinstitucional en Seguridad Social contributiva de la SEDESOL y en Protección Social no contributiva del IHSS.	SEDESOL IHSS (Planificación y Actuaría) OIT
	<i>Entrega de Producto de solicitud del IHSS en la marcha:</i> logrado con la financiación y apoyo de la UE.	Plan de modernización del sistema de recaudación del IHSS (octubre 2024).	IHSS-OIT-UE
	<i>Impacto del Proyecto:</i> cabildeo del IHSS y sectores del tripartismo ante el Congreso para aprobar la ley que estabiliza el Fondo de Riesgos Profesionales, producto del estudio realizado por el Proyecto.	Congreso aprueba la estabilización del Fondo de Riesgos Profesionales	IHSS y sectores del tripartismo
	<i>Solicitud del INPREMA en la marcha</i> para realizar el estudio actuarial del Instituto en cinco componentes: trabajo actuarial, formación actuarial, diálogo social, curso de seguridad social y hoja de ruta para la inclusión de los servicios sociales en la oferta de servicios del programa.	Elaboración interinstitucional del PRODOC (julio del 2024).	INPREMA OIT
	<i>Impacto del Proyecto:</i> discusión del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) en el CES, con temáticas del Proyecto (julio 2024) y discusión del alcance del proyecto de Ley del Sistema Integral de Protección Social en el marco del PTDP.	Programa de Trabajo Decente por País con insumos del Proyecto firmado por el tripartismo en el CES.	CES -Sectores del tripartismo OIT
	<i>Cambio en el IHSS:</i> nueva Comisión Interventora presidida por la Secretaría de Salud y dos delegados: uno del sector privado y otro del sector sindical (octubre 2024).	Nueva Comisión Interventora	Gobierno Nacional IHSS

2022 a 2024	<i>Acción clave del Proyecto:</i> reuniones con el Ministro de Trabajo y la Junta Directiva del IHSS para informar sobre el Proyecto.	Seguimiento del Ministerio de Trabajo a la implementación del Proyecto	Viceministerio de Trabajo y Previsión Social-IHSS - OIT
-------------------	---	--	---

49. La estructura de gobernanza del Proyecto, tanto para las actividades establecidas en el PRODOC, como para las acciones demandas durante la marcha que fueron asumidas por el Proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5. Estructura de gobernanza del Proyecto

EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO y otras solicitudes complementarias del IHSS que se hicieron en la marcha del Proyecto			
IHSS		OIT	
Operación	Coordinación	Operación	Coordinación
<ul style="list-style-type: none"> - Personal de la Unidad de Actuaría. - Gerentes de los regímenes del IHSS: IVM, EM y RP. - Técnicos de Departamentos de Estadística, Tesorería y Planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de la Unidad de Actuaría. 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 funcionarios especialistas y técnicos en Seguridad Social. - 8 consultores internacionales en actuaría y Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Especialista de Protección Social y el Oficial de Proyectos de la Oficina de San José. - La Unidad de Servicios Actuariales (ASU) quien supervisó técnicamente los trabajos vinculados con el Régimen de Riesgos Profesionales (RP). - La Unidad de Finanzas Públicas y Servicios Actuariales y Estadísticos (PFACTS) quien supervisó los trabajos actuariales del Régimen de IVM y EM.
EQUIPO INTERINSTITUCIONAL para la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social			
Equipo Interinstitucional		Actores nacionales clave	
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de SEDESOL. • Equipo del IHSS. • Equipo de la OIT. 		<ul style="list-style-type: none"> • Otros Institutos (INPREMA). • Gobierno Nacional (secretarías y viceministerios de Protección Social y Seguridad Social). • Congreso Nacional (Vicepresidencia de la Comisión de Presupuesto). • Organismos de cooperación (UE, CEPAL, PNUD, ONU Mujeres). • Centrales sindicales. • COHEP. 	

50. En este marco de gestión del Proyecto, los roles principales de los actores clave y los mecanismos de interacción entre ellos, fueron:

Tabla 6. Roles principales de los actores clave del Proyecto y mecanismos de interacción

Actores	Roles	Mecanismos de interacción	
		Para solicitudes IHSS	Para proyecto de Ley del SIPS
OIT	Técnico.	Equipo Mixto (OIT-IHSS, varias dependencias del IHSS).	Equipo Mixto interinstitucional.
IHSS	Financiero y Técnico.		
	Decisorio.	Espacios de diálogo y retroalimentación.	
Estado Hondureño: SEDESOL, Instituciones de SS (INPREMA), otras secretarías y viceministerios del Gobierno Nacional, Congreso (Comisión de Presupuesto) y sectores del tripartismo involucrados	Técnico – Político.		
UE	Financiero.	Alianza.	
CEPAL, PNUD, ONU Mujeres	Asesor.		Retroalimentación.

51. La ejecución del Proyecto, fue una ocasión para que la OIT, por una parte, innovara en la asistencia técnica de valuaciones actuariales con la aplicación de nuevos modelos mejorados en la sede de Ginebra y la aplicación de herramientas basadas en plataformas en la nube. Por otra parte, para probar sus metodologías de asistencia técnica en contextos complejos, como los afrontados lo largo del Proyecto, no solo por la restricción de movilidad ocasionada por el COVID, sino también por el cambio continuo de autoridades en el IHSS, la derogación por inconstitucionalidad de la totalidad de la Ley Marco de Seguridad Social y el escenario político preelectoral.
52. Esta es una *evaluación final independiente* del proyecto “Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguros Sociales (IHSS)” implementado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en colaboración con el equipo del IHSS en el periodo abril de 2021 a diciembre del 2024.

2.2. Metodología de la evaluación

53. Esta evaluación cubre el período comprendido entre la fecha de inicio del proyecto (abril 2021) y el cierre (diciembre 2024). Dado que el *objetivo principal de la evaluación* según los TdR fue “identificar los resultados esperados e inesperados alcanzados por el proyecto, cómo se lograron, los factores que contribuyeron a dichos logros y cómo han afectado a los diferentes actores involucrados”, en la evaluación se tuvieron en cuenta los productos y resultados planificados, las modificaciones aprobadas por el financiador, en este caso el IHSS, y otros logros no planificados alcanzados con cooperación de la UE y por acuerdos de apoyo con el Estado Hondureño (mencionados en la Tabla 4. Línea de Tiempo del Proyecto), surgidos en la marcha por los cambios estructurales sucedidos en el país en este período, los cuales afectaron el Proyecto. La evaluación también identificó las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que apoyan el aprendizaje basado en evidencias y la toma de decisiones para la programación futura.

54. Así mismo, como *propósito operativo* la evaluación buscó ser un medio para la rendición de cuentas ante el IHSS, la OIT, el Estado Hondureño y la UE como donante, y para orientar futuras intervenciones de asistencia técnica en Seguridad Social a partir de las buenas prácticas y lecciones aprendidas que se identificaron. La evaluación tuvo un *carácter nacional* considerando el ámbito de acción nacional del IHSS y, también, la incidencia nacional del impacto directo de los resultados del Proyecto en la reforma y mejoramiento del Sistema de Protección Social y Seguridad Social de Honduras. La evaluación estuvo bajo la *dirección y gestión* de la Oficial Regional de Evaluación para América Latina y el Caribe.
55. Los *principales destinatarios de los resultados de la evaluación* son: la OIT (a nivel nacional y regional); el IHSS como socio implementador principal; los actores tripartitos involucrados: las Centrales sindicales y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP); la SEDESOL y la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS) como socios en el apoyo solicitado en la marcha para la formulación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social.
56. La evaluación siguió los criterios del CAD/OCDE, los conceptos y enfoques de la OIT sobre evaluación, los clientes y destinatarios señalados según la estructura de gestión del Proyecto, los instrumentos de evaluación de resultados e impacto acordados, las etapas y productos de la evaluación solicitados, según lo establecido en los TdR y el Informe de Inicio.
57. *En cuanto a los enfoques de la evaluación*, como se planteó en el informe de inicio, es una *evaluación basada en resultados*; con *enfoque participativo*, puesto que incluyó la percepción y valoración de los distintos actores involucrados y de otros clientes internos y externos pertinentes, concedores del Proyecto, sus resultados y efectos; *enfoque cualitativo*, en cuanto estuvo orientada a identificar los cambios y aprendizajes generados por el Proyecto; y *enfoque de género y no discriminación*, dado que le dio especial relevancia, tanto en el levantamiento de la información como en el análisis y valoración de los hallazgos, a la identificación de logros del proyecto en este campo.
58. Con relación a los *temas transversales*, fueron objeto de evaluación:
- *La gobernanza tripartita* aplicado por la OIT en el desarrollo del Proyecto, destacando en primer lugar, la manera como participó el tripartismo en la legitimación de las acciones y los productos, y la participación esperada en el uso de los productos y la aplicación de las recomendaciones planteadas por el Proyecto. En segundo lugar, la forma en que se gestionaron los distintos intereses de los sectores del tripartismo en los espacios de diálogo y discusión tripartita.
 - *El enfoque de género y no discriminación*, indagando sobre su incorporación en el modelo de intervención y en los factores de contexto que afectaron la implementación del Proyecto; y analizó, con este enfoque, los logros y resultados conseguidos tanto en la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes al interior del IHSS, como del sistema general de Seguridad Social del país. Igualmente, mediante las técnicas de recolección de información aplicadas por la evaluación, se buscó que las mujeres participantes definieran y valoraran aspectos que identifican como cruciales tanto para el *empoderamiento de las mujeres en la gestión* de los regímenes de Seguridad Social, como en las condiciones que debe crear el Instituto y el Estado para: **a)** la ampliación de cobertura; **b)** la consecución de beneficios diferenciados para las mujeres y los cambios que deben realizarse para conseguirlos, y **c)** la atención adecuada a las necesidades y condiciones diferenciadas según su situación de especial vulnerabilidad.
 - *El cumplimiento de las Normas Internacionales* en la intervención, principalmente con la valoración de la alineación del proyecto (en su diseño e implementación), sus productos y recomendaciones, con los convenios y recomendaciones relativos al objetivo del proyecto, específicamente los Convenios núm 102 y núm 103, así como la Recomendación núm 202.

- La evaluación recolectó información y analizó de manera especial la *creación de capacidades* generadas por el Proyecto, buscando identificar tanto la voluntad tripartita para incidir y decidir cambios en el IHSS y en el Sistema de Seguridad Social del país, como la sostenibilidad en la aplicación técnica de los resultados del Proyecto.
59. La evaluación no abordó el tema transversal de *sostenibilidad ambiental*, por no considerarse pertinente dado el carácter técnico específico de los objetivos del Proyecto sobre fortalecimiento institucional y sostenibilidad financiera de los regímenes de seguros del IHSS. En la siguiente tabla se visualiza el grado de abordaje en la evaluación de los criterios de calidad de EVAL:

Tabla 7. Temas transversales de la OIT y su abordaje en la evaluación

Temas transversales de la OIT		
Temas	Se abordó	No se abordó
Gobernanza tripartita	SI	
Género y no discriminación – ampliación de cobertura	SI	
Cumplimiento de las Normas Internacionales	SI	
Sostenibilidad Ambiental		NO
Creación de capacidades	SI	

60. La evaluación partió de la siguiente *“hipótesis de alcances”* planteada por la evaluación a partir de la reunión de inicio de la consultoría (05.02.2025), como referente para definir las preguntas e indicadores, las escalas de valoración de los hallazgos y la formulación de la Línea de Tiempo: ***“Si se dan todos los factores determinantes para el buen desarrollo del Proyecto, se aprovechan los factores emergentes favorables que surgen; la OIT presta una asesoría técnica y política efectiva, que aprovecha óptimamente los factores determinantes y emergentes favorables, se conseguirán los objetivos propuestos de manera puntual, integral y equilibrada. De otra parte, si no se dan todos los factores determinantes y surgen factores emergentes desfavorables al tiempo con otros factores emergentes favorables y la asistencia técnica de la OIT es capaz de abordar eficazmente los factores favorables y desfavorables y aplica métodos innovadores para conseguir, además de los resultados propuestos resultados no esperados, el proyecto tendrá un impacto más de proceso, una coherencia más estratégica, será eficaz y eficiente, y con alcances distintos a lo propuesto en términos de pertinencia y sostenibilidad”***.
61. Las *fuentes de información* de la evaluación fueron: clientes/destinatarios internos de la OIT, los clientes/destinatarios del IHSS; otros clientes/destinatarios externos como: los actores del tripartismo involucrados, la SEDESOL y el INPREMA como ejecutores de solicitudes en la marcha, y otros actores estratégicos interesados en la ejecución del Proyecto como la UE como donante y el Congreso de la República de Honduras, como destinatario de uno de los apoyos prestados por el Proyecto.
62. La *muestra* de actores convocados para la evaluación fue seleccionada junto con la Oficina de la OIT en San José, la Oficina de la OIT de Honduras y la Gestora de la evaluación, buscando un balance representativo de actores involucrados e interesados en la ejecución del Proyecto y que conocieran sus propósitos y alcances, así como sus productos y resultados.
63. Una de las técnicas de recolección de información aplicada fue la *entrevista semiestructurada*. Es de señalar que, aunque se tuvo una guía general de entrevista, las preguntas se ajustaron para cada persona, de manera que se asegurara la validez de las respuestas en función de su involucramiento y conocimiento del Proyecto. Se realizaron 22 entrevistas, de las cuales una

fue grupal, en otra participaron dos personas, y 20 entrevistas individuales. En total, se entrevistaron 28 personas (de 31 invitadas a participar) pertenecientes a los ocho actores, de las cuales 7 (25%) fueron mujeres y 21 (75%) hombres. La distribución por actor fue la siguiente: 6 personas del IHSS entre directivos y técnicos de distintas dependencias (1 mujer y 5 hombres); 1 persona (hombre) directivo del INPREMA; 1 persona (hombre) de SEDESOL/CHEPES; 4 personas del sector de Trabajadores (1 mujer y 3 hombres) representantes de tres de las cuatro Centrales Sindicales; 7 personas del sector de Empleadores en la entrevista grupal (2 mujeres y 5 hombres); 1 persona (mujer) de la Delegación de la UE en Honduras, y 7 personas de la OIT (3 mujeres y 4 hombres).

Tabla 8. Tipo y número de actores entrevistados desagregados por sexo

Tipo de actor		Cantidad	
		Hombres	Mujeres
Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Comisión Interventora	1	-
	Dirección	1	-
	Unidad de Actuaría	1	1
	IVM	1	
	Unidad de Planificación	1	
Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA)	Comisión Interventora	1	-
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Centro Hondureño de Construcción de Políticas Públicas (CHEPES)	1	-
Congreso de la República de Honduras	Comisión de Presupuesto	1	-
Sector de Trabajadores	Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras (CUTH)	2	-
	Central General de Trabajadores (CGT)	-	1
	Confederación de Trabajadores de Honduras (CTH)	1	-
Sector de Empleadores	COHEP	5	1
Cooperación Internacional	Unión Europea	-	1
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana,	3	1
	Unidad de Finanzas Públicas y Servicios Actuariales y Estadísticos (PFACTS)	1	-
	Especialista Actuario en Seguridad Social	1	-
	Oficina de Proyectos de la OIT en Honduras	-	1
	Consultoría IVM	-	1
Total		21	7

64. Otra de las técnicas aplicadas fue la *encuesta en línea*, la cual se envió a 20 personas relevantes para los temas de la encuesta y se tuvo respuesta de 11 de ellas. La encuesta en línea indagó específicamente sobre los factores que incidieron en la ejecución del Proyecto de manera determinante, limitante o favorecedora, considerando los factores definidos en la “hipótesis de alcances” como se acordó en el Informe de Inicio (ver Anexo 2. Resultados de la encuesta en línea).

65. En el *análisis documental*, se consultaron los productos, publicaciones y otros documentos remitidos por la Oficina de la OIT en San José, de los cuales se citaron en el informe principalmente el PRODOC y los DCPR del Proyecto.
66. Si bien las preguntas a los actores entrevistados fueron abiertas para responder tanto a las preguntas de la evaluación para cada criterio, como a los aspectos que se buscaban medir con los indicadores, el análisis documental, la triangulación de la información recogida con los actores y presentación de los hallazgos de la evaluación, se ciñeron de manera estricta a los indicadores (ver Anexo 3. Matriz de Preguntas e Indicadores de la evaluación). Así mismo, las valoraciones de los criterios y las conclusiones se plantearon según las escalas de valoración acordadas en el Informe de Inicio. La encuesta en línea, otra de las técnicas aplicadas, indagó específicamente sobre los factores que incidieron en la ejecución del Proyecto de manera determinante, limitante o favorecedora, considerando los factores definidos en la “hipótesis de alcances” como se acordó en el Informe de Inicio.
67. En la consolidación, análisis y presentación de los hallazgos, se contabilizaron los *actores* entrevistados (no personas), entendiendo por actor a las personas pertenecientes a una institución u organización con un rol concreto respecto al proyecto. En ese sentido, en esta evaluación participaron los siguientes **ocho** actores: el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), otros Institutos de Seguridad Social (como el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio - INPREMA); Institución gubernamental (Secretaría de Desarrollo Social -SEDESOL); Congreso Nacional de la República de Honduras; el sector de Trabajadores; el sector de Empleadores; la Delegación de la Unión Europea (UE); y la OIT (tanto personal de las oficinas de Honduras, Centroamérica y Ginebra, como especialistas contratados para este proyecto).
68. La siguiente tabla muestra las fases o etapas seguidas en el desarrollo de la evaluación:

Tabla 9. Etapas o fases de la evaluación

Fases	FEBRERO -SEMANAS				MARZO – SEMANAS				ABRIL – SEMANAS			
	1 2 al 8	2 9 al 15	3 16 al 22	4 23 al 28	1 2 al 8	2 9 al 15	3 16 al 22	4 23 al 31	1 1 al 5	2 6 al 12	3 13 al 19	4 20 al 26
1ª	Preparación											
2ª	Revisión documental e Informe de Inicio											
3ª					Recolección de información							
4ª	Análisis y triangulación de la información											
5ª					Elaboración informe de Avance							
6ª									Elaboración productos finales			

Limitaciones de la evaluación

69. Durante el proceso de evaluación **no se presentaron limitaciones significativas**. Lo único destacable en tal sentido, fue el retraso en el tiempo para terminar las entrevistas semiestructuradas, ocasionado por la demora en la respuesta a la convocatoria, presumiblemente por encontrarse Honduras en un momento preelectoral para Presidencia y Congreso Nacional, y la modalidad virtual de la evaluación, que no permitió la observación directa para la verificación de los hallazgos en terreno; sin embargo, como la modalidad virtual fue una condición establecida en los TdR, en la metodología se aseguró que esa limitación no afectara las valoraciones ni las conclusiones de la evaluación.

2.3. Principales hallazgos con relación a los criterios de evaluación

70. En el Informe de Inicio se definió, para cada criterio de evaluación, un indicador de nivel o grado que incorporaba diferentes aspectos, de forma que la valoración de “alto, medio o bajo” dependía del número de aspectos del indicador de los cuales se tuviera evidencia de su cumplimiento. Los hallazgos que se presentan a continuación, son evidencias de cumplimiento de los aspectos planteados en cada indicador por criterio. Estas evidencias provienen de la triangulación de la información obtenida de las diversas fuentes y técnicas aplicadas: las percepciones y opiniones de los actores entrevistados, las citas documentales y las respuestas a la encuesta en línea.

Pertinencia

Valoración del nivel de pertinencia del Proyecto

De acuerdo con el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de pertinencia fue **medio**, puesto que el Proyecto **cumplió con cinco de los siete aspectos**: se alineó con las normas y estándares internacionales, tuvo en cuenta las regulaciones y políticas nacionales, respetó las estructuras institucionales existentes en Seguridad Social, respondió a las necesidades y factores que afectan el fortalecimiento del IHSS y la sostenibilidad financiera de sus regímenes, aplicó instrumentos y herramientas para abordar de manera efectiva los factores contextuales que afectan la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS. **Pero no cumplió con dos aspectos clave en la política de la OIT**: no incorporó explícitamente en sus productos el enfoque de género y no discriminación, en concordancia con las normas internacionales, como se planteó en el PRODOC; y tuvo limitaciones para la realización de consultas tripartitas; en este sentido, ante la falta de la Junta Directiva tripartita del IHSS (escenario natural para el diálogo), no planteó una estrategia específica de diálogo tripartito con los mandantes para el análisis de los temas críticos sobre normas y estándares internacionales (donde tienen diferencias), que permitiera avanzar en acuerdos que conduzcan a toma de decisiones políticas sobre reformas normativas acordes con las recomendaciones del Proyecto.

71. **El Proyecto se alineó con las normas y estándares internacionales de Protección y Seguridad Social**, según lo manifiestan cuatro actores entrevistados y se plantea en dos de los documentos consultados.
- El Proyecto reafirmó, tanto en el diseño como en los estudios realizados, la adhesión de Honduras a los principios y disposiciones del Convenio núm. 102 de 1952, Norma Mínima sobre la Seguridad Social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificado por Honduras en noviembre del año 2012 (PRODOC, OIT). El Convenio núm 102 y la Recomendación núm 202 fueron referente permanente para los estudios, la asistencia técnica de la OIT y el diálogo tripartito (OIT).
72. En este sentido, se considera que los estudios de valuación actuarial “fueron clave para saber qué hay ya y qué falta por cumplir de lo ratificado por Honduras en el Convenio núm. 102” (OIT) y “muestran las deficiencias del IHSS y cómo mejorar para que sea sostenible (Sector de Trabajadores).
- El Proyecto fue una “oportunidad para continuar, en Honduras, la asistencia técnica de la OIT orientada al cumplimiento prospectivo de los lineamientos del Convenio núm. 102

y la Recomendación núm. 202, respecto a la sostenibilidad financiera, el ajuste de las variables, y al fortalecimiento de la gobernanza del IHSS”; además, durante el diseño, se consideró que el proyecto era también, “una oportunidad de jugar un rol clave para avanzar en el cumplimiento del Convenio núm 103 de 1952, sobre Protección de la Maternidad, por las recomendaciones que podrían darse” (OIT).

- Con los estudios actuariales realizados a solicitud del IHSS y con el apoyo de la OIT y de equipos del IHSS a la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social elaborada por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el Proyecto ‘salvó el vacío’ institucional que, durante la ejecución, creó la declaración de inconstitucionalidad de la totalidad de la Ley Marco del Sistema de Protección Social² en la que se reconocía el piso de Protección Social. (CHEPES/SEDESOL y Congreso Nacional de la República de Honduras).
- El Proyecto instaló estándares internacionales y parámetros asumidos por distintos países de la región como insumos claves para la toma de decisiones sobre Seguridad Social y fortalecimiento del IHSS (Se evidencia en los Productos del Proyecto).

73. El enfoque de género y no discriminación se incluyó en las especificaciones técnicas del diseño, pero no se incluyó estratégicamente en la asistencia técnica durante la implementación; no obstante, el contenido técnico de los estudios actuariales de los tres regímenes permitirá contar con bases técnicas e insumos para futuras intervenciones con equidad de género.

- En el PRODOC se plantea explícitamente el enfoque en alineación con las normas internacionales indicando, en términos generales para los tres regímenes, la recopilación de datos clasificados por sexo, la realización de análisis incluyendo aspectos de género (p. ej., análisis de tendencias en tasas de desempleo, formalidad, subempleo, participación laboral de mujeres, eficiencia en la recolección de cotizaciones y morosidad, y tendencias de retiro diferenciadas por género) y la presentación de indicadores por género “donde es posible” y de recomendaciones (PRODOC págs.13 a 16). Tres de los actores entrevistados plantean que la integración de este enfoque se evidencia en la desagregación de los datos por sexo, una significativa participación de mujeres en el desarrollo del proyecto e, indirectamente, en las recomendaciones sobre ampliación de cobertura planteadas en los estudios actuariales, que se espera beneficien a las mujeres y sectores vulnerables.
- Durante la ejecución del proyecto, el enfoque de género y no discriminación no fue explícito, como parámetro de desarrollo estratégico o metodológico incorporado a la asistencia técnica de la OIT, ni fue un requerimiento de la institución: *“el proyecto no tenía abordaje explícito de temas transversales como el de género, se enfocó en la desagregación de los datos por sexo y eso, que era el alcance posible dada la naturaleza de los estudios actuariales, se logró; además, lo hecho para ampliación de cobertura y en el sistema de recaudación, puede tener resultados de fortalecimiento del sistema de recaudación para lograr la afiliación de más mujeres a la Seguridad Social” (OIT); “no se aplicó en forma específica, se aplicaron los parámetros y criterios generales del modelo de la OIT (OIT); “el enfoque de género no se ve claro en los estudios actuariales” (OIT); “por la naturaleza de los estudios, se evidencian las brechas de género y se dan recomendaciones sobre políticas y en ese sentido, es una ayuda indirecta para beneficiar a esos grupos de trabajadores vulnerables y para la inserción laboral de las mujeres” (INPREMA); “durante el desarrollo del proyecto hubo mucha participación de mujeres*

² La sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia emitió su fallo en el 2018, pero fue publicado sólo hasta abril 2022.

con altos cargos en el IHSS y una delegada del sector trabajador a la Junta Directiva del IHSS era mujer; en los estudios, se centró en la desagregación de datos por sexo y en las recomendaciones sobre extensión de cobertura con énfasis en la incorporación de sectores económicos y entornos vulnerables (rural, informal) donde la mujer es mayoría” (OIT).

- En cuanto a la pertinencia de la inclusión del enfoque de género, una de las personas entrevistadas considera que no hay brechas de género en la Seguridad Social, excepto la diferencia en la edad de jubilación (menor para mujeres que para los hombres), pero ni en la legislación ni en lo operativo del IHSS se puede evidenciar discriminación por género, *“en el ámbito laboral si se encuentran brechas, pero en la prestación de servicios de Seguridad Social no hay discriminación, hombres y mujeres cotizan sobre el mismo techo que es inferior al salario mínimo vigente” (IHSS).*

74. Si bien el Proyecto **promovió la participación de trabajadores y empleadores** durante su ejecución, de conformidad con las normas y estándares internacionales, **esta participación fue asimétrica**, puesto que estuvo condicionada por el contexto institucional caracterizado por la dirección en cabeza de una Comisión Interventora no tripartita durante cerca de la mitad del período de ejecución del proyecto, lo cual implicó la ausencia de una Junta Directiva Tripartita. Según lo expresado por cuatro actores entrevistados y planteado en dos de los documentos consultados:

- El proyecto fue solicitado por la Comisión Interventora del IHSS en 2019 y el PRODOC se elaboró en diálogo con la Comisión. En él se planteó: *“en una etapa inicial del trabajo se realizará una ronda de discusiones tripartitas, que a propuesta del IHSS se llevarían a cabo en el Consejo Económico y Social (CES), con el objetivo de tratar aspectos como los parámetros e hipótesis adoptados para los estudios actuariales y escenarios de proyección” (PRODOC pag.7)* y esto se realizó, de acuerdo con lo manifestado por diversos actores entrevistados: *“como el proyecto estaba orientado a reformas en Seguridad Social y a fortalecer la institucionalidad y su gobernanza, en la asamblea del CES³ se hizo la presentación inicial del proyecto como de ejecución conjunta con el IHSS; después, se presentó a cada uno de los mandantes de la OIT en reuniones separadas” (OIT)* *“El proyecto se discutió en el CES, pero no en el tripartismo del IHSS, porque la Junta Directiva tripartita había sido cesada” (Sector de Empleadores).* *“Durante el proceso de la intervención del IHSS, la Junta Directiva tripartita no estaba funcionando, entonces la información que se conocía sobre lo que pasaba en el IHSS era por informes y se informó a las centrales obreras sobre la existencia de los estudios (Sector de Trabajadores).*
- Al terminar los estudios actuariales, el IHSS tenía una Junta Directiva tripartita, y los resultados se le presentaron en una reunión con ese como único punto de agenda. *“Se hizo una reunión de un día fuera de Tegucigalpa, una “encerrona”, con la Junta Directiva y el campo gerencial. presentando y escuchando opiniones; lo mismo se hizo con los borradores de los estudios” (OIT); “en la reunión de Junta Directiva del IHSS donde se presentó el estudio estaban los tres sectores; se pidieron aportes de cada sector; y se habló de la necesidad de fortalecer el tripartismo, mejorar las condiciones del Régimen de IVM y fortalecer económicamente al IHSS y eso lo vieron acertado desde el sector trabajador, aunque se requiriera aumentar las cotizaciones” (Sector de Trabajadores).*

³ La legislación hondureña estipula que las leyes y política de Seguridad Social deben pasar a consulta al Consejo Económico y Social (CES).

- Aunque los resultados de los estudios actuariales se presentaron a la Junta Directiva tripartita del IHSS, algunos de los actores entrevistados consideran que no se dio la discusión necesaria, *“se presentaron los estudios, pero se postergaba la fecha de la discusión y no se dio el tiempo suficiente para analizar y tomar acciones sobre las recomendaciones que la OIT hacía”* (Sector de Trabajadores).
- El sector empleador reconoce que el proyecto inicialmente se presentó en el CES que es tripartito, pero considera que el Proyecto *“incumple las determinaciones de la OIT sobre tripartismo porque no hubo participación activa de los sectores, no hubo seguimiento tripartito; los estudios son unilaterales pues no se consultaron ni consensuaron, solo se presentaron; por ello hubo desconocimiento del tripartismo e incumplimiento de la norma”* (Sector de Empleadores).
- Los mandantes consideran que rol de la OIT debe ir más allá de la “presentación” de resultados y recomendaciones, sin embargo, la OIT reafirma su rol como un organismo independiente que elabora y entrega insumos técnicos fundamentados en los convenios y estándares internacionales, para que sean los mandantes, con base en ellos, quienes creen acuerdos políticos y tomen decisiones institucionales, *“normalmente se define el proyecto con el gobierno quien tiene la obligación de hacer estudios actuariales con regularidad, y de ahí la obligación del administrador del Seguro Social de hacer o mandar a hacer el estudio y comunicarlo a la administración tripartita, y por eso deberían estar todos los mandantes informados”* (OIT); *“la demanda de asistencia técnica se negocia directamente con las instituciones gubernamentales y normalmente hay participación interna tripartita en sus instancias directivas; se espera que el fortalecimiento de la Seguridad Social sea de interés de los tres mandantes aunque haya tensiones, porque la Seguridad Social es un política pública necesaria; cuando se van a entregar los resultados, los especialistas de las distintas oficinas normalmente informan sobre los hallazgos en espacios tripartitos; de esa manera se garantiza o busca el equilibrio entre los intereses diversos”*; *“la contraparte del Proyecto es el Instituto y reconociendo el rol de la Comisión Interventora, fue una solicitud técnica y se respondió de forma técnica”* (OIT); *“las valuaciones actuariales siempre se presentan ante las Juntas Directivas de los Institutos donde hay representantes de los tres mandantes y siempre se recomienda hacer diálogos nacionales para poder hacer las reformas normativas necesarias”* (OIT).
- En este sentido, uno de los actores entrevistados considera que “La OIT tiene mucho peso respecto al diálogo tripartito para políticas públicas; es la única organización que tiene peso frente a los tres sectores. Por ejemplo, aunque actualmente falta diálogo porque la COHEP está en conflicto con el gobierno, logró, en 2024, suscribir el Programa de Trabajo Decente en medio de esa situación de tensión, lo que demuestra su capacidad de convocatoria y convencimiento” (UE); “la discusión tripartita sobre el contenido y alcance de la ley del sistema de protección social, en el marco del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) en Honduras”, se reseña también en uno de los informes (DCPR 22-23 pág. 4).

75. El Proyecto **tuvo en cuenta las regulaciones y políticas nacionales preexistentes** sobre Seguridad Social, según lo planteado por cuatro actores entrevistados y uno de los documentos consultados.

- El proyecto permitió responder a:
 - La Ley Marco de Seguridad Social (Ley Marco del Sistema de Protección Social aprobada por el Congreso de la Republica de Honduras en mayo del 2015 PRODOC pag.2) vigente al momento de iniciar el proyecto, así como a la Ley del Seguro Social

que quedó vigente ante la inconstitucionalidad de la Ley Marco, en cuanto a la exigencia de hacer estudios actuariales periódicamente como base para las reformas de techos y tasas de cotización, alcance de la cobertura, fondos de reserva y financiamiento. *“En la normativa está claro que los estudios actuariales se deben hacer periódicamente; La Ley Marco vigente al inicio del Proyecto establecía el período de tiempo (5 años), pero como se derogó, ahora no se tiene la frecuencia con la que se deben hacer, pero si se mantiene la obligación” (INPREMA); “La ley del Seguro Social dice que para variar los topes y tasas debe tenerse un estudio de valuación actuarial actualizado” (Sector de Empleadores) “la Ley tanto la Ley Marco como la Ley actualmente vigente, llama a hacer estudios actuariales con regularidad para establecer reformas en cuanto a tasas de cotización, cobertura (tipo de categorías ocupacionales, tipo de personas que deben cotizar) y cambios en el régimen voluntario del Seguro Social” (OIT).*

- Los requerimientos de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS)⁴ al IHSS de hacer estudios actuariales periódicos (OIT)
- El Proyecto fue relevante para posicionar la necesidad de contar con estudios actuariales elaborados por un ente externo e imparcial *“que haga un buen estudio, con una metodología alineada con normas y estándares de la OIT, adecuadas al modelo de financiamiento de un Seguro Social alineado con las normas y estándares internacionales y con las buenas prácticas internacionales de la Asociación Internacional de Actuarios y de la Guía de Trabajo Actuarial para instituciones de Seguridad Social” (OIT); “cuando la OIT hace un estudio de esa naturaleza, los mandantes están convencidos que es técnico, real, y que las recomendaciones no pondrán en riesgo ni a la institución, ni los derechos de los trabajadores, ni de la población (Sector de Trabajadores).*

76. El Proyecto **respetó las estructuras institucionales nacionales existentes** en Seguridad Social, según lo planteado por cinco actores entrevistados y uno de los documentos consultados.

- La dirección del IHSS, inicialmente en cabeza de la Comisión Interventora, quien solicitó asistencia técnica a la OIT para hacer los estudios actuariales de los tres regímenes del IHSS: *“A inicios del año 2018 y posteriormente en marzo del 2019, la Comisión Interventora (CI) del IHSS manifiesta interés de cooperación técnica para la valuación actuarial de los tres regímenes administrados por el Instituto. El 6 de mayo de 2019 se da una respuesta para formalizar un programa de cooperación técnica entre IHSS y la OIT” (PRODOC pag.3); “La Comisión Interventora del IHSS es quien demanda los estudios actuariales, en este caso lo hizo la que estaba al inicio del proyecto (que estuvo hasta el 2022) (INPREMA); “el proyecto fue solicitado por la Comisión Interventora del IHSS” (Sector de Empleadores).* Y posteriormente, la Junta Directiva del IHSS, cuando el gobierno hondureño nombró, a inicios de 2022, una Junta Directiva tripartita: *“como Junta Directiva queríamos un estudio actuarial para poder tomar decisiones basadas en estudios técnicos y lo pidieron les parecía importante tomar decisiones sobre los regímenes con base en estudios técnicos, científicos, que garanticen una buena toma de decisiones, adecuada para todos los sectores, de forma que puedan tener un buen servicio de parte del IHSS” (Sector de Trabajadores).*

⁴ La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) según la ley, es quien supervisa todos los fondos públicos de pensiones y seguro social: INJUPEN, INPREMA, y la gobernanza de la SS

- Los destinatarios directos del Proyecto: “el IHSS, la Comisión Interventora del IHSS, el Consejo Económico y Social de Honduras (CES) organismo de diálogo y de concertación tripartita y de asesoría permanente del Poder Ejecutivo, la Comisión Técnica del Congreso Nacional que está nombrada para llevar el Proyecto de Reforma de la Ley del Seguro Social, y las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores, quienes son contribuyentes al IHSS” (PRODOC pag.5).
- La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) quien, durante la marcha del Proyecto, solicitó a la OIT apoyo técnico para la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social, que supiera la Ley Marco de Protección Social (2016) declarada inconstitucional (sentencia del 2018, publicada en abril del 2022). *“La SEDESOL tiene en sus competencias la política de Protección Social para la población más pobre y la estrategia para reducción de la pobreza.” (CHEPES/SEDESOL); “primero fue iniciativa del Congreso y después la SEDESOL entró a liderar esa iniciativa como lo pidió la Presidenta de la República; SEDESOL solicitó apoyo de CEPAL y OIT (que ha estado trabajando por varios años en Seguridad Social como es su mandato). Durante la elaboración del borrador de la Ley, funcionarios de OIT les informaron que OIT estaba haciendo una actualización actuarial con el IHSS (Congreso de la República de Honduras).*

77. EL Proyecto **respondió a las necesidades y factores que afectan el fortalecimiento del IHSS y la sostenibilidad financiera de sus regímenes**; según lo planteado por cinco actores entrevistados y uno de los documentos consultados. Concretamente, el proyecto respondió a la necesidad de:

- Tener estudios actuariales que sustenten la sostenibilidad financiera del IHSS: *“cumplir con los requerimientos legales para garantizar la existencia del IHSS en el tiempo y eso significa tener estudios actuariales periódicos como base para la actualización de los techos y del financiamiento (fondo de reserva)” (INPREMA); “los estudios responden a las necesidades que tenía el IHSS en cuanto a fortalecimiento y sostenibilidad financiera de los regímenes” (IHSS); “contar con una recomendación técnica que fortalezca la gobernanza institucional y proteja la población del país” (OIT); “los regímenes del IHSS son deficientes, requieren una reingeniería” (Sector de Trabajadores).*
- Tener un buen diagnóstico del IHSS para prestar un mejor servicio *“los estudios les hacían ver cómo dar un mejor servicio, más allá de lo que se hace ahora”, “los estudios muestran las deficiencias del IHSS y cómo mejorar para que las personas que tienen derecho reciban un buen servicio; las recomendaciones que dejaron para mejorar capacidades y mecanismos, son acordes a las necesidades y situación actual del IHSS” (Sector de Trabajadores); “se requería tener estudios técnicos, científicos, adecuados a todos los sectores de forma que el IHSS pueda prestar un buen servicio, sin poner en riesgo ni la institución ni los derechos de los trabajadores y de la población, como base para una buena toma de decisiones” (Sector de Trabajadores).* Igualmente, tener análisis concretos y posibles de desarrollar para extender la cobertura a otras zonas donde la Seguridad Social no llega *“y hay trabajadoras y trabajadores con problemas” (Sector de trabajadores); “como Unidad de Planificación del IHSS, intentamos hacer una línea de trabajo para ampliación de cobertura a partir de las recomendaciones del proyecto” (IHSS), y el diseño de una estrategia de extensión de la cobertura contributiva, elaborada propiamente por la OIT.*
- Así mismo, se respondió a la necesidad de mejorar y modernizar el sistema de recaudaciones y cobranzas, con *“el plan de modernización del sistema de recaudación*

del IHSS el cual se realizó con financiamiento de la UE y seguimiento técnico de la OIT” (IHSS, UE, y DCPR 22-23 pág. 2).

- Analizar y diagnosticar problemas operativos transversales que tienen los regímenes del IHSS para agilizar los procesos y responder a los requerimientos de la Supervisora, como el del sistema de recaudación: *“fue un diagnóstico claro en recaudación y en afiliación (facturación, planillas preelaboradas) y, en algo que han tratado de resolver por muchos años, la recuperación de la cuenta individual, les ayudó con una propuesta técnica fundamentada de recuperación de la cuenta individual usando Inteligencia Artificial”* (IHSS); *“la asistencia técnica de la OIT se extendió para cubrir otros aspectos que se identificaron en el diagnóstico y, a raíz de eso, se tuvo asistencia técnica en el área de recaudación y eso lo considero clave”* (IHSS).
- Formar profesionales actuarios a partir de la experiencia, ya que en Honduras no existe la carrera de Actuaría; *“fue de mucho provecho la interacción constante con los especialistas de la OIT, fue como una capacitación continua sobre aspectos importantes de actuaría; se capacitó al personal, no solo explicando los resultados y las recomendaciones para cada régimen, sino que fue un trabajo conjunto constante sobre qué información se requería, cómo analizarla y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que constituían un modelo, firmado por la OIT, para que el IHSS se pudiera amoldar a sistemas de Seguridad Social que han funcionado en otros países”* (IHSS).
- Tener el “espaldarazo” del prestigio y peso técnico que tiene la OIT a alertas y recomendaciones que los mismos funcionarios y funcionarias del IHSS han hecho *“solicitan la asistencia técnica a la OIT para recibir la confirmación de lo que han estado viendo que se necesita”* (IHSS); *“los estudios identificaron lo que ya se sabía sobre la situación del IHSS: problemas en el sistema de cobranzas, deficiencias y desfases en la parte informática, el déficit en el régimen de riesgos profesionales; y señaló qué hacer para enfrentar esas problemáticas”* (IHSS); *“muchas veces la valuación actuarial debe repetir que los cambios en política no se han tomado”* (OIT).
- Es importante señalar que la respuesta a estas necesidades se hizo con recursos del IHSS en el caso de los estudios actuariales como lo señalaron dos de los actores entrevistados: *“el Proyecto fue uno de los primeros Trust Fund que dio el gobierno hondureño a la OIT a través de un organismo descentralizado, el IHSS, por solicitud de la Comisión Interventora; antes los estudios actuariales los financiaba OIT”* (OIT); *“el proyecto fue del gobierno de Honduras que solicitó a OIT usar los fondos del IHSS para su modernización”* (UE). Así mismo, la respuesta a la solicitud del apoyo técnico para el sistema de recaudaciones, se realizó con recursos ahorrados durante la implementación del proyecto y recursos de cooperación internacional gestionados por el IHSS con la delegación de la Unión Europea: *“el IHSS, frente a su debilidad de no tener un buen sistema de recaudo, vio la necesidad y buscó los recursos con UE y solicitó AT a OIT”* (OIT).

78. El Proyecto también **respondió a la necesidad emergente de asistencia técnica** para la elaboración de una propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social que reemplazara la Ley Marco de Protección Social declarada inconstitucional y *“permitiera mejorar el marco legal, jurídico y normativo de la Protección Social”* (IHSS), y que articulara la Protección y la Seguridad Social: *“el país necesita ver la Protección Social y la Seguridad Social como parte de un mismo sistema integrado, no separados como ahora, ni separado del sistema de salud. La Ley Integral permitirá ver todo como un sistema integral de Protección Social (sistema de gradientes de pisos de protección social de la OIT) y acciones interinstitucionales coordinadas que mejoren la situación social en Honduras”* (CHEPES/SEDESOL).

79. El Proyecto **aplicó instrumentos y herramientas para abordar de manera efectiva los factores contextuales** que afectan la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS, según lo planteado por dos actores entrevistados y uno de los documentos consultados, tales como:
- La coordinación cercana y profunda con las unidades técnicas del IHSS, “fue posible porque la mayoría de los técnicos no se removieron con los cambios de autoridades” (OIT), “lo cual permitió el acceso a la información de las bases de datos propias del Instituto y tener en cuenta permanentemente los cambios que se daban en el contexto interno y externo” (IHSS).
 - La inclusión de actividades no previstas para responder a asuntos críticos y vacíos detectados en la marcha que eran necesarios llenar para conseguir una mayor efectividad, como: “la capacitación en los temas de Seguridad Social (adicional a la capacitación en herramientas actuariales), el diagnóstico institucional que dio un panorama completo sobre el IHSS, el estudio de recaudación, y el apoyo a SEDESOL en el diseño de la propuesta de Ley del Sistema Integral de PS” OIT, IHSS); “en el diagnóstico del IHSS se basó la iniciativa para ampliación de cobertura” (IHSS).
 - El trabajo con la primera Comisión Interventora el IHSS (2019) para construir el PRODOC “permitió que las unidades técnicas facilitaran la información requerida a la OIT; y el trabajo continuo y cercano con la Junta Directiva tripartita, “cuando la hubo, facilitó abordar las limitaciones que se presentaban durante la ejecución” (OIT).
 - El enlace y compromisos adquiridos entre los tres regímenes y la parte administrativa del IHSS “para atender las reuniones y los requerimientos de entrega de información” (IHSS).
 - La fundamentación técnica y rigurosa de los estudios actuariales sobre techos y tasas de cotización (IHSS).
 - La disposición de la OIT a extender el Proyecto de 2.5 a 4 años (OIT y PRODOC).

Coherencia

Valoración del nivel de coherencia del Proyecto

De acuerdo con el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de coherencia del Proyecto fue **alto** en cuanto **cumplió los seis criterios acordados**: hizo sinergias al interior del IHSS; promovió la participación de trabajadores y empleadores durante su implementación; hizo sinergias entre actores a nivel nacional, con otras intervenciones de la OIT en el país, con otros actores e iniciativas en el ámbito de la Seguridad Social y el fortalecimiento del IHSS en el país, y no duplicó iniciativas relacionadas con el objeto del Proyecto y la intervención realizada.

80. **El Proyecto generó**, según lo manifestado por dos actores entrevistados y mencionado en uno de los documentos consultados, las siguientes **sinergias al interior del Instituto**:
- Con la Unidad de Actuaría quien lideró el equipo técnico conformado al interior del IHSS como contraparte del equipo técnico de la OIT. La conformación del equipo técnico del IHSS generó sinergia entre los tres regímenes del IHSS, “estuvieron muy involucrados el actual gerente del Régimen de Previsión Social, la gerente del Régimen de Riesgos Profesionales, el personal de la Gerencia de Tecnología (no así la gerencia) e igual el Área de Estadística, el Régimen de Salud tuvo varios cambios de gerencia y por eso no hubo tanta sinergia” (IHSS) “la forma de implementación del proyecto fue una muy buena experiencia práctica y formativa en lo operativo y lo doctrinario, que permitió sinergia interna entre las

dependencias para la elaboración de los estudios y lo será también para respaldar la aplicación de las recomendaciones” (IHSS); “las contrapartes técnicas del IHSS han tenido un alto compromiso en la entrega de todas las informaciones requeridas para la preparación de los estudios” (DCPR 21-22 pág. 2).

- Entre la Unidad Actuarial y la de Tecnología /Informática para responder a las necesidades de información en la primera ronda, “el equipo de la OIT ha mantenido una excelente y constante relación de trabajo con el equipo técnico del IHSS, en los procesos de extracción de base de datos y en el suministro de las informaciones clave para la preparación de los informes actuariales” (DCPR 21-22 pág. 2); y entre Unidad Actuarial y la Unidad Financiera para responder a las necesidades de información en la segunda ronda, *“lo cual fue una oportunidad de trabajo conjunto entre unidades del IHSS, que es lo que se tendrá que hacer en adelante para mantener actualizados los estudios” (OIT).*

81. El Proyecto **promovió la participación de trabajadores y empleadores** durante su implementación, aunque ésta fue asimétrica por el contexto institucional (ver párrafo 75 de este informe); tres actores entrevistados señalan al respecto:

- Se trabajaron sesiones por separado con el sector trabajador (las tres centrales obreras) y el sector empresarial (COHEP) donde están delegados de estos sectores a la JD del IHSS y al CES, dado que hay tensión entre los mandantes (OIT)
- En el momento de la presentación de los estudios a la Junta Directiva hubo un buen diálogo entre los tres mandantes, “y así como se lograron acuerdos para avanzar en función de mejorar el IHSS según las recomendaciones de los estudios, hubo también desacuerdos en algunas recomendaciones y diferencias en el aumento de cotizaciones” (Sector de Trabajadores); “en general, el sector empleador es reacio a las modificaciones en Seguridad Social por el problema de financiamiento” (IHSS).
- “En el poco tiempo que el IHSS tuvo Junta Directiva tripartita se dio el diálogo y los sectores trabajador, empleador y el gobierno participaron en un diálogo en el marco del respeto, se lograron acuerdos para avanzar en función de mejorar el IHSS; en ese período se dio un buen diálogo” (Sector de Trabajadores).

82. Aunque la mayoría de los actores entrevistados manifiestan que el proyecto promovió la participación de trabajadores y empleadores, el sector empleador considera que *“el sector empleador solo estuvo en la presentación de los resultados, que fue un intento de taller (de 7 horas) para explicarles el tema de Valuación actuarial, pero era de un estudio ya terminado y solo les estaban dando los resultados” (Sector de Empleadores).*

83. El Proyecto **hizo sinergias entre actores a nivel nacional**, según lo expresado por dos actores entrevistados:

- En el CES, con quien por ley se deben consultar las leyes y políticas de Seguridad Social, en este caso el proyecto orientado a reformas en la Seguridad Social y al fortalecimiento de la institucionalidad y gobernanza, se hizo sinergia con el Ministerio del Trabajo *“durante la presentación del Proyecto en asamblea como ejecución conjunta con el IHSS, el Proyecto fue una oportunidad importante de aprendizaje sobre Seguridad Social para la Ministra de trabajo a cargo” (OIT)* y con el Viceministerio de Trabajo y Previsión Social, *“quien hizo seguimiento a los estudios actuariales del Proyecto entre el 2022 y el 2024 por delegación de la Ministra” (OIT).*
- Entre SEDESOL (directores y funcionarios), responsable de las políticas de Protección Social, el IHSS, el INPREMA, y técnicos y consultores de la OIT para actualizar la política de

Protección Social, mediante la formulación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social. *“Esta sinergia permitió que las competencias de SEDESOL, centradas en la población en condición de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad social, tuvieran un punto de vista más amplio desde el sistema de Seguridad Social; fueron seis meses de reuniones constantes; la OIT también los apoyó contratando a una consultora que ayudó en el levantamiento de las ayudas memorias de las reuniones” (CHEPES/SEDESOL).*

84. **El Proyecto hizo sinergias con otras intervenciones de la OIT en el país.** En este sentido, las personas entrevistadas de la OIT y en uno de los documentos consultados se plantean sinergias del Proyecto con:

- Iniciativas de la OIT enfocadas en la ampliación de cobertura con énfasis en la informalidad, donde la mayoría son mujeres: i) con el Proyecto de Políticas de cuidado *“de la Oficina Regional en Lima, que busca la incorporación plena de las mujeres con emprendimientos o empleo informal a la cobertura de la Seguridad Social en los regímenes especiales que tiene el seguro; y para la extensión de cobertura a Migrantes en Tránsito a través de centros de salud y centros de cuidado infantil con recursos de la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Salud, y aportes de actores locales (iglesias, Cruz Roja)”*; ii) con el Proyecto de Café *“financiado por el Departamento del Trabajo de USA, que busca la extensión de cobertura de la Seguridad Social de los trabajadores del café (una de las actividades que más aporta al PIB nacional), mediante convenios no solo individuales sino colectivos a través de las federaciones de trabajadores organizados”*; iii) con un Proyecto con Pueblos Originarios *“el 7% de la población hondureña, que busca la cobertura progresiva de Seguridad Social para grupos especiales de estos pueblos, teniendo en cuenta que, si bien Honduras ratificó el Convenio 169 en 1965, no hay ningún pueblo originario que tenga cobertura de Seguridad Social” (OIT).*
- Es importante resaltar que, si bien se dieron estas sinergias con otras intervenciones de la OIT enfocadas en la ampliación de cobertura con énfasis en la informalidad donde la mayoría son mujeres, no se propusieron profundizar la forma de integrar estratégicamente las normas internacionales de igualdad de género y no discriminación en estudios tan técnicos como los estudios actuariales, ni las contribuciones en este campo (fortalecimiento institucional y sostenibilidad financiera del sistema de Seguridad Social) a la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social.
- Sinergias con el Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) en Honduras que propicia una discusión tripartita sobre el contenido y alcance de la legislación sobre Protección Social (DCPR 22-23, pág. 4), p. ej., sobre los resultados establecidos en la Prioridad Estratégica 4 del PTDP, que se centra en *“Extender la protección social. Protección en el trabajo para todos y protección social universal de manera gradual y progresiva”*, y el resultado del Programa de País de la OIT (CPO) cuyas acciones en materia de protección social buscan que *“El país, con el apoyo de la OIT, tiene mayor capacidad para adoptar medidas que favorezcan la sostenibilidad de los Programas del Seguro Social (pensiones, salud, riesgos profesionales) y la extensión a grupos de difícil cobertura” (TdR de la evaluación).*
- Con el Departamento de Planificación y la Unidad de Actuaría del IHSS, para el diseño de una estrategia de extensión de la cobertura a la seguridad social, con un enfoque prioritario en los grupos de difícil cobertura, que incluye el trabajo independiente, el trabajo doméstico, el trabajo en microempresas y el trabajo migrante. Esta estrategia se espera que esté lista a finales del 2025” (DCPR 22-23 pág. 2).

85. El Proyecto **hizo sinergias con otros actores e iniciativas en el ámbito de la Seguridad Social y el fortalecimiento del IHSS en el país**, según dijeron dos actores entrevistados:
- Hubo interacción entre OIT el Instituto Nacional de Estadística (INE) para la búsqueda de información relevante para los estudios actuariales (IHSS).
 - Con CEPAL, PNUD, ONU Mujeres y otros cooperantes se hizo sinergia en la preparación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social liderada por SEDESOL, *“CEPAL aportó a la Mesa la parte más conceptual de la política de Protección Social, mientras lo aportado por la OIT fue más amplio en términos de Ley para todo Sistema Integral de Protección Social, con mayores detalles en el diseño con relación al costo, la tasa de contribución, cómo se hace, con un foco muy fuerte en protección no contributiva de adultos mayores (extensión de cobertura para adultos mayores). Con los otros cooperantes la cooperación fue en el diseño del capítulo del cuidado”* (OIT)
 - Las misiones que se hicieron con este proyecto permitieron “abrir un diálogo con las autoridades del INPREMA y llevaron a que este Instituto, también intervenido, le pidiera a la OIT asistencia técnica para un estudio sobre la situación financiera y actuarial, que se iniciará como un nuevo proyecto, próximo a firmarse, financiado con recursos del INPREMA (OIT).
 - El apoyo al INPREMA, más el apoyo al IHSS, a SEDESOL y al INJUPEMP en valuaciones actuariales “mantiene, en el largo plazo, en Honduras una presencia permanente, sistemática y significativa de la OIT en el tema del trabajo actuarial y en el tema de la Seguridad Social (que ha estado en las agendas políticas en los últimos años y es importante para un país como Honduras, tanto a nivel social como político), y permite apalancar recursos para la OIT, como lo está haciendo con este proyecto y como lo va a hacer en el proyecto con INPREMA” (OIT).
86. El Proyecto **no requirió gestionar posibles duplicaciones con otras iniciativas** nacionales e internacionales en Seguridad Social y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS porque, según lo planteado por uno de los actores entrevistados, *“los estudios técnicos sobre la Seguridad Social y fortalecimiento de las instituciones de Seguridad Social en Honduras solo los hace la OIT; hay escuelas, como la Escuela Centroamericanas de Seguridad Social y la Organización Iberoamericana de Seguridad Social que hacen estudios, pero más desde la perspectiva académica para nivelar el conocimiento sobre normas y para tener un piso común de criterios; por esa carencia, quienes financian estos estudios en Honduras, se los financian a la OIT”* (INPREMA).

Eficacia

Valoración del nivel de eficacia del Proyecto

De acuerdo con el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de eficacia del Proyecto fue **alto** en cuanto **cumplió tres de los cuatro aspectos** planteados en el indicador: los productos del Proyecto respondieron a la calidad esperada, son suficientes y son útiles; generó mecanismos y acuerdos de cooperación; y la implementación del Proyecto tuvo un enfoque innovador; y **cumplió parcialmente el cuarto aspecto**, pues el modo de intervención de la OIT, la manera como participó el personal del Instituto, el nivel de involucramiento de los responsables gubernamentales, el fortalecimiento del diálogo social tripartito y el apoyo de los aliados de la cooperación crearon capacidades en los equipos técnicos del IHSS y otros actores relevantes, no fueron suficientes para generar voluntad de fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial del Instituto en las autoridades del tripartismo. Un enfoque, estrategia y metodología centrada en la creación de voluntad en actores claves para garantizar la sostenibilidad de los resultados se hace necesaria como parte del rol de la OIT en la implementación de los proyectos. En otras palabras, el Proyecto **generó capacidades, pero no voluntad institucional de cambio** con la aplicación de las recomendaciones de los estudios. En este sentido, el Proyecto tuvo una estrategia clara de creación de capacidades, con un rol técnico efectivo de parte de la OIT propicio para ello, pero no una estrategia específica que generara voluntad institucional para la aplicación sostenible de los resultados del Proyecto (superando los cambios políticos y de autoridades), y que implica a la OIT el ejercicio de un rol más político de incidencia en tomadores de decisión y la creación de acuerdos entre actores del tripartismo.

87. **Los productos del Proyecto respondieron a la calidad esperada, son suficientes y son útiles**, según manifestaron seis actores entrevistados y se plantea en dos de los documentos consultados.
88. El Proyecto **entregó los siguientes Productos**, los cuales incluyen las valoraciones sobre la sostenibilidad de los regímenes y las opciones de reforma planteadas:
- Evaluación rápida de la suficiencia de la tasa de cotización del Régimen de Riesgos Profesionales (RP) del IHSS, como valoración inicial solicitada por el IHSS
 - Valuación actuarial del Régimen de Riesgos Profesionales (RP) del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
 - Valuación actuarial del Régimen de Enfermedad y Maternidad (EM) del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
 - Valuación actuarial del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
 - Análisis de la gestión de los regímenes de Seguro Social del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
 - Capacitación del personal del IHSS sobre la gestión de sistemas de Seguridad Social, realizada mediante un programa de 2 meses con 129 personas.
89. Adicionalmente, entre el 2023 y 2025 la OIT **continuó la asistencia técnica al IHSS** con el acompañamiento técnico a los interlocutores sociales en la elaboración de la nueva ley del sistema de protección social; el diseño de un plan de modernización del sistema de recaudación del IHSS (de mayo a octubre del 2024), con el apoyo financiero de la Unión Europea (UE); y el diseño de una estrategia de extensión de la cobertura contributiva (elaborada propiamente por la OIT) (DCPR 22-23 pág. 2).

90. Hay consenso en que, en general, **los estudios fueron de alta calidad técnica**, recogen y cumplen con los alcances y requerimientos solicitados teniendo en cuenta las condiciones del país, permiten conocer la visión de la OIT sobre la Seguridad Social y sobre los distintos regímenes (Convenio núm 102) y dan recomendaciones valiosas, en coherencia con las normas internacionales, adecuadas y útiles, orientadas a resolver las problemáticas existentes y a generar gobernanza institucional. En este sentido, tres de los actores señalaron:
- *“Hay aspectos de la ley que son distintos a los de la visión de la OIT, p. ej., la ley del Seguro Social dice crear reservas especiales para distintas obligaciones y la OIT recomienda una sola reserva para salud, que permita hacer frente a cualquier obligación que tenga el Régimen, igual en pensión, la OIT recomienda una única tasa de cotización, cuando por ley hay dos, una para los pensionados y otra para los cotizantes activos; estas recomendaciones son interesantes pero complejas de cumplir y siempre van a ser un trauma nacional, porque aunque es lo que se necesita, genera muchos cuestionamientos” (IHSS).*
 - *La recomendación de un incremento progresivo en el techo de cotizaciones, “permitirá distribuir de manera justa y equitativa los esfuerzos, ante lo difícil que es en Honduras este tema, porque es la posibilidad de los empresarios de limitar los servicios y, de alguna manera ‘obligar’ a comprar servicios del sector privado” (OIT).*
 - *“Los estudios son una herramienta valiosa para fortalecer el IHSS y las condiciones de los derechohabientes, y las recomendaciones son útiles para hacer modificaciones puntuales a la Ley de Seguridad Social del país” (Sector de Trabajadores).*
 - *“Las proyecciones de asegurados son muy buenas. Los resultados de los tres estudios actuariales y del diagnóstico son claros y posibles de desarrollar” (IHSS). “Los productos son de muy buena calidad, resuelven el gran problema que se tiene con los datos y las recomendaciones son adecuadas y útiles” (IHSS).*
 - *“Los estudios alertan sobre la necesidad de hacer acciones rápidas para que el IHSS no fracase, para que regímenes como el de Riesgos Profesionales no se quiebren, con recomendaciones claras para salvarlos y con plazos concretos para que las acciones y decisiones se tomen oportunamente” (Sector de Trabajadores). “Nos ‘abrieron los ojos’, dicen que pasará con el IHSS si no se aplican las recomendaciones, ‘se va abajo’” (IHSS).*
 - *“Los estudios y recomendaciones plantean cambios en cuanto a rompimiento de techos para pagar conforme al salario para que no siga lo regresivo de que todos pagan lo mismo sin importar las diferencias de salario y por eso las pensiones bajas, y en cuanto a la necesidad de ampliar la cobertura a otros sectores poblacionales, p.ej., mujeres en informalidad, recomiendan la ampliación y acciones para promover la afiliación y hacer estudios en la zona rural, para incluir trabajadoras informales” (Sector de Trabajadores).*
 - *“Los estudios son útiles porque son rigurosos y porque se hicieron de forma conjunta con funcionarios del IHSS, por lo tanto, los estudios son pertinentes y también reales; dan fundamentos para tomar las decisiones con base en la ciencia de datos, con sustento técnico y objetividad y con base en instrumentos con una mirada externa experta y competente” (IHSS).*
91. Se mencionó además, que los estudios *“identifican lo que ya se sabía sobre la situación del IHSS: problemas en el sistema de cobranzas, deficiencias y desfases en la parte informática, el déficit en el régimen de riesgos profesionales, y señalan lo que hay que hacer para enfrentar esas problemáticas” (IHSS); y que “son una herramienta de negociación muy importante porque evidencian y dan sustento técnico y científico a temas que el movimiento trabajador venía diciendo, el empleador negando y el gobierno revisando y debatiendo, y necesitaban evidencia científica; también permiten revisar las políticas internas” (IHSS).*

92. Así mismo, los estudios **dan evidencias concretas sobre la necesidad de hacer reformas** *“de lo cual cada vez se toma más conciencia en Honduras”*, dando indicaciones de cómo hacerlas:
- Dan datos que impulsan mejoras en ampliación de cobertura, “uno de los mayores desafíos que tiene el IHSS y el sistema de pensiones y previsión social en Honduras, dado que la cobertura en el país es de las más bajas en la región; muestran las brechas “en beneficios a grupos de trabajadores vulnerables y en la inserción laboral de mujeres, señalan las políticas que se deben poner en marcha, y dan sustento técnico concreto y creíble para tomar decisiones en Seguridad Social” (INPREMA).
 - Identifican los déficits actuariales y dan propuestas para resolverlos, definen cómo se distribuyen los costos para que se puedan aplicar y tomar decisiones, señalando cuáles son más urgentes y cuáles pueden ser para el mediano y largo plazo a fin de tener sostenibilidad institucional (IHSS); *“los estudios dan perspectiva técnica a las decisiones políticas: permiten tener evidencias concretas para tomar las decisiones en Seguridad Social”* (INPREMA).
 - La OIT hizo una Nota Técnica sobre la suficiencia de la tasa de cotización del régimen de Riesgos Profesionales (producto contemplado inicialmente): análisis general sobre la situación financiera del régimen y opciones generales para solventar las brechas de financiamiento en el corto plazo (DCPR 21-22 pág. 2).
93. En referencia al Plan de modernización del Sistema de Recaudación, los actores manifestaron:
- *“Las recomendaciones tecnológicas del trabajo sobre recaudación con el uso de Inteligencia Artificial beneficia no solo al IHSS sino también a los derechohabientes”* (IHSS).
 - *“El diagnóstico en recaudación y en afiliación (facturación, planillas preelaboradas) fue claro, y las recomendaciones adecuadas y útiles, p. ej., la propuesta de recuperación de la cuenta individual (el histórico de cotizaciones obrero-patronales de cada persona) usando Inteligencia Artificial para el 40% de la información que todavía tienen en papel (cerca de 12 millones de documentos), permitirá avanzar en respuestas ágiles (1 a 2 días) a solicitudes de prestaciones que ahora con la información que tienen en papel se demoran entre 12 y 14 meses”* (IHSS).
 - *“El apoyo en recaudación cumple con las expectativas, aunque requiere una traducción funcional para hacer la transición tecnológica”* (IHSS).
 - El Proyecto diseñó un plan de modernización al sistema de recaudación, el cual incluye todos los aspectos vinculados con la afiliación, recaudación, control contributivo, entre otros procesos. La modernización de este sistema permitirá incrementar la eficiencia en la recaudación de ingresos para el Seguro Social, reduciendo los costos indirectos que tienen que asumir innecesariamente tanto las instituciones del sector público como el sector privado” (DCPR 22-23 pág. 3).
94. La propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social *“es un documento audaz, fue una contribución generosa de la OIT y técnicamente precisa y profesional. A diferencia del interés que genera la Seguridad Social, el interés por la Protección Social es poco en la sociedad, la PS no contributiva para la población más pobre no interesa. Pero la Ley es clave porque proveerá un marco de acción unificado de los dos tipos de PS: contributiva y no contributiva, y eso sienta las bases para pasar a una PS universal”* (CHEPES/SEDESOL); *“plantea dos elementos clave: la ampliación de cobertura y la reestructuración de la gobernanza en la Seguridad Social”* (Congreso Nacional de la República de Honduras).

95. “La OIT acompañó la Mesa técnica interinstitucional para la formulación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social, debido a la declaración de inconstitucionalidad de la Ley Marco de Protección Social (LMPS). La OIT presentó las normas internacionales de seguridad social, en particular el Convenio 102 de la OIT, ratificado por Honduras en 2015, y la Recomendación 202 de la OIT. Además, presentó información sobre las buenas prácticas internacionales de seguridad social, para el diseño y funcionamiento del adecuado de los sistemas, principalmente en países en desarrollo. La formulación del proyecto de ley del sistema de protección social recae sobre la comisión técnica, y en particular SEDESOL” (DCPR 22-23 pág. 2).
96. El modo de intervención de la OIT, la forma en que participó el personal del Instituto, el nivel de involucramiento de los responsables gubernamentales, el fortalecimiento del diálogo social tripartito y el apoyo de los aliados de la cooperación **crearon capacidades** en los equipos técnicos del IHSS; **sin embargo, no fue suficiente para generar**, en las autoridades tripartitas, **voluntad** de fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial, según lo planteado por cinco de los actores entrevistados, y **no quedaron establecidos mecanismos para garantizar**, a mediano y largo plazo, **la sostenibilidad de las capacidades creadas**.
97. Se considera que *la generación de capacidades del Proyecto fue exitosa, pero no hay establecidos* al interior del Instituto, *mecanismos que garanticen la sostenibilidad de las capacidades creadas* frente a riesgos estructurales como la fuga de talento, la falta de institucionalización de procesos y prácticas, y los cambios políticos (tanto a nivel de la dirección del IHSS como del Gobierno Hondureño). Con relación a la *generación de capacidades* se manifestó que:
- *“Lo más importante fue la forma de hacer un equipo conjunto durante los estudios, que llevó a una transferencia de experiencias y conocimiento; la interacción constante con los especialistas de la OIT, fue una capacitación continua sobre aspectos importantes de actuaría. Fue más un acompañamiento; no fue un trabajo de consultoría o investigación que entrega el producto y la gente no sabe por qué ni para qué, esto fue lo contrario” (IHSS); “se puede decir que fue trabajo conjunto real: ‘nosotros: OIT e IHSS’” (OIT).*
 - *“La inclusión de todo el equipo técnico del IHSS de los distintos regímenes creó capacidades; quedó un equipo técnico que puede realizar el análisis a nivel técnico” (IHSS).*
 - *Por la forma de trabajo de la OIT en la asistencia técnica en el tema de recaudación, “se dio la participación del personal técnico de varias áreas del IHSS (fue personal comprometido y con conocimiento), y en la interacción con el equipo asesor para el proceso de aprobación de los productos se dio un aprendizaje adicional” (IHSS).*
 - *“Tanto la calidad técnica del equipo de consultores y de quienes están en Ginebra, como la extensión de la asistencia técnica de la OIT para cubrir otros aspectos identificados en el diagnóstico hecho en un inicio, p. ej., el estudio sobre recaudación, fueron claves para el logro de lo propuesto y lo requerido en la marcha” (IHSS).*
 - *Si bien el Proyecto creó capacidades, el gran problema es la retención del talento actuarial en el Instituto que garantice la sostenibilidad institucional de las capacidades y de la visión dejadas por el Proyecto “porque el mercado local es pequeño, hay mucha inestabilidad laboral y los salarios son poco atractivos. Ese es el problema: que quienes sepan se vayan” (OIT).*
 - *Faltó una “traducción funcional” a nivel procedimental y tecnológico que, por una parte, permita a las autoridades ver los productos en profundidad, y por otra parte, dé claridad sobre cómo se modelan los procesos para que se conviertan en requerimientos funcionales*

para el sistema de información, *“en este sentido no es un conocimiento estructurado que garantice la implementación y en tecnología no pasó nada”* (IHSS).

98. En cuanto a la debilidad frente a la *generación de voluntades*, se mencionó que:
- *“Aunque se hayan hecho los estudios y presentado a las autoridades que estaban en ese momento, si no hay voluntad política de las autoridades actuales para implementarlos, los resultados pueden ser nulos, y no parece haber voluntad política”* (IHSS).
 - La Junta Directiva del IHSS a la que se le presentaron los estudios, *“no visibilizó los resultados y recomendaciones de los estudios actuariales; en el acta quedó como “conocido” pero no se tomaron decisiones sobre acciones a implementar (p. ej., incluirlo en la planificación, o dando una orden a alguien para actuar), lo que puede mostrar falta de interés”* (IHSS); sin embargo, representantes del sector de Trabajadores en la Junta Directiva del IHSS mencionó que más que falta de interés, *“faltó tiempo para tomar las decisiones, conocimos los resultados de los estudios y cambiaron nuevamente a Comisión Interventora”* (Sector de Trabajadores).
 - Algunos actores señalaron que en la Comisión Interventora actual tampoco se evidencia interés en aplicar los estudios *“la aplicación de las recomendaciones de los estudios no está en su agenda, porque están buscando resultados de muy corto plazo”* (IHSS); *“Va a ser difícil aplicar las recomendaciones por ser un año electoral, pues las reformas a la Seguridad Social implican un alto costo político que nadie quiere asumir”* (UE). Con relación a lo anterior, la Comisión Interventora considera que *“su agenda actual no está enfocada en las reformas de ley, sino en tratar de generar confianza en el IHSS, mostrando el tipo de servicios que se puede otorgar, tomando las decisiones de corto plazo que pueden tomar sin pasar por el Congreso”* (IHSS).
 - También se señaló que en el tripartismo no hay voluntad de fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial del IHSS porque *“los mandantes están ‘a gusto’ con la situación actual de la Seguridad Social; p. ej., los representantes de los trabajadores se acoplan a lo que les digan los representantes de los empleadores porque cualquier cambio en los techos de cotización los afectan como representantes de su sector; y el gobierno puede pasar de una posición a otra y también se acomoda y se olvida lo clave que es mejorar la calidad de vida de los más necesitados”* (IHSS).
 - La visibilización de la situación del Régimen de Riesgos Profesionales, hecha por el Proyecto, *“ya generó una discusión interna en los empresarios debida, por una parte, a la negativa de los empleadores al aumento en la tasa de contribución y, por otra parte, a que es una entidad internacional técnica como la OIT, quien ha demostrado la necesidad de cambios en ese parámetro”* para mejorar la financiación del régimen (INPREMA).
99. El Proyecto **generó mecanismos y acuerdos de cooperación** (3 acuerdos) entre aliados y con otras iniciativas en Seguridad Social y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS.
- Uno de los acuerdos de cooperación fue con la Unión Europea para la mejora del sistema de recaudación del IHSS, quien *“tenía hasta fin de 2024 un apoyo presupuestario con asistencia técnica para el sector empleo y un indicador de incremento de trabajadores al Seguro Social; por eso, cuando la OIT les preguntó si podían financiar la mejora del sistema de recaudación del Instituto porque los fondos del proyecto no les alcanzaban, lo financiaron acordando que la supervisión técnica la haría la OIT”*. Esta cooperación entre UE y OIT se considera muy importante y ‘muy potente’ *“esta fue la primera vez que se da el acuerdo de cooperación por iniciativa de la Oficina de la OIT en Honduras. Esta experiencia se podría*

repetir en otros frentes distintos a Seguridad Social como Empleo, donde OIT tiene interés, aliados y sobre todo los expertos; podrían hacer esfuerzos conjuntos. Cada vez más se requieren donantes fuertes para llenar los vacíos dejados por USAID” (UE).

- Con el Centro de Construcción de Políticas Públicas (CHEPES) adherido a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), para la preparación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social *“para tener claridad sobre hacia donde avanzar con la nueva ley y orientar escenarios de construcción” (CHEPES/SEDESOL).*
- Recientemente se estableció un convenio con INPREMA para la valuación actuarial del Régimen de Previsión del Magisterio, que será financiado con recursos del mismo Instituto (será un nuevo proyecto de asistencia técnica de la OIT) (INPREMA).

100. La OIT tuvo un **enfoque innovador en la implementación del Proyecto**, según lo planteado por cinco de los actores entrevistados.

- Fue novedosa *“la solicitud de tres valuaciones actuariales juntas, normalmente solicitan una sola, y en algunos casos la valuación de un régimen y las prestaciones asociadas. Esto permitió lograr economías de escala e implicó una coordinación del trabajo cuidadosa para no sobrecargar al IHSS con las demandas de información, manteniendo la particularidad de información requerida en cada uno de los regímenes y distribuyendo los requerimientos en tiempos que pudieran ser asumidos por las personas del IHSS como parte de su trabajo” (OIT).*
- Fue innovador el uso de dos modelos actuariales nuevos desarrollados por OIT en Ginebra, ILOpensions e ILOHealth. *“Son modelos no basados en Excel como el anterior, sino en una plataforma en la nube que permite procesar más datos en menos tiempo y una mayor desagregación de la información” (OIT).* Las herramientas online utilizadas *“son herramientas tecnológicas que antes no se usaban; se cargan con la información como las instituciones la tienen; tiene manuales para cada paso y por eso es más fácil acceder y usarla. Los modelos anteriores requerían conocer lenguaje de programación, el modelo actuarial no era comprendido porque requería conocimientos técnicos muy avanzados. Ahora la plataforma es amigable” (OIT); “dejan documentación para trazabilidad, lo que permiten que la información y lo que se haya hecho pueda ser retomado por cualquier otra persona con la capacidad para manejarlas, cuando se requiera actualizar la valuación” (OIT).*
- Además, *“es la primera vez que la OIT capacita al personal de un instituto en el manejo de las herramientas para ganar autonomía institucional con capacidad técnica, de esa forma se fortalece la autonomía de Honduras para que, en una futura actualización de los estudios, se puedan delegar tareas en los propios funcionarios del IHSS y la OIT solo valide los resultados” (OIT), “la OIT dio capacitación al personal de la Unidad de Actuaría para el uso de las plataformas (acceso, carga de la información, descargue de resultados y parámetros para modelar); la idea es tener acceso a las plataformas a través de licenciamientos, pero no se ha logrado todavía; es algo que debería retomarse en los nuevos acercamientos de OIT a la Comisión Interventora actual” (IHSS).*
- También fue innovador generar un grupo de trabajo mixto, entre el equipo de la OIT y los equipos del IHSS, que implicó: *“coordinar, discutir sobre el sistema de Seguridad Social para cerrar brechas, afrontar juntos debilidades de funcionamiento; y generar datos, análisis e indicadores. De esa forma se aprende en la marcha, y al mismo tiempo se incide en el mejoramiento del funcionamiento y la gobernanza del Instituto” (OIT), “se crean compromisos y los resultados se agilizan” (OIT).* Adicionalmente, permite *“transferencia de conocimientos, y de experiencias; fue más un acompañamiento que un trabajo tradicional*

de consultoría” que unido a “la buena dirección y apoyo de la directora de la Unidad de Actuaría para que las reuniones se hicieran a tiempo y los equipos participaran, generó mucho compromiso interno y mucha empatía por parte del equipo de OIT” (IHSS).

- Se considera innovador “el interés por analizar la parte operativa y no quedarse solo en los conceptos y recomendaciones; se hicieron análisis y recomendaciones para fortalecer la parte operativa de los regímenes” (IHSS).
- Igualmente, el trabajo a distancia fue novedoso, “pero no es lo ideal, hay cosas que se imposibilitan por la distancia” (OIT).

101. Es innovadora la extensión del Proyecto sobre la marcha para abordar cuatro aspectos no contemplados inicialmente en el PRODOC: reformas de la ley, tecnología de información, recaudación y extensión de cobertura “en extensión de cobertura la OIT trabajó con SEDESOL en propuestas de reformas del IHSS que se incluyen en la Ley del Sistema Integral de Protección Social; en recaudación, la OIT hizo asistencia técnica con apoyo de la UE en el financiamiento; en tecnología de información: las recomendaciones de la OIT orientadas al mejoramiento en este tema y la posibilidad del acceso a las plataformas de la OIT” (IHSS).

102. Acompañar el planteamiento de una propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social que incluyera, además de la Protección Social, el sistema de Seguridad Social (los institutos de Seguridad Social), el sistema de salud y, especialmente la inclusión del sistema de cuidados, es novedosa en Honduras (CHEPES/SEDESOL); así mismo, el recoger en la elaboración de esta propuesta de Ley, experiencias de otros países y alertas sobre algunos temas, enriqueció mucho la reflexión (Congreso Nacional de la República de Honduras).

103. La siguiente tabla muestra los productos esperados y no esperados, los resultados alcanzados con los productos, los actores que los validaron, el nivel de utilidad de los resultados, y los acuerdos de cooperación generados para conseguir los productos y alcanzar los resultados.

Tabla 10. Productos del proyecto, sus resultados y su utilidad, actor que los validó y acuerdos de cooperación para realizarlos

Producto esperado	Producto no esperado	Resultado	Nivel de utilidad	Validador	Acuerdo de cooperación generado
Estudios actuariales de los tres regímenes: IVM, EM y RP.	Evaluación de la Tasa de cotización del Régimen de RP.	Evaluación de la sostenibilidad financiera del IHSS.	<u>Alto</u> : opciones de reformas sobre financiamiento y cobertura contributiva, y políticas de inversiones y gestión de riesgos, dentro del marco legal y técnico del IHSS.	OIT: • ASU • PFACTS • Especialista de Protección Social IHSS: • Unidad de Actuaría y Departamentos de Estadística, Tesorería y Planificación. • Gerencias de los regímenes. • Dirección (Comisión Interventora o Director,	• IHSS-OIT, para la creación del Equipo Mixto de realización del Proyecto esperado y solicitudes adicionales no esperadas. • IHSS – Sector de Trabajadores, para incidir en el Congreso la aprobación del incremento en la cotización para
	Diagnóstico de la administración del Seguro Social.	Evaluación del desempeño y gobernanza de la administración.			
	Análisis de gestión de los regímenes del IHSS.				

				Directora) o Junta Directiva tripartita.	pago de pensión por IVM.
Capacitación de personal técnico del IHSS, involucrado.	Programa general de formación (8 módulos) en gestión de sistemas de Seguridad Social.	Aumento de la capacidad institucional del IHSS en áreas claves.	<u>Alto</u> : personal capacitado y formado, procesos y prácticas mejoradas.	IHSS: • Departamentos Técnicos participantes. Personal nacional y regional.	OIT- IHSS, para autorizar el uso de módulos de formación y plataformas en línea (pendiente).
	Estudio del sistema de recaudación para la Seguridad Social.	Modernización Institucional: incrementar la eficiencia en la recaudación.	<u>Alto</u> : • Digitalización y uso de IA en manejo de información para respuestas ágiles a solicitudes de prestaciones.	IHSS: Técnicos de los distintos departamentos participantes.	IHSS – OIT – Delegación de la UE (financiación) para la realización del estudio.
	Propuesta de proyecto de Ley del Sistema Integral de Protección Social.	Ley Marco de Seguridad Social en reemplazo de la derogada por la Sala de lo Constitucional de la CSJ.	<u>Alto</u> : • Ratificación de las normas internacionales de Seguridad Social. • Integración de Protección Social contributiva y no contributiva. • Integración de sistemas de Protección Social y Seguridad Social.	SEDESOL-IHSS: Equipos técnicos de Protección Social no contributiva y Seguridad Social contributiva.	SEDESOL-IHSS-OIT- Organismos de Cooperación (CEPAL, ONU), para conformación de la Mesa Técnica Interinstitucional de elaboración de la propuesta de proyecto de Ley, con participación de otros actores clave y el Congreso de la República.
	PRODOC para realizar el estudio actuarial del INPREMA con base en experiencia con el IHSS.	Ampliación de la oferta de servicios del Instituto.	<u>Alto</u> : Continuación del Proceso de acompañamiento de la OIT en Seguridad Social al Estado Hondureño en materia actuarial y financiamiento de la OIT.	Dirección del INPREMA	INPREMA-OIT para la formulación e implementación interinstitucional del PRODOC.

Eficiencia

Valoración del nivel de eficiencia del Proyecto

Teniendo en cuenta el indicador acordado en el Informe de Inicio, el nivel de eficiencia del Proyecto fue **alto** en cuanto **se cumplieron los dos aspectos del indicador**: los recursos presupuestados, las acciones y tiempos planeados fueron suficientes para alcanzar los resultados, y el Proyecto fue eficiente en la gestión de recursos y tiempos complementarios para responder a los riesgos, limitaciones y retos de la implementación durante la marcha.

104. **Los recursos presupuestados, las acciones y tiempos planeadas fueron suficientes para alcanzar los resultados:**
- “La ejecución del primer año del proyecto no requirió ajustes significativos en el presupuesto del Proyecto. En cambio, el ahorro en costos de las misiones y otros gastos asociados con la gestión del Proyecto permitió, en gran medida, el financiamiento del estudio sobre el diagnóstico institucional del IHSS y la elaboración del programa de formación en seguridad social” (DCPR 21-22 pág. 3).
 - “La ejecución del segundo y tercer año del proyecto no requirió ajustes significativos en el presupuesto del Proyecto” (DCPR 22-23 pág. 3).
 - “*Los recursos fueron suficientes e incluso alcanzaron para elaborar otros productos*” (OIT), “*los recursos suficientes para hacer lo del PRODOC y contratar 13 técnicos capacitados y con experticia*” (OIT).
105. El Proyecto fue **eficiente en la gestión de recursos y tiempos para responder a los riesgos, limitaciones y retos de la implementación**, según lo planteado por un actor entrevistados y un documento consultado. “*Se exigió calidad para proteger los intereses financieros y técnicos del IHSS y se cumplieran los objetivos, y el equipo OIT respondió*” (IHSS).
106. **Se ahorraron recursos:**
- “*Se tuvo la oportunidad de ahorrar recursos con el trabajo virtual (debido al COVID) y por eso se pudieron hacer otros productos no planeados*” (OIT), “*se pudo hacer más con los fondos remanentes del proyecto, porque fueron muy ahorrativos y en lugar de devolver esos recursos, se negoció con el IHSS la extensión para gastarlos haciendo nuevas actividades críticas, identificadas en el diagnóstico inicial*” (OIT).
 - “Los resultados del diagnóstico institucional brindaron insumos técnicos que apoyaron la producción de los tres estudios actuariales. Esto permitió que el equipo técnico que estaba dedicado a la elaboración de los estudios actuariales pudiera destinar más tiempo a la calibración de los modelos y creación de escenarios, optimizando el tiempo de los especialistas internacionales. • Se organizaron reuniones conjuntas entre los equipos del IHSS y el equipo de consultores de la OIT para temas que son de competencia de los tres estudios actuariales y del diagnóstico institucional. Esto permitió optimizar el tiempo de las sesiones de trabajo solicitadas a las unidades y departamentos del IHSS. • El Proyecto mantuvo un diálogo constante con los interlocutores sociales (organizaciones de empleadores y trabajadores), lo cual facilitó posteriormente la presentación de los resultados a los tomadores de decisiones del sistema de seguridad social” (DCPR 21-22 pág. 4).
 - “Durante el segundo año, sin requerir de financiamiento adicional, el Proyecto incluyó dos productos adicionales: un diagnóstico institucional y un curso sobre Seguridad Social para funcionarios técnicos y directivos. Asimismo, durante el tercer año, el Proyecto sin necesidad de financiamiento, brindó apoyo en acompañamiento técnico para alinear la Ley del Sistema Integral de Protección Social a los convenios internacionales de seguridad social, y acompañamiento en planes estratégicos para la modernización institucional del IHSS. La OIT finalizó estos proyectos en diciembre de 2024” (DCPR 22-23 pág. 4).
107. Este proyecto **movilizó recursos:** “*los estudios actuariales y los otros productos como el fortalecimiento de capacidades, el tema de cuidado (con SEDESOL), siguió una práctica que permite movilizar recursos para financiamiento de la oficina a través de una misma temática*”

(la Seguridad Social y el trabajo actuarial)” (OIT). El IHSS “buscó recursos con la Unión Europea⁵ y solicitó asistencia técnica a la OIT para hacer estudios que contribuyeran al fortalecimiento del sistema de recaudo, como parte del compromiso de todos con el Trabajo Decente y la cobertura de Seguridad Social” (OIT).

108. Se identifican las siguientes ganancias en la eficiencia del proyecto:

- El ahorro en costos en las misiones de funcionarios y equipos técnicos de la OIT y ahorro en otras líneas presupuestarias del Proyecto que permitió financiar nuevos productos (diagnóstico institucional, programa de formación en seguridad social, acompañamiento en la legislación, otros).
- La elaboración de un diagnóstico institucional que permitió darle un mejor contexto a las recomendaciones del IHSS, y además permitió generar nuevas fuentes de financiamiento para la asistencia técnica del IHSS.
- El Proyecto ha mantenido un diálogo constante con los interlocutores sociales (organizaciones de empleadores y trabajadores), lo cual facilitará posteriormente la presentación de los resultados a los tomadores de decisiones del sistema de seguridad social.
- La articulación con la Unión Europea para el financiamiento del plan de modernización del sistema de recaudación del IHSS” (DCPR 22-23 pág. 4).

Impacto

Valoración del nivel de impacto del Proyecto

De acuerdo con el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de impacto del Proyecto fue **medio** puesto que **cumplió con 6 de los nueve aspectos del indicador**: hubo cambios institucionales en el IHSS atribuibles al Proyecto, hay modificaciones normativas o reglamentarias en Seguridad Social vinculadas al Proyecto, existen estrategias nacionales de Seguridad Social que han integrado recomendaciones del Proyecto, las metodologías implementadas se replican en otras iniciativas de la OIT en Honduras, el modelo de intervención del Proyecto ha sido utilizado en otros programas de Seguridad Social y se afianzó como herramienta efectiva de implementación de proyectos en condiciones complejas. Sin embargo, el Proyecto **no fue suficiente en el cumplimiento de los otros tres aspectos del indicador**: todavía no hay indicios de un cambio que mejore sustancialmente las condiciones de Seguridad Social por efecto de la intervención del Proyecto; en este sentido, aunque hay recomendaciones que se pueden tomar en el corto plazo, el IHSS y el Gobierno todavía no adoptan medidas que mejoren la inclusión de mujeres y poblaciones vulnerables a la Seguridad Social, y no se evidencia un impacto real en la extensión de la cobertura, aunque el IHSS y la OIT continúan trabajando en una estrategia derivada del Proyecto con énfasis en grupos de difícil cobertura.

109. **Hay evidencia de cambios institucionales en el IHSS atribuibles al Proyecto (nuevas normativas, estructuras o mecanismos).** Dos de los actores entrevistados manifestaron:

110. *“Las mejoras tecnológicas en recaudación se están haciendo progresivamente, para tener información actualizada y verídica; los comisionados están reformando el organigrama*

⁵ La Unión Europea aportó 300. 000 euros para financiar la asistencia técnica de la OIT en el estudio del sistema de recaudación del IHSS.

actuarial a partir de las recomendaciones de los estudios; se están descentralizando las actividades de la Unidad de Actuaría a fin de que no se recargue la Unidad” (IHSS).

111. La mayoría de las recomendaciones del estudio sobre el sistema de recaudación se están asumiendo, entre ellas, *“el fortalecimiento del recurso humano y del registro patronal; el tema del sistema de recaudo y afiliación, por el impulso que le ha dado el comisionado Destephen, es el que más ha recogido insumos y recomendaciones de los estudios” (IHSS).*
112. Se generó claridad en que *“la tarea a nivel de gobernanza administrativa del sistema de recaudación será titánica y que no se logrará en el corto plazo, pues requerirá un funcionamiento con un estándar de calidad que en este momento no tienen”, lo cual quedó demostrado en la profundidad del trabajo con la que se hizo el estudio (OIT).*
113. Se hizo una línea de trabajo para ampliación de cobertura a partir de las recomendaciones del Proyecto. Se logró crear la Gerencia Aseguradora recomendada en los estudios, *“aprovechando un cambio de dirección y de manera camuflada” (IHSS).*
114. Se posicionó, en el Instituto, que *“con la información que tienen disponible, se pueden hacer estudios robustos y rigurosos, enmarcados en herramientas y metodologías en línea con los estándares y normas internacionales de trabajo actuarial y buenas prácticas internacionales” (OIT).*
115. En los procesos administrativo del tema de aseguramiento *“quedó la dinámica de hacer sesiones en común (entre las áreas que intervienen en un proceso) y generar un acta conjunta; esto, que ha sido efectivo para aprobar proyectos, salió de la forma de trabajo en el Proyecto y se está implementando. Son pequeños cambios que se están haciendo desde la parte técnica, aunque no son iniciativas de ‘arriba hacia abajo’” (IHSS).*
116. Se creó un umbral metodológico más elevado para nuevos estudios actuariales *“y eso es clave para que los actores del tripartismo sepan que los nuevos estudios deben cumplir mínimamente con la calidad equivalente al tipo de producto que el proyecto entregó, y los actores van a pedir que los estudios y análisis se hagan con la calidad técnica, profundidad y metodología de los de la OIT” y, con esto, “se elevó el nivel de requerimientos de calidad para futuras reformas” (OIT).*
117. *“Se volvieron a hacer licitaciones, que no se hacían desde hace más de 15 años, y se dejaron lineamientos; esto dará más transparencia a los procesos de adquisición del IHSS”, (IHSS).*
118. No obstante, lo anterior, dos de los actores manifestaron que:
 - **Todavía no se pueden percibir cambios** porque, aunque *“quedaron las recomendaciones, no se han tomado las decisiones” (Sector de Trabajadores), “no depende de la ejecución del proyecto ni de los funcionarios del IHSS, sino de la toma de decisiones en el IHSS. Da pesar por ser un proyecto grande, que las recomendaciones con oportunidades de mejora se queden en papel” (IHSS); se percibe que “a los estudios no se les ha dado la importancia que requieren” (Sector de Trabajadores) y que “la Comisión Interventora actual está enfocada en solucionar problemas con proveedores y regularizar los servicios de salud, pero en la parte previsional no ha aplicado nada de las recomendaciones. No se ve ningún impacto hasta ahora” (IHSS).*

119. **Aún no se han incorporado insumos del Proyecto en documentos estratégicos del IHSS, aunque hay medidas que se pueden tomar en el corto plazo**, de acuerdo con lo expresado por dos de los actores entrevistados: como la fijación de nuevos techos que *“no requiere pasar por el Congreso, porque en 2024 hicieron una Ley especial (Ley para la regulación de las cotizaciones del IHSS) y aprovecharon para dejar un artículo que decía que el IHSS va a fijar los nuevos techos de forma gradual para los próximos 5 años a partir de este, lo que habilita a la Comisión Interventora a tomar las decisiones sobre la fijación de los techos para los próximos 5 años”*; y fijar la tasa de Riesgos Profesionales, *“que está en un reglamento que plantea la necesidad de tener una tasa de siniestralidad que ya está haciendo la Unidad de Actuaría”* (Comisión Interventora).
120. Es difícil que se apliquen las recomendaciones este año por ser año electoral, pero se espera que Comisión Interventora deje adelantadas algunas acciones para que el próximo gobierno les de sostenibilidad. *“Al inicio de esta actividad el IHSS tenía un director muy interesado y pensaron que podría apropiarse de los resultados, pero antes de terminar el Proyecto fue destituido, y el gobierno decidió volver a nombrar una Comisión Interventora, cuya presidenta es la ministra de Salud. La Comisión Interventora está satisfecha y muy interesada en los resultados del estudio, por eso confía en que aplique las recomendaciones que quedaron”* (UE).
121. Para evitar que la reforma de ley sea rechazada, previamente se quiere mostrar a la población que la Seguridad Social se puede prestar de forma más eficiente. *“Por esto, la agenda de la Comisión Interventora no está enfocada ahora en las reformas de ley, sino en tratar de generar confianza en el IHSS, mostrando el tipo de servicios que se puede otorgar, usando las reservas que tienen del déficit de ejecución de años anteriores. Para el 2026 no se tendrán esos recursos y entonces podrán decir que se requerirá el aumento de los techos, pero la población ya habrá visto la mejora en la prestación de los servicios y esperan, con eso, evitar el rechazo a las reformas de ley. La ley pedía un estudio y con el estudio de la OIT se puede sortear la traba legal”* (IHSS).
122. **Hay modificaciones normativas o reglamentarias en Seguridad Social vinculadas al Proyecto**, como lo manifestaron tres de los actores entrevistados:
- En el Régimen de IVM el Congreso, como parte de la revisión de las propuestas del Proyecto y mediante el cabildeo del IHSS y los trabajadores, aprobó en abril 2024, el incremento de la cotización *“para aumentar la contribución al pago de pensión por IVM de empleadores y trabajadores (antes se pagaban 1.500 lempiras y ahora 1.650). Este incremento representa mayores ingresos para la Seguridad Social y, además, el Estado asumió la responsabilidad de pagar sus deudas con la Seguridad Social”* (OIT).
 - En 2024 se aprobó una ley y una propuesta de reforma para estabilizar el fondo de Riesgos Profesionales producto del estudio realizado por el Proyecto. *“El análisis de la tasa de contribución y de la subida del techo que se establecía de manera progresiva en la Ley Marco y que se había congelado en 2022, se reactivó en 2024, producto del análisis del estudio actuarial sobre el Régimen de Riesgos Profesionales que el IHSS presentó sobre la necesidad de mantener la progresividad para mejorar la financiación del régimen. Por este camino, las propuestas de reformas para mejorar el IHSS en el corto y mediano plazo van a basarse en los resultados de esos estudios”* (INPREMA).
 - Se han incorporado recomendaciones de los estudios actuariales en la propuesta para el Régimen de Riesgos Profesionales: *“se está incluyendo la fijación de un techo más alto (3*

salarios mínimos) y fijar una cuota específica para el tema de Enfermedad y Maternidad” (IHSS).

123. **Existen estrategias nacionales de Seguridad Social que han integrado recomendaciones del Proyecto**, de acuerdo con lo señalado por cuatro de los actores entrevistados.
124. La propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social que reemplazará la Ley Marco de Seguridad Social, la cual fue elaborado por SEDESOL con la asesoría técnica de la OIT en el marco de este Proyecto, incluye insumos y recomendaciones de los estudios actuariales realizados (IHSS); *“se incorporaron las recomendaciones de los diferentes escenarios planteados, especialmente en techos y tasas y en la gestión de los beneficios que garantiza el IHSS, para ir avanzando en el cumplimiento del Convenio núm. 102 y la Recomendación núm. 202” (IHSS).*
125. El costo de la propuesta de Ley, se basó en datos de los estudios actuariales realizados con el IHSS; la propuesta incluye el piso de Protección Social o no contributivo, además de los subsistemas de Seguros Sociales, Salud y Cuidados Integrales e incluye. *“En la actualidad el producto se discute en cabeza del ministro de la SEDESOL para ser presentado al Congreso. El producto ha sido comentado por varias entidades como CEPAL, PNUD, UNICEF, organizaciones de mujeres y la Unidad Técnica de la Presidencia, quienes mostraron satisfacción y propusieron ajustes en terminología, más atención al tema de género (lenguaje más inclusivo); estas sugerencias fueron incorporadas en estrecha comunicación con OIT” (CHEPES/SEDESOL).*
126. El Programa de Trabajo Decente por País, firmado de manera tripartita en el 2024, incluye las temáticas trabajadas en este Proyecto: recaudación, fortalecimiento institucional y Ley Integral de Protección Social, *“y señala los temas del Proyecto como temas de interés del país para el relacionamiento con la cooperación, entre ella OIT” (OIT); “al firmar e iniciar el Proyecto no tenían Programa de Trabajo Decente por País (se elaboró en el mismo tiempo del Proyecto) y el que la Seguridad Social sea una de las prioridades en esté PTDP, le da mayor soporte de sostenibilidad, porque las acciones quedan en el marco del programa que tiene un Comité Tripartito de seguimiento. El PTDP tiene aprobación tripartita. Honduras es uno de los pocos países que tienen ya un PDTP aprobado y vigente, que refleja el marco de cooperación con la OIT” (OIT); “asombra como la OIT logra la firma del PTDP en medio de las tensiones entre los mandantes, esto demuestra que tiene capacidad de convencimiento, la UE con financiamiento al gobierno no pudo” (UE).*
127. **El IHSS y el Gobierno todavía no han adoptado, con insumos del Proyecto, medidas que mejoren la inclusión de mujeres y poblaciones vulnerables a la Seguridad Social, aunque se espera un impacto positivo una vez se implementen las recomendaciones de los estudios**, como fue expresado por tres de los actores entrevistados y se plantea en uno de los documentos consultados.
128. La aplicación de las **recomendaciones de los estudios permitirá impactar positivamente las mujeres y poblaciones vulnerables**, en tanto los trabajadores que se afilian al IHSS son los que están más cerca de la línea de pobreza. *“El fortalecimiento de las capacidades de respuesta del IHSS es tal vez la forma más importante de contención del riesgo de pobreza que tienen los trabajadores en Honduras, especialmente en temas de salud. Adicionalmente, considerando que, aunque la tasa de participación laboral en Honduras es muy baja (40%), la tasa de*

inserción de mujeres en la cotización al IHSS es mayor, lo que podría indicar que las mujeres se insertan de mejor manera en el mercado formal y, dado que la Seguridad Social en Honduras es para trabajadores formales, con patrono, generalmente de zonas urbanas, si la tasa de inserción de las mujeres en la afiliación al IHSS es mayor, el Proyecto las impacta (eso no significa que, en general, la situación de las mujeres en Honduras sea mejor que la de los hombres)” (INPREMA).

129. Se hizo sinergia con la iniciativa de la SEDESOL de tomar un pilar no contributivo para pensiones de adultos mayores (de más de 80 años) *“pero la iniciativa tiene un planteamiento más solidario que no da sostenibilidad, está bien que se haga un fondo solidario y se maneje desde SEDESOL, pero al ser un servicio previsional, debe ser administrado por el IHSS, con fondos no contributivos pero que se manejen de forma sostenible y temática, no aislada” (IHSS).*
130. En la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social, se consideran varios programas del piso de Protección Social para grupos vulnerables que tienen como receptores a las mujeres: *“asignación por hijos a cargo, que actualmente se atiende a través de transferencias monetarias; el de alimentación escolar, el programa nacional de cuidado, que beneficia fundamental a mujeres” (CHEPES/ SEDESOL).*
131. El Proyecto se propuso la elaboración de una estrategia integral para la extensión de la cobertura a la Seguridad Social, con un enfoque prioritario a los grupos de difícil cobertura *“que incluye el trabajo independiente, el trabajo doméstico, el trabajo en microempresas y el trabajo migrante. Esta estrategia será elaborada de manera conjunta con el Departamento de Planificación y el Departamento Actuarial del IHSS. La estrategia estará lista a finales del 2025 (DCPR 22-23 pág. 3).*
132. La cobertura de Seguridad Social de poblaciones tradicionalmente excluidas por incidencia del Proyecto varió favorablemente desde el inicio hasta la finalización. Por su naturaleza, el Proyecto no buscó intencionalmente esta medición. No se logró evidenciar con mayor especificidad y énfasis las inequidades de género y no discriminación, no se profundizó, con indicadores explícitos suficientes, sobre aspectos claves de la inequidad y la exclusión.
133. Las recomendaciones metodológicas del Proyecto se replican en otras iniciativas de la OIT en Honduras, como lo expresó uno de los actores entrevistados.
- El proyecto con el IHSS *“fue escenario para posicionar la importancia de estudios actuariales para los demás Institutos de Seguridad Social y en ese sentido, apalancar recursos para la OIT” (OIT).*
 - En el INPREMA, para el estudio del Régimen de Previsión del Magisterio, *“para lo cual ya se formuló el PRODOC de un nuevo proyecto” (OIT); “el INPREMA, también intervenido, le pidió a OIT asistencia técnica para un estudio que analice la situación financiera y actuarial, el cual se iniciará como un nuevo proyecto, que está próximo a firmarse, y será financiado con recursos del INPREMA (como el IHSS financió este)” (OIT).*
134. El modelo de intervención del Proyecto ha sido utilizado en otros programas de Seguridad Social; específicamente, se ha replicado la creación de un equipo mixto interinstitucional, como lo señaló uno de los actores entrevistados:

- En la formulación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social se implementó un equipo mixto interinstitucional *“que articulara el trabajo de la OIT con el equipo de IHSS y el equipo de la SEDESOL”*. La existencia de este equipo mixto *“generó en el personal de la SEDESOL formación en Seguridad Social contributiva que no conocían, y en el personal del IHSS formación en Protección Social no contributiva, lo cual fue un aprendizaje mutuo muy importante. De este proceso de formación hizo parte un diputado (uno de los vicepresidentes del Congreso) quien muy probablemente será quien presente la propuesta de Ley Integral de Protección Social ante el Congreso. Esta propuesta de Ley, aunque no ha sido aprobada, es un referente para el accionar de SEDESOL e inspira otras políticas relacionadas con PS como discapacidad, personas mayores, cuidado; algunas de esas políticas están socializándose con la población y otras están en diseño”* (CHEPES/SEDESOL).

135. El Proyecto **afianzó el modelo de intervención de la OIT como herramienta efectiva de implementación de proyectos en condiciones complejas**, según lo expresado por cuatro de los actores entrevistados y se menciona en uno de los documentos consultados:
136. Se lograron afrontar adecuadamente los cambios *“que hubo a lo largo de la implementación del Proyecto, especialmente el cambio del marco legislativo a mitad del proyecto (2022), que hizo ajustar la perspectiva de las recomendaciones que se tenían y fue interesante la proactividad de OIT para reorientar el proyecto a lo que quedaba vigente”* (IHSS).
137. Fue difícil por la inestabilidad que hubo en la dirección, que obligó a presentar los avances a varios directores. *“Se supo salir adelante y se mantuvieron los resultados del proyecto y eso es importante de resaltar: hubo cumplimiento de los tiempos y procesos y en los resultados”* (IHSS).
138. El equipo ‘mixto’ y la interacción continua entre el equipo consultor y el del IHSS fue clave, porque los consultores tienen experticia, pero más aún, el involucramiento de los funcionarios con información sobre el contexto y los cambios, permitió ajustes sobre la marcha en la intervención *“y eso fue parte de lo que, desde el IHSS se procuró: mantener a los consultores informados de lo que estaba ocurriendo para que si tocaba hacer cambios en el alcance y resultados del proyecto se pudieran hacer en el momento y no esperar a terminar todo, para decir después que no era pertinente”* (IHSS).
139. Un proyecto como este, donde la visión técnica en términos de resultados es lo más importante, es clave porque se antepone lo técnico a otras realidades *“aunque en contextos donde lo político es más importante que lo técnico es difícil; en un escenario tripartito los intereses políticos sectoriales afloran y complejizan el diálogo. Este es un estudio técnico y los datos dicen objetivamente: si tiene un buen sistema de recaudación o no lo tiene, si tiene un régimen con sostenibilidad actuarial y financiera o no lo tiene, y por eso genera conciencia en los actores políticos que es a partir de tomar decisiones políticas basadas en esas recomendaciones técnicas, que se puede lograr el mejoramiento del Sistema de Seguridad Social. Por eso considero muy importantes los estudios realizados”* (INPREMA).
140. Con el Proyecto **se afianzaron mecanismos del modelo de intervención de la OIT que fueron claves para el éxito del trabajo realizado** tales como: *“la buena formulación del Proyecto, la experticia del equipo, el compromiso de técnicos y especialistas que permitió un aprendizaje*

mutuo, la importancia del tema del Proyecto para los actores, la participación de los mandantes en la revisión de los informes y el debate, el ahorro de costos de desplazamiento de los profesionales por la virtualidad, la formación en herramientas virtuales, el programa de formación en temas exclusivos del objetivo del Proyecto, las reuniones conjuntas de los equipos con los consultores” (CHEPES/ SEDESOL).

141. Se consideró importante que el Proyecto *“fuera la continuidad de trabajos anteriores, p. ej., del diseño del Régimen de Riesgos Profesionales en el 2005 y las Notas Técnicas iniciales solicitadas por el IHSS sobre reconocimiento de riesgos y enfermedades profesionales en el nuevo mundo laboral” (CHEPES/ SEDESOL).*
142. Igualmente, fue muy importante *“elaborar la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social con SEDESOL en función de lo que el equipo del IHSS planteaba y la OIT respondía dando ejemplos de experiencias de otros países” (IHSS).*
143. **La OIT seguirá siendo relevante para realizar estos ejercicios técnicos tan especializados en un marco político y técnico muy complejo**, según tres de los actores entrevistados:
 - *“La experiencia de la OIT, su conocimiento del país, su cuidado en incluir el tripartismo y personas claves, y el respeto y legitimidad que tiene en los mandantes”* son claves en estas situaciones complejas (Sector de Trabajadores).
 - *“La facilitación de un ente externo permite ver situaciones o errores que, el personal de la institución no puede ver por estar involucrados” (IHSS).*
 - *“Por la importancia de considerar la “economía política de la Seguridad Social” que implica “el involucramiento activo de los distintos actores y sectores durante la implementación” (OIT).*
144. **La OIT tiene mucho peso respecto al diálogo tripartito para políticas públicas: “es la única organización que tiene peso frente a los tres mandantes” (UE).**

Sostenibilidad

Valoración del nivel de sostenibilidad del Proyecto

Considerando el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de sostenibilidad del Proyecto fue **bajo** en cuanto solo **dos de los cuatro aspectos del indicador evidencian sostenibilidad**: hay funcionarios del IHSS y de otros actores clave capacitados en la aplicación sostenible de los productos del Proyecto, y hay productos del Proyecto que han sido utilizados como base para nuevas estrategias o reformas en la Seguridad Social. Pero no hay documentos que evidencien la integración de los productos del Proyecto en planes estratégicos o normativas del IHSS, los actores clave identificaron más barreras que facilitadores internos y más los factores externos clave que limitan que los que favorecen la continuidad en el uso de los productos y resultados del Proyecto en el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS.

145. **Quedaron funcionarios del IHSS y de otros actores clave capacitados** para la aplicación sostenible de los productos del Proyecto, (personal de la Unidad Actuarial del IHSS y de la SEDESOL), como lo manifestaron tres de los actores entrevistados:

- Todo el personal de la Unidad de Actuaría y de otras unidades del IHSS está capacitado para el uso de los productos y herramientas del Proyecto, no solo para IVM sino también para RP y EM; la formación continua y el uso de herramientas en línea son incentivos para la retención del personal; *“si bien es importante hacer el convenio con la OIT de autorización para el uso de sus herramientas en línea, lo cual ya solicitó la Unidad de Actuaría a la Comisión Interventora, quedó personal capacitado para hacer estudios actuariales usando de la mejor forma los datos que se tienen” (IHSS).*
 - *“Quedó Personal formado para tener datos de calidad y aplicarlos” (OIT).*
 - El Proyecto creó capacidades financieras y tecnológicas en la Unidad de Actuaría (IHSS).
 - *“Personal de la SEDESOL formado en Seguridad Social contributiva y Personal del IHSS en Protección Social no contributiva, incluido un diputado del Congreso, que podrán respaldar la propuesta de Ley” (CHEPES/ SEDESOL).*
146. **Los productos del Proyecto han sido utilizados como base para nuevas estrategias o reformas en la Seguridad Social:**
- Los productos del Proyecto (recomendaciones sobre reformas a la Seguridad Social en cuanto a extensión de cobertura y recaudación planteadas en los estudios actuariales de los tres regímenes, y datos para costear la propuesta de Ley) han sido insumos para la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social liderado por SEDESOL, que entregaron al Ministro de la SEDESOL.
 - En la formulación del Programa de Trabajo Decente por País, firmado de manera tripartita en el 2024, se incluyeron aspectos del estudio sobre recaudación y fortalecimiento institucional.
147. Sin embargo, **todavía no existen documentos que evidencien la integración de los productos del Proyecto en planes estratégicos o normativas del IHSS**
- Todavía no hay un convenio de licenciamiento entre la OIT-IHSS para el uso de los modelos actuariales ILOPensions y ILOHealth, no ha llegado una solicitud formal de la dirección del IHSS, no obstante que la Oficina de la OIT Centroamérica está en disposición de ayudar a tramitarla en el menor tiempo posible (OIT).
148. Son **más las barreras que los facilitadores internos identificados** por actores clave, para la continuidad en el uso de los productos y resultados del Proyecto que permitan el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS.
149. **Los cambios directivos y administrativos “no han permitido que las recomendaciones de los estudios se pongan en práctica y se logre la aplicación de lo realizado: se inició con una Comisión Interventora (2021), luego una Junta Directiva tripartita, luego cambios de director y desde noviembre 2023 una nueva Comisión Interventora que va hasta noviembre de este año, pero como el cambio de Presidente de la República es a comienzos del año entrante, creo que esta Comisión se quede hasta el cambio de Presidente” (IHSS); “mientras no se resuelvan los problemas de gobernanza y politización del IHSS, será difícil avanzar en las recomendaciones” (Sector de Trabajadores).**
150. **La necesidad de que la OIT presente los resultados del proyecto a la actual Comisión Interventora** porque de ella depende impulsar las reformas *“en el poco tiempo que queda antes del cambio de gobierno en el 2026” (OIT)* y *“una presentación de los estudios podría facilitar las reformas” (IHSS).* *“la Unidad de Actuaría ya envió los documentos a la actual*

Comisión Interventora, pero sería clave que OIT presente otra vez los resultados de los estudios y las recomendaciones, porque ellos tienen otra visión del IHSS y les podría interesar empezar a aplicar las recomendaciones; los gerentes de los Regímenes de Riesgos Profesionales y Previsión Social que estuvieron totalmente involucrados en el proyecto podrían apoyar esta presentación” (IHSS).

151. **El poco compromiso del sector de los Trabajadores y el de los Empleadores con los resultados del Proyecto**, *“porque estuvieron poco tiempo en la Junta Directiva tripartita y no quedaron suficientemente formados”, “supe que en la capacitación una persona por sector participó, pero no participé por problemas de conectividad a internet. Solo participé en una reunión de la Junta Directiva donde se presentaron los resultados, pero no más” (Sector de Trabajadores).*
152. **Los intereses contrapuestos del sector empleador hondureño** *“por un lado, está de acuerdo con la privatización de la Seguridad Social, no cree en el modelo de Protección y Seguridad Social con los estándares internacionales de la OIT y en cuanto al financiamiento, se opone al aumento de la cobertura, las prestaciones y los techos de cotización pero, por otro lado, en temas de productividad, trabajo infantil para mejorar su posicionamiento en el mercado internacional y otros, considera a la OIT como un gran aliado” (OIT).*
153. **La resistencia de los empleadores al financiamiento institucional de la Seguridad Social** *“genera conflictividad tripartita y por ende que no se asuman e implementen las recomendaciones” (OIT).*
154. Los empresarios **conocen la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social pero no han dado una opinión oficial** sobre ella porque esperan que se presente al Congreso y *“posiblemente protestarán por la propuesta del aumento de las cotizaciones (rompimiento de techos de cotización), para hacer el sistema de Seguridad Social en Honduras progresivo. Además, porque el financiamiento para Protección Social no contributiva es por impuestos generales y seguramente protestarán si les aumentan impuestos para la Protección Social de los más pobres (CHEPES/SEDESOL).*
155. **Hay interés del nivel técnico y gerencial** de usar las herramientas dejadas por el Proyecto, *“pero en el nivel político directivo no se entienden y por eso no hay interés, y esto se agrava con los frecuentes cambios en la dirección del instituto, hay desconexión entre lo técnico y lo directivo” (CHEPES/SEDESOL).*
156. **La implementación del sistema de recaudación es muy costosa** y llevaría al IHSS a invertir recursos importantes, y la OIT no tiene esos recursos para hacerlo (OIT).
157. La dirección del Instituto y el legislativo al nivel nacional, requieren respaldo para presionar la consideración y aplicación de las recomendaciones técnicas (IHSS).
158. Algunos **factores determinantes que pueden garantizar la sostenibilidad** son: el personal formado, las capacidades instaladas en los equipos de las distintas Unidades del IHSS *“que se involucraron en la elaboración del estudio para que pudieran saber de dónde salía la información, y cómo se incorporaba en el modelo y la plataforma” (OIT), y la disposición y esfuerzo del personal para que las directivas aprobaran o por lo menos entendieran y se*

interesaran en los resultados (IHSS). Sin embargo, la continuidad en la aplicación depende en gran medida de la capacidad de retención del personal formado (OIT, IHSS) *“se hizo ronda extensa de capacitaciones con casi todo el equipo actuarial y tenía expectativa de que quedara instalado el modelo, pero la persona contraparte principal salió del IHSS cuando se acababa de terminar el estudio y se llevó meses de capacitación, módulo por módulo, fue una de las personas más dinámicas y salió para capacitarse en estos temas actuariales”* (OIT).

159. Son más los factores clave externos que limitan, que los que favorecen la continuidad del uso de los productos y herramientas del Proyecto para fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS. Los factores externos identificados fueron:
160. El rol técnico de la OIT que no le permite ‘presionar’ la aplicación de las recomendaciones, pues *“no puede ir más allá de una comunicación transparente a los mandantes sobre la solicitud y la entrega de resultados y la notificación de la entrega formal de los estudios, no puede ‘forzar’ espacios de diálogo tripartito para debatir propuestas de reformas de política”* (OIT).
161. La situación política, el hecho de estar en época electoral, *“limita y hace complejo el diálogo tripartito para avanzar en lo que se necesita, y falta voluntad política del sector gubernamental para impulsar reformas”* (Sector de Trabajadores).
162. Además de factores políticos, hay factores económicos estructurales que influyen, como el bajo PIB y el alto índice de desigualdad. Los actores perciben que el documento de propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social no ha llegado al Congreso porque no ha tenido autorización de la Presidencia. *“Se esperó a tener en el Congreso mayoría de diputados a favor, y se temía que, al no tener mayoría, probablemente le harían demasiadas reformas no satisfactorias. Si nuevamente gana las elecciones el partido de gobierno y logra buena representación en el Congreso, la propuesta puede ser presentada y aprobada”* (CHEPES/SEDESOL).
163. Cada vez es menor la prioridad de la Seguridad Social para los donantes, porque consideran que no hay voluntad política sólida para la reforma del IHSS (UE).
164. El alto costo político que implica la aplicación de las reformas a la Seguridad Social, que *“nadie quiere asumir”* (UE).
165. La necesidad de un seguimiento cercano de la OIT a la aplicación de las recomendaciones; se considera que *“debería haber un mayor seguimiento, después de la presentación que se hizo a la Junta Directiva; solo hubo cruce de correos con relación a la ampliación del tiempo para este estudio de recaudación; faltó mayor relacionamiento con la Comisión Interventora cuando se dio el cambio de la Junta Directiva”* (IHSS); se requiere la continuidad en el seguimiento de la OIT *“para que dé respuestas concretas a los sectores cuando solicitan consultas o información, o como verificador, junto con la Comisión Interventora y el CES, dada su autoridad en la materia y la legitimidad de su trabajo en Seguridad Social”* (INPREMA y Sector de Trabajadores).

166. Según los resultados de la *encuesta en línea* aplicada⁶, fueron **factores determinantes para la realización del Proyecto en mayor grado**: la calidad del equipo técnico de la OIT, la disposición de autoridades nacionales clave (el 72% de las respuestas en cada factor); y el marco normativo del IHSS (63% de las respuestas). *En grado medio*: los convenios internacionales sobre Protección y Seguridad Social, y la disposición de los trabajadores (54% de las respuestas en cada factor). *En menor grado*: la disposición de los empleadores y el cambio del marco legal de Seguridad Social del país en el transcurso del Proyecto (45% de las respuestas en cada factor), la situación financiera para la Seguridad Social en cuanto a recaudación y las tasas de cotización, la apropiación político-técnico-gerencial del Proyecto por parte del IHSS y el apoyo de la cooperación internacional (36% de las respuestas en cada factor). *En grado bajo*: la situación financiera para la SS en cuanto a cobertura, la disposición de la Junta Directiva tripartita del IHSS a hacer cambios estructurales en el marco de la ley y reglamentarios y el compromiso del tripartismo en la implementación (27% de las respuestas en cada factor), la disposición de los trabajadores y empleadores a apoyar la sostenibilidad financiera del IHSS (18% de las respuestas).
167. Los **factores que favorecieron la ejecución del Proyecto con una alta incidencia**, fueron los siguientes de mayor a menor incidencia: fortalecimiento del relacionamiento de la OIT con las autoridades y equipos técnicos (100% de las respuestas); elaboración de estudios no previstos que resultaron valiosos para el Proyecto, y la capacidad del Proyecto para adaptarse a cambios del contexto y riesgos (90% de las respuestas en cada factor); solicitud de asistencia técnica adicional a la OIT para responder a situaciones emergentes (81% de las respuestas); cooperación con la Unión Europea para extender el Proyecto y fortalecer la recaudación para la Seguridad Social (72% de las respuestas); programa de formación y certificación de capacidades , y el uso de los productos del Proyecto como insumos clave para mejorar normas y gestión del IHSS (63% de las respuestas en cada factor); existencia de aliados dispuestos a complementar las acciones y recursos (54% de las respuestas).
168. Fueron **factores que limitaron la ejecución del Proyecto con una alta incidencia**, los siguientes: falta de apropiación política por parte de los actores clave (63% de las respuestas); alta rotación de personal en la dirección y operación del IHSS (54% de las respuestas); estado del financiamiento y sostenibilidad del IHSS, y el nivel de desarrollo tecnológico del IHSS, y la disposición del Gobierno para abordar la sostenibilidad financiera del IHSS (45% de las respuestas en cada factor). *Con incidencia media*: falta de un nuevo marco de ley que garantice la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS, y el rol del Consejo Económico y Social en la retroalimentación de los estudios (54% de las respuestas en cada factor).
169. Las **características de la intervención de la OIT importantes para el Proyecto con una alta incidencia**, las siguientes: calidad y experiencia del equipo técnico y consultores (100%); generación de capacidades técnicas sobre el uso de las herramientas, y aprovechamiento de herramientas propias de la OIT (90% de las respuestas en cada factor); capacidad para establecer relaciones efectivas ante cambios de autoridades y funcionarios (81% de las respuestas); flexibilidad y disposición para abordar temas no previstos, y relación con la administración del IHSS (72% de las respuestas en cada factor); capacidad para responder a

⁶ En el Anexo 2. Resultados de la encuesta en línea, se presentan gráficas con los resultados consolidados de la encuesta.

factores emergentes no previstos y aprovechar las oportunidades, y consulta tripartita efectiva (63% de las respuestas en cada factor).

III. CONCLUSIONES

3.1. Conclusiones

170. Para los análisis evaluativos a nivel de hallazgos y de conclusiones, se tuvo como referencia el grado de cumplimiento tanto de la hipótesis de alcance planteada para la evaluación, como de la hipótesis de cambio que subyace al Marco Lógico del Proyecto, así como los indicadores previamente planteados en el Informe de Inicio y acordados con la gestora de la evaluación. Adicionalmente, se contrastó la información aportada por las distintas fuentes. La aplicación de diversas fuentes concretada en la alta y diversa participación de los tipos de actores convocados a la evaluación (mencionada en el apartado de Metodología de este Informe) y de distintas técnicas de recolección de información, permitió la triangulación de información cualitativa y cuantitativa que le da consistencia y confiabilidad a los análisis. Además, el contrastar los análisis con indicadores previamente formulados, le da validez y refuerza la confiabilidad de los hallazgos y conclusiones, permitiendo superar la posible limitación por la aplicación de la modalidad totalmente virtual de la evaluación⁷.
171. El Proyecto fue medianamente pertinente: respondió a las demandas y necesidades sentidas del IHSS con relación al objeto del Proyecto y de creación de capacidades, aplicó herramientas para el fortalecimiento de la gobernanza y la sostenibilidad financiera y actuarial de sus regímenes, se alineó con las normas y estándares internacionales, tomó en consideración las regulaciones y políticas nacionales, y respetó las estructuras institucionales existentes en Seguridad Social. Igualmente, respondió a demandas y necesidades sentidas no previstas en el campo de las reformas legislativas sobre Seguridad Social de interés para el país, en cuanto a identificación de situaciones críticas, posibilidades y oportunidades de mejora (teniendo en cuenta experiencias de otros países), y aportó recomendaciones para la integración de la Seguridad y la Protección Social en un solo sistema nacional, la ampliación de cobertura, la gobernanza y la sostenibilidad financiera del sistema. *Sin embargo, no cumplió con dos aspectos clave en la política de la OIT*: la incorporación explícita del enfoque de género y no discriminación en sus productos, y tuvo limitaciones en la realización de consultas tripartitas.

⁷ Con la información del personal de la OIT, se valoró la precisión de las hipótesis y se identificó cómo el enfoque innovador (*Coherencia*), el modelo de intervención (*Eficiencia*) y la gestión de los factores contextuales (*Pertinencia*), permitieron la creación de capacidades e insumos que contribuyeran a la sostenibilidad financiera y actuarial en el IHSS (*Eficacia*), generaron contribuciones a los procesos de cambio y fortalecimiento de la Seguridad Social del país (*Impacto*) y se creó la voluntad tripartita de continuar el uso de instrumentos y herramientas generados por el Proyecto (*Sostenibilidad*).

Con la información del personal del IHSS, representantes del tripartismo y socios estratégicos, se identificaron los insumos y capacidades creadas por el Proyecto (*Eficacia*), contribuciones al sistema de Seguridad Social del país (*Impacto*), voluntad tripartita de continuar el uso de instrumentos y herramientas elaboradas por el Proyecto (*Sostenibilidad*), y el aporte del modo de intervención de la OIT en la consecución de logros y resultados.

Con el análisis documental, se validaron y precisaron las hipótesis de la evaluación, y se trianguló la información y percepciones de las otras fuentes.

La valoración relativa al enfoque de género y no discriminación, se derivó de la indagación transversal con las tres fuentes, sobre el modo como se incorporó el enfoque en el modelo de intervención y en los logros y resultados relativos a la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS; e igualmente, su incorporación en la formulación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social.

172. Fue altamente coherente: creó sinergias con actores e iniciativas internas del Instituto, nacionales de la Seguridad Social, otras iniciativas de la OIT y de otros cooperantes internacionales, en función del cumplimiento de los objetivos propuestos en el PRODOC y promovió la participación de trabajadores y empleadores durante su implementación; y también en cuanto a logros y resultados no esperados de procesos que se asumieron en la marcha.
173. Fue altamente eficaz en cuanto *desarrolló productos de calidad y útiles* con los que cumplió los objetivos propuestos (las valuaciones actuariales de tres regímenes: Riesgos Profesionales, Enfermedad y Maternidad e Invalidez, Vejez y Muerte), generó acuerdos de cooperación, tuvo un enfoque innovador, generó capacidades y obtuvo logros no previstos (evaluación de la tasa de cotización del régimen de Riesgos Profesionales, análisis de gestión de los regímenes, diseño del sistema de recaudación, y capacitación de 129 personas, del nivel central del IHSS y del nivel regional) indispensables para tener mayor efectividad e impacto con los resultados obtenidos. Por otra parte, a nivel nacional acompañó la elaboración de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social y el diseño de una estrategia de extensión de la cobertura contributiva, incluyendo en ambas, así como en el Programa de Trabajo Decente por País, recomendaciones de los estudios realizados. *No obstante, lo anterior*, el modo de intervención y el apoyo de aliados de la cooperación *no fueron suficientes para generar voluntad* de fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial del Instituto en las autoridades del tripartismo.
174. Fue altamente eficiente, pues los recursos, acciones y tiempos planeados fueron suficientes para alcanzar los resultados, extendió el tiempo para conseguir lo esperado y no esperado (de 2.5 años a 4 años), hizo rendir los recursos, consiguió otros recursos importantes (300.000 euros de la Unión Europea), creó sinergias entre actores claves y aliados para gestionar con eficiencia recursos adicionales, con los cuales elaboró nuevos estudios y recomendaciones.
175. Tuvo un impacto medio. Si bien se evidencian algunos cambios institucionales en el IHSS (se creó una Gerencia Aseguradora, se incrementó la cotización al pago de pensión por IVM, se aprobó una propuesta de reforma para estabilizar el fondo de Riesgos Profesionales y se volvieron a hacer licitaciones), se realizaron modificaciones normativas o reglamentarias en Seguridad Social vinculadas al Proyecto, y el Proyecto aplicó metodologías participativas, innovadoras y modos de responder a cambios inesperados y a condiciones complejas que se replican en otras iniciativas de la OIT y otros programas de Seguridad Social; *aún con su extensión en el tiempo, el Proyecto no logró dejar el impacto deseado* durante la ejecución del Proyecto, en cuanto no logró avanzar suficientemente en la implementación de medidas de corto plazo claves como la fijación de nuevos techos y tasas de cotización y tampoco hay evidencias de ampliación de cobertura por efecto del Proyecto.
176. La sostenibilidad del Proyecto fue baja. Los resultados del proyecto *son sostenibles en el mediano y largo plazo*, pero son muchos los factores internos y externos limitantes para que lo sean en el corto plazo. La OIT sumó con este Proyecto nuevas acciones al proceso de varios años que lleva en Honduras apoyando el mejoramiento de la Seguridad Social en el país (en el 2005 con el diseño del Régimen de Riesgos Profesionales del IHSS, posteriormente con la nota técnica sobre reconocimiento de riesgos y enfermedades del IHSS, y con este proyecto en el fortalecimiento de los tres regímenes del IHSS y a partir de este proyecto, con el fortalecimiento del Régimen de Previsión del Magisterio que ha solicitado el INPREMA y ha

sido formulado el PRODOC). La posibilidad de cambios y transformaciones en el corto y mediano plazo con los insumos creados por el Proyecto, depende de muchos factores internos y externos que están fundamentalmente en manos del tripartismo resolverlos.

177. Con relación a la sostenibilidad se destaca el que *la OIT haya procurado* que la Junta Directiva tripartita del IHSS, la Comisión Interventora, el CES, los mandantes, personas de otros Institutos y Ministerios y del Congreso Nacional *conocieran y se apropiaran de los resultados y recomendaciones del Proyecto como insumos para la toma de decisiones urgentes* de transformación institucional y nacional; *sin embargo, hay una percepción generalizada en los actores entrevistados de que la OIT debe ir más allá de su rol técnico, ser más estratégica y hacer mayor seguimiento, para lo cual debe hacer más consulta con los mandantes en los espacios tripartitos (más que por separado), con estrategias definidas y recursos humanos específicos dedicados a esta labor durante la ejecución del Proyecto.*
178. Así mismo se resalta el *uso por primera vez* que hizo el Proyecto *de dos modelos actuariales nuevos* desarrollados por OIT en Ginebra, ILOpensions y ILOHealth, basados en una plataforma en la nube que permite procesar más datos en menos tiempo, una mayor desagregación de la información, y es amigable de fácil manejo y uso para los técnicos del Instituto.
179. *Dejó personal técnico* en la Unidad de Actuaría y otras dependencias del IHSS, además personal de la SEDESOL *apropiado de los resultados del Proyecto y con capacidad técnica*, lo que permitirá *ganar autonomía institucional*, como condición básica de sostenibilidad de los logros y resultados conseguidos.

3.2. Lecciones Aprendidas

180. Tanto para los actores entrevistados como para la evaluación, son muchos y valiosos los aprendizajes que deja el Proyecto, dada la riqueza en productos, modos de abordaje de las situaciones emergentes, y resultados esperados y no esperados, lo cual se constituye en un referente muy importante para el mejoramiento e innovación de la asistencia técnica de la OIT en nuevos proyectos y experiencias de acompañamiento en la región. Las siguientes son las lecciones aprendidas más destacables, las cuales se han tomado en cuenta en las recomendaciones:
181. **LA 1.** *Se logra una mayor sostenibilidad si:* i) las recomendaciones van acompañadas de planes operativos, elaborados con los beneficiarios, que incluyan medidas de cambio de corto, mediano y largo plazo; ii) durante la ejecución del proyecto se pacta con autoridades y directivos la toma de decisiones para la aplicación de medidas inmediatas factibles durante la marcha; iii) se involucran, durante la ejecución del Proyecto y en actividades clave de operación y capacitación, a autoridades y directivos, u otros actores claves del tripartismo, tomadores de decisiones, a fin de que no se reduzca su participación solo a los momentos finales de presentación de resultados. *Usuarios:* OIT, Oficial del Proyecto; IHSS, Unidad de Actuaría y Departamento de Planificación.
182. **LA 2.** *Se consiguen consultas tripartitas efectivas si:* i) se hace cabildeo con representantes del tripartismo, sector por sector (trabajadores, empleadores y gobierno), previo a las plenarios

de los espacios tripartitos (juntas, consejos, comisiones); ii) en los espacios tripartitos, el diálogo y consulta no se reduce solo a la presentación de resultados por parte de las y los consultores expertos, sino que se incentiva el intercambio de experiencias y conocimientos con los técnicos y otros actores claves que participan en la implementación del Proyecto; iii) las convocatorias de los diálogos y consultas tripartitas son amplias, se extienden a representantes oficiales de los mandantes, pero también a otros ‘influenciadores’ clave que sean ‘puente’ con nuevos representantes que puedan ser nombrados en eventuales cambios de autoridades y directivos, es decir, si la convocación se extiende, además de los representantes oficiales, a actores que tienen la memoria de los procesos, conocen y tienen experiencia con la implementación del Proyecto, son ‘influenciadores’ políticos a nivel institucional y nacional, y son posibles candidatos a cargos de responsabilidad. *Usuarios:* OIT, Oficial del Proyecto-Especialista de Protección Social; IHSS, Dirección del Instituto y jefes de Unidad de Actuaría y Departamento de Planificación.

183. **LA 3.** *Se desarrolla mejor el enfoque de género y no discriminación si:* i) se diseñan indicadores de aplicación específica en el Proyecto; ii) todos los productos transversalizan indicadores de género de manera pertinente; iii) se capacita a consultores para que apliquen los indicadores; iv) se diseña una estrategia y metodología de aplicación participativa de los indicadores durante la marcha del proyecto; v) es parte del PRODOC la formulación explícita y pertinente del enfoque y los resultados esperados, la aplicación de los indicadores, y la operación de la estrategia y metodología diseñadas para la aplicación de los indicadores. *Usuarios:* OIT, Especialista de Protección Social, Especialista en Género y No Discriminación, ASU y PFACTS; IHSS, jefes de Departamento de Planificación y Unidad de Actuaría.

184. **LA 4.** *El rol de la OIT es más efectivo si:* i) se hacen recomendaciones durante la ejecución, se logra que los técnicos las apropien y empoderen, y que las autoridades y directivos tomen decisiones durante la marcha para implementar medidas inmediatas posibles; ii) se hace seguimiento específico a la aplicación de recomendaciones, cabildeo para lograr que todos los mandantes acepten los productos, y asesoría a las instancias directivas para que las propuestas se apliquen; iii) se elabora y aplica un enfoque, estrategia y metodología específicos para la ‘generación de voluntad política para la toma de decisiones sobre la aplicación de recomendaciones, institucionales y estatales’, que se diseñe como parte del PRODOC y se implemente durante la ejecución del Proyecto, teniendo en cuenta de manera particular las diferencias conceptuales y de intereses entre los mandantes del tripartismo. *Usuarios:* OIT, Oficial de Proyectos y Especialista de Protección Social; IHSS, Dirección del Instituto y jefes de Unidad de Actuaría y Departamento de Planificación.

3.3. Buenas Prácticas

185. Las siguientes Buenas Prácticas son construidas a partir de opiniones dadas por los actores entrevistados; en cada una, se señala la fuente o fuentes que la plantearon:

186. **BP 1. La creación de equipos mixtos intra e interinstitucionales:** un equipo mixto interinstitucional, entre unidades y roles involucrados en los estudios, que articuló el trabajo de la OIT con el equipo de IHSS; así como entre la OIT, el equipo del Proyecto del IHSS y el

equipo de la SEDESOL para la formulación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social, se considera una práctica factible que genera un aprendizaje mutuo a partir del intercambio de experiencias y conocimientos. *Responsables:* OIT, en la formulación de Proyectos (incluirla en PRODOC del Proyecto con INPREMA) y la asistencia técnica; IHSS, INPREMA y SEDESOL, unidades técnicas en actividades estratégicas que impliquen distintas dependencias.

187. **BP 2. El uso de modelos innovadores de valuación actuarial** como las plataformas en la nube, de fácil manejo y uso para el equipo técnico del IHSS, que permite que lo hecho durante el Proyecto, sea retomado por cualquier persona con la capacidad de manejarlas para actualizar las valuaciones. La realización de tres evaluaciones actuariales al mismo tiempo, que permiten economías de escala en la implementación y la formulación integrada y complementaria de las recomendaciones en función de un objetivo común. *Responsables:* OIT, Especialistas y consultores y consultoras para estudios actuariales.
188. **BP 3. La integración en la marcha de demandas no esperadas**, ocasionadas por los cambios del contexto como: la solicitud del Estado a la OIT de asistencia técnica para tener claridad sobre hacia donde avanzar con la nueva Ley de Seguridad Social ante la derogación de la Ley Marco de Seguridad Social; y la solicitud del IHSS para orientar su equipo multidisciplinario en el alcance, objetivos y principios de la Protección Social en el marco del Convenio núm. 102 y otros marcos internacionales de Protección y Seguridad Social. *Responsables:* OIT, Oficial de Proyectos y Especialistas; Organizaciones de Cooperación internacional.
189. **BP 4. El modo como se elaboró la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social:** con el equipo de la SEDESOL a partir de lo que el equipo del IHSS planteaba, y la OIT respondía dando ejemplos de experiencias de otros países. Mediante la inclusión, además del sistema de Protección Social, del sistema de Seguridad Social (los institutos de Seguro Social), del sistema de salud y, especialmente la inclusión del sistema de cuidados, lo cual es novedoso en Honduras. *Responsables:* OIT, Especialistas; SEDESOL, unidades técnicas; IHSS y otros Institutos de Seguridad Social, unidades técnicas.

3.4. Recomendaciones

190. La evaluación deduce de las Lecciones Aprendidas las siguientes Recomendaciones ***dirigidas principalmente a la OIT***, como asesor del proceso de implementación de medidas para el mejoramiento continuo de la Seguridad Social en el país y la región, y como asesor en la formulación de recomendaciones en valuaciones actuariales para que sean aplicadas en el corto, mediano y largo plazo con el máximo de factibilidad y sostenibilidad posibles.
191. **R1.** Formular una “estrategia y metodología de consulta tripartita con autoridades y representantes de los mandantes” para ser aplicada como parte de la asistencia técnica prestada en estudios financieros y actuariales y otro tipo de proyectos; orientada al conocimiento, apropiación y empoderamiento no solo de los resultados finales, sino también de los logros intermedios (hitos), la solución de problemas y la gestión de recursos en la marcha; con acciones, actividades y tiempos suficientes para hacer diálogos de análisis y reflexión crítica en profundidad, que generen insumos para crear acuerdos; con herramientas adecuadas, teniendo en cuenta el tipo de actores, los roles que desempeñan y su nivel y grado

de incidencia en la toma de decisiones para la aplicación de recomendaciones, y para la puesta en funcionamiento de medidas de mejoramiento y cambio de corto, mediano y largo plazo. Esta Recomendación está relacionada con la LA 2.

Prioridad alta; corto plazo; no requiere recursos adicionales, se plantea como parte de la asistencia técnica prestada por la OIT. Además de la ***OIT, son destinatarios adicionales la Dirección del IHSS y representantes de los mandantes ante el IHSS.***

192. **R2.** Formular una “estrategia y metodología de incidencia y acompañamiento para generar mejoras durante la marcha de los proyectos” para ser aplicada como parte de la asistencia técnica prestada en estudios financieros y actuariales; orientada a la definición e implementación, durante la ejecución del Proyecto, de medidas de mejora funcionales en los procesos y prácticas institucionales, de carácter técnico, financiero y de gobernanza; con enfoque de género, no discriminación y ampliación de cobertura; teniendo en cuenta los roles y responsabilidades institucionales, y sin depender necesariamente de la toma de decisiones de las autoridades, aunque si de los directores y gerentes de manera autónoma. Esta Recomendación está relacionada con la LA 1. y LA. 4.

Prioridad media; (mediano plazo) durante la formulación de los proyectos; no requiere recursos adicionales, se plantea como parte del diseño y elaboración de PRODOC. ***Son destinatarios adicionales los directores, gerentes y equipos técnicos del IHSS que participaron en el proyecto.***

193. **R3.** Elaborar “una metodología e indicadores para medición de cobertura durante la ejecución de proyectos de estudios actuariales”, para aplicarla como parte de la asistencia técnica orientada a la identificación de aspectos relacionados con inclusión de la población en los sistemas de Seguridad Social contributiva y Protección Social no contributiva en el país, con enfoque de género y no discriminación, con el fin de tener, de una parte, una línea base para medir expost (a lo largo del proceso de asistencia técnica al país) el impacto de las recomendaciones que se apliquen, y de otra parte, medir en la marcha del proyecto, el impacto de las medidas de mejora en ampliación de cobertura que puedan ser institucionalizadas de manera inmediata por los directores y equipos técnicos, como parte del mejoramiento de sus procesos y prácticas institucionales, y sin que se requiera necesariamente una decisión de las autoridades. Esta Recomendación está relacionada con la LA 3.

Prioridad media; mediano plazo, requiere recursos (medio) para contratación de una consultoría experta en GEDI y M&E, con apoyo de especialistas en Seguridad Social, estudios actuariales y de Especialista en GEDI y EVAL. Son destinatarios adicionales a la OIT, el Departamento de Planificación y de Estadística y la Unidad de Actuaría del Instituto.

194. **R4.** Desarrollar “indicadores con enfoque de género para estudios financieros y actuariales”, así como, una “metodología de uso de los indicadores” para ser aplicada como parte de la asistencia técnica, orientada a la identificación de aspectos relacionados con situaciones de inclusión, equidad y consideración de condiciones específicas de vida, desempeño laboral, en contextos familiares, sociales y de gobernanza. Esta Recomendación está relacionada con la LA3.

Prioridad media; mediano plazo, requiere recursos (medio) para contratación de una consultoría experta en GEDI y M&E, con apoyo de especialistas en Seguridad Social y estudios actuariales. Destinatarios adicionales son los equipos de la Unidad de Actuaría y de los Departamentos de Planificación, Estadística, Información y Evaluación del Instituto.

195. **R5.** Formular y desarrollar una “estrategia de sostenibilidad de los resultados de las valuaciones actuariales en el IHSS” orientada y facilitada por el Oficial de Proyectos y el Especialista de Protección Social de la Oficina de San José. La estrategia deberá ser aprobada por la Junta Directiva o la Comisión Interventora del IHSS, validada en el CES o un Comité Ad Hoc tripartito, e idealmente, integrada al Programa de Trabajo Decente por País (PTDP). Para su realización efectiva se propone a la dirección del IHSS con el acompañamiento del Oficial de Proyectos de la Oficina de San José, crear las siguientes condiciones: **i)** mapeo y pre-cabildeo de actores claves del tripartismo que “promuevan” la iniciativa a nivel de la instancia directiva del IHSS y el CES; **ii)** diseño y creación en el CES o un Comité Ad Hoc tripartito de un “Pacto Técnico-Político” con compromisos mínimos tripartitos de apoyo a la aplicación de resultados; **iii)** creación en el CES o un Comité Ad Hoc tripartito de una “Unidad de Custodia Técnica” de los resultados de las valuaciones actuariales; **iv)** aprobación en el CES o un Comité Ad Hoc tripartito de la inclusión de la “estrategia de sostenibilidad de los resultados de las valuaciones actuariales en el PTDP 2024-2027”. Esta Recomendación está relacionada con la LA1. y la LA 4.

Prioridad alta; corto plazo; no requiere recursos adicionales, se plantea como parte de la asistencia técnica o acompañamiento de la OIT junto con la dirección del IHSS, para ser implementada de manera progresiva. ***Los destinatarios son la OIT, la dirección, las direcciones y gerencias de los regímenes y de la Unidad de Actuaría y el Departamento de Planificación del Instituto.***

IV. ANEXOS

4.1. Lecciones Aprendidas (templates)

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

ELEMENTO LA	TEXTO
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).	LA 1. Se logra una mayor sostenibilidad si: i) las recomendaciones van acompañadas de planes operativos, elaborados con los beneficiarios, que incluyan medidas de cambio de corto, mediano y largo plazo; ii) durante la ejecución del proyecto se pacta con autoridades y directivos la toma de decisiones para la aplicación de medidas inmediatas factibles durante la marcha; iii) se involucran, durante la ejecución del Proyecto y en actividades clave de operación y capacitación, a autoridades y directivos, u otros actores claves del tripartismo, tomadores de decisiones, a fin de que no se reduzca su participación solo a los momentos finales de presentación de resultados.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada.	Para que las recomendaciones de los estudios del Proyecto sean aplicadas y se generen los cambios y transformaciones esperadas en la Institución con la aplicación de las recomendaciones, es muy importante crear, a lo largo del desarrollo del Proyecto, condiciones para garantizar que se tomen las decisiones necesarias para hacer sostenibles los resultados.
Usuarios meta / Beneficiarios.	OIT, Oficial del Proyecto; IHSS, Unidad de Actuaría y Departamento de Planificación.
Retos/lecciones negativas – Factores causales.	Si durante la marcha del Proyecto no se establecen condiciones que garanticen la aplicación de las recomendaciones en el corto, mediano y largo plazo, los resultados del Proyecto no serán sostenibles.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.	Si los tomadores de decisiones se involucran en la ejecución y capacitación, además, se acuerdan con los beneficiarios planes de aplicación de las recomendaciones, y durante la marcha se pacta con las autoridades y directivos la toma de decisiones sobre medidas inmediatas factibles, los resultados del Proyecto serán sostenibles.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).	La creación de condiciones de sostenibilidad durante la ejecución del Proyecto, requiere incluirla, durante el diseño y como parte de las actividades del Proyecto planteadas en el PRODOC; pero no requiere personal ni recursos adicionales.

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

ELEMENTO LA	TEXTO
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).	LA 2. <i>Se consiguen consultas tripartitas efectivas si: i)</i> se hace cabildeo con representantes del tripartismo, sector por sector (trabajadores, empleadores y gobierno), previo a las plenarias de los espacios tripartitos (juntas, consejos, comisiones); ii) en los espacios tripartitos, el diálogo y consulta no se reduce solo a la presentación de resultados por parte de las y los consultores expertos, sino que se incentiva el intercambio de experiencias y conocimientos con los técnicos y otros actores claves que participan en la implementación del Proyecto; iii) las convocatorias de los diálogos y consultas tripartitas son amplias, se extienden a representantes oficiales de los mandantes, pero también a otros ‘influenciadores’ clave que sean ‘puente’ con nuevos representantes que puedan ser nombrados en eventuales cambios de autoridades y directivos, es decir, si la convocación se extiende, además de los representantes oficiales, a actores que tienen la memoria de los procesos, conocen y tienen experiencia con la implementación del Proyecto, son ‘influenciadores’ políticos a nivel institucional y nacional, y son posibles candidatos a cargos de responsabilidad.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada.	Para que las consultas tripartitas sean realmente efectivas y generen voluntad de cambio y transformación del Instituto en términos del objetivo del Proyecto, sin que los cambios de autoridades decisoras durante la ejecución del Proyecto afecten, es muy importante que además de las consultas, se lleven a cabo actividades adicionales con los actores (como el cabildeo sector por sector previo a la consulta), que aseguren la apropiación y empoderamiento de los productos y resultados del Proyecto a fin de garantizar que los actores pertinentes tomen las decisiones necesarias para hacer sostenibles los resultados.
Usuarios meta / Beneficiarios.	OIT, Oficial de Proyectos, Especialista de Protección Social; IHSS, Dirección del Instituto y jefes de Unidad de Actuaría y Departamento de Planificación.

Retos/lecciones negativas – Factores causales.	Si los actores del tripartismo (tanto los y las representantes oficiales como sus directivas) no conocen y debaten sobre los avances de los productos, no se logra generar apropiación y empoderamiento sobre ellos y los resultados del Proyecto y, por lo tanto, será muy difícil que se cree voluntad de cambio y transformación en quienes deciden la aplicación de las recomendaciones del Proyecto.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.	Si se logran consultas tripartitas que generen interés por los resultados e impactos del Proyecto en todos los actores, se podrá lograr verdadera voluntad de aplicación de las recomendaciones en el corto, mediano y largo plazo.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).	La realización de consultas tripartitas que creen el nivel de apropiación y empoderamiento de los productos y resultados del Proyecto y voluntad para la aplicación de las recomendaciones, no requiere personal ni recursos adicionales.

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

ELEMENTO LA	TEXTO
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).	LA 3. <i>Se desarrolla mejor el enfoque de género y no discriminación si: i)</i> se diseñan indicadores de aplicación específica en el Proyecto; <i>ii)</i> todos los productos transversalizan indicadores de género de manera pertinente; <i>iii)</i> se capacita a consultores para que apliquen los indicadores; <i>iv)</i> se diseña una estrategia y metodología de aplicación participativa de los indicadores durante la marcha del proyecto; <i>v)</i> es parte del PRODOC la formulación explícita y pertinente del enfoque y los resultados esperados, la aplicación de los indicadores, y la operación de la estrategia y metodología diseñadas para la aplicación de los indicadores.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada.	El desarrollo del enfoque de género y no discriminación en valuaciones actuariales, requiere un diseño y aplicación explícito y pertinente para ser desarrollado adecuadamente de manera transversal, tanto en la formulación del PRODOC como en la realización de todas las actividades del Proyecto.
Usuarios meta / Beneficiarios.	OIT, Especialista de Protección Social, Especialista en Género y No Discriminación, ASU y PFACTS; IHSS, jefes de Departamento de Planificación y Unidad de Actuaría.

Retos/lecciones negativas – Factores causales.	Si no se plantean de manera explícita y pertinente resultados esperados e indicadores concretos relativos al enfoque de género y no discriminación en los productos del Proyecto, y si no se definen herramientas y metodologías para aplicarlas, no será posible desarrollar adecuadamente el enfoque de género y no discriminación en el Proyecto.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.	Si se hace un diseño adecuado de resultados esperados, indicadores, herramientas y medidas para utilizarlas de manera participativa con las personas implicadas a lo largo del Proyecto, además, se fortalecen capacidades en las y los consultores y personal técnico de la Institución, es posible desarrollar adecuadamente el enfoque de género y no discriminación, y se podrán evidenciar, en el momento de la evaluación, hallazgos y resultados concretos verificables en este campo.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).	El diseño de indicadores de género y no discriminación apropiados para el Proyecto durante la formulación del PRODOC, la capacitación a consultores y personal técnico para su aplicación, el diseño de una estrategia y metodología de aplicación participativa en la marcha, no requiere personal y recursos adicionales, pero si tiempos de dedicación específica de especialistas, consultores y participantes. En el caso de la formulación de indicadores específicos de género y no discriminación para estudios actuariales, podría requerir recursos para la contratación de un consultor o consultora experta en GEDI y M&E.

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

ELEMENTO LA	TEXTO
-------------	-------

<p>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).</p>	<p>LA 4. <i>El rol de la OIT es más efectivo si: i)</i> se hacen recomendaciones durante la ejecución, se logra que los técnicos las apropien y empoderen, y que las autoridades y directivos tomen decisiones durante la marcha para implementar medidas inmediatas posibles; <i>ii)</i> se hace seguimiento específico a la aplicación de recomendaciones, cabildeo para lograr que todos los mandantes acepten los productos, y asesoría a las instancias directivas para que las propuestas se apliquen; <i>iii)</i> se elabora y aplica un enfoque, estrategia y metodología específicos para la ‘generación de voluntad política para la toma de decisiones sobre la aplicación de recomendaciones, institucionales y estatales’, que se diseñe como parte del PRODOC y se implemente durante la ejecución del Proyecto, teniendo en cuenta las diferencias conceptuales y de intereses entre los mandantes del tripartismo.</p>
<p>Contexto y cualquier pre-condición relacionada.</p>	<p>Se considera que parte de la Asistencia Técnica de la OIT es la creación de condiciones para que las recomendaciones que surgen de sus proyectos se apliquen, incluso algunas de ellas de manera inmediata durante la marcha del Proyecto. En tal sentido, es deseable que el equipo de la OIT responsable del Proyecto desarrolle, como parte del PRODOC, una estrategia con acciones específicas para conseguir la aplicación de las recomendaciones.</p>
<p>Usuarios meta / Beneficiarios.</p>	<p>OIT, Oficial de Proyectos y Especialista de Protección Social; IHSS, Dirección del Instituto y jefes de Unidad de Actuaría y Departamento de Planificación.</p>
<p>Retos/lecciones negativas – Factores causales.</p>	<p>La aplicación efectiva de las recomendaciones surgidas de los Proyectos no se logra espontáneamente, requiere planear y ejecutar acciones enfocadas en la generación de condiciones que aseguren su aplicación. Si esto no se da durante la ejecución del Proyecto, será muy difícil asegurar su aplicación y lograr, durante la evaluación, evidenciar la sostenibilidad de los resultados de los proyectos.</p>
<p>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.</p>	<p>Si se diseña una estrategia con acciones aplicables durante la ejecución del Proyecto, orientada específicamente a la aplicación de las recomendaciones, se logrará que algunas de estas se apliquen de manera inmediata en la marcha del Proyecto, de manera que, al ver efectos tempranos en la Institución, se cree la voluntad política necesaria en los actores decisores para la aplicación efectiva de las demás recomendaciones una vez culminado el Proyecto.</p>
<p>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).</p>	<p>El diseño de una estrategia de aplicación de recomendaciones como parte del PRODOC y su implementación como parte de la ejecución del Proyecto, no requiere personal, tiempos y recursos adicionales; depende fundamentalmente de la forma como se preste la asistencia técnica.</p>

4.2. Buenas Prácticas (templates)

OIT Plantilla de Buena Práctica emergente

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025.

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

ELEMENTO DE BP	TEXTO
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.).	BP 1. La creación de equipos mixtos intra e interinstitucional: un equipo mixto interinstitucional, entre unidades y roles involucrados en los estudios, que articuló el trabajo de la OIT con el equipo de IHSS; así como entre la OIT, el equipo del Proyecto del IHSS y el equipo de la SEDESOL para la formulación de la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social, se considera una práctica factible que genera un aprendizaje mutuo a partir del intercambio de experiencias y conocimientos.
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.	Esta práctica es viable cuando hay que integrar diferentes temáticas (distintos regímenes o programas de Protección Social), áreas de trabajo (consultores internacionales, consultores nacionales, departamentos de la Institución), roles del personal (jefes o gerentes, especialistas, funcionarios) para conseguir un objetivo común o propósitos relacionados (el fortalecimiento de la gobernanza y la sostenibilidad financiera de la Institución o una propuesta de ley para el Sistema Nacional de Seguridad Social).
Establecer una relación causa-efecto clara.	La integración técnica en un equipo mixto, permite el trabajo colaborativo entre todos los actores implicados, aprendizajes mutuos que enriquecen tanto los productos del Proyecto como las actividades de la institución, y conseguir objetivos comunes de manera efectiva; es una práctica aplicable y replicable.

Indicar impacto medible y beneficiarios meta.	<p>La práctica genera un impacto ascendente en una Institución (entre asesores, especialistas, consultores, personal de distintos departamentos) y entre instituciones (equipos y roles diferentes). Actualmente, esta práctica de equipos mixtos se ha retomado al interior del IHSS y en la SEDESOL, como escenarios para formulación de proyectos, planes y estrategias. La propuesta de Ley Integral de Protección Social, aunque no ha sido aprobada, es un referente para el accionar de SEDESOL en Seguridad Social y ha inspirado otras políticas relacionadas con Protección Social, debido a los aprendizajes mutuos obtenidos durante su formulación.</p> <p>Los beneficiarios son: la OIT, en la formulación de Proyectos (incluirla en el PRODOC del Proyecto con INPREMA) y la asistencia técnica; el IHSS, el INPREMA y la SEDESOL, unidades técnicas en actividades estratégicas que, por su temática y/o alcance, impliquen distintas dependencias.</p>
Potencial para réplica y por quién(es).	<p>La OIT en proyectos de asistencia técnica a instituciones que involucren distintos departamentos de la institución y distintos roles de los funcionarios implicados; igualmente, la OIT en proyectos de asistencia técnica a estados o gobiernos nacionales, que involucren distintas instituciones; instituciones, en acciones que impliquen la participación e integración de toda la institución en un objetivo común.</p>
Vínculos ascendentes con objetivos/metas más altas de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT).	<p>Esta experiencia es una Buena Práctica para avanzar en la consecución de propósitos estratégicos de la OIT como el cumplimiento de las normas internacionales del Trabajo y la formalización laboral en el marco del Programa de Trabajo Decente por País, en países como Honduras.</p>
Otros documentos o comentarios relevantes.	<p>Esta Buena Práctica fue clave para llevar a cabo propósitos institucionales, como la realización simultánea de estudios actuariales para tres regímenes distintos en una misma institución, y para elaborar la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social integrando Protección Social contributiva y no contributiva. La práctica de los equipos mixtos, se sigue aplicando después de culminar el Proyecto al interior del IHSS y de la SEDESOL, lo cual demuestra que es aplicable y replicable.</p>

OIT Plantilla de Buena Práctica emergente

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND.

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025.

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

ELEMENTO DE BP	TEXTO
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.).	BP 2. <i>El uso de modelos innovadores de valuación actuarial</i> como las plataformas en la nube de fácil manejo y uso para el equipo técnico del IHSS, que permite que lo hecho durante el Proyecto, sea retomado por cualquier persona con la capacidad de manejarlas para actualizar las valuaciones. La realización de tres evaluaciones actuariales al mismo tiempo, que permitieron economías de escala en la implementación, y la formulación integrada y complementaria de las recomendaciones en función de un objetivo común.
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.	Esta práctica es viable en cuanto la oficina de la OIT en Ginebra cuenta con <i>dos modelos actuariales</i> , ILOpensions y ILOHealth, basados en una plataforma en la nube que permite procesar más datos en menos tiempo, una mayor desagregación de la información, y es amigable, de fácil manejo y uso para el personal técnico de los Institutos acompañados técnicamente en este campo, bien sea para hacer una evaluación actuarial o varias en un mismo Proyecto, como sucedió exitosamente en este caso. Es clave la creación de capacidades en el personal técnico de las Instituciones mediante la práctica en el uso de las plataformas durante la ejecución del Proyecto.
Establecer una relación causa-efecto clara.	El uso de los modelos actuariales de la OIT, basados en plataformas en la nube, permite hacer valuaciones actuariales con estándares internacionales, de manera eficiente y fácil de aplicar y usar con sostenibilidad por los técnicos de los institutos.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta.	La práctica genera un impacto sostenible y escalable por mayor autonomía en los procesos de las instituciones, y una manera cada vez más efectiva de prestar asistencia técnica en este campo por parte de la OIT. Los beneficiarios son: OIT, Especialistas, y consultores y consultoras para estudios actuariales.
Potencial para réplica y por quién(es).	La OIT en proyectos de asistencia técnica a instituciones, que requieren aplicar de manera periódica y sostenible, valuaciones actuariales que cumplan estándares internacionales, en un contexto con fuertes limitaciones de recurso humano calificado en este campo.
Vínculos ascendentes con objetivos/metás más altas de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT).	Esta experiencia es una Buena Práctica para avanzar en la consecución de propósitos estratégicos de la OIT como la apropiación de los estándares internacionales de Seguridad Social en los países.
Otros documentos o comentarios relevantes.	La aplicación permanente de esta Buena Práctica en las instituciones una vez culminado el Proyecto, depende de la autorización del uso de la plataforma en la nube que dé la OIT a la institución beneficiaria. La OIT está dispuesta a firmar el convenio de licenciamiento, en el momento en que la institución beneficiaria realice el trámite debido.

OIT Plantilla de Buena Práctica emergente

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND.

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025.

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

ELEMENTO DE BP	TEXTO
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.).	BP 3. <i>La integración en la marcha de demandas no esperadas,</i> ocasionadas por los cambios del contexto, como: la solicitud del Estado a la OIT de asistencia técnica para tener claridad sobre hacia donde avanzar con la nueva Ley de Seguridad Social ante la derogación de la Ley Marco de Seguridad Social; y la solicitud del IHSS para orientar su equipo multidisciplinario en el alcance, objetivos y principios de la Protección Social en el marco del Convenio núm. 102 y otros marcos internacionales de Protección y Seguridad Social.
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.	Esta práctica es viable siempre y cuando la OIT, en acuerdo con la Institución beneficiaria, esté dispuesta a aceptar, durante la ejecución, nuevas solicitudes relacionadas con el objetivo del Proyecto, que le contribuyan y generen una mayor eficacia, impacto y sostenibilidad de los resultados (a nivel de la institución y a nivel nacional), y en cuanto sea posible generar ahorro de recursos de la misma financiación del Proyecto (como lo logrado con las consultorías virtuales) y gestionar otros recursos complementarios de la cooperación internacional durante el tiempo de ejecución del Proyecto.
Establecer una relación causa-efecto clara.	Si hay voluntad de la OIT y los beneficiarios de asumir en la marcha del Proyecto acciones no esperadas, se economizan recursos por una gestión eficiente, y se gestionan otros recursos complementarios de aliados de la cooperación, esta Buena Práctica es aplicable y replicable.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta.	El logro de mayores resultados esperados y no esperados, que amplían el alcance del Proyecto y genera posibilidades de sostenibilidad a una mayor escala institucional y nacional. Los beneficiarios son: la OIT, Oficial de Proyectos y Especialistas; Organizaciones de Cooperación internacional.
Potencial para réplica y por quién(es).	Durante la ejecución de proyectos normalmente se presentan solicitudes adicionales de asistencia técnica vinculadas al objetivo del proyecto, debido a cambios en el contexto institucional o nacional, o a necesidades emergentes identificadas a partir de los productos que se van elaborando y, por lo tanto, si se dan las condiciones especialmente de ahorro de recursos y/o posibilidad de gestionar recursos adicionales de aliados estratégicos, esta Buena Práctica puede ser replicable por la OIT y le permitirá optimizar los resultados e impactos de su asistencia técnica.

Vínculos ascendentes con objetivos/metas más altas de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)	Esta experiencia es una Buena Práctica para avanzar en la consecución de propósitos estratégicos de la OIT relacionados con el cumplimiento de Normas Internacionales y, específicamente de los Convenios en los países que los han ratificado.
Otros documentos o comentarios relevantes	La aplicación permanente de esta Buena Práctica por parte de la OIT y las instituciones beneficiarias, requiere una actitud flexible, abierta a cambios inesperados en la marcha de los proyectos y a responder de manera estratégica a los riesgos del contexto. Además, requiere una lectura constante del contexto para responder de manera oportuna e innovadora a situaciones cambiantes y demandas inesperadas en la marcha.

OIT Plantilla de Buena práctica emergente

Título del proyecto: Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud; y Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

TC/SYMBOL: 108163 - HND/21/02/HND.

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: enero 30 a abril 30 de 2025.

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

ELEMENTO DE BP	TEXTO
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.).	BP 4. <i>El modo como se elaboró la propuesta de Ley del Sistema Integral de Protección Social:</i> con el equipo de la SEDESOL a partir de lo que el equipo del IHSS planteaba, y la OIT respondía dando ejemplos de experiencias de otros países. Mediante la inclusión, además del sistema de Protección Social, del sistema de Seguridad Social (los institutos de Seguro Social), del sistema de salud y, especialmente la inclusión del sistema de cuidados, lo cual es novedoso en Honduras.
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.	Esta práctica es viable en casos específicos de solicitud de los países a través de sus gobiernos, para acompañar la elaboración de propuestas de reformas de ley a los sistemas de Seguridad Social para que cumplan las condiciones de los Convenios que han ratificado.
Establecer una relación causa-efecto clara.	Si se logra involucrar de manera integrada en la elaboración de proyectos de ley experiencias internacionales relevantes a los distintos sistemas de Seguridad Social del país, es posible avanzar en gran medida en la creación de sistemas integrales de Protección Social universales innovadores.

Indicar impacto medible y beneficiarios meta.	La creación de Sistemas Integrales de Protección Social en los países con base en experiencias y que cumplan con estándares internacionales. Los beneficiarios son: la OIT (Especialistas); la SEDESOL (unidades técnicas); el IHSS y otros Institutos de Seguridad Social, unidades técnicas.
Potencial para réplica y por quién(es).	En la asistencia técnica de la OIT a los gobiernos nacionales en la elaboración de proyectos de ley de reforma del sistema de Seguridad Social de los países.
Vínculos ascendentes con objetivos/metás más altas de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT).	Esta experiencia es una Buena Práctica para avanzar en la consecución de propósitos estratégicos de la OIT como el establecimiento de los Pisos de Protección Social, el cumplimiento de las normas internacionales del Trabajo y la formalización laboral.
Otros documentos o comentarios relevantes.	Se considera muy importante la interacción, como en este caso, entre el Gobierno (SEDESOL), el IHSS y la OIT, tomando como base los resultados de los estudios actuariales para fundamentar la propuesta de reforma planteada en el proyecto de ley.

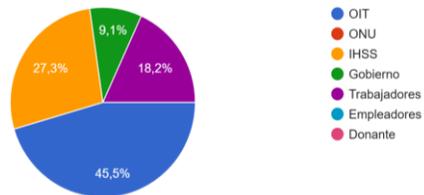
4.3. Lista de entrevistas realizadas

Fecha	Actor	Rol
27.02.2025		Oficial nacional de Proyecto en Honduras
28.02.2025	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Oficial de Proyecto de la Oficina en San José Especialista de Protección Social de la Oficina para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana
03.03.2025	Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Ex directora de la Unidad de Actuaría, actualmente Supervisora
	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Especialista Actuario Seguridad Social sede Ginebra
04.03.2025	Confederación de Trabajadores de Honduras (CTH)	Representante en Junta Directiva del IHSS
	Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA)	Comisionado Presidente
	Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Director de Planificación
	Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Director del Centro Hondureño de Construcción de Políticas Públicas (CHEPES)
05.03.2025	Central Unitaria de Trabajadores de Honduras (CUTH)	Representante en Junta Directiva del IHSS
10.03.2025	Unión Europea	Delegada
	Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Director de la Unidad de Actuaría Exdirector
	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Especialista ACTRAV Oficina Centro América, Haití, Panamá y República Dominicana Consultora para IVM
11.03.2025	Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)	Representantes en la Junta Directiva del IHSS

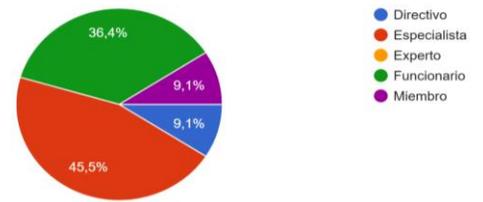
	Confederación General de Trabajadores (CGT)	Representante en la Junta Directiva del IHSS
	Central Unitaria de Trabajadores de Honduras (CUTH)	Representante en Junta Directiva del IHSS
12.03.2025	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Jefe de Unidad de Finanzas Públicas y Servicios Actuariales (PFACTS) Director Adjunto Oficina Centro América, Haití, Panamá y República Dominicana
12.03.2025	Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Gerente IVM
	Congreso Nacional de la República de Honduras	Vicepresidente del Congreso y presidente de la Comisión de Presupuesto
14.03.2025	Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Comisionado Interventor

4.4. Resultados de la encuesta en línea

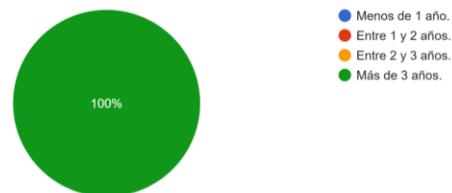
Tipo de Organización a la que pertenece
11 respuestas



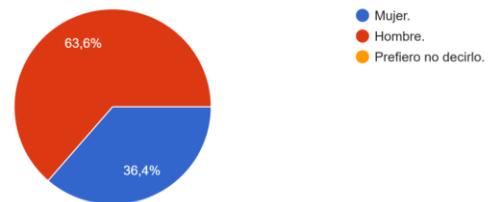
Rol en la organización
11 respuestas



Tiempo en el rol actual
11 respuestas

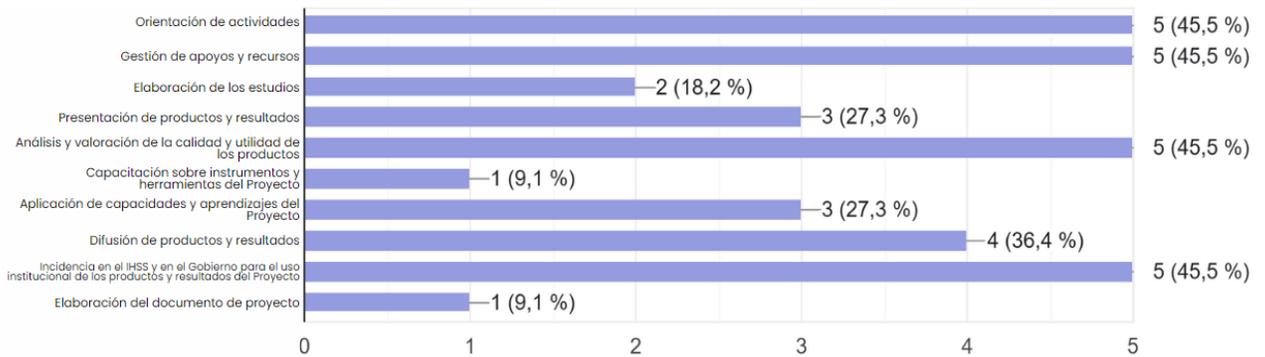


Sexo
11 respuestas

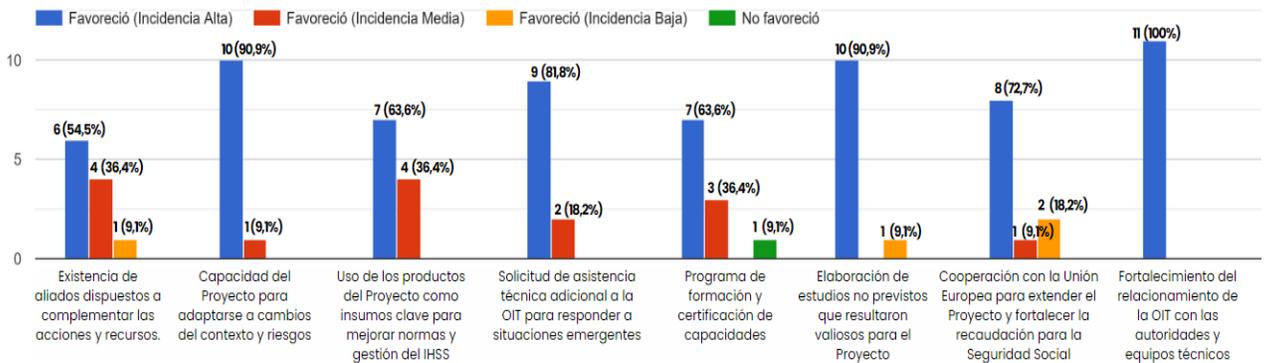


Actividades del Proyecto en las que participó

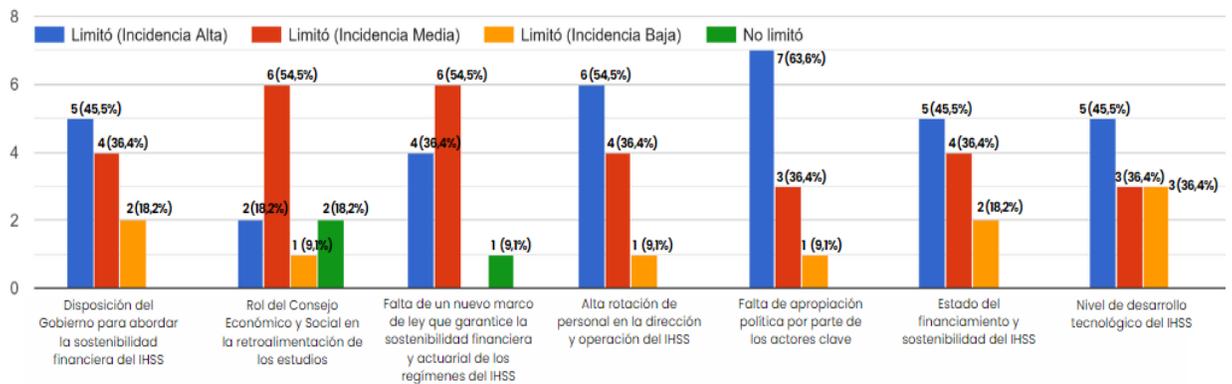
11 respuestas



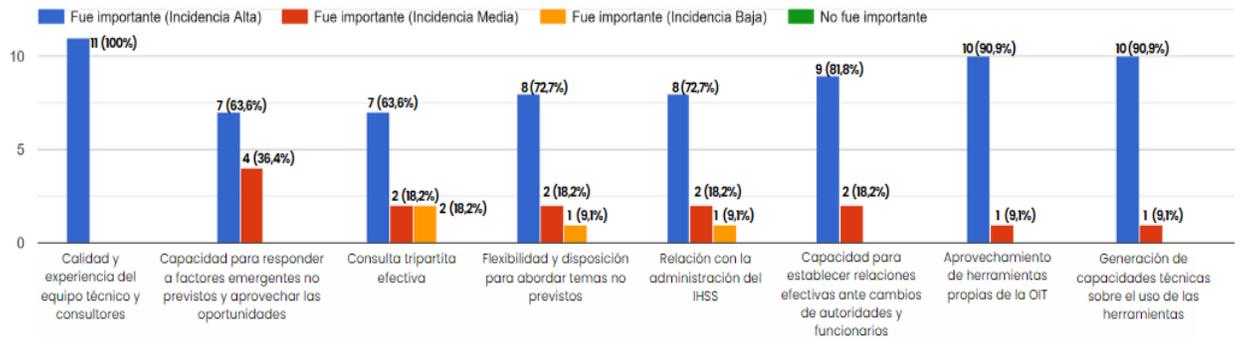
Señale los factores que considera favorecieron la ejecución del Proyecto y califique su incidencia



Señale los factores que considera limitaron la ejecución del Proyecto, y califique su incidencia



Entre las siguientes características de la intervención de la OIT, señale cuales considera importantes para el Proyecto y califique su importancia



4.5. Matriz de Preguntas e Indicadores de la evaluación

PERTINENCIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
1. ¿En qué medida el Proyecto se alineó con las normas y estándares internacionales de Protección y Seguridad Social, particularmente el Convenio 102 y la Recomendación 202?	Nivel de pertinencia del Proyecto en cuanto: <ul style="list-style-type: none"> # y tipo de actores y documentos consultados que <i>manifiestan</i> que el Proyecto se alineó con las normas y estándares internacionales de Protección y Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> Experto en Protección Social de la OIT Secretaría de Trabajo y Seguridad Social de Honduras Oficial del Proyecto de la Oficina de San José Responsable de la Oficina de la OIT en Honduras 	Entrevistas semiestructuradas
2. ¿Cómo integró el Proyecto las normas internacionales de igualdad de género y no discriminación en su diseño e implementación?	<ul style="list-style-type: none"> # y tipo de actores y documentos consultados que <i>evidencian</i> que el Proyecto incorporó enfoques de género y no discriminación en la alineación con normas internacionales. 		
3. ¿En qué medida el Proyecto se alineó con la normativa nacional sobre Seguridad Social? ¿Qué acciones diseñó en línea con la normativa nacional?	<ul style="list-style-type: none"> # y tipo de actores y documentos que <i>manifiestan</i> que se realizaron consultas tripartitas para asegurar la alineación del Proyecto con normas y estándares internacionales. 		
4. ¿De qué manera el proyecto incorporó estrategias para reducir las brechas de género y fomentar la inclusión de grupos vulnerables en el sistema de Seguridad Social de Honduras?	<ul style="list-style-type: none"> # y tipo de actores y documentos consultados que <i>manifiestan</i> que el Proyecto tuvo en cuenta las regulaciones y políticas nacionales preexistentes sobre Seguridad Social. # y tipo de actores entrevistados que <i>manifiestan</i> que el Proyecto respetó las estructuras institucionales nacionales existentes en Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> Todo el Equipo Técnico del IHSS participante, miembros de la Junta Directiva, las Centrales Sindicales y el COHEP 	Encuesta
5. ¿En qué medida el Proyecto respondió y cómo a las necesidades y factores económicos, políticos, normativos y sociales que afectan el fortalecimiento del IHSS y la sostenibilidad financiera de sus regímenes?	<ul style="list-style-type: none"> # y tipo de actores y documentos consultados que <i>manifiestan</i> que el proyecto respondió a las necesidades y factores que afectan el fortalecimiento del IHSS y la sostenibilidad financiera de sus regímenes. 		
6. En qué medida y de qué manera el Proyecto fue capaz de abordar las limitaciones no previstas (¿cuáles?) y crear en la marcha productos (¿cuáles?) y capacidades (¿cuáles?) y en quiénes?) necesarias para la consecución (inmediata o futura) de los resultados esperados?	<ul style="list-style-type: none"> # y tipo de actores y documentos consultados que <i>manifiestan</i> que el Proyecto aplicó modos, instrumentos y herramientas para abordar de manera efectiva los factores contextuales que afectan la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS. <p>Valoración del nivel de pertinencia del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Documentos 	Análisis documental

	<ul style="list-style-type: none"> · Grado Alto: si el Proyecto fue pertinente en mínimo 6 aspectos. · Grado Medio: si el Proyecto fue pertinente entre 3 y 5 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto fue pertinente en 1 o 2 aspectos. 		
--	---	--	--

COHERENCIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
7. ¿Qué sinergias y complementariedades entre instancias al interior del IHSS creó el Proyecto para ser más efectivo y maximizar el impacto? ¿cuáles?	Nivel de coherencia del Proyecto en cuanto: <ul style="list-style-type: none"> · <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que el Proyecto hizo sinergias al interior del Instituto. · <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que el Proyecto promovió la participación de trabajadores y empleadores durante su implementación. · <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que el Proyecto hizo sinergias entre actores a nivel nacional. · <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que el Proyecto hizo sinergias con otras intervenciones de la OIT en el país. · <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que el Proyecto hizo sinergias con otros actores en el ámbito de la Seguridad Social y el fortalecimiento del IHSS en el país. · <i># y tipo de actores y documentos consultados que expresan</i> que el Proyecto gestionó posibles duplicaciones con otras iniciativas nacionales e internacionales en Seguridad Social y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialistas y Técnicos de la Sede Central de la OIT en Ginebra (fueron 5) - Jefe del Departamento de Actuaría del IHSS (líder del equipo técnico) 	Entrevistas semiestructuradas
8. ¿De qué manera se promovió la participación de trabajadores y empleadores en la implementación del Proyecto?			
9. ¿Qué sinergias y complementariedades entre actores a nivel nacional creó el Proyecto durante su implementación? ¿cuáles y en qué objetivos?			
10. ¿Qué sinergias y complementariedades entre el Proyecto y otras intervenciones de la OIT (¿cuáles?) y de otros actores en el ámbito de la Seguridad Social en el país (¿cuáles?) se crearon para conseguir productos y resultados? ¿cuáles y en qué productos y resultados?		<ul style="list-style-type: none"> - Todo el Equipo Técnico del IHSS participante, miembros de la Junta Directiva, las Centrales Sindicales y el COHEP 	Encuesta

11. ¿Qué tanto se dieron duplicaciones con otras iniciativas nacionales o internacionales en Seguridad Social y fortalecimiento la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS? ¿cuáles? ¿cómo se gestionaron?	Valoración del nivel de coherencia del Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> · Grado Alto: si el Proyecto fue coherente en mínimo 5 aspectos. · Grado Medio: si el Proyecto fue coherente en 4 o 3 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto fue coherente en 2 o 1 aspecto 	- Documentos	Análisis documental
--	---	--------------	---------------------

EFICACIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
12. ¿Qué aspectos resaltaría sobre la calidad, suficiencia/deficiencia, y utilidad de los productos esperados y de los productos no esperados conseguidos por el Proyecto?	Nivel de eficacia del Proyecto en cuanto: <ul style="list-style-type: none"> · <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que los productos del Proyecto respondieron a la calidad esperada, son suficientes y son útiles. · <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que el modo de intervención de la OIT, la manera como participó el personal del Instituto, el nivel de involucramiento de los 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe del Departamento de Actuaría del IHSS - Gerentes de los regímenes del IHSS (IVM, EM y RP) - Técnicos del Departamento de Estadística, Tesorería y Planificación 	Entrevistas semiestructuradas

<p>13. ¿Qué capacidades y voluntades de fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS se crearon con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El modo de intervención de la OIT? • ¿La manera como participó el personal del IHSS? • ¿El nivel de involucramiento de los responsables gubernamentales? • ¿El fortalecimiento del diálogo social tripartito? ¿En cuáles instancias? • ¿Mecanismos de cooperación con otros proyectos de la OIT? ¿Cuáles? • ¿Acuerdos de colaboración entre el Proyecto y otras iniciativas de la OIT en Honduras? • ¿Acuerdos de colaboración entre el Proyecto y otras iniciativas en Seguridad Social y en fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS? • ¿El apoyo de aliados de la cooperación? 	<p>responsables gubernamentales, el fortalecimiento del diálogo social tripartito y el apoyo de los aliados de la cooperación crearon capacidades y voluntades de fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i># y tipo de mecanismos y acuerdos de cooperación</i> generados por el Proyecto entre proyectos de la OIT y con otras iniciativas en Seguridad Social y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS • <i># y tipo de actores y documentos consultados que manifiestan</i> que la OIT tuvo un enfoque innovador en la implementación del Proyecto <p>Valoración del nivel de eficacia del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado Alto: si el Proyecto fue eficaz en mínimo 3 aspectos. • Grado Medio: si el Proyecto fue eficaz en 2 aspectos. • Grado Bajo: si el Proyecto fue eficaz solo en 1 aspecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el Equipo Técnico del IHSS participante, miembros de la Junta Directiva, las Centrales Sindicales y el COHEP 	<p>Encuesta</p>
<p>14. ¿Qué tanto considera que la OIT tuvo un enfoque innovador en la implementación del proyecto? ¿Por qué?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Documentos 	<p>Análisis documental</p>

EFICIENCIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
<p>15. ¿En qué medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los recursos presupuestados, • las acciones planeadas, • los tiempos programados <p>fueron suficientes o insuficientes para alcanzar los resultados y responder a los</p>	<p>Nivel de eficiencia del Proyecto en cuanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i># y tipo de actores entrevistados y documentos consultados que manifiestan</i> que los recursos presupuestados, las acciones y tiempos 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente administrativa Oficina de Honduras - Consultores internacionales en actuaría y SS de la OIT (fueron 8) 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>

riesgos, limitaciones y retos de la implementación?	planeadas fueron suficientes para alcanzar los resultados, <i>y señalan por qué razones # y tipo de entrevistados y documentos consultados que manifiestan</i> que el Proyecto fue eficiente en la gestión de recursos y tiempos para responder a los riesgos, limitaciones y retos de la implementación, <i>y señalan por qué razones</i>	- Unidad de Servicios Actuariales (ASU) sobre el Régimen de Riesgos Profesionales - Unidad de PFACTS se encargó de supervisar los trabajos actuariales del Régimen de IVM y EM	
16. ¿Qué tan eficiente fue el modo como la intervención respondió a la necesidad de complementar recursos y tiempos para responder a los riesgos, limitaciones y retos detectados en la marcha?	Valoración del nivel de eficiencia del Proyecto: - Grado Alto: si el Proyecto fue eficiente en los 2 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto fue eficiente solo en 1 aspecto.	- Todo el Equipo Técnico del IHSS participante, miembros de la Junta Directiva, las Centrales Sindicales y el COHEP - Documentos	Encuesta Análisis documental

IMPACTO

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
17. ¿Cuáles fueron los cambios estructurales dentro del IHSS atribuibles al Proyecto en términos de sostenibilidad financiera y actuarial de sus regímenes? ¿En qué campos y para quiénes? ¿De qué manera estos cambios han sido institucionalizados?	Nivel de impacto del Proyecto en cuanto: - <i># y tipo de cambios institucionales</i> en el IHSS atribuibles al Proyecto (nuevas normativas, estructuras o mecanismos). - <i># y tipo de documentos estratégicos</i> del IHSS que incorporan insumos del Proyecto. - <i># y tipo de modificaciones normativas o reglamentarias en Seguridad Social</i> vinculadas al Proyecto.	- Oficial del Proyecto de la Oficina de San José - Especialista de PS de la OIT - Secretaría de Trabajo y Seguridad Social- STSS - Centrales Sindicales - Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) - Delegación de la UE	
18. ¿De qué manera y en qué áreas el Proyecto ha contribuido a mejoras en el sistema nacional de Seguridad Social en términos de acceso, cobertura y sostenibilidad? ¿Qué cambios normativos o institucionales son atribuibles al Proyecto?	- <i># y tipo de estrategias nacionales</i> de Seguridad Social que han integrado recomendaciones del Proyecto. - <i># y tipo de medidas adoptadas por el IHSS o el Gobierno</i> con insumos del Proyecto, que mejoran la inclusión de mujeres y poblaciones vulnerables a la Seguridad Social.		

19. ¿De qué manera las contribuciones del Proyecto al sistema nacional de Seguridad Social han beneficiado en particular a mujeres y grupos en riesgo de exclusión?	<ul style="list-style-type: none"> · <i>% de variación en la cobertura de Seguridad Social</i> de poblaciones tradicionalmente excluidas por incidencia del Proyecto desde el inicio hasta la finalización. · <i># y tipo de recomendaciones metodológicas</i> del Proyecto replicadas en otras iniciativas de la OIT en Honduras o la región. 	- Todo el Equipo Técnico del IHSS participante, miembros de la Junta Directiva, las Centrales Sindicales y el COHEP	Encuesta
20. ¿En qué medida la implementación del Proyecto contribuyó para que el modelo de intervención de la OIT se afianzará como herramienta efectiva de implementación de proyectos en condiciones complejas de alto riesgo causadas por la inestabilidad política y legal?	<ul style="list-style-type: none"> · <i># y tipo de casos</i> donde el modelo de intervención del Proyecto ha sido utilizado en otros programas de Seguridad Social. · <i># y tipo de entrevistados y documentos consultados que manifiestan</i> que el Proyecto afianzó el modelo de intervención de la OIT como herramienta efectiva de implementación de proyectos en condiciones complejas y <i>señalan porqué y en qué aspectos.</i> <p>Valoración del nivel de impacto del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Grado Alto: si el Proyecto contribuyó en mínimo 7 aspectos · Grado Medio: si el Proyecto contribuyó entre 4 y 6 aspectos · Grado Bajo: si el Proyecto contribuyó entre 1 y 3 aspectos 	- Documentos	Análisis documental

SOSTENIBILIDAD

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
21. ¿Qué capacidades técnicas, institucionales y operativas ha desarrollado el Proyecto en el IHSS y otros actores clave (cuáles) para garantizar el uso sostenible de sus productos y herramientas?	<p>Nivel de sostenibilidad de los resultados del Proyecto en cuanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> · <i># y tipo de funcionarios del IHSS y de otros actores clave</i> capacitados en la aplicación sostenible de los productos del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial del Proyecto de la Oficina de San José - Especialista de PS de la OIT - Directivas del IHSS (Junta Directiva) - Secretaría de Trabajo y Seguridad Social- STSS 	

	<ul style="list-style-type: none"> · <i># y tipo de documentos que evidencian</i> la integración de los productos del Proyecto en planes estratégicos o normativas del IHSS. · <i>% y tipo de productos del Proyecto</i> que han sido utilizados como base para nuevas estrategias o reformas en la Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe del Departamento de Actuaría (líder del equipo técnico) - Centrales Sindicales - Empleadores 	
<p>22. ¿Cuáles son los factores clave que pueden facilitar o limitar la continuidad del uso de los productos y herramientas del Proyecto para fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Tipo de barreras y facilitadores identificados</i> por los actores clave para la continuidad en el uso de los productos y resultados del Proyecto en el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS. · <i># y tipo de factores clave</i> que pueden facilitar o limitar la continuidad del uso de los productos y herramientas del Proyecto para fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes del IHSS. <p>Valoración del nivel de sostenibilidad del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Grado Alto: si los resultados del Proyecto son sostenibles en mínimo 4 aspectos · Grado Medio: si los resultados del Proyecto son sostenibles en 3 aspectos · Grado Bajo: si los resultados del Proyecto son sostenibles en 1 o 2 aspectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el Equipo Técnico del IHSS participante, miembros de la Junta Directiva, las Centrales Sindicales y el COHEP 	Encuesta
		<ul style="list-style-type: none"> - Documentos 	Análisis documental

4.6. Términos de Referencia

Términos de Referencia:

Evaluación Final independiente

Proyecto *Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)*

Código del Proyecto:	108163 - HND/21/02/HND
Título del Proyecto:	Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Régimen del Seguro de Previsión Social; Régimen del Seguro de Atención de la Salud y el Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales
País:	Honduras
P&P Resultado:	Output 7.2. Increased capacity of Member States to strengthen social protection systems and ensure sustainable and adequate financing and sound governance
ODS:	Meta 1.3. Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y lograr una amplia cobertura de los pobres y los vulnerables para 2030.
CP Resultado:	HN 127. El país, con el apoyo de la OIT, tiene mayor capacidad para adoptar medidas que favorezcan la sostenibilidad de los Programas del Seguro Social (pensiones, salud, riesgos profesionales) y la extensión a grupos de difícil cobertura
Duración del proyecto:	Abril de 2021 a diciembre 2024
Presupuesto del Proyecto:	558,331
Fecha de la evaluación:	Enero 30 - abril 30 de 2025
Unidad Administrativa:	DWT/CO-San Jose
Unidad de Soporte Técnico:	SOCPRO
Presupuesto de la evaluación:	US\$ 10.516
Gestora de evaluación:	Cybele Burga

▶ Antecedentes de la evaluación

La OIT considera la evaluación como parte integrante de la ejecución de las actividades de cooperación técnica y tienen por objeto la rendición de cuentas, el aprendizaje, la planificación y la adquisición de conocimientos. Las evaluaciones se llevan a cabo en el contexto de los criterios y enfoques para la ayuda internacional al desarrollo establecidos por: la Norma de Calidad de la Evaluación del CAD de la OCDE; y el Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del UNEG.

Este documento establece los términos para la **evaluación final independiente** del proyecto “Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del IHSS” implementado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en colaboración con el equipo del IHSS en el periodo abril de 2021 con fecha de cierre prevista en diciembre del 2024.

La evaluación será desarrollada por un consultor/a independiente bajo la supervisión de la Oficial Regional de Evaluación, quien garantizará la imparcialidad del proceso al no haber participado en la implementación del proyecto. La planificación de la evaluación se ha realizado en estrecha colaboración con la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana.

▶ Antecedentes de la intervención

Descripción del proyecto

El Proyecto “Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)” surge como una solicitud de las autoridades del IHSS de analizar la situación financiera y actuarial de los regímenes que administra la institución. El Instituto administra el Régimen del Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), el Régimen de Enfermedad y Maternidad (EM) y el Régimen de Riesgos Profesionales.

El proyecto fue formulado en el 2020 en conjunto con el equipo del IHSS, e inició las actividades en el 2021. El costo total fue de US\$ 558,331, cuyo financiamiento provino de un trust fund realizado por el mismo IHSS.

El objetivo del proyecto es fortalecer la gobernanza y la sostenibilidad financiera y actuarial de los regímenes en armonía con el Convenio 102 de la OIT, mediante la implementación de las orientaciones de política recomendadas por estudios técnicos del Régimen de IVM, el Régimen de EM y el Régimen de RP. Honduras ratificó el Convenio 102 en 2012.

En la práctica, el proyecto estuvo diseñado para alcanzar los siguientes tres productos, que fueron alcanzados por un conjunto extenso de actividades:

- Estudio actuarial del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, al 31 de diciembre de 2020.
- Estudio actuarial del Régimen de Enfermedad Maternidad, al 31 de diciembre de 2020.
- Estudio actuarial del Régimen de Riesgos Profesionales (RRP), al 31 de diciembre de 2020.

Sobre la base de estos productos y el acompañamiento técnico por parte de la Oficina de la OIT en el proceso de socialización de los resultados de los estudios actuariales, las intervenciones estaban orientadas al cumplimiento de los siguientes resultados esperados:

- evaluar la sostenibilidad financiera del IHSS,
- proponer opciones de reforma basado en los resultados,

- fortalecer la política de inversiones y la gestión de riesgos del IHSS dentro del marco legal del Instituto y conforme sus aspectos técnicos, y
- aumentar la capacidad institucional del IHSS, mediante la formación de sus recursos humanos en las áreas de inversión, estadísticas y evaluación actuarial.

Como parte de las recomendaciones, el proyecto debe brindar orientaciones de política para que el IHSS tenga un flujo de financiamiento suficiente, recapitalice sus reservas (emergencia y contingencia) en niveles adecuados, programe un flujo de inversión suficiente en infraestructura, fortalezca la capacidad técnica del personal y extienda la cobertura contributiva.

Productos y resultados alcanzados

El equipo de la OIT alcanzó los productos descritos en el PRODOC y, como parte del acompañamiento técnico, brindó asistencia en otras áreas críticas del sistema de protección social de Honduras que le permitieron alcanzar productos y resultados estratégicos.

En primer lugar, el proyecto entregó los siguientes informes:

- Suficiencia de la tasa de cotización del Régimen de Riesgos Profesionales del IHSS – Una evaluación rápida. Este estudio fue una solicitud particular del IHSS, para tener una valoración inicial al Régimen de RP.
- Valuación actuarial del Régimen de Riesgos Profesionales del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
- Valuación actuarial del Régimen de Enfermedad Maternidad del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
- Valuación actuarial del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).
- Análisis de la gestión de los regímenes de seguro social del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)

Estos estudios incluían las evaluaciones sobre la sostenibilidad de los regímenes, así como las opciones de reforma planteadas en el PRODOC. De manera complementaria, el Proyecto incluyó otro resultado no previsto como:

- Personal del IHSS capacitado sobre la gestión de sistemas de seguridad social (programa de 2 meses). Participaron cerca 129 personas.

Vinculación con el P&P

El proyecto está alineado con el Objetivo 8 del Programa y Presupuesto de la OIT, aprobado por el Consejo de Administración de la Organización. En concreto, contribuye al Resultado 7 denominado "Protección social universal", el cual incluye tres productos. El proyecto principalmente contribuye a alcanzar los indicadores del Producto 7.2, relacionado con el objetivo de desarrollar "Mayor capacidad de los Estados Miembros para reforzar los sistemas de protección social, garantizar una financiación sostenible y adecuada, y una gobernanza sólida".

En el marco del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) en Honduras (2024-2027), este Proyecto contribuye con alcanzar los resultados establecidos en la Prioridad Estratégica 4, que se centra en "Extender la protección social. Protección en el trabajo para todos y protección social universal de manera gradual y progresiva."

Por último, el Proyecto está enmarcado dentro del Resultado del Programa de País de la OIT (CPO), cuyas acciones en materia de protección social apuntan hacia que "El país, con el apoyo de la OIT, tiene mayor

capacidad para adoptar medidas que favorezcan la sostenibilidad de los Programas del Seguro Social (pensiones, salud, riesgos profesionales) y la extensión a grupos de difícil cobertura”.

Vinculación con los ODS

Esta agenda nacional posiciona la protección social como un mecanismo "acelerador" de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular para alcanzar los indicadores establecidos en la Meta 1.3 de los ODS, que señala: "Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y lograr una amplia cobertura de los pobres y los vulnerables para 2030". El Proyecto contribuye en el marco de acciones destinadas a cumplir con los objetivos de la Agenda 2030.

Marco de cooperación de las Naciones Unidas

En Honduras, la seguridad social forma parte de la agenda común definida por el Sistema de las Naciones Unidas, en el marco del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2022-2026. Este proyecto de asistencia técnica contribuye específicamente a la "Prioridad Estratégica 2: Sentando las bases para aprovechar las oportunidades estructurales del mañana", y en particular al Efecto 2.2 que se centra en "El Estado y la sociedad hondureña implementan políticas, estrategias y programas que permiten transitar hacia una transformación económica adecuada e inclusiva y el trabajo decente para mujeres y hombres".

Estructura de gestión

El Proyecto estableció un equipo conjunto conformado por funcionarios de la OIT y equipo técnico del IHSS. Por parte del equipo de la OIT, el liderazgo lo tuvo el Especialista de protección social y el Oficial de Proyecto de la Oficina de San José. El Oficial de proyecto fue contratado con fondos del proyecto, de acuerdo con las disposiciones del PRODOC.

El IHSS designó a la jefa del Departamento de Actuaría como líder del equipo técnico. Este equipo estuvo conformado principalmente por personal del Departamento Actuarial, así como los gerentes de los regímenes del IHSS (IVM, EM y RP), el equipo técnico del departamento de estadística, de tesorería y planificación. Se realizaron reuniones de seguimiento con las autoridades del Instituto, así como reuniones técnicas frecuentes durante la ejecución del proyecto.

Inicialmente, el equipo involucrado en todo el proyecto estaba conformado por cinco funcionarios especialistas y técnicos en seguridad social, algunos de ellos ubicados en la Sede Central de la OIT en Ginebra, y ocho consultores internacionales en actuaría y seguridad social. En total el equipo está conformado por 13 personas. Este equipo estuvo a cargo de asumir la responsabilidad de elaborar los tres estudios actuariales. La Unidad de Servicios Actuariales (ASU) supervisó técnicamente los trabajos vinculados con el Régimen de Riesgos Profesionales (RP), mientras que la Unidad de PFACTS se encargó de supervisar los trabajos actuariales del Régimen de IVM y EM.

► Propósito, alcance y clientes de la evaluación

El **propósito principal** de esta evaluación final independiente es **identificar los resultados esperados e inesperados alcanzados por el proyecto, cómo se lograron, los factores que contribuyeron a dichos logros y cómo han afectado a los diferentes actores involucrados**. La evaluación también identificará las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que apoyen el aprendizaje basado en evidencias y la toma de decisiones para la programación futura. Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- Evaluar en qué medida el proyecto ha contribuido a mejorar la capacidad del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) para fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial de sus regímenes, de acuerdo con el alcance del proyecto.
- Identificar las contribuciones del proyecto a los marcos nacionales (como el Plan Nacional de Desarrollo y otras políticas de protección social), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su sinergia con otros proyectos y programas en el país relacionados con la seguridad social.
- Evaluar si los factores contextuales (económicos, políticos, normativos y sociales) han afectado la implementación del proyecto y cómo se han abordado dichos factores de manera efectiva.
- Evaluar en qué medida los resultados del proyecto serán sostenibles a largo plazo y si el IHSS tiene la capacidad y voluntad de continuar con la institucionalización de los instrumentos y herramientas desarrolladas por el proyecto.
- Identificar lecciones aprendidas y posibles buenas prácticas, en particular relacionadas con los modelos de intervención que puedan ser aplicados en el futuro, así como los enfoques innovadores desarrollados en el marco del proyecto.
- Proporcionar recomendaciones estratégicas o consideraciones para mejorar las futuras áreas de programación dirigidas a los principales actores clave.

Con respecto al alcance, la evaluación final cubrirá el período desde la fecha de inicio del proyecto hasta el cierre previsto, teniendo en cuenta cualquier logro específico alcanzado durante la fase de recopilación de datos. La evaluación revisará todos los productos y resultados planificados en el marco del proyecto, incluidas las modificaciones aprobadas por los donantes, para ayudar a entender cómo y por qué se han obtenido (o no) los resultados específicos.

Los **clientes/destinatarios** de la evaluación son los siguientes:

Internos:

- Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana
- Equipo de proyecto
- SOCPRO
- PARDEV
- EVAL

Externos:

- Instituto de la Seguridad Social de Honduras (IHSS), incluyendo la Junta Directiva
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS)
- Centrales sindicales
- COHEP
- Delegación de la Unión Europea (UE)

► Enfoque y preguntas de evaluación

La evaluación final valorará sistemáticamente los resultados del proyecto en función de una serie de criterios clave y preguntas derivadas, documentará las lecciones aprendidas y las buenas prácticas y formulará recomendaciones para mejorar el aprendizaje organizativo con el fin de permitir la sostenibilidad de la acción y el desarrollo de futuras intervenciones. También se espera que la evaluación proporcione una orientación eficaz a los mandantes de la OIT sobre su futura labor en materia de trata

de niños. Los resultados de esta evaluación se analizarán y documentarán de forma estructurada y sistemática, identificando claramente qué funciona, para quién y por qué.

A continuación, las preguntas base por criterio de evaluación:

Pertinencia. *El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias*

Alineación con las necesidades del IHSS y del contexto nacional:

1. ¿Cómo se alinean los objetivos del proyecto con las necesidades del IHSS y con los desafíos actuales del sistema de protección social en Honduras?
2. ¿En qué medida el proyecto responde a las necesidades de garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial del IHSS en un contexto de las transformaciones demográficas y del mercado laboral?

Alineación con marcos nacionales e internacionales:

3. ¿Cómo y en qué medida el proyecto se alinea con los marcos de desarrollo nacional y de seguridad social?
4. ¿De qué manera el proyecto contribuyó al alcance de las políticas y programas nacionales relevantes en materia de seguridad social, así como al Convenio 102 de la OIT y a la Agenda 2030, particularmente en relación con el ODS 1.3 (protección social para todos)?
5. ¿Cómo refleja en el diseño y los objetivos del proyecto, las prioridades y necesidades de los beneficiarios, considerando las condiciones económicas, sociales y normativas del contexto hondureño?

Adaptación a cambios contextuales:

6. ¿Cuáles fueron los principales cambios realizados durante la implementación del proyecto en el contexto (normativo, político, económico, social), y cómo se adaptó el proyecto para seguir siendo pertinente?
7. ¿En qué medida el proyecto integró consideraciones de género, no discriminación y sostenibilidad ambiental ante cambios en el contexto?

Coherencia. *El grado en el que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan la intervención y viceversa. Incluye la coherencia interna y externa. La **coherencia interna** se ocupa de las sinergias y los vínculos entre la intervención y otras intervenciones realizadas por la misma institución/gobierno, así como la compatibilidad de dicha intervención con las normas y estándares internacionales pertinentes a las que se adhiere la institución/el gobierno. La **coherencia externa** toma en cuenta la consistencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, así como el grado en que la intervención ofrece un valor añadido y a su vez evita la duplicación de esfuerzos.*

Sinergias con otras intervenciones:

1. ¿Cuáles son las principales sinergias y complementariedades entre el proyecto y otras intervenciones realizadas por la OIT y otros actores en Honduras en el ámbito de la seguridad social?

2. ¿Existen sinergias o conflictos con otras políticas o proyectos en Honduras? ¿Existe coherencia entre los objetivos del proyecto y otras intervenciones o políticas nacionales en relación con la igualdad de género y la no discriminación en el ámbito de la protección social?
3. ¿Qué valor añadido ha aportado el proyecto y cómo se ha coordinado con las intervenciones de otros actores (gobierno, sector privado, sindicatos, cooperación internacional) para evitar duplicaciones y maximizar el impacto?

Integralidad del proyecto y gestión de riesgos:

4. ¿Cómo se integran y complementan los distintos componentes del proyecto para lograr sus objetivos?
5. ¿En qué medida el diseño del proyecto identifica y gestiona los supuestos y riesgos de la intervención, y cómo se han abordado estos riesgos durante la implementación? ¿En qué medida las medidas de contención de los riesgos se han aplicado cuando estos se materializan?

Eficacia: *El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.*

Logros de los productos previstos:

1. ¿En qué medida el proyecto ha logrado los productos previstos en su diseño, como los estudios actuariales, notas técnicas y diagnósticos elaborados?
2. ¿Cuáles han sido los factores críticos de éxito y las principales limitaciones que han influido en el logro de estos resultados? ¿Cuáles estrategias se implementaron para hacer frente a las limitaciones identificadas?

Implementación de enfoques de género y no discriminación:

3. ¿En qué medida el proyecto ha incorporado el enfoque de género y no discriminación?
4. ¿Cómo ha contribuido el proyecto a reducir las brechas de género en el acceso y cobertura de la seguridad social en Honduras?

Participación y fortalecimiento del diálogo social y tripartismo:

5. ¿Cómo han participado las organizaciones de empleadores, trabajadores y otros actores en el diseño y ejecución de los estudios actuariales?
6. ¿Qué mecanismos ha utilizado el proyecto para promover el diálogo social y el tripartismo, y qué impacto ha tenido en el fortalecimiento de estas prácticas en Honduras?

Abordaje de normas internacionales y sostenibilidad ambiental:

7. ¿En qué medida el proyecto ha abordado las normas internacionales de la OIT relacionadas con la seguridad social, principalmente contenidas en el Convenio 102 y la Recomendación 202?
8. ¿Cómo ha contribuido el proyecto a una transición justa hacia prácticas más sostenibles, y cómo se ha incorporado la sostenibilidad ambiental en las propuestas de reforma del IHSS?

Eficiencia. *El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.*

Asignación y uso eficiente de los recursos:

1. ¿El nivel de ejecución financiera del proyecto es consistente con el nivel de avance y calidad técnica?
2. ¿Se han utilizado los recursos financieros, humanos y tecnológicos de manera eficiente para lograr los resultados esperados?

Estructura de gobernanza y coordinación:

3. ¿Cómo han contribuido la estructura de gobernanza y los arreglos de gestión del proyecto (OIT e IHSS) a la consecución de sus objetivos?
4. ¿Cuán flexibles han sido estos arreglos para adaptarse a cambios políticos, técnicos y contextuales durante la ejecución del proyecto?

Sistemas de seguimiento y monitoreo:

5. ¿El proyecto ha implementado un sistema de seguimiento y monitoreo efectivo que permita medir los avances y tomar decisiones oportunas?
6. ¿Cómo se han difundido y utilizado los resultados del monitoreo para mejorar la gestión del proyecto y rendir cuentas a las partes interesadas?

Orientación hacia el Impacto. *El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto.*

Fortalecimiento de capacidades del IHSS:

1. ¿En qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades técnicas del IHSS para mejorar la sostenibilidad financiera y actuarial de sus regímenes?
2. ¿Qué cambios institucionales han ocurrido como resultado del proyecto, y cómo se vinculan causalmente con las intervenciones realizadas?

Impacto en la cobertura y calidad de la seguridad social:

3. ¿En qué medida se espera que el proyecto genere un impacto positivo en la cobertura, calidad y suficiencia de la seguridad social en Honduras?
4. ¿Qué efectos se han observado o se esperan en la población beneficiaria, especialmente en términos de inclusión y reducción de la vulnerabilidad?

Sostenibilidad. *El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.*

Sostenibilidad de los resultados:

1. ¿Qué estrategias y mecanismos se han implementado para asegurar la sostenibilidad de los resultados del proyecto una vez finalizado el financiamiento externo?
2. ¿Qué riesgos existen para la sostenibilidad de los resultados, y cómo se están abordando?

Apropiación e institucionalización por parte del IHSS:

3. ¿Está el IHSS dispuesto y capacitado para continuar con los resultados del proyecto,

- incluyendo la institucionalización de las herramientas actuariales desarrolladas?
4. ¿Qué normativas, políticas o planes se han desarrollado o mejorado en el IHSS como resultado del proyecto, y cómo se espera que contribuyan a un cambio sostenible en el sistema de seguridad social en Honduras?

► Arreglos de gestión de la evaluación

La Oficial Regional de Evaluación para América Latina y el Caribe tiene la responsabilidad general de dirigir y gestionar la evaluación de principio a fin. Es responsable de todos los aspectos administrativos del día a día del proceso de evaluación; actuar como interlocutor principal con el evaluador/a; facilitar la comunicación con las partes interesadas pertinentes para garantizar que los evaluadores reciban los datos requeridos y garantizar la calidad general de la evaluación.

Las recomendaciones que se deriven del ejercicio deberán contribuir a que la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, formule nuevas intervenciones sobre la base de evidencia y aprendizajes documentados.

► Metodología de la evaluación

La evaluación deberá llevarse a cabo de conformidad con las partes pertinentes del Marco y la Estrategia de Evaluación de la OIT; Directrices de política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión](#)). La evaluación cumplirá con las normas y estándares de evaluación y seguirá las consideraciones éticas, todo ello según lo especificado en los procedimientos de evaluación de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como a los estándares de calidad de la evaluación del CAD de la OCDE. La evaluación es una evaluación independiente y final, la metodología y las preguntas de evaluación serán determinados por el consultor principal en consulta con la Gestora de la Evaluación.

La evaluación seguirá las directrices de política de la OIT para la evaluación basada en resultados: **Checklist 4.8:** [Escribiendo el Informe inicial](#); **Checklist N° 4.1:** [Validación de metodologías](#); **Checklist 4.2:** [Preparación del Informe de Evaluación](#); y **Checklist 4.9:** [Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#).

La evaluación deberá integrar la perspectiva de género, esto implica: Asegurar que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (GEEW por sus siglas en inglés) se integren en el alcance del análisis de la evaluación, y que los indicadores se diseñen de manera que se garantice la recopilación de datos relacionados con GEEW; garantizar que las preguntas de evaluación aborden específicamente cómo se han integrado GEEW en el diseño, la planificación y la implementación de las intervenciones y los resultados obtenidos. Finalmente, los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones deberán ser formulados atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad. **De acuerdo con las siguientes guías:** [Nota de orientación 3.1 Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects \(OIT\)](#) y [Nota de orientación suplementaria: Integrating gender equality in ILO monitoring and evaluation](#). También deberá considerarse la [Guía N° 3.2 sobre métodos de evaluación adaptativos a la norma de la OIT y al mandato tripartito](#).

La evaluación aplicará un **enfoque de Teoría de Cambio**, desde las actividades planificadas hasta los resultados previstos por el proyecto. La teoría del cambio debe mostrar los vínculos causales previstos entre las actividades, productos previstos y la contribución del proyecto a los resultados, así como los factores contextuales que influyen, teniendo en consideración las prioridades de los Programas de Trabajo de la OIT en Panamá.

La evaluación **aplicará un conjunto de métodos mixtos** que permitirán un análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se utilizarán elementos de evaluación cualitativa de impacto, aplicando múltiples líneas y niveles de evidencia para asegurar la triangulación de la información sobre los resultados logrados.

La metodología aplicada debe permitir una evaluación de los resultados y de la probabilidad de impacto combinando datos cuantitativos y cualitativos que demuestren y visualicen los resultados. La evaluación utilizará varias técnicas de recolección de datos (por ejemplo, análisis de documentos, entrevistas virtuales/presenciales, grupos focales, observación directa y cuestionarios) para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos y utilizará un enfoque participativo (sea presencial o virtualmente) que involucre a las partes interesadas clave de la OIT, como los constituyentes tripartitos de la OIT, el personal de la OIT y los socios estratégicos.

La evaluadora/or puede adaptar la metodología sujeta al acuerdo con la gestora de evaluación durante la fase inicial. Los instrumentos de recopilación de información, cuestionarios de encuesta, así como los protocolos de entrevista, se esperan como parte del informe inicial con el fin de garantizar la objetividad y la coherencia en las entrevistas.

Las recomendaciones que surjan de la evaluación deben estar estrechamente vinculadas a los hallazgos de la evaluación y deben proporcionar una orientación clara a todas las partes interesadas sobre cómo pueden abordarlas, indicando en cada una a quién se dirigen, la prioridad, los recursos necesarios y el plazo (largo, medio o corto).

Etapas de la evaluación

Aspectos que considerar por el/la evaluador/a en cada etapa de la evaluación.

- 1. Reunión inicial (Briefing inicial).** La evaluación comenzará con una reunión entre el/la evaluador/a, la Oficial Regional de Evaluación y el coordinador del proyecto. En esta reunión se discutirá el alcance de la evaluación, los objetivos y limitaciones, y se revisará el enfoque metodológico.
- 2. Revisión documental inicial.** En esta etapa, la evaluadora/evaluador realizará una exhaustiva revisión de los documentos clave del proyecto, proporcionados por el equipo de proyecto y la Oficina de la OIT Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana y otros actores relevantes. Esta revisión incluirá:
 - Documentos del proyecto
 - Informes de progreso e informe final
 - Presupuesto y documentación financiera
 - Productos y material relevante elaborados por el proyectoEsta fase será crucial para contextualizar el proyecto, identificar los principales desafíos enfrentados, y definir los aspectos a profundizar durante las entrevistas y análisis posteriores.
- 3. Metodología de recolección de datos (enfoque virtual).** Dado que no habrá misiones al terreno, la recolección de datos será completamente virtual:
 - **Entrevistas semiestructuradas:** Se acordará una lista tentativa de actores clave a entrevistar virtualmente. Estas entrevistas se coordinarán con el Coordinador del proyecto y se invitará a los actores clave a participar.

- **Encuestas en línea:** Se explorará la posibilidad de distribuir encuestas estructuradas para complementar las entrevistas y recolectar información de los principales actores.
- 4. **Análisis y triangulación de datos.** El/la consultor/a integrará los resultados de las entrevistas, encuestas y la revisión documental, triangulando la información para obtener una visión completa de los logros, desafíos y oportunidades del proyecto.
- 5. **Redacción del informe preliminar.** Tras el análisis de la información recolectada, el/la consultor/a elaborará un informe preliminar. Este informe será compartido con las gestoras de evaluación y las partes interesadas para revisión y comentarios. Se incluirán recomendaciones específicas y prácticas, orientadas a la mejora en la gestión, eficiencia y transparencia de futuros proyectos.
- 6. **Informe final.** Una vez consolidados los comentarios recibidos, el/ la consultor/a preparará el informe final. Este documento incluirá un plan de acción detallado con recomendaciones específicas, indicando los responsables, los recursos necesarios y los plazos estimados para su implementación.

▶ Principales productos

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del proyecto según la evaluación en términos de relevancia y ajuste estratégico de la intervención; validez del diseño de la intervención; progreso y efectividad de la intervención; eficiencia del uso de los recursos; efectividad de los arreglos de manejo; orientación al impacto y sostenibilidad de la intervención; como se define en las Directrices de la OIT para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation](#)).

Se espera que la evaluadora o evaluador entreguen los siguientes productos:

- ▶ **Producto 1: Informe de inicio.** El Informe de Inicio, de no más de 15 páginas (sin incluir Anexos), será remitido para revisión y aprobación del gestor de la evaluación. Este Informe deberá incluir una descripción detallada de la metodología a emplearse en ambas evaluaciones, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el equipo evaluador y el contratante (consulte [Checklist 4.8: Escribiendo el Informe inicial](#)).
- ▶ **Productos 2 y 3 (Informe de avance- producto 2 e informe final de evaluación-producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado a la Gestora de Evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 60 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los instrumentos definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados. El informe debe ser establecido en línea con las "listas de verificación de calidad 4 y 5" de la OIT para los informes de evaluación que serán descargado del enlace en el Anexo 2.

Este Informe de evaluación deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)

- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 páginas)
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes del estudio
 - 4.1.4. Metodología de la evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación final independiente
 - 5.3. Metodología
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas (según [plantilla de EVAL](#))
 - 6.3. Buenas prácticas (según [plantilla de EVAL](#))
 - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos (lista de entrevistas, resumen de las reuniones, reuniones de los interesados, otra información relevante)

Consulte **Checklist 4.2: [Preparación del Informe de Evaluación](#)**.

El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte **Checklist 4.3: [Presentación en la portada de evaluación](#)**). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte **Checklist 4.9: [Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)**).

Resumen Ejecutivo para difusión de alta circulación. El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 7 páginas (consulte **Checklist 4.4: [Preparación del Resumen Ejecutivo](#)**). Asimismo, se deberá elaborar un resumen ejecutivo por el proyecto, resaltando los resultados diferenciados por intervención.

- ▶ **Producto 4: PowerPoint** con principales resultados que resuma los aspectos más sustantivos del informe final de evaluación independiente, antecedentes, metodología utilizada (énfasis en las limitaciones de COVID-19 y lecciones aprendidas), hallazgos principales, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.
- ▶ **Producto 5: 1 Infografía.** Una nota rápida de 3 páginas sin edición. Esta nota incluirá una breve descripción de los principales hallazgos (subrayando la información cuantitativa), las lecciones aprendidas, las mejores prácticas, las principales recomendaciones y las voces de los mandantes y las partes interesadas clave (citas textuales innominadas, indicando solo el tipo de constituyente al que se hace referencia, previa solicitud de consentimiento por parte de los entrevistados).

► Plan de trabajo tentativo

Este ejercicio de evaluación prevé un nivel de esfuerzo de 25 días efectivos de trabajo, los cuáles serán desarrollados entre noviembre de 2024 y enero de 2025. A continuación, el calendario tentativo:

Etapa	Fecha tentativa	Principales tareas	Responsables
Fase 1: Actividades preparatorias de la evaluación	1ª semana de noviembre	Al menos dos reuniones vía Skype con el evaluador para ajustar la metodología, documentos y formato de informe de inicio	Evaluador y Oficial regional de Evaluación - ORE
Fase 2: Proceso de evaluación	2ª semana de noviembre	Refinamiento del método, herramientas de investigación e informe de inicio Definición de las preguntas de investigación, estrategia de búsqueda y protocolo a través del diálogo con ORE	Evaluador y ORE
	De la 3ª semana de noviembre a la 2ª semana de diciembre	Entrevistas con actores clave (vía Skype)	Evaluador
	3ª semana de diciembre	Análisis de datos y sistematización	Evaluador
	3ª semana de diciembre	Informe preliminar	Evaluador
	hasta la 1ª semana de enero 2025	Comentarios al informe por ORE, EVAL y funcionarios OIT	OIT
	3ª semana de enero 2025	Fecha definitiva de entrega de Informe final	Equipo
	4ª semana de enero 2025	Revisión final comentarios	OIT
	1 semana de febrero 2025	Aprobación de EVAL	EVAL
Fase 3: Diseminación de resultados finales	2ª semana de febrero 2025	Taller de devolución de resultados finales	Evaluador

► Responsabilidades y perfil del evaluador/a

Un/a consultor/a llevará a cabo la evaluación final independiente del Proyecto “Valuación Actuarial de los tres Regímenes de Seguros del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)” objeto de estos TDR.

Responsabilidades del evaluador/a

- a. Reunión informativa con la OIT / gerentes de evaluación (discusión sobre alcance de la evaluación)
- b. Revisión documental
- c. Entrevistas preliminares con coordinadora de proyecto y actores clave
- d. Elaboración del Informe de Inicio, incluido el instrumento de evaluación (metodología, preguntas/indicadores de evaluación y guías de entrevistas).
- e. Realizar entrevistas con las partes interesadas (skype, teléfono o medios similares)
- f. Borrador de informe de evaluación
- g. Reunión interna de presentación de resultados preliminares
- h. Finalizar el informe de evaluación
- i. Realizar la presentación de los resultados de la evaluación en Taller Virtual

Perfil del evaluador/a

El/la consultor/a de la evaluación final independiente deberá de llevarse a cabo de acuerdo con los presentes términos de referencia. En ese marco el/la consultor/a deberá tener:

- Una experiencia mínima de 7 años realizando evaluaciones.
- Experiencia específica en temas de gobernanza, sostenibilidad financiera y sistemas de seguridad social.
- Familiaridad con el mandato de la OIT, su naturaleza tripartita y los estándares internacionales de evaluación.
- El evaluador(a) deberá tener excelentes habilidades de redacción, habilidades analíticas y comunicativas.
- El evaluador (a) deberá ser nativo en el idioma español.
- Certificado de realización del programa de introducción a la evaluación de la OIT. Si bien no es obligatorio, las personas que realicen consultorías de evaluación con la OIT están invitados a completarlo e incluir la certificación de finalización en las expresiones de interés para evaluaciones de la OIT.

► Cronograma de pagos

Los honorarios del equipo evaluador, correspondientes a aproximadamente 25 días de trabajo efectivo, se realizarán una vez recibidos los productos a la satisfacción de la OIT de la siguiente manera:

- Pago 1: 20 % (US\$ XXX) contra la entrega y aprobación del Informe de Inicio.
- Pago 2: 30% (US\$ XXX) contra la entrega y aprobación del Informe preliminar (Producto 2).
- Pago 3: 50 % (US\$ XXX) contra la entrega y aprobación del Informe final (Producto 3), Power Point de resultados finales (Producto 4), Infografía sin diseñar/solo contenidos (Producto 5) e historia de vida (Producto 6).

▶ Aspectos legales y éticos

El evaluador(a) mantendrá la máxima confidencialidad relacionada con la información sensible y los comentarios que surjan durante las entrevistas individuales y grupales. Se les debe proporcionar suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener, y deben recibir respuestas a su satisfacción antes de comenzar la entrevista.

Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte [aquí](#) las directrices éticas de UNEG.

▶ Anexos

Anexo I. Lista completa de actores / responsabilidad / nivel de influencia

Anexo II. Guías y plantillas de la Política de Evaluación de la OIT de consulta obligatoria

ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations. 4th ed.:

http://www.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_571339.pdf

Guías de orientación:

- ▶ [Guidance Note 3.1](#) Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects
- ▶ [Guidance Note 3.2](#) Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate
- ▶ [Guidance Note 4.3](#). Data collection methods
- ▶ [Guidance Note 4.5](#). Stakeholder engagement
- ▶ [Guidance Note 5.5](#) Dissemination of lessons learned and good practices

Listas de verificación:

- ▶ [Checklist 4.8](#) Writing the inception report
- ▶ [Checklist 4.2](#) Preparing the evaluation report
- ▶ [Checklist 4.9](#) Rating the quality of evaluation reports

Plantillas:

- ▶ [Plantilla de Lecciones Aprendidas](#)
- ▶ [Plantilla de Buenas Prácticas](#)
- ▶ [Plantilla de Resumen Ejecutivo](#)
- ▶ [Plantilla de Carátula del Informe](#)
- ▶ [Código de conducta para consultores](#)

