



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Evaluación agrupada independiente de intervenciones RBSA sobre transición justa y sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe

INFORME DE EVALUACIÓN

Código de Proyecto: **MEX/23/01/RBS – PRY/23/01/RBS**

Tipo de la evaluación: **Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO)**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País(es): **México y Paraguay**

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: **MEX: Outputs 3.1 y 8.3 – PRY: Outputs 3.1, 3.3 y 4.3**

ODS: **México: ODS 8.3, 8.5 y 13.2 Paraguay: ODS 8.3, 8.6 y 8.8**

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: **15/9/2025**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: **15/10/2025**

Oficina Administrativa (OIT): **CO-México y DWT/CO-Santiago**

Oficina Técnica (OIT): **EMPLOYMENT**

Duración del proyecto: **México: mayo 2023 - octubre 2024 / Paraguay: mayo 2023 - diciembre 2024**

Donante y presupuesto: **RBSA, México USD 300,000 y Paraguay USD 400,000**

Nombre(s) de (los) consultor(es): **Teodoro Sanz y Paola Vaccotti (evaluadores)**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga (Oficial Regional de Evaluación)**

Oficial Oficina Evaluación: **Patricia Vidal, Oficial Senior de EVAL**

Presupuesto de la evaluación: **USD 20,400**

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

► INFORME DE EVALUACIÓN

Evaluación final independiente agrupada de intervenciones RBSA sobre transición justa y sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe – MEX/23/01/RBS - PRY/23/01/RBS

Teodoro Sanz y Paola Vaccotti

[Click here to enter a date.](#)

Contenido

Contenido	3
Lista de siglas y acrónimos	5
Lista de tablas.....	7
Resumen Ejecutivo	8
1. Contexto y antecedentes de los proyectos.....	18
2. Descripción de los proyectos	22
3. Antecedentes y metodología de la evaluación	26
3.1. Objetivos, alcance y usuarios de la evaluación.....	26
3.2. Enfoque de la evaluación	28
3.3. Criterios y preguntas de evaluación.....	29
3.4. Consideraciones particulares para la presente evaluación	30
3.5. Incorporación del enfoque de género y otras cuestiones transversales	31
3.6. Fuentes de información, herramientas y técnicas de recojo de información	32
3.7. Mapeo de actores.....	33
3.8. Análisis de la información	34
3.9. Consideraciones éticas durante la evaluación	35
4. Principales hallazgos de la evaluación	36
4.1. Pertinencia	36
4.2. Coherencia	39
4.3. Eficacia.....	46
4.4. Eficiencia	68
4.5. Orientación hacia el impacto.....	73
4.6. Orientación hacia la sostenibilidad.....	77
5. Conclusiones, buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones	81
5.1. Conclusiones	81
5.2. Lecciones aprendidas.....	84
5.3. Buenas prácticas	86
5.4. Recomendaciones	86
6. Anexos.....	94
6.1. Anexo 1a. Resultados y productos del proyecto en México	94
6.2. Anexo 1b. Resultados y productos del proyecto de Paraguay	97
6.3. Anexo 2a. Matriz de evaluación	99

6.4.	Anexo 2b. Fuentes secundarias revisadas para la evaluación del proyecto de México	107
6.5.	Anexo 2c. Fuentes secundarias revisadas para la evaluación del proyecto de Paraguay	108
6.6.	Anexo 2d. Guía base de entrevistas	110
6.7.	Anexo 2e. Relación de personas entrevistadas de México	115
6.8.	Anexo 2f. Relación de personas entrevistadas de Paraguay	117
6.9.	Plantilla 4.1: Lecciones Aprendidas	120
6.10.	Plantilla 4.2: Buenas prácticas emergentes	126
6.11.	Estudios de caso	133

Lista de siglas y acrónimos

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ADERIAC	Asociación de Ejecutivos de la Gestión del Talento Humano (México)
ALC	América Latina y el Caribe
ANDA	Archivo Nacional de Datos (Paraguay)
BM	Banco Mundial
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (México)
CANACO	Cámara Nacional de Comercio (México)
CAPACO	Cámara Paraguaya de la Industria de la Construcción (Paraguay)
CGT	Central General de Trabajadores (Paraguay)
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
CIT	Conferencia Internacional del Trabajo
CNCSP	Cámara Nacional De Comercio Y Servicios De Paraguay (Paraguay)
CNT	Central Nacional de Trabajadores (Paraguay)
CONAETI	Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (Paraguay)
CONASETRA	Conferencia Nacional de Secretarios del Trabajo (México)
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (México)
CONTRAFOR	Comisión Nacional de Derechos Fundamentales en el Trabajo y Prevención del Trabajo Forzoso (Paraguay)
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana (México)
CPT	Confederación Paraguaya de Trabajadores (Paraguay)
CROC	Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (México)
CROM	Confederación Regional Obrera Mexicana (México)
CTIO	Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades (Paraguay)
CTM	Confederación de Trabajadores de México (México)
CTRL-C	Consejo Tripartito para las Relaciones Laborales de Coahuila (México)
CUT	Central Unitaria de Trabajadores (Paraguay)
CUT-A	Central Unitaria de Trabajadores Auténtica (Paraguay)
DGE	Dirección General de Empleo (Paraguay)
DGETI	Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (México)
ENDE	Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico (Paraguay)
ERdE	Estrategia de Recuperación del Empleo (México)
FEDEMIPYMES	Federación Paraguaya de MIPYMES (Paraguay)
FEPRINCO	Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (Paraguay)
FNSI	Federación Nacional de Sindicatos Independientes (México)
IITJ	Índice de Integración del enfoque de Transición Justa
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social (México)
INDEPI	Instituto de Desarrollo Humano y Social para los Pueblos y Comunidades Indígenas (México)

INE	Instituto Nacional de Estadística (Paraguay)
IPS	Instituto de Previsión Social (Paraguay)
MADES	Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (Paraguay)
MEC	Ministerio de Educación y Ciencias (Paraguay)
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas (Paraguay)
MIC	Ministerio de Industria y Comercio (Paraguay)
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
MITIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (Paraguay)
MNV	Mi Negocio Verde
MTESS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Paraguay)
NDC	Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional
NIT	Normas Internacionales de Trabajo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSNE	Oficina del Servicio Nacional de Empleo (México)
PED	Plan Estatal de Desarrollo (México)
PEEL	Programa Estatal de Empleo y Estabilidad Laboral (México)
PIE	Plan para impulsar los empleos y emprendimientos verdes (México)
PNE	Plan Nacional de Empleo (Paraguay)
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PYME	Pequeña y mediana empresa
RBSA	Regular Budget Supplementary Account
SIFIDE	Sistema de Financiamiento para el Desarrollo (México)
SIMEL	Sistema de Información del Mercado Laboral (Paraguay)
SINAFOCAL	Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (Paraguay)
SINTRDESPY	Sindicato de Trabajadoras del Servicio Doméstico (Paraguay)
SNE	Servicio Nacional de Empleo
SNPP	Servicio Nacional de Promoción Profesional (Paraguay)
SNU	Sistema de Naciones Unidas
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social (México)
TdC	Teoría del Cambio
TMEC	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá
UE	Unión Europea
UIP	Unión Industrial Paraguaya (Paraguay)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNEG	United Nations Evaluation Group
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas
UNT	Unión Nacional de Trabajadores (México)
USDOL	Departamento de Trabajo de Estados Unidos

Lista de tablas

Tabla 1 Usuarios externos de la evaluación.....	27
Tabla 2. Principales logros de los proyectos	48

NOTA sobre el uso de lenguaje inclusivo

Este documento promueve un lenguaje igualitario, como parte del compromiso del equipo de evaluación. Para evitar sobrecargar el texto con repeticiones, en algunos casos se utiliza el masculino genérico (por ejemplo: “beneficiario” y “colaborador”). No obstante, todas estas expresiones deben entenderse siempre como alusivas a mujeres y a hombres por igual, salvo que se especifique lo contrario.

AGRADECIMIENTOS

Los evaluadores agradecen a todas las personas, representantes de instituciones y organizaciones en México y Paraguay que participaron en este proceso facilitando datos e información y accediendo a dar entrevistas, por su buena disposición y paciencia al ser parte de este ejercicio evaluativo.

El evaluador agradece a Edith Zavala y Aram Cunego, coordinadores de los proyectos en México y Paraguay respectivamente por brindar toda la información existente, posibilitar las entrevistas y apoyar en todos los pasos de la evaluación, a Gerhard Reinecke, Especialista en Políticas de Empleo de la Oficina de la OIT para el Cono Sur por sus comentarios al informe de evaluación. También agradece especialmente a Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación, por el apoyo, las orientaciones técnicas y retroalimentación brindada durante todo el proceso.

Resumen Ejecutivo

Antecedentes y contexto:

El Proyecto MEX/23/01/RBS “Promoviendo la transición justa en contextos de recuperación económica y cambio climático en México. De economías grises a economías verdes” busca contribuir a la consolidación y sostenibilidad del CTRL-C como mecanismo de diálogo social tripartito del estado de Coahuila con enfoque en la transición justa, que permita definir una agenda común y consolidar los resultados alcanzados por la intervención en Coahuila. Asimismo, busca escalar/replicar en San Luis Potosí el modelo y proceso desarrollado por las dos intervenciones por RBSA ejecutadas previamente (en Ciudad de México y en Coahuila) para una recuperación económica con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles

El Proyecto PRY/23/01/RBS “Impulsar tripartitamente la formalización y la ampliación de la cobertura de protección social, apoyando la implementación de políticas de empleo y la transición justa para una recuperación económica con trabajo decente” tiene como objetivos impulsar la formalización del empleo y la inclusión en la seguridad social, especialmente de MIPYMES, trabajadoras del hogar, rurales, mujeres y jóvenes; apoyar políticas activas de empleo, con énfasis en la mejora de los servicios públicos de empleo y el desarrollo de sistemas de monitoreo laboral; y fomentar la transición justa y la economía verde, mediante hoja de ruta tripartita, estudios técnicos y propuestas legislativas.

El objetivo general de la evaluación es rendir cuentas sobre los resultados alcanzados por las intervenciones RBSA en México y Paraguay en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad ambiental, así como generar aprendizajes estratégicos sobre el diseño, implementación y contribución de proyectos piloto de pequeña escala para informar nuevas iniciativas regionales o nacionales de transición justa con enfoque de trabajo decente. La evaluación abarca todo el período de ejecución de los dos proyectos; es decir, marzo 2023 – octubre 2024 en el de México; y mayo 2023 – diciembre 2024 en el de Paraguay.

La evaluación adopta un enfoque mixto, independiente y orientado a la utilidad, combinando los enfoques sumativo y formativo, el enfoque desde la perspectiva de los agentes y el enfoque basado en resultados, que son ampliamente reconocidos a nivel internacional. La evaluación aplica los criterios del CAD de la OCDE: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, orientación hacia el impacto y orientación hacia la sostenibilidad.

La evaluación combina herramientas cualitativas (entrevistas, grupos focales, análisis documental) y cuantitativas (análisis de indicadores).

El recojo y sistematización de fuentes secundarias de información se realizó mediante revisión documental detallada de las propuestas de los proyectos (Minutas de aprobación) y presupuestos; informes técnicos y financieros (avances y finales); productos y entregables (materiales, diagnósticos, manuales, guías, informes de eventos, plataformas); registros administrativos, bases de datos de los proyectos; planes nacionales de transición justa, estrategias climáticas, políticas sectoriales; estadísticas oficiales; evaluaciones previas (agrupadas o de alto nivel) en ambos países, que incluyen dentro de su alcance los proyectos objeto de la presente evaluación (en el caso de Paraguay) o los proyectos que los antecedieron (en el caso de México); informes temáticos (OIT, otros socios); documentación

del Sistema de Naciones Unidas (Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, informes país); entre otras.

El recojo y sistematización de fuentes primarias se ha realizado mediante entrevistas individuales semiestructuradas y entrevistas grupales. En México, se han entrevistado a 25 personas, que representan a 17 instituciones: la OIT; 5 instituciones de gobierno; 5 organizaciones de empleadores; 4 organizaciones de trabajadores; y 2 universidades. En Paraguay se han entrevistado a 39 personas, que representan a 17 instituciones: la OIT; 4 instituciones del gobierno; 4 organizaciones de empleadores; 3 organizaciones de trabajadores; y 5 instituciones cooperantes o del SNU.

Principales hallazgos y conclusiones

Pertinencia

1. Los proyectos responden a la necesidad de articular políticas laborales, climáticas y sociales que promuevan la recuperación económica tras la pandemia, y fomentar una transición justa hacia modelos de desarrollo sostenibles desde el punto de vista ambiental y social, con criterios de igualdad de género.
2. Los proyectos han puesto énfasis en generar las condiciones para establecer, consolidar y/o impulsar el diálogo social tripartito, a través de acciones de fortalecimiento institucional con instancias de gobierno, organizaciones de empleadores y de trabajadores. Asimismo, han prestado especial atención a la situación de los grupos de especial vulnerabilidad, como jóvenes y mujeres (en ambos países), personas trabajadoras migrantes (en México), y personas trabajadoras rurales y con micro y pequeñas empresas (en Paraguay).

Validez del diseño

3. Los proyectos han continuado y consolidado los esfuerzos iniciados por la OIT para apoyar la recuperación del empleo con un enfoque de transición justa y empleo verde (en el caso de México) o han iniciado estos esfuerzos (en el caso de Paraguay, en el que el proyecto es el primer instrumento de OIT en el país, que incluye las temáticas de transición justa y empleo verde).
4. En ambos proyectos, los resultados contemplados en el diseño se complementan y son necesarios para el logro de los objetivos de promover la transición justa en contexto de recuperación económica y cambio climático (en México) y de impulsar la formalización del empleo y la inclusión en la seguridad social, apoyar políticas activas de empleo y fomentar la transición justa y la economía verde (en Paraguay). Además, las estrategias contempladas en el diseño de ambos proyectos son apropiadas no solo para alcanzar los resultados y objetivos previstos, sino también para la sostenibilidad de los mismos. Principalmente, el fortalecimiento de capacidades de instituciones públicas, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores; la mejora de la calidad del diálogo social; y la generación de conocimiento.

Efectividad

5. Los proyectos han logrado los resultados previstos en sus diseños: en México los principales logros han sido más numerosos en el estado de San Luis Potosí (resultados 3, 4 y 5 del proyecto) que en el estado de Coahuila (resultados 1 y 2), mientras que en Paraguay el nivel de cumplimiento ha sido más alto en los resultados 1 y 2 que en el resultado 3.
6. Los logros de los proyectos pueden clasificarse en las siguientes categorías: (i) contribución a políticas, normativas, planes y/o estrategias; (ii) creación y/o fortalecimiento de espacios / instancias de diálogo tripartito; (iii) fortalecimiento de instituciones públicas; (iv) diseño o fortalecimiento de programas o intervenciones que brindan servicios directamente a la población; y (v) generación de conocimientos y fortalecimiento de capacidades. En México predominan los logros de la segunda y cuarta categoría, mientras que en Paraguay los logros se distribuyen de manera más uniforme en las diferentes categorías mencionados.
7. Los logros también se pueden clasificar según el criterio de temáticas principales a las que se vinculan: (i) inclusión laboral de sectores vulnerables de la población; (ii) formalización, seguridad y protección social; (iii) equidad de género; y (iv) transición justa y empleos verdes. La mayor cantidad de logros se vinculan sobre todo con la primera y la cuarta categoría.
8. En México, los principales logros han sido: en Coahuila la incorporación de la ERdE y el PIE en el PED y en el PEEL 2023-2029; el fortalecimiento del CTRL-C; la firma del Pacto Coahuila 2024; y el diseño de un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes. Y en San Luis Potosí, la firma del Acuerdo Laboral Potosí; la instalación del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral; la actualización del crédito empresarial verde Region4ble; la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes, con base en la metodología MNV-OIT; y el diseño e implementación del programa Equidad 360.
9. En Paraguay, el proyecto propició la colocación de temáticas clave como la seguridad social y la reforma del sistema de pensiones en la mesa de discusión, contribuyendo a la Reglamentación de la Ley 5.741/16 que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores. También contribuyó a la Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0, a la adhesión al Acelerador Global de Empleo y Protección Social para Transiciones Justas y la aprobación de la hoja de ruta para su implementación, y está en proceso la ratificación del Convenio 190 sobre la violencia y el acoso. Además, acompañó la revitalización de mecanismos que estaban en desuso como la CTIO y el Consejo Consultivo Tripartito del SINAFOCAL; y contribuyó técnicamente a un nuevo sistema de intermediación laboral promovido por el MTESS (Emplea Py), a fortalecer la generación y uso de datos desde el Observatorio Laboral para la puesta en acción del SIMEL, y al fortalecimiento del programa "Mi Pyme Cumple".

10. En ambos países, también se desarrollaron productos que aportaron evidencia para la toma de decisiones y fortalecieron capacidades institucionales. En México se elaboraron estudios, manuales y guías en materia de empleos verdes y transición justa; y se diseñaron programas de formación sobre transición justa y empleos verdes, y sobre equidad de género. En Paraguay se hicieron estudios sobre seguro de desempleo, reforma de la seguridad social, estabilidad laboral, seguro de maternidad, anticipación de competencias laborales, empleos verdes y transiciones justas; así como eventos para apoyar la reflexión tripartita sobre reforma previsional y para sensibilizar y fortalecer capacidades sobre empleos verdes y transiciones justas. A partir del posicionamiento en el debate público, se ha impulsado la creación y funcionamiento de la Superintendencia de Pensiones.
11. Ambos proyectos enfrentaron dificultades derivadas del contexto político en el que se desarrollaron, que retrasaron la implementación de productos y actividades tanto en México (sobre todo en los resultados 1 y 2 en Coahuila) como en Paraguay (sobre todo en el resultado 3). Adicionalmente, el proyecto de México ha tenido dificultades específicas en Coahuila para implementar el programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes con enfoque en personas trabajadoras en contexto de movilidad; mientras que en San Luis Potosí el muy corto tiempo de ejecución (aproximadamente 8 meses) influyó para que, al momento de finalizar la intervención, no se había podido conectar el acceso al financiamiento con los planes de negocio de quienes recibieron formación en MNV, y tampoco se había implementado aún el programa Equidad 360 ni el Diplomado sobre Liderazgo incluyente para la Transición Justa (ambos diseñados durante el proyecto).

Eficacia de la gestión y eficiencia

12. Ambos proyectos financiados con fondos RBSA han sido versátiles para adaptar la oferta de cooperación técnica a las necesidades y prioridades de los mandantes y para aprovechar las oportunidades que se generan para la concreción de logros. Asimismo, han sido costo-efectivos ya que con un presupuesto reducido y en un lapso de ejecución corto han tenido logros diversos. Sin embargo, esto no necesariamente garantiza la continuidad a este tipo de proyectos y, menos aún, la sostenibilidad de sus logros.
13. Ambos proyectos han sido eficientes en el uso de recursos humanos, en lo cual ha sido clave el rol de los coordinadores y contar con el apoyo del Director de la Oficina (en México) y de la Oficina de OIT del Cono Sur para América Latina y de los especialistas temáticos (en Paraguay), a partir de quienes se ha generado una relación de confianza tanto con el gobierno como con las organizaciones de empleadores y trabajadores.
14. En ambos países, la percepción de los mandantes sobre el trabajo y el rol de la OIT como cooperante técnico internacional es muy favorable. Se valora particularmente su estructura y procedimientos; su flexibilidad y capacidad de adaptación; su legitimidad y confianza que genera; y su rol articulador y de facilitador de procesos; y que comparten buenas prácticas de otros países.

Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

15. Los efectos positivos de los proyectos evaluados han sido: (i) la mejora del diálogo social y una mayor articulación interinstitucional; (ii) el desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de los servicios y programas públicos a la población, y de sus sistemas de gestión; (iii) la generación de una mayor conciencia sobre la importancia de la transición justa y empleos verdes; y (iv) adicionalmente, en Paraguay la diversificación de servicios de gremios.
16. En México, el CTRL-C en Coahuila, así como el Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral han contribuido a mejorar el diálogo social y han propiciado un trabajo más articulado entre diferentes Secretarías estatales, empresas y sindicatos. El proyecto también ha contribuido con el posicionamiento de los temas de transición justa y empleos verdes en la agenda del gobierno federal y de la STPS. Otro efecto relevante es la profesionalización de las personas que trabajan en instituciones públicas y en empresas privadas, e inclusive cambios en el quehacer de las instituciones y en la imagen que tienen ante sus propios colaboradores y ante la opinión pública.
17. En Paraguay, a partir de la reactivación de la CTIO, varios actores del sector público, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores están reflexionando sobre las temáticas que se habían dejado de hablar como la mirada del enfoque de género en el ámbito laboral, y están impulsando nuevos abordajes a nivel local en cuanto a la violencia y acoso en el ámbito laboral. Asimismo, el desarrollo y puesta en marcha del SIMEL, ha generado una articulación institucional pionera en cuanto a la provisión de indicadores sobre mercado laboral, y más y mejores datos interconectados, permitiendo que el dialogo social se pueda basar en evidencia. Y a través de la plataforma Emplea Py del MTESS, se está propiciando una intermediación más eficiente donde las personas tienen acceso a información sobre bolsa de trabajo, becas y cursos, asesoramiento para presentar su curriculum y experiencia y postular a un puesto, siendo además la primera vez que se proporciona este servicio de forma gratuita tanto a empresas como a buscadores de empleo.
18. Uno de los principales elementos que favorecen la sostenibilidad de lo avanzado en los proyectos, es que el apoyo técnico brindado ha contribuido o tiene el potencial de contribuir con el fortalecimiento del marco normativo en cuanto a equidad de género, inclusión laboral y transición justa y empleos verdes. El desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de sus servicios y programas a la población y de sus sistemas de gestión es otro de los efectos de los proyectos que también son claves para la sostenibilidad de lo avanzado.
19. En ambos países, luego de casi un año de finalizados los proyectos, los espacios tripartitos formados, consolidados y/o reactivados continúan funcionando. Asimismo, haber colocado el tema de la transición justa y empleos verdes en la agenda política y lo avanzado en estas materias están siendo insumos relevantes para incorporar por primera vez ambos temas en la actualización de NDC 3.0 (en el caso de México) y para un futuro capítulo sobre empleos verdes en el Nuevo Plan de Desarrollo Nacional Paraguay 2050 y una posible política nacional de empleos verdes (en Paraguay).

En Paraguay, la sostenibilidad de los logros se ve incrementada a través de la institucionalización de los mismos, que al estar apropiados por los constituyentes, y formando parte de servicios ofrecidos por estos, son financiados por presupuesto propio. En México, la Secretaría de Mujeres en San Luis Potosí ha manifestado su interés en replicar la experiencia de MNV con la población vulnerable; además, la OIT viene apoyando al programa Reinserción México, que busca, a través de negocios verdes familiares, facilitar la integración laboral para personas que salen de centros penitenciarios. No obstante, en México uno de los elementos más críticos que atentan contra la sostenibilidad de lo avanzado es la crisis estructural de financiamiento público, particularmente en el ámbito estatal. Además, muchas instituciones carecen no solo de recursos suficientes para dar continuidad a las acciones iniciadas, sino también de las capacidades técnicas y mecanismos institucionales para gestionar nuevas fuentes de financiamiento.

Lecciones aprendidas

México

1. La ejecución del proyecto ha requerido la configuración de espacios de diálogo social tripartito en los estados intervinientes. En Coahuila, el CTRL-C deriva de un acuerdo ejecutivo, lo que permitió avanzar con los productos y acciones previstas. En San Luis, lo que determinó el rápido progreso fue la confianza de los mandantes en la OIT, las buenas relaciones previamente establecidas entre el gobierno y los interlocutores sociales, así como la voluntad de ambas partes por impulsar la agenda verde.
2. En el país el tema de la equidad de género está más apropiado entre las instituciones gubernamentales y empresas que el tema de los empleos verdes y transición justa.
3. Los estados de Coahuila y San Luis Potosí tienen muchas ventajas para llevar a cabo proyectos que apunten a la inserción e inclusión laboral de población vulnerable, como las personas migrantes; no obstante, existen elementos de contexto que actualmente pueden limitar la efectividad de este tipo de proyectos, como las políticas migratorias, militares, económicas y arancelarias de Estados Unidos y/o que de todas maneras deben tomarse en cuenta al diseñar este tipo de intervenciones, como la reforma laboral o aquella que busca reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas

Paraguay

1. La flexibilidad programática mejora la eficacia y la pertinencia en contextos de cambio político. La capacidad del RBSA para adaptarse rápidamente a la nueva administración del MTESS permitió mantener la relevancia de la cooperación técnica, asegurar el uso de los recursos disponibles y consolidar productos útiles para la política pública.
2. La coordinación interinstitucional es un factor crítico para la producción y uso de datos laborales. El desarrollo del SIMEL y los avances en registros administrativos muestran que una colaboración estrecha entre instituciones (MTESS, INE, OIT) puede superar barreras históricas de fragmentación de datos.

3. Los conceptos asociados al enfoque de género han sido blanco de debate tanto a nivel gubernamental como desde la ciudadanía. El contexto se ha endurecido en cuanto a una mirada conservadora sobre estos conceptos, con preferencia por el uso de eufemismos como igualdad entre el hombre y la mujer o descripciones similares, restrictivas de interpretaciones más amplias o inclusivas. Esto ha incidido en todas las acciones del entorno de cooperación internacional y la OIT no ha estado exento ya que la inserción explícita de conceptos considerados “controversiales” en ciertos ámbitos, podría restringir la capacidad de cooperación técnica efectiva de la Agencia.

Buenas prácticas

México:

1. En Coahuila, el acompañamiento brindado por el proyecto al CTRL-C (creado en el proyecto previo) contribuyó al fortalecimiento de su funcionamiento, mientras que los ajustes realizados por el proyecto a la dinámica del Pacto de Coahuila contribuyeron a su relevancia y utilidad. Además, a partir de la intervención del proyecto, en los espacios y eventos de diálogo bipartito o tripartito, incluyendo el de las negociaciones colectivas, ya no solo se discuten los temas laborales tradicionales, sino también otros como empleos verdes o inclusión laboral de grupos vulnerables de población.
2. En San Luis Potosí, la suscripción del Acuerdo Laboral Potosí, con el objetivo de establecer una alianza estratégica entre el gobierno del estado, la iniciativa privada y los sindicatos, para promover la creación de empleos y emprendimientos verdes; garantizar la equidad de género en el mercado laboral; y promover la inclusión de grupos minoritarios y personas con discapacidad. Este Acuerdo destaca por su carácter cuatripartito; la masiva participación de representantes de todas estas instancias; la relevancia de los temas que incluyen, orientados a promover el trabajo decente; y, sobre todo, porque ha sentado las bases para un diálogo constructivo y propositivo.
3. En San Luis Potosí, el trabajo articulado interinstitucional tanto para la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes con base en la metodología MNV-OIT, como para el diseño e implementación del programa Equidad 360.

Paraguay:

1. La gestión articulada para la reglamentación e implementación de normativa pendiente. Para el caso de la Ley 5.741/16 - Decreto 933/2023, el proyecto RBSA facilitó la articulación institucional, la asistencia técnica y el seguimiento político-técnico necesario para concretar la reglamentación de una ley vigente pero inoperativa, generando condiciones normativas para la formalización de las MiPymes.
2. El diseño y la implementación del SIMEL. La creación de un sistema nacional de información del mercado laboral (SIMEL), integrado y de acceso abierto, mediante colaboración entre MTESS, INE y OIT, como instrumento útil para mejorar las políticas y la toma de decisiones basadas en evidencia.
3. La OIT, desde la Oficina de Proyectos, ha institucionalizado un mecanismo de socialización y validación anual de su marco de trabajo, propiciando actividades

consultivas previas para la definición de temáticas prioritarias y consolidando su validación en procesos continuos de evaluación conjunta y priorización de acciones.

Recomendaciones

R1. Diseñar con territorio y con género en el centro: equipos OIT integrados y backstopping desde el día 1 (MX & PY)

Propósito. Asegurar que los próximos proyectos nazcan anclados al **contexto real** y al **diálogo tripartito**, con **género transversal** y **equipos técnicos integrados** (empleo, empresas, género y diálogo social) que brinden **backstopping planificado** desde el diseño, evitando silos y reforzando la coherencia país–oficina–departamentos.

Alcance común (MX + PY).

- Diagnóstico de contexto y riesgos (político-económicos y sectoriales) como insumo obligatorio del diseño.
- Transversalización de género en la teoría de cambio, indicadores, presupuesto y rendición de cuentas.
- Equipos integrados OIT (empleo, empresas, género, diálogo social) definidos desde la formulación con un plan de backstopping (responsables, frecuencia, hitos) y un mecanismo de coordinación interproyectos.
- Consulta sistemática a mandantes y actores clave (sociedad civil, academia), sin agenda predeterminedada.

Específico México (MX).

- Incorporar la dinámica federal/estatal y escenarios derivados del TMEC y la relación EE. UU.–México (implicancias en relaciones laborales y mercado de trabajo).
- Planear proyectos RBSA con equipos integrados desde el diseño y un sistema de información que conecte iniciativas en el país.

Específico Paraguay (PY).

- Ampliar la presencia de especialistas OIT para acompañar temas estratégicos del MTESS y posicionar a Paraguay en espacios regionales/internacionales mediante evidencia local.
- Activar cooperación Sur–Sur y aprendizaje entre pares (protección social, estadísticas experimentales, IA, seguridad social).

R2. Fortalecimiento institucional, marcos normativos y sistemas de información

Alcance: Común (MX+PY), con énfasis técnico diferenciado.

Dirigida a: OIT; MTESS/MEC (PY); STPS y contrapartes estatales (MX).

Qué hacer (común):

- Acompañar reformas laborales prioritarias y la modernización de sistemas de información (interoperabilidad, registros administrativos, metodologías experimentales/IA para medición).
- Integrar datos de gestión (inspección, empleo/DEI/verde, formación) con tableros simples y trazabilidad).

México - específico (MX):

- **Vincular el apoyo a PYMES** (cumplimiento laboral/ambiental, productividad) con **sistemas estatales de información y trazabilidad de cumplimiento** (inspección, DEI, verde).
- Usar los tableros para orientar inspección/servicios y medir mejoras (formalización, productividad, reducción de brechas).

Paraguay - específico (PY):

- Acompañar reformas normativas (p. ej., trabajo en plataformas) y la modernización del SIMEL (interoperabilidad).
- Impulsar homologación formativa e itinerarios con el MEC (formación dual, acuerdos interinstitucionales).

R3. Transformación productiva verde con foco en PYMES y financiamiento, con enfoque de género

Alcance: Común (MX + PY), con instrumentos adaptados por país.

Dirigida a: OIT; gobiernos; organizaciones de empleadores y de trabajadores; universidades.

Qué hacer (común MX+PY)

- Generar demanda para “enverdecer” negocios (demos, vitrinas/ catálogos de buenas prácticas, casos locales).
- Abrir y movilizar financiamiento (fondos, garantías, microcrédito) para emprendimientos verdes y reconversión de PYMES.
- Actualizar currícula (universidades/escuelas) en empleos verdes, economía circular e IA aplicada a procesos productivos.
- Acompañar a PYMES en formalización, productividad, cumplimiento laboral/ambiental y prevención de violencia.
- Transversalizar la intersección género-clima-empleo con metas y trazabilidad diferenciadas (participación, acceso a crédito, liderazgo).

México - específico (MX)

- Escalar MNV y su red territorial; articular con SIFIDE u otros vehículos de crédito para líneas verdes.
- Reforzar capacidades en la Secretaría de Medio Ambiente estatal para asistencia técnica a PYMES (planes de enverdecimiento, medición de resultados).

Paraguay - específico (PY)

- Diseñar estrategias nacionales de empleos verdes y transición justa alineadas a la estructura productiva.
- Implementar pilotos sectoriales (con medición de impacto) y generar evidencia para escalamiento.

R4. Inclusión laboral de grupos específicos (jóvenes, +45, migrantes/refugiados)

Alcance: Común (MX + PY), con énfasis diferenciado.

Dirigida a: OIT; STPS/autoridades migratorias (MX); MTESS (PY); empleadores y trabajadores; ACNUR/OIM.

Qué hacer (común):

- Itinerarios de empleabilidad y reconversión con reconocimiento/homologación de competencias (RPL), formación corta y modular (digitales, blandas, idiomas) y prácticas/aprendizaje en empresa.
- Colocación con seguimiento: medir colocación, retención y salarios a 6 y 12 meses; acompañamiento (“case management”) con enfoque de género y no discriminación.
- Acuerdos con empleadores (cupos, perfiles prioritarios, prácticas) y con sindicatos (tutoría/mentoría y mediación con empresas).
- Ventanilla única ligera: orientación, derivación a formación, apoyo documental básico y conexión con vacantes.

México — específico (MX):

- Ruta migratoria-laboral: coordinación con autoridades migratorias para documentos/habilitantes y con ACNUR/OIM para orientación y protección; rutas de inserción formal y acceso a protección social.

- Enlace con servicios públicos de empleo e inspección para promover inserciones en sectores con vacantes y monitorear cumplimiento laboral.

Paraguay — específico (PY):

- Foco en jóvenes y +45 con itinerarios flexibles (inserción o reconversión) y orientación laboral activa.
- Inclusión de personas migrantes con homologación de competencias y acompañamiento para la inserción formal, articulado con el MTESS.

R5. Diálogo social efectivo, documentación de modelos y cooperación Sur-Sur

Alcance: Común (MX + PY), con productos diferenciados.

Dirigida a: OIT; gobiernos; organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Qué hacer (común):

- Fortalecer espacios de diálogo (p. ej., CTIO, Consejos/mesas tripartitas): reglas simples, agenda anual, actas con acuerdos y responsables, seguimiento trimestral.
- Impulsar liderazgo joven (escuelas cortas, mentoría sindical/empresarial) y campañas sobre libertad sindical y negociación colectiva.
- Documentar modelos replicables (guías breves, checklist) y activar cooperación Sur-Sur y aprendizaje entre pares (intercambios, pasantías técnicas)..

México - específico (MX):

- Documentar el CTRL-C y el Acuerdo Laboral Potosí en fichas/manuales replicables por estado (qué funcionó, cómo, costos y pasos).
- Preparar un plan de réplica “ligero” (responsables, 6 hitos, micro-presupuesto) y medir adopción en estados piloto.

Paraguay — específico (PY):

- Consolidar la CTIO y el Consejo de Seguridad Social como espacios técnicos y representativos (calendario, quórum, productos).
- Estrategia de comunicación para reducir estigmas antisindicales y mejorar la cultura de diálogo en el sector privado.

R6. Reforma previsional y sostenibilidad del IPS: fortalecimiento actuarial y gobernanza (PY)

Alcance: Específica de Paraguay (PY).

Dirigida a: OIT; IPS; ministerios competentes (Hacienda, Trabajo/MTESS, Salud).

Qué hacer (PY)

- **Reforma y gobernanza.** Acompañar técnica y comparadamente el proceso de reforma previsional y la instalación de la superintendencia (diseño institucional, reglamentos, funciones de supervisión y transparencia).
- **Actuaría y proyecciones.** Modernizar la evaluación actuarial del IPS (adaptar ILO-PENSIONS u otros modelos actualizados), incorporar escenarios y pruebas de estrés, enfoque de género y supuestos consistentes con productividad, demografía y salarios.
- **Fondos de maternidad y enfermedad.** Actualizar valuaciones con el nuevo censo, revisar morbilidad, estructura etaria y base salarial; documentar metodología y supuestos públicamente.
- **Datos y publicación.** Mejorar la automatización del pipeline de datos, tiempos de corte y publicación periódica de reportes (formatos abiertos, tableros simples).
 - **Diálogo multiactor.** Instalar una mesa técnica (IPS-Hacienda-MTESS-actores sociales) para validar supuestos, discutir trayectorias de sostenibilidad y acordar medidas graduales (parámetros, cobertura, incentivos a la formalización).

1. Contexto y antecedentes de los proyectos

Contexto regional: Transición justa en América Latina y el Caribe

1. La región América Latina y el Caribe (ALC) presenta desafíos ambientales severos, como la deforestación, la contaminación del agua, la pérdida de biodiversidad y una alta vulnerabilidad frente a desastres naturales agravados por el cambio climático. En respuesta, diversos países han comenzado a implementar estrategias nacionales de desarrollo sostenible, economía circular, bioeconomía y energías renovables, muchas de ellas aún en fases iniciales.
2. En este escenario, la transición justa ofrece una hoja de ruta concreta para articular políticas ambientales, laborales y sociales, con base en cuatro pilares clave: (i) espacios de diálogo social tripartito, que garanticen la participación de los actores del mundo del trabajo en las decisiones estratégicas; (ii) capacidades institucionales para formular y ejecutar políticas integradas; (iii) modelos sectoriales que identifiquen oportunidades de empleo verde y cadenas de valor sostenibles; y (iv) mecanismos de formación, reconversión laboral e inclusión económica, particularmente en territorios vulnerables.
3. En 2022, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su Iniciativa de Empleos Verdes, estimó que ALC podría generar hasta 15 millones de empleos netos para 2030 si se implementan políticas adecuadas que integren la sostenibilidad ambiental con estrategias activas de empleo, protección social y desarrollo productivo. La transición justa es, por tanto, una condición indispensable para que la acción climática contribuya al desarrollo con justicia social y no reproduzca desigualdades existentes.
4. Un reciente estudio de la OIT “Línea de base para el monitoreo de las acciones para alcanzar una *Transición justa* hacia economías ambientalmente sostenibles de los Programas de Trabajo Decente por País y los Proyectos de Cooperación al Desarrollo de la OIT en América Latina y el Caribe para el periodo 2016 – 2023” da cuenta que la transición a una economía ambientalmente sostenible que permita un crecimiento sostenido necesariamente generará ganadores y perdedores. El estudio señala que aun cuando nuevas industrias y sectores generen nuevas oportunidades, la reducción de la dependencia en industrias intensivas en carbono generará pérdidas de empleo y de medios de vida para personas, familias, comunidades que en la actualidad son dependientes de este sector.
5. Para orientar la definición de esta ruta crítica, la OIT estableció una Guía de Políticas, que provee un marco de referencia útil que describe la necesidad de cambios en las siguientes áreas de política: 1) Políticas macroeconómicas y de crecimiento, 2) Políticas industriales y sectoriales, 3) Políticas de apoyo a las empresas, 4) Políticas de desarrollo de habilidades y formación, 5) Políticas de protección social, 6) Políticas activas de mercado de trabajo, 7) Políticas de seguridad y salud en el trabajo, 8) Derechos en el trabajo, y 9) Diálogo social y tripartismo. Asimismo, establece la necesidad de que todas las políticas sean fruto del dialogo social para abordar los desafíos de coordinación de políticas y sostenibilidad política, y que en todos los casos se incorpore, de un modo transversal una mirada que permita a la vez abordar también los desafíos de equidad de género
6. El citado estudio de la OIT arribó a las siguientes conclusiones:

- Integración limitada del enfoque de transición justa. La incorporación de este enfoque en los programas y proyectos de la OIT en América Latina es escasa o nula, lo cual refleja una brecha significativa entre los objetivos planteados y las acciones ejecutadas.
- Visión dual del desarrollo. Se identifican dos visiones predominantes: una tradicional que enfatiza el crecimiento económico inclusivo y otra emergente que aborda directamente los desafíos del cambio climático mediante enfoques integrales y sostenibles.
- Brechas de capacidades en el personal. Existe una clara necesidad de mejorar las competencias y sensibilización del personal de la OIT respecto a la relevancia e integración del enfoque de transición justa en sus tareas diarias.
- Insuficiencia de herramientas prácticas. Hay una carencia notable de herramientas y metodologías prácticas para facilitar la incorporación efectiva del enfoque de transición justa en los proyectos y programas.
- Diversidad de contextos en América Latina. Los países presentan condiciones heterogéneas, por lo que la implementación exitosa de estrategias de transición justa requiere un diseño específico y sensible a cada contexto local.
- Necesidad de planificación basada en evidencia. La ausencia de estudios prospectivos sólidos limita la capacidad de implementar estrategias efectivas que anticipen los impactos económicos y sociales de una transición hacia economías sostenibles.
- Importancia del diálogo social y político. La sostenibilidad política y la coordinación de políticas públicas requieren mecanismos inclusivos que promuevan el diálogo social informado y basado en evidencia para alcanzar consensos efectivos y duraderos.

7. Con base a los hallazgos mencionados, el estudio realizó las siguientes recomendaciones:

- Cerrar brechas de investigación y conocimiento pertinente a partir de la generación de estudios prospectivos para los países de la región.
 - Estudios del impacto de la transición a una estructura con emisión neta cero sobre el mercado laboral, para identificar a los trabajadores más propensos a ganar y, principalmente, a perder frente a una reestructuración económica hacia una economía sostenible y con emisiones netas de carbono cero.
 - Estudios de evaluación y anticipación de las habilidades, para identificar las necesidades de adaptación de la demanda y la oferta de habilidades y, así, promover no sólo una transición verde sino una transición justa.
 - Estudios de los impactos climáticos sobre el nivel de bienestar de la población, para identificar los aumentos de diferentes riesgos climáticos y así no sólo realizar mejores diseños de mecanismos de protección social adaptativos sino un mejor diseño de inversiones resilientes a estos aspectos.

- Cerrar brechas de capacidad institucional para abordar el enfoque de transición justa.
 - Proveer a los funcionarios de información y evidencia, así como de herramientas metodológicas específicas y la adaptación de las existentes para facilitar la transversalización del enfoque de transición justa en programas y proyectos.
 - Organizar espacios y destinar tiempo para permitir la actualización de sus conocimientos en cuanto a los desafíos y las oportunidades asociados con el enfoque de transición justa.
 - Crear nuevos puntos focales o vincular los que ya existen, para lograr integrar el enfoque de transición justa en los nuevos programas y proyectos de desarrollo, así como coordinar acciones y permitir el aprendizaje cruzado entre sectores.
- Desarrollar e implementar un sistema de seguimiento y monitoreo de la integración del enfoque de transición justa.
 - Socializar y explorar la viabilidad de utilizar el Índice de Integración del enfoque de Transición Justa (IITJ) para monitorear en qué países, en qué medida, y en qué áreas las intervenciones de la OIT están logrando avanzar hacia una transición ambientalmente sostenible, con crecimiento sostenido y socialmente equitativa.
- Crear e institucionalizar un espacio inclusivo de discusión sobre los temas relacionados con la transición justa.
 - Socializar conocimiento, estrategias de integración y formas de monitoreo de la IITJ requiere la consolidación de espacios amplios que eviten la duplicación de esfuerzos, permitan el flujo de información y conocimiento, y, sobre todo, empiecen el complejo proceso de diálogo social sobre este tema.

Fondos RBSA

8. En este contexto, la OIT ha impulsado en varios países de la región -con financiamiento del Regular Budget Supplementary Account (RBSA)— una serie de intervenciones piloto orientadas a la transición justa, con énfasis en: la promoción del empleo verde; la construcción de capacidades institucionales para formular e implementar estrategias integradas; y el fortalecimiento del diálogo social en sectores económicos y territorios clave¹.
9. De estas intervenciones, las dos seleccionadas para esta evaluación agrupada son las siguientes:

¹ Los fondos RBSA son una modalidad de financiación introducida para canalizar recursos financieros voluntarios no asignados, con el fin de apoyar la Agenda de Trabajo Decente tal como se expresa en el Programa y Presupuesto de la OIT. Esto difiere de otros fondos extrapresupuestarios centrados en resultados definidos del marco estratégico de la OIT o en intervenciones específicas. Su flexibilidad permite a la OIT complementar o asignar recursos para actividades que caen dentro de su marco de resultados en temas y países donde más se necesitan.

- México: Promoviendo la transición justa en contextos de recuperación económica y cambio climático en México. De economías grises a economías verdes - MEX/23/01/RBS. Su período de implementación ha sido marzo 2023 – octubre 2024 y contó con un presupuesto de US\$ 300,000.
- Paraguay: Impulsar tripartitamente la formalización y la ampliación de la cobertura de protección social, apoyando la implementación de políticas de empleo y la transición justa para una recuperación económica con trabajo decente - PRY/23/01/RBS. Su período de implementación ha sido mayo 2023 – diciembre 2024 y contó con un presupuesto de US\$ 400,000.

2. Descripción de los proyectos

El Proyecto MEX/23/01/RBS “Promoviendo la transición justa en contextos de recuperación económica y cambio climático en México. De economías grises a economías verdes”²

10. El proyecto forma parte de la estrategia de continuidad y consolidación de los esfuerzos iniciados por la OIT en el estado de Coahuila, México, durante la implementación del RBSA 2021-2023 (MEX21/01/RBS), el cual se centró en apoyar la recuperación del empleo frente a los efectos del COVID-19 con un enfoque de transición justa, trabajo decente e inclusión de género.
11. El proyecto busca contribuir a la consolidación y sostenibilidad del Consejo Tripartito para las Relaciones Laborales de Coahuila (CTRL-C) como mecanismo de diálogo social tripartito del estado con enfoque en la transición justa, que permita definir una agenda común y consolidar los resultados alcanzados por la intervención en Coahuila. Asimismo, busca escalar/replicar el modelo y proceso desarrollado por las dos intervenciones por RBSA ejecutadas previamente (en Ciudad de México y la mencionada en Coahuila) para una recuperación económica con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles, en otro estado que se defina en el marco de actuaciones de la Conferencia Nacional de Secretarios del Trabajo (CONASETRA).
12. Para alcanzar estos objetivos, el proyecto se ha estructurado en torno a los siguientes tres resultados³:
 - Resultado 1. El CTRL-C implementa y da seguimiento a planes de acción para la recuperación del empleo con perspectiva de género y no discriminación en los sectores de comercio e industrias manufactureras, y se constituye como el mecanismo permanente de diálogo social tripartito del estado.
 - Resultado 2. El CTRL-C implementa y da seguimiento al plan de acción para promover los empleos y emprendimientos verdes en los sectores de comercio e industrias manufactureras y con enfoque de género y no discriminación.
 - Resultado 3. Al menos un gobierno local más adopta una medida de política para promover la creación de empleos verdes con enfoque de género y no discriminación.
13. Durante la implementación del proyecto se añadieron dos resultados (ambos vinculados al gobierno local que se incorporó el proyecto: San Luis Potosí)⁴.

² También denominado “Promover: “Promoviendo empleos cada vez + verdes”. Esta nueva denominación obedeció a criterios de comunicación estratégica, marketing y apropiación local, sin alterar la esencia conceptual del proyecto. Lo que permitió ampliar su alcance, mejorar su posicionamiento y su apropiación. Es importante que se contemple una estrategia de comunicación desde el inicio, para traducir conceptos técnicos en mensajes accesibles a medios y ciudadanía, y facilitar de esta manera la visibilidad y comunicación de los proyectos.

³ El diseño del proyecto también consideró 20 productos para los tres resultados, los cuales se detallan en el [Anexo 1a](#).

⁴ Durante la implementación del proyecto se definió que este gobierno local adicional corresponde al estado de San Luis de Potosí.

- Resultado 4: Diseñado e implementado el programa “Equidad 360” en el marco del “Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión” y su “Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación” como un distintivo y herramienta de autodiagnóstico aplicable en los centros de trabajo de San Luis Potosí que permita fomentar entornos laborales inclusivos y equitativos a través de la eliminación de las barreras estructurales y culturales que perpetúan la desigualdad de género en las organizaciones.
- Resultado 5: 10 facilitadoras fueron certificadas en Mi Negocio Verde (MNV), el programa de desarrollo empresarial de la OIT.

El Proyecto PRY/23/01/RBS “Impulsar tripartitamente la formalización y la ampliación de la cobertura de protección social, apoyando la implementación de políticas de empleo y la transición justa para una recuperación económica con trabajo decente”

14. Paraguay enfrenta desafíos estructurales significativos en su mercado laboral: informalidad generalizada (64.2% de ocupación, 66.3% entre mujeres y 74.7% en zonas rurales – datos del INE y del MTESS), baja cobertura de protección social (31.4% de la población - datos del INE y del MTESS), políticas de empleo poco articuladas, y baja resiliencia frente al cambio climático. La intervención busca revertir este escenario mediante un enfoque articulado y tripartito, anclado en instrumentos nacionales clave como el Plan Nacional de Empleo (2022–2026)⁵ y la Estrategia Integrada de Formalización del Empleo (Decreto 818/2018)⁶.
15. El proyecto se diseñó en el contexto post pandemia para enfrentar los siguientes desafíos del mercado laboral paraguayo: informalidad; baja cobertura de la protección social; políticas de empleo poco articuladas; y baja resiliencia del mercado de trabajo ante los factores climáticos y el desgaste del medio ambiente.
16. El proyecto ha contemplado los siguientes objetivos:
 - Impulsar la formalización del empleo y la inclusión en la seguridad social, especialmente de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), trabajadoras del hogar, rurales, mujeres y jóvenes.
 - Apoyar políticas activas de empleo, con énfasis en la mejora de los servicios públicos de empleo y el desarrollo de sistemas de monitoreo laboral.
 - Fomentar la transición justa y la economía verde, mediante hoja de ruta tripartita, estudios técnicos y propuestas legislativas.
17. Adicionalmente, el proyecto desde su inicio estuvo pensado para apoyar los primeros pasos (generar los conocimientos y consolidar un entorno institucional y social propicio) de la puesta en marcha del Acelerador Global de Empleos y Protección Social para una Transición Justa, dado que Paraguay ya había sido

⁵ https://ministeriodejusticia.gov.py/wp-content/uploads/2024/02/plan_nacional_empleo-compress.pdf

⁶ <https://decretos.presidencia.gov.py/#/home>

seleccionado como país pionero⁷, en reconocimiento a sus esfuerzos para avanzar en políticas de empleo y protección social.

18. Para alcanzar estos objetivos, el proyecto se estructuró en torno a los siguientes tres resultados⁸:

- Resultado 1. Gobierno, Empleadores y Trabajadores promueven la transición a la formalidad de las empresas y de sus trabajadores, especialmente para grupos con altos índices de informalidad (independientes y MIPYMES, entre otros), impulsando el aumento de la cobertura, suficiencia y sostenibilidad de la protección social, en línea con la Estrategia Integrada de Formalización del Empleo (Decreto 818/2018).
- Resultado 2. El Gobierno, en diálogo con empleadores y trabajadores, avanza en la implementación de las políticas de empleo, seguridad social y formalización, con especial atención a jóvenes, mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad.
- Resultado 3. El Gobierno, con el apoyo del tripartismo, impulsa la ecologización de la economía como oportunidad para la creación de empleos verdes con trabajo decente, en el marco del Plan Nacional de Empleo 2022-2026 y de la Actualización de las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) de la República del Paraguay (2021).

19. A mediados del 2024 se aprobó la solicitud del proyecto de una revisión presupuestaria hasta diciembre del 2024, sin extensión de plazo ni modificaciones de los recursos asignados. Esta solicitud buscó asegurar la completa ejecución y el logro de los productos y objetivos esperados; fortalecer la complementariedad con otras intervenciones y otras fuentes de recursos del programa nacional de trabajo decente; y asegurar la continuidad de las actividades y del personal de la Oficina de Proyectos de la OIT en Asunción.

20. Esta revisión presupuestaria implicó actualizar las actividades para aprovechar oportunidades de lograr mayor impacto, a la luz de las solicitudes y prioridades del nuevo Gobierno (en el cargo desde agosto 2023), gremios empresariales y la Mesa Sindical. Asimismo, implicó movilizar recursos adicionales para favorecer la consecución de los objetivos y resultados esperados,

21. Asimismo, las firmas (en marzo del 2024) del Acuerdo Tripartito entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la OIT⁹ para un Acuerdo Marco para la puesta en marcha

⁷ El Acelerador es una iniciativa global y en Paraguay (primer país de ALC en incorporarse) está liderado por la OIT. Tiene como objetivo promover la recuperación del empleo tras la pandemia, y facilitar transiciones tecnológicas y sociedades justas hacia economías y sociedades más sostenibles e inclusivas. El compromiso de Paraguay con el Acelerador Global se formalizó en febrero de 2024 a través de una comunicación de la Ministra de Trabajo, Empleo y Seguridad Social al Director General de la OIT.

⁸ A su vez, estos resultados contemplan siete productos, los cuales se detallan en el [Anexo 1b](#).

⁹ Este Acuerdo es un compromiso en trabajar juntos para impulsar la creación de un empleo digno; promover empresas sostenibles y mejorar la protección social, garantizando el respeto de los derechos laborales fundamentales; y fomentar un diálogo social constructivo. El Acuerdo contempla diferentes ejes temáticos: empleo productivo y formal; protección social y formalización; transiciones tecnológicas, demográficas y ambientales justas; derechos fundamentales en el trabajo y diálogo social; fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y trabajadores; seguridad y salud en el trabajo e inspección laboral; y estadísticas y análisis del mundo del trabajo.

del Programa de Trabajo Decente Tripartito en la República del Paraguay 2024-2028 y del Memorándum de Entendimiento para la instalación de un Sistema de Información del Mercado Laboral (SIMEL) abrieron espacio para acelerar la ejecución.

3. Antecedentes y metodología de la evaluación

3.1. Objetivos, alcance y usuarios de la evaluación

22. El objetivo general de la evaluación es rendir cuentas sobre los resultados alcanzados por las intervenciones RBSA en México y Paraguay en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad ambiental, y su contribución a los marcos estratégicos de la OIT, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS y las prioridades nacionales. Así como generar aprendizajes estratégicos sobre el diseño, implementación y contribución de proyectos piloto de pequeña escala para informar nuevas iniciativas regionales o nacionales de transición justa con enfoque de trabajo decente.

23. Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- Evaluar la pertinencia y validez del diseño de las intervenciones en relación con las prioridades de los mandantes, las características del contexto nacional y las políticas públicas en transición justa, empleos verdes¹⁰ y desarrollo sostenible.
- Analizar la eficacia y alcance de los resultados, incluyendo productos entregados, efectos esperados e inesperados, y avances hacia los objetivos definidos.
- Examinar la eficiencia en la gestión y el uso de recursos, considerando las limitaciones presupuestarias y la capacidad de generar valor agregado en los territorios y sectores priorizados.
- Valorar la contribución de las intervenciones a los ejes transversales de la OIT: igualdad de género, diálogo social, normas internacionales del trabajo y sostenibilidad ambiental.
- Identificar la sostenibilidad potencial de los resultados alcanzados y las condiciones institucionales necesarias para su consolidación o escalamiento.
- Sistematizar buenas prácticas, factores de éxito y lecciones aprendidas, con miras a fortalecer el diseño de futuras intervenciones de cooperación técnica en transición justa y empleo verde.

Alcance de la evaluación

24. La evaluación abarca todo el período de ejecución de los dos proyectos; es decir, marzo 2023 – octubre 2024 en el de México; y mayo 2023 – diciembre 2024 en el de Paraguay.

Usuarios de la evaluación

25. Los usuarios internos de la evaluación son los siguientes:

- Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

¹⁰ Los empleos verdes son la vía concreta por la cual la transición justa se materializa en los territorios.

- Oficina de la OIT para el Cono Sur
- Oficina de la OIT para México y Cuba
- EMPLOYMENT
- ACT/EMP
- ACTRAV
- GEDI
- EVAL
- PARTNERSHIPS

26. Los usuarios externos de la evaluación son instituciones gubernamentales, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores de México y de Paraguay.

Tabla 1 Usuarios externos de la evaluación

Proyecto	Usuarios externos
México	✓ Secretaría del Trabajo de Coahuila y de San Luis Potosí; ✓ Oficina del Servicio Nacional de Empleo de Coahuila y de San Luis Potosí; ✓ Secretaría del Medio Ambiente de Coahuila y de San Luis Potosí; ✓ Dirección de Fomento Económico Municipio de Saltillo, Coahuila; ✓ Secretaría de Economía de Coahuila y de San Luis Potosí; ✓ Confederación Patronal de la República Mexicana – COPARMEX (Coahuila Sureste y de San Luis Potosí); ✓ Cámara Nacional de la Industria de la Transformación – CANACINTRA (Coahuila y San Luis Potosí); ✓ Cámara Nacional de Comercio - CANACO de Saltillo y San Luis Potosí; ✓ Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos – CONCAMIN (Coahuila y de San Luis Potosí); ✓ Confederación de Trabajadores de México – CTM (Coahuila y de San Luis Potosí); ✓ Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos – CROC (Coahuila) ✓ Unión Nacional de Trabajadores - UNT (Coahuila) ✓ Federación Nacional de Sindicatos Independientes – FNSI (Coahuila). ✓ Instituto de las Mujeres del estado de San Luis Potosí; ✓ Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del estado de San Luis Potosí (SIFIDE); ✓ Clúster Automotriz de San Luis Potosí; ✓ Confederación Regional Obrero Mexicana en el estado de San Luis Potosí – CROM; ✓ Universidad Politécnica de San Luis Potosí; ✓ Universidad Tecnológica de San Luis Potosí.
Paraguay	✓ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) ✓ Dirección de Estadísticas Sociales y Laborales ✓ Central Nacional de Trabajadores (CNT) ✓ Central Unitaria de Trabajadores Auténtica (CUT-A) ✓ Confederación Paraguaya de Trabajadores (CPT) ✓ Central General de Trabajadores (CGT) ✓ Sindicato de Trabajadoras del Servicio Doméstico (SINTRADESPY) ✓ Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (FEPRINCO) ✓ Cámara Paraguaya de la Industria de la Construcción (CAPACO) ✓ Coordinadores del programa “Mi Pyme Cumple” ✓ IPS ✓ Ministerio de Economía y Finanzas (ex Ministerio de Hacienda) ✓ Ministerio de Desarrollo Social

3.2. Enfoque de la evaluación

27. En la evaluación se aplican los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recogidos en los Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo¹¹ y en las Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas¹² y específicamente las Guías, modelos y demás herramientas generadas por United Nations Evaluation Group (UNEG, por sus siglas en inglés)¹³ y por ILO Evaluation Office¹⁴, como base para la metodología, sus objetivos y preguntas clave, con el fin de garantizar la veracidad del análisis. Para garantizar que la información que se genere pueda ser utilizada en la toma de decisiones, el proceso incorpora los Principios de la OIT para la Evaluación; es decir, utilidad, imparcialidad, independencia, calidad, competencia, transparencia y consulta.
28. La evaluación adopta un enfoque mixto, independiente y orientado a la utilidad, combinando los enfoques sumativo y formativo, el enfoque desde la perspectiva de los agentes y el enfoque basado en resultados, que son ampliamente reconocidos a nivel internacional.
29. Desde una perspectiva sumativa, se analiza en qué medida las intervenciones lograron sus resultados esperados y no previstos, contribuyendo a los objetivos de la OIT y de los socios nacionales en materia de transición justa, empleo verde, fortalecimiento institucional y diálogo social. Desde un enfoque formativo, se identifican lecciones aprendidas, factores facilitadores y barreras, así como estrategias replicables o escalables para mejorar el diseño y gestión de futuros programas RBSA y, en general, futuras intervenciones de transición justa en contextos similares.
30. La evaluación también promueve una participación activa de los mandantes, oficinas de país y partes interesadas en todas las fases de la evaluación (diseño, implementación, validación y uso de resultados). La incorporación de la perspectiva de los agentes implica conocer las percepciones, creencias y/o valoraciones que tiene los agentes participantes en relación con el proceso de implementación de los proyectos, sus logros, así como las principales limitaciones.
31. La evaluación sigue un enfoque basado en resultados y utiliza herramientas de análisis causal y de contribución de las intervenciones, así como de identificación de factores contextuales que explican diferencias en su implementación y resultados. Este enfoque pone énfasis en los resultados reales y significativos a nivel de las personas (más allá de los resultados y desempeños internos de las propias agencias).
32. En este punto, cabe resaltar que el formato de diseño de las intervenciones financiadas por fondos RBSA no solicita formalmente una propuesta de teoría de cambio para validar la consecución de acciones y planificación de resultados. En ese

¹¹ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

¹² <https://www.unevaluation.org/document/download/2701>

¹³ <http://www.uneval.org/document/guidance-documents>; [UNEG \(2008\). Ethical Guidelines for Evaluation.](#) Disponible en:

<http://uneval.org/document/detail/21> <http://uneval.org/document/detail/22> <http://uneval.org/document/detail/102>;

"Integrating human rights and gender equality in Evaluation: towards UNEG guidance", UNEG, 2011.

¹⁴ <https://www.ilo.org/eval/lang-en/index.htm>

sentido, existe una gran limitante desde el diseño para identificar la hipótesis de cambio de las intervenciones, así como las relaciones causa – efecto. Tomando en cuenta este carácter flexible y adaptativo de los proyectos objeto de la presente evaluación (propios de los proyectos RBSA) así como los contextos complejos y dinámicos en los que se desarrollan (que dificulta predecir los alcances y en los que estos últimos se ven afectados por múltiples actores y factores) se utiliza la metodología Outcome Harvesting (Cosecha de resultados).

33. Esta metodología está inspirada en la técnica de Mapeo de Alcances, con la particularidad de que no se enfoca en rastrear los objetivos esperados y no mide el progreso en relación a alcances u objetivos predeterminados, sino en recolectar evidencia sobre los logros (esperados o no) y sobre los cambios más relevantes. Una vez recopilada la evidencia, se busca establecer hasta qué punto y cómo las intervenciones han incidido en comportamientos, relaciones, prácticas individuales, grupales u organizacionales, capacidades institucionales, diálogo social, políticas públicas y/o marcos normativos. Una limitación de esta metodología es que sólo se capturan alcances de los que se encuentre al tanto las personas entrevistadas. Ligado a ello, la participación de las personas que influyen o influyeron en los alcances se considera crucial.

3.3. Criterios y preguntas de evaluación

34. La evaluación aplica los criterios del CAD de la OCDE: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, orientación hacia el impacto y orientación hacia la sostenibilidad.
- **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.
 - **Coherencia.** El grado en que la intervención se complementa o entra en conflicto con otras, tanto internas como externas. La coherencia interna evalúa sinergias entre intervenciones de la misma institución y su alineación con normas internacionales, mientras que la externa analiza la consistencia, complementariedad y coordinación con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto, buscando evitar duplicaciones y aportar valor añadido.
 - **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.
 - **Eficiencia.** El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.
 - **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.
 - **Orientación hacia la sostenibilidad.** El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

35. Para cada uno de estos criterios se aplican preguntas de evaluación. En el Anexo 2a se presenta una Matriz de evaluación con el detalle de las preguntas por cada criterio de evaluación, así como los indicadores, fuentes de información, herramientas de recolección de datos y método de análisis sugeridos para responder cada una de ellas.
36. Considerando que la evaluación debe dar cuenta de un análisis agrupado, las respuestas a cada una de las preguntas reflejan lo que ha ocurrido en ambos proyectos. Si hay elementos comunes, se coloca primero la idea o hallazgo general y luego, si así lo amerita, se consignan especificaciones de cada intervención. Si las intervenciones difieren unas de otras, entonces se responde brevemente por lo que ocurre en cada intervención.

3.4. Consideraciones particulares para la presente evaluación

37. A continuación, se presentan algunas características particulares de los proyectos que son objeto de la evaluación, que se han tomado en cuenta al analizar cada uno de los criterios de evaluación, así como al momento de formular las recomendaciones. Algunas de estas características tienen que ver con el tipo de financiamiento que tienen estos proyectos (RBSA) y otras son características específicas del diseño y alcance de los proyectos.

Respecto a las características vinculadas al tipo de financiamiento, en primer lugar, los proyectos con financiamiento RBSA difieren de otros tipos de proyectos que implementa la OIT, en que buscan atender demandas puntuales de los constituyentes, vinculadas a temáticas en las que la OIT tiene mucho conocimiento y experiencia. De esta manera, este tipo de financiamiento es semilla para abrir agendas estatales y nacionales. Por lo tanto, en este tipo de proyectos RBSA los mandantes suelen tener mayor participación en su diseño o implementación, que en otro tipo de proyectos de la OIT.

38. En segundo lugar, estos proyectos RBSA suelen ser bien valorados por las oficinas de la OIT debido a su costo efectividad (obtiene resultados e impactos, con un presupuesto más bien reducido). Este tipo de financiamiento es semilla para abrir agendas estatales y nacionales, más que para producir impactos cuantitativos inmediatos. Sin embargo, esto no necesariamente le garantiza la continuidad a este tipo de proyectos.
39. En tercer lugar, los RBSA en general no cuentan con Marco Lógico ni con una Teoría del Cambio (TdC) y esta ausencia limita el monitoreo sistemático de resultados y dificulta una evaluación basada en resultados. Esta evaluación buscará reconstruir lógicamente estas intervenciones y reflexionar sobre el valor añadido que podría tener incorporar herramientas de gestión orientada a resultados en futuras iniciativas RBSA.
40. Respecto a las características del diseño y alcance de los proyectos, en el caso de México, el proyecto forma parte de la estrategia de continuidad y consolidación de los esfuerzos iniciados por la OIT, también a través de un RBSA, en el estado de Coahuila. Mientras que, en Paraguay, el proyecto ha tenido una significativa importancia estratégica para la oficina de la OIT en Paraguay, siendo clave para mantener la continuidad de la OIT en el país durante el período 2023-2024.
41. Cabe aquí resaltar que mientras que en México la OIT cuenta con una Oficina país, en Paraguay son muchos menos los recursos y el personal y, por eso mismo, son más

importantes, en términos de visibilidad y hasta de continuidad de la OIT en el país, los proyectos RBSA que se han desarrollado o que se están desarrollando en los últimos años.

42. También es importante tomar en cuenta que tanto en México como Paraguay se han realizado en los últimos dos años evaluaciones agrupadas. Así, en el 2024 se llevó a cabo la Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica, que incluyen cuatro proyectos, entre ellos “Recuperación del empleo frente al COVID 19 en Coahuila con un enfoque de transición justa en México” (MEX/21/01/RBS) que, como se mencionó en uno de los párrafos precedentes, es el antecedente inmediato del proyecto objeto de la presente evaluación. Mientras que en el 2023 se llevó a cabo la “Evaluación agrupada del Programa de Trabajo de la OIT en Paraguay Bienios 2018-2019, 2020-2021, 2022”, y un año después (en el 2024) Paraguay fue uno de los estudios de caso de la “Evaluación de alto nivel de la Estrategia de cooperación para el desarrollo de la OIT 2018-2024”; y en ambas evaluaciones uno de los proyectos analizados fue precisamente el que es objeto de la presente evaluación.
43. La revisión de las evaluaciones mencionadas en los dos párrafos precedentes ha sido muy importante para la presente evaluación, fundamentalmente para conocer mejor los antecedentes y el contexto en el que se desarrollan, pero también para ajustar las preguntas realizadas en la presente evaluación e incluso las fuentes primarias de información, y evitar de esta manera la duplicación o saturación de los temas a analizar y/o de las personas a entrevistar. En el caso específico del proyecto de Paraguay, la presente evaluación ha puesto énfasis en lo que ha ocurrido en el 2024 ya que las evaluaciones mencionadas en el párrafo precedente indagaron sobre todo por lo sucedido hasta el 2023 inclusive.
44. Finalmente, uno de los desafíos en la presente evaluación respecto a la intervención en Paraguay es enfocarse en el proyecto PRY/23/01/RBS, pero con una mirada integral y complementaria en todo el Programa de Trabajo Decente que la OIT impulsa en Paraguay, que incluya las sinergias entre proyectos y la articulación entre fondos (RBSA y otros).

3.5. Incorporación del enfoque de género y otras cuestiones transversales

45. La evaluación integra transversalmente el enfoque de género, el diálogo social, las Normas Internacionales del Trabajo (NIT) y la transición ecológica en todos sus resultados y procesos.
46. El enfoque de género se aborda según lo que plantea la guía de EVAL sobre incorporación de la perspectiva de género en las evaluaciones¹⁵, lo que significa no solo incluir como fuentes primarias, en la medida de lo posible, una proporción balanceada de hombres y mujeres o presentar, en caso la información esté disponible, resultados de la intervención diferenciados por sexo, sino principalmente que las

¹⁵Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation” (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf). Asimismo, la Nota suplementaria sobre integración del enfoque de género.

preguntas de evaluación ayuden a abordar cómo se han integrado la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la planificación y la implementación de las intervenciones y los resultados obtenidos y a identificar los resultados alcanzados en términos de igualdad de género.

47. Es decir, se vela por la incorporación de principios que generen que éste sea un análisis con enfoque de género y enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo, para lo cual se agrega la mirada de derechos humanos, género y no discriminación en los criterios de evaluación.
48. La evaluación también revisa otras cuestiones transversales de la OIT, como son las NIT, el diálogo social tripartito y la transición ecológica¹⁶. Específicamente, se analiza si las NIT, el rol normativo de la OIT y su rol de control y seguimiento a la aplicación de la normativa son abordados a través de los objetivos, estrategias, productos y/o acciones de los proyectos y/o si éstos contribuyen a la implementación de las NIT. También, si el fortalecimiento del diálogo social y del tripartismo se ha incorporado en el diseño de los proyectos como una estrategia para alcanzar sus resultados y objetivos o si el fortalecimiento del diálogo social es un objetivo en sí mismo. Asimismo, se indaga sobre si los proyectos responden o reflejan los resultados previstos de los marcos normativos de la OIT para la transición justa hacia economías y sociedad ambientalmente sostenibles para todos.

3.6. Fuentes de información, herramientas y técnicas de recojo de información

49. La evaluación combina herramientas cualitativas (entrevistas, grupos focales, análisis documental) y cuantitativas (análisis de indicadores). Asimismo, la evaluación se basa en fuentes secundarias y primarias de información.

Fuentes secundarias

50. El recojo y sistematización de fuentes secundarias de información se realizó mediante revisión documental detallada de las propuestas de los proyectos (Minutas de aprobación) y presupuestos; informes técnicos y financieros (avances y finales); productos y entregables (materiales, diagnósticos, manuales, guías, informes de eventos, plataformas); registros administrativos, bases de datos de los proyectos; planes nacionales de transición justa, estrategias climáticas, políticas sectoriales; estadísticas oficiales; evaluaciones previas (agrupadas o de alto nivel) en ambos países, que incluyen dentro de su alcance los proyectos objeto de la presente evaluación (en el caso de Paraguay) o los proyectos que los antecedieron (en el caso de México); informes temáticos (OIT, otros socios); documentación del Sistema de Naciones Unidas (Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, informes país); entre otras. En los [Anexos 2b y 2c](#) se presenta la relación de fuentes secundarias consultadas para los proyectos de México y Paraguay respectivamente.
51. El análisis documental facilitó una mayor comprensión del contexto donde se llevó a cabo cada proyecto, así como un mapeo general del proceso de implementación de

¹⁶ Para lo cual se tomará en cuenta la [Nota de orientación 3.2](#) para adaptar los métodos de evaluación al mandato normativo y tripartito de la OIT.

este e identificación de aspectos claves. El carácter estable en el tiempo de los documentos (no cambian a diferencia de lo que puede ocurrir con las opiniones o la memoria sobre los hechos que pueden expresar los actores) es de utilidad para reconstruir lo ocurrido durante la implementación de los proyectos.

Fuentes primarias

52. El recojo y sistematización de fuentes primarias se ha realizado mediante entrevistas individuales semiestructuradas y entrevistas grupales. A través de las entrevistas se buscó comprender las percepciones, opiniones, conocimiento, experiencias, emociones y propuestas de los participantes en relación con los proyectos. Se han realizado entrevistas semiestructuradas a los diferentes referentes identificados en el mapeo de actores que se presenta más adelante.
53. En el Anexo 2d se presenta una guía base de entrevistas individuales y entrevistas grupales. En dicha guía, se identifican las preguntas (de la Matriz de evaluación) que se aplicaron por cada tipo de actores que se entrevistaron.

3.7. Mapeo de actores

54. Las entrevistas se han llevado a cabo con representantes de: oficinas nacionales y regionales de la OIT (técnicos, directores); gobiernos, empleadores y trabajadores (constituyentes tripartitos); socios implementadores y actores subnacionales; y expertos/as y referentes temáticos en transición justa.
55. Para realizar el mapeo de los actores que constituyeron las fuentes de información, se partió de la información proporcionada por ambos proyectos sobre el universo de posibles actores, incluyendo la institución a la que representan, el rol que ha tenido en la implementación de los proyectos y en qué resultados y/o productos específicos han participado.
56. Luego, esta relación inicial de actores fue depurada considerando los siguientes criterios: (i) que representen a la mayor cantidad posible de instituciones, tanto del gobierno, como organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores; (ii) que hayan tenido una participación activa durante la implementación de los proyectos; (iii) que la relación depurada de actores cubra todos los resultados de los proyectos, de tal manera que se pueda contar con información de fuentes primarias para cada uno de estos resultados. Adicionalmente, se tomó en cuenta qué actores de la relación inicial ya han sido entrevistados/as en evaluaciones anteriores, pero no tanto como un criterio de exclusión para elaborar la lista depurada, sino para tomarlo en cuenta al momento de entrevistarlos/as, aludiendo a que se sabe que ya fueron entrevistados/as anteriormente y procurando evitar, por lo tanto, tratar los mismos temas sobre los que se indagó en estas otras evaluaciones.
57. A partir de estos criterios, se ha realizado una muestra intencional de actores y a continuación se presentan los resultados para cada país.

Proyecto de México

58. En México, se han entrevistado a 25 personas, que representan a 17 instituciones: la OIT; 5 instituciones de gobierno (8 personas); 5 organizaciones de empleadores (6 personas); 4 organizaciones de trabajadores (5 personas); y 2 universidades (2 personas).

59. De las personas representantes de instituciones de gobierno, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores o universidades, 8 son de Coahuila y 13 de San Luis Potosí¹⁷.

- En Coahuila. 8 personas de 7 instituciones:
 - Gobierno: 2 personas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), 1 del Municipio de Saltillo y 1 de la Oficina del Servicio Nacional de Empleo.
 - Empleadores: 1 persona de CANACINTRA y 1 de COPARMEX.
 - Trabajadores: 1 persona de CTM y 1 de FNSI.
- En San Luis Potosí: 13 personas de 9 instituciones:
 - Gobierno: 3 personas de la STPS y 1 del Sistema de Financiamiento para el Desarrollo (SIFIDE).
 - Empleadores: 2 personas de COPARMEX, 1 de CANACO y 1 de la Asociación de Ejecutivos de la Gestión del Talento Humano (ADERIAC).
 - Trabajadores: 2 personas de CTM y 1 de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM).
 - Academia: 1 persona de la Universidad Autónoma y 1 de la Universidad Tecnológica.

Proyecto de Paraguay

60. En Paraguay se han entrevistado a 39 personas, que representan a 17 instituciones¹⁸:

- OIT: 3 personas.
- Gobierno: 17 personas de 4 instituciones: MTESS, Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL), Instituto Nacional de Estadística (INE), Instituto de Previsión Social (IPS).
- Organizaciones de empleadores: 6 personas de 4 instituciones: Cámara Nacional De Comercio Y Servicios De Paraguay (CNCSP), Federación Paraguaya de MIPYMES (FEDEMIPYMES), Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (FEPRINCO), Unión Industrial Paraguaya (UIP).
- Organizaciones de trabajadores: 4 personas de 3 instituciones: Central Nacional de Trabajadores (CNT), Central Unitaria de Trabajadores (CUT), Central Unitaria de Trabajadores Auténtica (CUT-A).
- Organizaciones cooperantes o del SNU: 9 personas de 5 instituciones: Organización de las Naciones Unidas (ONU), PNUD, BM, Unión Europea (UE), UNICEF.

3.8. Análisis de la información

61. Para cada criterio de evaluación se ha triangulado la información recogida de fuentes secundarias y primarias para sustentar con la mayor evidencia posible los hallazgos de la evaluación y aumentar de esta manera la validez y credibilidad de estos hallazgos. Esta triangulación de la información recogida también ha permitido identificar convergencias y divergencias entre actores y niveles institucionales. Cuando las estimaciones de diferentes fuentes convergen y coinciden, aumenta la validez y la credibilidad de los hallazgos o la interpretación; cuando se contradicen, se sigue explorando para comprender la razón de las contradicciones.

¹⁷ En el Anexo 2e se presenta la relación de las 23 personas entrevistadas.

¹⁸ En el Anexo 2f se presenta la relación de 39 personas entrevistadas.

3.9. Consideraciones éticas durante la evaluación

62. La evaluación se ha enmarcado dentro de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados¹⁹ y se lleva a cabo de acuerdo con la Política de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas (SNU) y según las normas y estándares de calidad de evaluación del CAD/OCDE y de acuerdo al Código de Conducta para la Evaluación en el SNU del UNEG, centradas en independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.
63. Durante todo el proceso de evaluación observaron criterios éticos de confidencialidad, consentimiento informado y protección de datos. Se ha mantenido la máxima confidencialidad relacionada con la información que proporcionen las personas entrevistadas. Además, al iniciar las entrevistas, encuestas y grupos focales se les ha explicado el contexto de la evaluación y se les ha dado suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener.

¹⁹ [ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión.](#)

4. Principales hallazgos de la evaluación

4.1. Pertinencia

- Los proyectos responden a la necesidad de articular políticas laborales, climáticas y sociales que promuevan la recuperación económica tras la pandemia, desde un enfoque de sostenibilidad ambiental y justicia social. Asimismo, buscan fomentar una transición justa hacia modelos de desarrollo sostenibles desde el punto de vista ambiental y social, con énfasis en el diálogo social, el fortalecimiento de capacidades institucionales y la incorporación de criterios de igualdad de género.
- Los proyectos están alineados con planes nacionales de desarrollo y empleo (en el caso de Paraguay), con el Programa y Presupuesto de la OIT y con los ODS (en ambos países) y con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (en el caso de México).
- Los proyectos han puesto énfasis en generar las condiciones para establecer, consolidar y/o impulsar el diálogo social tripartito, a través de acciones de fortalecimiento institucional con instancias de gobierno (en ambos países) e interlocutores sociales (sobre todo organizaciones de empleadores en Paraguay). Asimismo, han prestado especial atención a la situación de los grupos de especial vulnerabilidad, como jóvenes y mujeres (en ambos países), personas trabajadoras migrantes (principalmente en México), y personas trabajadoras rurales y en micro y pequeñas empresas (en Paraguay).

¿En qué medida las intervenciones diseñadas respondieron adecuadamente a las prioridades estratégicas nacionales y a las capacidades institucionales de los constituyentes tripartitos en cada país? (Pregunta 1)

65. Los proyectos responden a la necesidad de articular políticas laborales, climáticas y sociales que promuevan la recuperación económica tras la pandemia, desde un enfoque de sostenibilidad ambiental y justicia social. Los proyectos buscan fomentar una transición justa hacia modelos de desarrollo sostenibles desde el punto de vista ambiental y social, con énfasis en el diálogo social, el fortalecimiento de capacidades institucionales y la incorporación de criterios de igualdad de género.
66. En **Paraguay**, el proyecto incorporó las prioridades estratégicas nacionales, adecuándose a la coyuntura de un cambio de gobierno con nueva administración en el MTESS como contraparte principal y fungiendo como colaborador técnico de las estrategias priorizadas por la nueva administración. Así, el proyecto se nutre y alinea con el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030²⁰, el Plan Nacional de Empleo²¹ y tomó en cuenta las estrategias institucionales priorizadas por el MTESS, habiendo sido clave la ratificación del Convenio 102²² en 2021. A su vez, el proyecto proporcionó una amplia oferta de cooperación técnica que fue adecuada a las posibilidades de absorción institucional de la contraparte principal, garantizando la participación, seguimiento y validación durante todo el proceso de las diferentes consultorías y otras formas de apoyo técnico.

²⁰ <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-paraguay-2030-de-paraguay>

²¹ <https://www.mtess.gov.py/plan-nacional-de-empleo>

²² https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312247

67. Los proyectos están alineados con el Programa y Presupuesto de la OIT, con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas y con los ODS. En ambos países, los resultados previstos en los proyectos están alineados con los Resultados 3 (Empleo pleno y productivo para transiciones justas) y 8 (Respuestas de política e institucionales integradas para promover la justicia social a través del trabajo decente) del Programa y Presupuesto de la OIT; específicamente con los productos 3.1 (Mayor coherencia de los Estados miembros para elaborar y aplicar marcos integrales de políticas de empleo) y 8.3 (Mayor coherencia del apoyo y la actuación para facilitar transiciones justas hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles).
68. También se alinean con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y con el ODS 13 (Acción por el clima). En el ODS 8 con las metas 8.3 (“Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros”) y 8.5 (“De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”). Y en el ODS 13 con la meta 13.2 (“Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales”).
69. En **México**, el proyecto guarda coherencia con el efecto directo 5 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2020-2025 (“Al 2025, el Estado mexicano cuenta con programas de trabajo decente para abordar necesidades del mercado laboral, incluyendo el fortalecimiento institucional, la formación para el trabajo, la formalización, la participación económica de las mujeres, la protección de derechos, la movilidad social y la justicia laboral”) y también con el efecto directo 6 (“Al 2025, el Estado mexicano implementa políticas, estrategias y programas que permitan transitar hacia una economía verde que promueva la mitigación al cambio climático y el reforzamiento del marco institucional, considerando la eficiencia energética, la promoción de energías limpias y renovables, así como producción, consumo, transporte, ciudades y agricultura sostenibles; con enfoque en salud, derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio”).
70. En **Paraguay**, un supuesto no previsto que alcanzó escala considerable en la etapa previa a las elecciones internas de los partidos políticos (año 2022) y luego en las elecciones nacionales a nivel país (primer cuatrimestre de 2024), fue la puesta en discusión de la cooperación internacional en general y de la Agenda 2030 en particular en el marco de las relaciones entre el gobierno nacional y el SNU. Críticas negativas tomaron estado público desde actores importantes de los Poderes Ejecutivo y Legislativo y desde sectores fuera del gobierno, grupos organizados de diversa índole, iglesias de diferentes signos, medios de comunicación y actores del sector privado, generando esto reacciones diversas en la ciudadanía (tanto a favor como en contra). Sin embargo, la OIT se ha mantenido indemne en este proceso gracias a la confianza generada en años de cooperación técnica desde su rol articulador y facilitador entre el gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores, ratificando la pertinencia y relevancia de la OIT como cooperación técnica.

¿En qué medida el diseño de cada intervención identificó correctamente a la población objetivo, considerando las características territoriales, sectoriales y de vulnerabilidad socioeconómica? (Pregunta 2)

71. Los proyectos han puesto énfasis en generar las condiciones para establecer, consolidar y/o impulsar el diálogo social tripartito, a través de acciones de fortalecimiento institucional con instancias de gobierno e interlocutores sociales. Asimismo, han prestado especial atención a la situación de los grupos de especial vulnerabilidad, como jóvenes, mujeres y personas trabajadoras migrantes.
72. En **México**, en Coahuila el proyecto buscó contribuir al fortalecimiento del CTRL-C como mecanismo de diálogo social tripartito del Estado, con enfoque en la transición justa, que permita definir una agenda común y consolidar los resultados alcanzados por la intervención RBSA Coahuila, sobre todo en lo concerniente a la implementación de la Estrategia de Recuperación del Empleo (ERdE), que prioriza aspectos de igualdad de género y no-discriminación con énfasis en los sectores manufactura y comercio; así como del Plan para impulsar los empleos y emprendimientos verdes (PIE) en ambos sectores, que incorpora el enfoque de transición justa y promoción de empleos verdes. En tanto, en San Luis Potosí, el proyecto previó realizar acciones de fortalecimiento institucional y comunicación estratégica con instancias de gobierno e interlocutores sociales, que permitan avanzar en posicionar el modelo de intervención. Además, puso énfasis en generar las condiciones para el establecimiento del diálogo social tripartito, sobre todo con la instalación de espacios tripartitos de diálogo que permitan diseñar y adoptar al menos una medida de política para promover la creación de empleos verdes.
73. Asimismo, más allá del género y empleos verdes, el proyecto buscó prestar atención a las personas trabajadoras migrantes y solicitantes de asilo, así como a las personas jóvenes, sobre todo en lo que refiere al programa piloto que contribuye a la creación de empleos y emprendimientos verdes, para ser implementado por la Oficina del Servicio Nacional de Empleo (OSNE). Específicamente, en el sector manufactura se definieron como grupos objetivo a las empresas medianas/grandes con potencial de mejora en prácticas sustentables, a personas trabajadoras en ocupaciones con potencial de enverdecimiento, a personas desocupadas, trabajadores informales, jóvenes estudiantes y mujeres. Mientras que en el sector comercio se identificaron a propietarias de tiendas informales de subsistencia o de tiendas medianas con empleo informal, y a personas desempleadas con potencial de emprendimiento.
74. En **Paraguay**, el RBSA priorizó actividades y productos para el gobierno, que aportan en la generación de acciones de política pública que benefician tanto al sector de trabajadores como el de empleadores. Además del MTESS como contraparte principal, se ha intensificado el acercamiento con el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) tomando en cuenta que es el ministerio donde radica un Viceministerio de MiPymes, y el Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES), rector de políticas medioambientales, con quien es clave el trabajo interinstitucional hacia transiciones justas y empleos verdes.
75. En el proyecto se identifican acciones dirigidas al fortalecimiento concreto de las organizaciones de empleadores al apoyar la eficiencia y sostenibilidad del programa “MI PYME CUMPLE”²³, llevado adelante por la UIP, CAPACO y la CNCSP, así como la Universidad Católica de Asunción.

²³ El Programa facilita el acceso para las MIPYMES a capacitaciones, asesorías e información sobre derechos y obligaciones que tienen como empresas, para promover la formalización laboral de la economía y del empleo. La página web que utilizaban (<https://uip.mipymecumple.org/inicio/>) no se encuentra vigente, pero sí sus perfiles en las redes sociales Facebook (<https://www.facebook.com/Mipymecumplepy>) e Instagram (<https://www.instagram.com/mipymecumple.py/>).

76. Asimismo, el sector sindical percibe el valor agregado de la OIT en su apoyo técnico y económico, lo que les permite cumplir tareas, identificar nuevos dirigentes sindicales y fortalecer sus vínculos a nivel internacional. Los trabajadores han participado activamente en las diferentes convocatorias de la OIT a seminarios, eventos y otras actividades. Sin embargo, han expresado preocupación por la recepción de lo que denominan “proyectos enlatados que no se ajustan a la realidad nacional de Paraguay”, lo que limita su capacidad para desarrollar programas específicos o con mayor protagonismo del sector. *“Nuestra participación en proyectos como el “Acelerador de empleo” ha sido limitada, nos enteramos de estas iniciativas a través de nuestras afiliaciones internacionales. Es necesario construir proyectos de manera más colaborativa y que la oficina de proyectos de la OIT en Paraguay trabaje más estrechamente con los trabajadores” (Referente del sector sindical).*
77. Cabe resaltar que la OIT en Paraguay, desde la Oficina de Proyectos, realizan la validación del marco de trabajo en dos niveles: nivel macro una vez al año y nivel micro mediante reuniones periódicas con cada sector. El trabajo previo a la presentación anual del marco de trabajo decente implica reuniones con cada sector entre febrero y marzo realizando una presentación de este con todos los actores locales, identificando y validando las líneas de trabajo prioritarias y los subtemas para ese año. Paralelamente, de forma permanente referentes de la Oficina de Proyectos mantienen sesiones para evaluar el trabajo realizado y validar las acciones a implementar. De allí surgen los insumos que se utilizan para la planificación, identificando prioridades, urgencia política, así como coyuntura, y con esto se va adaptando de acuerdo con el marco lógico del RBSA.
78. El RBSA fue un insumo esencial de apoyo técnico para la nueva administración (instalada en agosto de 2023), a la cabeza del MTESS. Como aspecto destacable del impulso al fortalecimiento de la calidad del diálogo social en el país, representantes del tripartismo firmaron en marzo de 2024 el Acuerdo Marco para la puesta en marcha del Programa de Trabajo Decente Tripartito en la República del Paraguay que cubre el período 2024-2028²⁴, como agenda de trabajo conjunta, articulando las siguientes prioridades, que reflejan los intereses de las partes y beneficiarios: (i) empleo productivo y formal, (ii) protección social y formalización, (iii) transiciones tecnológicas, demográficas y ambientales justas, (iv) derechos fundamentales en el trabajo y diálogo social, (v) fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, (vi) salud y seguridad en el trabajo e inspección laboral y (vii) estadísticas y análisis del mundo del trabajo.

4.2. Coherencia

- Los proyectos han permitido continuar y consolidar los esfuerzos iniciados por la OIT para apoyar la recuperación del empleo con un enfoque de transición justa y empleo verde (en el caso de México, en el que el proyecto formó parte de la estrategia de continuidad y consolidación de dos intervenciones previas, también financiadas por RBSA, una en Ciudad de México y otra en Coahuila) e iniciar estos esfuerzos (en el caso de Paraguay, en el que el proyecto es el primer instrumento de OIT en el marco de su cooperación técnica con Paraguay, que incluye temáticas como transición justa y empleo verde

²⁴https://www.mtess.gov.py/wp-content/uploads/2024/09/03.12.2024_-_ACUERDO_MARCO_PARA_LA_PUESTA_EN_MARCHA_DEL_PROGRAMA_DE_TRABAJO_TRIPARTITO_2024-2028.pdf

- Las intervenciones de los proyectos han sido consistentes, complementarias y coordinadas con otras acciones de política pública que se han promovido desde diferentes sectores, orientadas principalmente a la empleabilidad de migrantes y refugiados (en México) y al empleo y la protección social en el marco del Acelerador Global del Empleo y la Protección Social para Transiciones Justas (en Paraguay). En ambos países, en estas acciones participan no solo instituciones públicas, sino organizaciones de empleadores y otras agencias de cooperación internacional.
- En ambos proyectos, los resultados contemplados en el diseño se complementan y son necesarios para el logro de los objetivos de promover la transición justa en contexto de recuperación económica y cambio climático (en el caso de México) y de impulsar la formalización del empleo y la inclusión en la seguridad social, apoyar políticas activas de empleo y fomentar la transición justa y la economía verde (en el caso de Paraguay).
- Las estrategias contempladas en el diseño de ambos proyectos son apropiadas no solo para alcanzar los resultados previstos (y, por lo tanto, sus objetivos) sino también para la sostenibilidad de los mismos. Principalmente, el fortalecimiento de capacidades de instituciones públicas, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores; la mejora de la calidad del diálogo social; y la generación de conocimiento.

¿En qué medida cada intervención ha estado alineada con otras acciones de la OIT a nivel nacional y regional en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad? (Pregunta 3)

80. La evaluación valora positivamente que los proyectos han permitido continuar y consolidar los esfuerzos iniciados por la OIT para apoyar la recuperación del empleo con un enfoque de transición justa y empleo verde (en el caso de México) e iniciar estos esfuerzos (en el caso de Paraguay).
81. En **México**, el proyecto formó parte de la estrategia de continuidad y consolidación de los esfuerzos iniciados por la OIT a través de dos intervenciones previas, también financiadas por RBSA, una en Ciudad de México (2020-2021) y otra en el estado de Coahuila (2021-2023), ambas centradas en apoyar la recuperación del empleo frente a los efectos del COVID-19 con un enfoque de transición justa, trabajo decente e inclusión de género²⁵. La evaluación considera adecuado que el proyecto, en el marco de esta lógica de continuidad, haya tenido un doble propósito de contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad del CTRL-C en Coahuila, y de escalar/replicar en otro estado el modelo y proceso desarrollado para una recuperación económica con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles. De esta manera, se busca consolidar un modelo de intervención centrado en el fortalecimiento del diálogo social tripartito, la promoción de empleos verdes, la equidad de género y la generación de capacidades institucionales.
82. La selección de San Luis Potosí como el estado en el que se replicaría el modelo de intervención, ha sido apropiada por diferentes razones (identificadas de los

²⁵ Estas intervenciones fueron valoradas positivamente en la Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con Perspectiva de Género, la cual destacó a México por su eficiente uso de los recursos, institucionalización del diálogo social tripartito, y efectiva estrategia de sostenibilidad basada en la generación de capacidades locales.

documentos revisados y de las entrevistas realizadas): (i) el gobierno de San Luis tiene entre sus prioridades los empleos verdes, la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente: de hecho, quien gobierna el estado desde el 2021 es el Partido Verde Ecologista de México; (ii) el gobierno de San Luis mostró mucho interés en ser parte del proyecto; y (iii) en dicho estado hay condiciones similares a las de Coahuila respecto a la relación entre empleadores y trabajadores; (iv) la OIT tenga presencia (o proyecte hacerlo) en el estado y/o existan recursos humanos y financieros complementarios o el potencial de colaboración inter agencial (ACNUR, OIM) para apalancar financieramente la iniciativa. Ante ello, la Oficina de País de la OIT para México y Cuba y el gobierno del estado de San Luis Potosí, a través de su STPS, suscribieron una Carta de Intención en febrero del 2024 con el objetivo de impulsar la agenda de cooperación en materia de Trabajo Decente, lo que incluía la implementación del proyecto.

83. En **Paraguay**, el proyecto es el primer instrumento de OIT en el marco de su cooperación técnica con Paraguay, que incluye temáticas como transición justa y empleo verde. En el marco del RBSA previo, se inició la negociación para que Paraguay se convirtiera en país pionero para la iniciativa del “Acelerador Global del Empleo y la Protección Social para Transiciones Justas”²⁶ y durante la implementación del RBSA evaluado se consolidó la incorporación de Paraguay a la iniciativa a través de una Carta de Adhesión²⁷ formal. En enero de 2024, Paraguay también se adhirió a la “Coalición Mundial para la Justicia Social”²⁸.
84. El proyecto ha estado alineado con otras acciones de OIT en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad tanto a nivel global como nacional. En el marco del proyecto y a raíz de la adhesión al Acelerador Global, se han impulsado conversaciones sobre la temática de las transiciones justas (sobre todo los empleos verdes), con los mandantes nacionales, con el propósito de posicionar el tema y generar debates en la agenda política nacional. Así, en junio de 2023, el MTESS replicó en sus medios de información el contenido de una nota técnica de la OIT “Transición Justa: oportunidades para un desarrollo económico ambientalmente sostenible en Paraguay”. En el mismo espacio, el Ministerio destacó el marco normativo y de política pública existente para promover una transición justa en el país, en particular el Plan Nacional de Empleo 2022-2026.

¿En qué medida las intervenciones han sido consistentes, complementarias y coordinadas con otras políticas, estrategias y programas ejecutados por gobiernos, agencias de cooperación y sociedad civil? (Pregunta 4)

85. Las intervenciones de los proyectos han sido consistentes, complementarias y coordinadas con otras acciones de política pública que se han promovido desde diferentes sectores, orientadas principalmente a la empleabilidad de migrantes y refugiados (en México) y al empleo y la protección social en el marco del Acelerador

²⁶ Esta iniciativa fue presentada por el Secretario General de las Naciones Unidas, Antonio Guterres, en septiembre de 2021 y apunta a la respuesta colectiva del sistema de las Naciones Unidas para afrontar los múltiples retos que quedan pendientes en materia de desarrollo. El objetivo es acelerar el progreso hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, apoyando la creación de trabajos decentes, incluyendo en la economía verde, digital y del cuidado, y extendiendo la cobertura de protección social a las personas que están excluidas en la actualidad.

²⁷ <https://www.mtess.gov.py/?p=6667>, <https://www.ilo.org/es/resource/news/gobierno-de-paraguay-adhiere-al-acelerador-global-del-empleo-y-la>, <https://www.unglobalaccelerator.org/es/paraguay-se-adhiere-oficialmente-al-acelerador-mundial-del-empleo-y-la-proteccion-social-para>

²⁸ <https://www.ilo.org/es/resource/coalici%C3%B3n-mundial-para-la-justicia-social>

Global del Empleo y la Protección Social para Transiciones Justas (en Paraguay). En ambos países, en estas acciones participan no solamente instituciones públicas, sino organizaciones de empleadores y otras agencias de cooperación internacional, como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), PNUD, UNICEF, BM, entre otras.

86. En **México**, además de OIT, otras agencias del SNU que trabajan en las zonas donde intervino el proyecto son la OIM y el ACNUR. Estas instituciones trabajan en temas de empleabilidad de migrantes y refugiados respectivamente, buscando apoyar a que consigan un trabajo digno con seguridad social formal, a través de acciones de capacitación a personas desempleadas y vinculación con los servicios de intermediación laboral del Servicio Nacional de Empleo (SNE). Adicionalmente, en Coahuila, un proyecto de CANACINTRA con ACNUR y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) busca implementar guarderías para padres y madres mexicanos/as, migrantes y/o refugiados.
87. En **Paraguay**, desde el RBSA se apoyó la consolidación de la adhesión de Paraguay en el marco del Acelerador Global de Empleos y este posicionamiento propició una nueva alianza interagencial de OIT con el PNUD, UNICEF y el BM, que ha conllevado a su vez a movilizar recursos a través de dos proyectos del Acelerador que están en ejecución al momento de esta evaluación.
88. La OIT, diseñó en conjunto con PNUD y UNICEF el proyecto “Paraguay: Fortaleciendo las políticas de empleo y protección social para transiciones justas”, y lo presentaron en mayo del 2024 al Joint SDG Fund / Global Accelerator. La propuesta se enmarcó en una convocatoria no competitiva (siendo Paraguay elegible por ser “país pathfinder” de la iniciativa del Acelerador Global de Empleo), reforzando el abordaje integral de los resultados esperados de este RBSA, complementando especialmente el componente de Transiciones Justas del proyecto objeto de la presente evaluación, para la consecución de los objetivos previstos.
89. Con el BM, la OIT elaboró en 2024 un informe titulado “El sistema de protección de ingresos a las personas mayores en Paraguay. Aportes para mejorar la cobertura, equidad y sostenibilidad”²⁹, que puede ser empleado para promover el diálogo social sobre el sistema de pensiones nacional. En general, la OIT y el BM han trabajado en conjunto uniendo esfuerzos por construir un espacio de diálogo informado para el gobierno sobre los desafíos que tiene el sistema de pensiones en Paraguay. “*Nos posicionamos fuertemente en el país como socios estratégicos para el gobierno para avanzar en determinadas discusiones, como el tema de sistemas de pensiones que lo logramos y de manera correcta, atinada dada la sensibilidad del tema. Si lo hacíamos de manera individual no íbamos a tener impacto en la esfera pública.*” (Referente del Banco Mundial).

¿En qué medida las intervenciones han sido coherentes con compromisos internacionales en materia de derechos humanos, igualdad de género, equidad intergeneracional e inclusión de pueblos indígenas y comunidades locales? (Pregunta 5)

90. El marco de orientación integral de los proyectos lo constituye las Directrices de

²⁹<https://www.ilo.org/es/publications/el-sistema-de-proteccion-de-ingresos-las-personas-mayores-en-paraguay>. El documento es un insumo clave que puede contribuir al debate informado sobre una posible reforma del sistema de pensiones en Paraguay, que un tema de la agenda pública nacional. Esto en un contexto en el que, en diciembre de 2023, el presidente de la República en presencia de representantes de organizaciones de empleadores firmó el Decreto Reglamentario 933/2023²⁹ relativo a la Ley 5.741/16, que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social (IPS) para los micro emprendedores.

política para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos de la OIT.

91. Asimismo, la OIT genera como hoja de ruta institucional su documento bienal denominado Programa y Presupuesto, que define los objetivos estratégicos y los resultados esperados y es aprobado por la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT). Este programa guía las acciones de la OIT en sus Estados Miembros y entre sus ejes de políticas transversales incorpora desde 2018 (por primera vez de manera explícita), la sostenibilidad ambiental (que denomina transición justa hacia la sostenibilidad ambiental), sumándolo así a los otros tres ejes de política transversales: (i) las normas internacionales del trabajo, (ii) el diálogo social y (iii) la igualdad de género y la no discriminación. Estos ejes de políticas transversales se inspiran y sustentan en diferentes compromisos internacionales en materia de derechos humanos y asimismo lo hacen los proyectos de OIT, como el caso de aquellos RBSA objeto de la presente evaluación, que tiene en consideración esencial los diferentes compromisos internacionales a los que se han adherido los países.
92. En el caso de **Paraguay**, el Acelerador es un compromiso internacional, pero no estipula obligaciones, sino que invita a una adhesión voluntaria de los países con el objetivo de acelerar el progreso hacia el cumplimiento de los ODS, apoyando la creación de trabajos decentes, incluyendo en la economía verde, digital y del cuidado, y extendiendo la cobertura de protección social a las personas que están excluidas en la actualidad. Para esto, apoya la implementación de estrategias nacionales de desarrollo, adaptándose a las circunstancias específicas de cada país y promoviendo el diálogo y coordinación entre las partes interesadas a nivel nacional.

¿En qué medida el diseño y la implementación de las intervenciones han sido coherentes internamente en cuanto a la lógica de intervención, el realismo de los plazos, y la consistencia entre objetivos, recursos y mecanismos de medición de resultados? (Pregunta 6)

93. En ambos proyectos, los resultados previstos contemplan la implementación de planes de acción u otras medidas para la recuperación del empleo con perspectiva de género y no discriminación, y para la creación / promoción de los empleos y emprendimientos verdes con enfoque de género y no discriminación. Adicionalmente, en el proyecto de México se previó para el estado de San Luis Potosí el diseño e implementación del programa “Equidad 360” como un distintivo y herramienta de autodiagnóstico aplicable en los centros de trabajo, así como las capacitaciones y certificaciones en la metodología MNV. Mientras que, en el proyecto de Paraguay, se contempló como resultados impulsar el aumento de la cobertura, suficiencia y sostenibilidad de la protección social, así como implementar políticas de empleo, seguridad social y formalización.
94. La evaluación considera que, en ambos proyectos, los resultados contemplados en el diseño se complementan y son necesarios para el logro de los objetivos de promover la transición justa en contexto de recuperación económica y cambio climático (en el caso de México) y de impulsar la formalización del empleo y la inclusión en la seguridad social, apoyar políticas activas de empleo y fomentar la transición justa y la economía verde (en el caso de Paraguay).
95. Asimismo, las estrategias contempladas en el diseño de ambos proyectos son apropiadas no solo para alcanzar los resultados previstos (y, por lo tanto, sus

objetivos) sino también para la sostenibilidad de los mismos. Principalmente, el fortalecimiento de capacidades de instituciones públicas, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores; la mejora de la calidad del diálogo social; y la generación de conocimiento. Adicionalmente, en el proyecto de México se destaca como estrategia el desarrollo, adaptación y transferencia del modelo de intervención al estado de San Luis Potosí.

96. En **México**, los indicadores a nivel de resultados del proyecto no son adecuados porque son medios de verificación. Así, para los resultados 1 y 2³⁰ los indicadores planteados son el número de informes y documentación oficial del CTRL-C, actas, documentos de programas y/o iniciativas sectoriales, y/o cobertura en los medios de comunicación recopilados en el sistema de gestión de la OIT. De manera similar, para el resultado 3³¹ los indicadores son Número de informes y documentación oficial del gobierno local, actas, documentos de programas y/o iniciativas sectoriales, y/o cobertura en los medios de comunicación recopilados en el sistema de gestión de la OIT. En ninguno de los casos los indicadores plantean los atributos o criterios que debe tener un plan de acción o una medida de política que apunten a recuperar el empleo o a promover empleos y emprendimientos verdes para ser considerados como tales, ni lo qué significa la implementación o seguimiento a estos planes (por ejemplo, quién se encarga, de qué manera, cada cuánto tiempo). En cuanto a los indicadores a nivel de productos, el proyecto no identifica ninguno en su diseño.

97. En **Paraguay** se ha avanzado con la incorporación de una de las recomendaciones de la Evaluación Agrupada de 2023, ya que se ha impreso gradualidad a la cooperación en función de la capacidad de absorción del gobierno, armonizando la implementación del RBSA con las prioridades de la agenda política del gobierno. Al momento del diseño, se incluyó en el resultado 3³² la temática de empleos verdes; sin embargo, durante la implementación el gobierno de Paraguay adhirió formalmente al Acelerador Global, habilitando la posibilidad de recibir fondos del SDG Fund / Global Accelerator en ese sentido. Entonces, la oficina de la OIT para el Cono Sur decidió solicitar una modificación presupuestaria del RBSA, planteando una reducción de los recursos asignados al resultado 3, compensada con recursos adicionales movilizados en el marco de la propuesta del SDG Fund; con una lógica de cofinanciación.

¿Qué valor añadido han aportado las intervenciones RBSA frente a otras iniciativas nacionales o regionales sobre transición ecológica y empleo?, ¿Cómo se valora la capacidad de la OIT para implementar acciones de forma flexible y ajustada a las necesidades emergentes, en comparación con otras formas de cooperación? (Pregunta 7)

98. En **México**, las personas entrevistadas consideran que la contribución principal de la OIT ha sido el fortalecimiento del CTRL-C y la firma del Pacto en Coahuila, así como

³⁰ Resultado 1. El CTRL-C implementa y da seguimiento a planes de acción para la recuperación del empleo con perspectiva de género y no discriminación en los sectores de comercio e industrias manufactureras, y se constituye como el mecanismo permanente de diálogo social tripartito del estado. Resultado 2. El CTRL-C implementa y da seguimiento al plan de acción para promover los empleos y emprendimientos verdes en los sectores de comercio e industrias manufactureras y con enfoque de género y no discriminación.

³¹ Resultado 3. Al menos un gobierno local más adopta una medida de política para promover la creación de empleos verdes con enfoque de género y no discriminación.

³² Resultado 3: El Gobierno, con el apoyo del tripartismo, impulsa la ecologización de la economía como oportunidad para la creación de empleos verdes con trabajo decente, en el marco del Plan Nacional de Empleo 2022-2026 y de la Actualización de la NDC de la República del Paraguay (2021).

la firma del Acuerdo Laboral y la instalación del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo en San Luis. Según refieren las personas entrevistadas, la OIT participó en las reuniones iniciales y en el lanzamiento del CTRL-C, apoyó el establecimiento de indicadores de seguimiento, y brindó sugerencias sobre cómo llevar las reuniones, aspectos metodológicos y operativos. En Coahuila, una de las personas entrevistadas de una institución pública señaló que *“la principal contribución es el CTRL-C, que es el resultado institucionalizado de la asistencia técnica de la OIT y del proyecto, y todo lo que emana a partir del CTRL-C”*. Otra persona entrevistada de dicho estado afirmó que *“una prueba del impacto del proyecto es que hay Pactos en Coahuila desde el 2012, cada año, pero recién se activaron diez años después, en el 2022, a partir del Proyecto”*. Y en San Luis Potosí una de las personas entrevistadas de una organización de empleadores, dijo *“si no fuera por OIT no habría Consejo ni Acuerdo Laboral”*.

99. Otra contribución de la OIT, reconocida por las personas entrevistadas, ha sido la realización de acciones orientadas a fortalecer las capacidades de los representantes de las instituciones gubernamentales, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores y, adicionalmente en San Luis, instituciones académicas. Se valora particularmente la capacitación a través del Diplomado, los seminarios y charlas virtuales; la asesoría brindada para llevar a cabo diagnósticos y planes de acción para mejorar el quehacer del servicio de empleo; y los estudios realizados, pertinentes a las necesidades de los estados.
100. En San Luis además se destacó la utilidad de la capacitación brindada a los emprendedores. La OIT brindó asistencia técnica durante todo el proceso, facilitó la contratación de una master trainer, acompañó a la STPS y al SIFIDE en el lanzamiento y difusión de MNV en diez municipios, participó en la difusión de la iniciativa en redes y medios de comunicación, y organizó un evento de entrega de certificados a las facilitadoras. Las personas entrevistadas también destacaron que para Equidad 360 la OIT acompañó en el desarrollo de estándares de la certificación (*“fueron muy buenos y rápidos, sino se hubiera demorado más (...) esperamos que también nos apoyen en la implementación de los estándares”*, señaló una de las personas entrevistadas).
101. En **Paraguay**, el valor añadido del RBSA ha sido impulsar la conversación acerca de los empleos verdes en el país. Como se ha mencionado, la coyuntura alrededor de la puesta en discusión de la Agenda 2030 con las críticas negativas hacia algunos conceptos y enfoques incluidos en los ODS, alcanzan a temas ambientales como cambio climático y otros vinculados. Esto ha ralentizado las posibilidades de reflexión acerca de estos temas en el país, sin embargo, la apertura e interés desde el propio MTESS ha propiciado la posibilidad de impulsar esta conversación al punto que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se encuentra actualmente trabajando en el diseño de un nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2050, donde se incorporará un capítulo sobre empleos verdes³³.
102. Por otro lado, cabe resaltar que la OIT en Paraguay, desde la Oficina de Proyectos, realiza la validación del marco de trabajo en dos niveles: nivel macro una vez al año y nivel micro mediante reuniones periódicas con cada sector. El trabajo previo a la presentación anual del marco de trabajo decente implica reuniones con cada sector entre febrero y marzo realizando una presentación de este con todos los actores locales, identificando y validando las líneas de trabajo prioritarias y los subtemas para ese año. Paralelamente, de forma permanente referentes de la Oficina de Proyectos mantienen sesiones para evaluar el trabajo realizado y validar las

³³ <https://www.paraguay2050.gov.py/processes/pnd2050/f/2/proposals/1369>

acciones a implementar. De allí surgen los insumos que se utilizan para la planificación, identificando prioridades, urgencia política, así como coyuntura, y con esto se va adaptando de acuerdo con el marco lógico del RBSA.

4.3. Eficacia

- Ambos proyectos han logrado los resultados previstos en sus diseños: en México los principales logros han sido más numerosos en el estado de San Luis Potosí (resultados 3, 4 y 5 del proyecto) que en el estado de Coahuila (resultados 1 y 2), mientras que en Paraguay el nivel de cumplimiento ha sido más alto en los resultados 1 y 2 que en el resultado 3.
- Los logros de los proyectos pueden clasificarse en las siguientes categorías: (i) contribución a políticas, normativas, planes y/o estrategias; (ii) creación y/o fortalecimiento de espacios / instancias de diálogo tripartito; (iii) fortalecimiento de instituciones públicas; (iv) diseño o fortalecimiento de programas o intervenciones que brindan servicios directamente a la población; y (v) generación de conocimientos y fortalecimiento de capacidades. En México predominan los logros de la segunda y cuarta categoría, mientras que en Paraguay los logros identificados se distribuyen de manera más uniforme en las diferentes categorías mencionadas.
- También se pueden clasificar según el criterio de temáticas principales a las que se vinculan: (i) inclusión laboral de sectores vulnerables de la población; (ii) formalización, seguridad y protección social; (iii) equidad de género; y (iv) transición justa y empleos verdes. La mayor cantidad de logros se vinculan sobre todo con la primera y la cuarta categoría.
- En México, los principales logros en Coahuila han sido: la incorporación de la ERdE y el PIE en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y en el Programa Estatal de Empleo y Estabilidad Laboral (PEEL) 2023-2029; el fortalecimiento del CTRL-C; la firma del Pacto Coahuila 2024; y el diseño de un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes. Y en San Luis Potosí, los principales logros han sido: la firma del Acuerdo Laboral Potosí; la instalación del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral Potosí; la actualización del crédito empresarial verde Region4ble – SIFIDE; la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes, con base en la metodología Mi Negocio Verde (MNV) – OIT; y el diseño e implementación del programa Equidad 360.
- En Paraguay, el proyecto propició la colocación de temáticas clave como la seguridad social y la reforma del sistema de pensiones en la mesa de discusión, contribuyendo a la Reglamentación de la Ley 5.741/16 que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores; a la Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0; y a la Formalización de la adhesión al Acelerador Global de Empleo y Protección Social para Transiciones Justas y aprobación de la hoja de ruta para su implementación. Además, el proyecto acompañó la revitalización de mecanismos que estaban en desuso como la Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades (CTIO) y el Consejo Consultivo Tripartito del SINAFOCAL. Asimismo, contribuyó técnicamente a un nuevo sistema de intermediación laboral promovido por el MTESS (Emplea Py); a fortalecer la generación y uso de datos desde el Observatorio Laboral para la

puesta en acción del SIMEL que redundará en el mejoramiento del sistema estadístico del país; y al fortalecimiento del programa "Mi Pyme Cumple".

- Los productos generados han tenido una mirada sobre grupos específicos como mujeres, personas migrantes, personas privadas de la libertad, población indígena (en México), personas jóvenes y personas adultas mayores (en Paraguay). En tal sentido, se pueden convertir en insumos para temas como seguridad social, pensiones, empleo joven, cuidados, que redundarán en mejores políticas para mejor calidad de vida de estos grupos.
- Ambos proyectos enfrentaron dificultades derivadas del contexto político en el que se desarrollaron, que retrasaron la implementación de productos y actividades tanto en México (sobre todo en los resultados 1 y 2 en Coahuila) como en Paraguay (sobre todo en el resultado 3).

¿En qué medida las intervenciones han logrado sus resultados previstos, incluidos aquellos vinculados a empleo verde, diálogo social, igualdad de género, y fortalecimiento de capacidades institucionales para una transición justa, considerando la distribución de resultados entre distintos grupos? (Pregunta 8)

105. Ambos proyectos han logrado los resultados previstos en sus diseños: en México los principales logros han sido un poco más numerosos en el estado de San Luis Potosí (resultados 3, 4 y 5 del proyecto) que en el estado de Coahuila (resultados 1 y 2), mientras que en Paraguay el nivel de cumplimiento ha sido más alto en los resultados 1 y 2 que en el resultado 3.
106. En **México**, los principales logros en Coahuila han sido: la incorporación de la ERdE y el PIE en el PED y el PEEL 2023-2029; el fortalecimiento del CTRL-C; la firma del Pacto Coahuila 2024; y el diseño de un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes. Y en San Luis Potosí, los principales logros han sido: la firma del Acuerdo Laboral Potosí; la instalación del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral Potosí; la actualización del crédito empresarial verde Region4ble – SIFIDE; la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes, con base en la metodología Mi Negocio Verde (MNV) – OIT; y el diseño e implementación del programa Equidad 360.
107. En México, también se destaca la elaboración de estudios, manuales y guías en materia de empleos verdes y transición justa; y el diseño de programas de formación relacionados con la transición justa y empleos verdes, y con la equidad de género.
108. En **Paraguay**, el proyecto propició la colocación de temáticas clave como la seguridad social y la reforma del sistema de pensiones en la mesa de discusión, contribuyendo a la Reglamentación de la Ley 5.741/16 que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores; a la Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0; y a la Formalización de la adhesión al Acelerador Global de Empleo y Protección Social para Transiciones Justas y aprobación de la hoja de ruta para su implementación. Además, el proyecto acompañó la revitalización de mecanismos que estaban en desuso como la CTIO y el Consejo Consultivo Tripartito del SINAFOCAL. Asimismo, contribuyó técnicamente a un nuevo sistema de intermediación laboral promovido por el MTESS (Emplea Py);

a fortalecer la generación y uso de datos desde el Observatorio Laboral para la puesta en acción del SIMEL que redunde en el mejoramiento del sistema estadístico del país; y al fortalecimiento del programa "Mi Pyme Cumple".

109. Con el proyecto también se desarrollaron productos que aportaron evidencia para la toma de decisiones y fortalecieron capacidades institucionales, principalmente estudios sobre seguro de desempleo, reforma de la seguridad social, estabilidad laboral, seguro de maternidad, anticipación de competencias laborales, empleos verdes y transiciones justas; y eventos para apoyar la reflexión tripartita sobre reforma previsional y para sensibilizar y fortalecer capacidades sobre empleos verdes y las transiciones justas.
110. La presente evaluación ha clasificado los logros mencionados en los párrafos precedentes en las siguientes categorías, según tipo de logros: (i) contribución a políticas, normativas, planes y/o estrategias; (ii) creación y/o fortalecimiento de espacios / instancias de diálogo tripartito; (iii) fortalecimiento de instituciones públicas; (iv) diseño o fortalecimiento de programas o intervenciones que brindan servicios directamente a la población; y (v) generación de conocimientos y fortalecimiento de capacidades. En México predominan los logros de la segunda y cuarta categoría, mientras que en Paraguay los logros identificados se distribuyen de manera más uniforme en las diferentes categorías mencionadas.
111. Los logros de ambos proyectos también se pueden clasificar según el criterio de temáticas principales a las que se vinculan; al respecto, se han considerado cuatro categorías: (i) inclusión laboral de sectores vulnerables de la población; (ii) formalización, seguridad y protección social; (iii) equidad de género; y (iv) transición justa y empleos verdes. La mayor cantidad de logros se vinculan sobre todo con la primera y la cuarta categoría.
112. A continuación, se presenta un cuadro que resume los principales logros de los proyectos, según país (y en el caso de México, adicionalmente, según estado), tipo de logro y temática vinculada. Luego, se brindan detalles adicionales de los logros identificados, agrupados según tipo, incluyendo las dificultades que se han presentado para concretarlos y desafíos pendientes.

Tabla 2. Principales logros de los proyectos

	País	Logro / avance	Temática vinculada			
			Inclusión laboral de sectores vulnerables de la población	Formalización, seguridad y protección social	Equidad de género	Transición justa y empleos verdes
Políticas, normativas, planes, estrategias	México – Coahuila	Incorporación de la ERdE y el PIE en el PED y el PEEL 2023-2029				
	Paraguay	Reglamentación de la Ley 5.741/16 que establece un sistema				

		especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores				
		Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0				
		Formalización de la adhesión al Acelerador Global de Empleo y Protección Social para Transiciones Justas y aprobación de la hoja de ruta para su implementación				
Creación / fortalecimiento de espacios/ instancias de diálogo tripartito	México - Coahuila	Fortalecimiento del CTRL-C				
		Firma del 'Pacto Coahuila 2024: "Nuevos retos laborales para un Coahuila global" y seguimiento del Pacto a cargo del CTRL-C				
	México – San Luis	Firma del Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión				
		Instalación del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral Potosí				
	Paraguay y	Reactivación de la CTIO				
		Reactivación del Consejo Consultivo Tripartito del SINAFOCAL				
Fortalecimiento	Paraguay	Fortalecimiento,				

o de instituciones públicas	y	mejora y aprovechamiento de registros administrativos laborales del MTESS				
		Diseño y pilotaje del SIMEL				
Diseño o fortalecimiento o de programas o intervenciones que brindan servicios a la población	México - Coahuila	Diseño de un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes				
	México – San Luis	Actualización del crédito empresarial verde Region4ble - SIFIDE				
		Formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes, con base en la metodología MNV - OIT				
		Diseño e implementación del programa Equidad 360				
	Paraguay	Fortalecimiento del programa “Mi Pyme Cumple”				
		Lanzamiento del portal “Emplea Py” y su variante “Emplea Py Joven”				
Generación de conocimientos y fortalecimiento de capacidades	México	Estudios, manuales, guías en materia de empleos verdes y transición justa				
		Diseño de programas de formación relacionados con la transición justa y empleos				

		verdes, y con la equidad de género: Plataformas de aprendizaje y Diplomado sobre Liderazgo incluyente para la Transición Justa				
	Paragua y	Estudios sobre seguro de desempleo, reforma de la seguridad social, estabilidad laboral, seguro de maternidad; sobre anticipación de competencias laborales; y sobre empleos verdes y transiciones justas				
		Eventos para apoyar la reflexión tripartita sobre reforma previsional y para sensibilizar y fortalecer capacidades sobre empleos verdes y las transiciones justas				

Contribución a políticas, normativas, planes y/o estrategias

113. En **México**, en el estado de Coahuila el proyecto brindó asistencia técnica para la construcción de un plan de acción para la implementación de la ERdE y el PIE³⁴ y, lo más importante, incidió para que la ERdE y el PIE se incorporen en el PED y en el PEEL 2023-2029, ambos documentos estratégicos oficiales de política estatal formulados por el nuevo gobierno del estado de Coahuila que asumió en el segundo semestre del 2023.

³⁴ En el proyecto RBSA previo se elaboró tanto la ERdE como el PIE. Mientras que en el proyecto RBSA que es objeto de la presente evaluación se elaboró el plan de acción para su implementación, en el que se priorizaron los sectores manufactura y comercio, y se definieron como líneas de acción el desarrollo de habilidades y competencias la vinculación laboral, la implementación de procesos y prácticas sustentables para las empresas, la formalización de las unidades económicas, la formalización del empleo, los incentivos fiscales y el género.

114. En **Paraguay**, se reglamentó la Ley 5.741/16 (Decreto 933/2023)³⁵ que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores.
115. El Decreto 933/2023 estableció nuevas maneras de aplicación de la Ley 5741/2016, que no se encontraba en implementación por no contar con reglamentación. El objetivo principal del Decreto es proporcionar un Sistema Especial de Beneficios del Sistema de Seguridad Social (IPS) para los microempresarios, con un acceso gradual (primero voluntario y luego obligatorio en un plazo de 5 años), al seguro social contributivo para más de 236,000 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). La contribución de OIT se dio con el acompañamiento a los mandantes, estudios técnicos de respaldo, intercambio de experiencias con expertos independientes y funcionarios públicos de Argentina y Chile, y la asistencia técnica directa del especialista en Protección Social.
116. Por otro lado, si bien es un producto materializado de manera posterior a la finalización del proyecto, desde éste se impulsó la nueva Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0, retomando la anterior, modificada, ampliada y promulgada primero en marzo de 2025 como Resolución Ministerial y posteriormente en agosto de 2025 a través del Decreto presidencial 4416/2025³⁶. En el preámbulo del Decreto, se mencionan las directrices de la OIT sobre la materia, el encuadre en la Recomendación 204, la alineación al Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y varios de los ODS.
117. Asimismo, en el 2024 el Gobierno formalizó su adhesión al Acelerador Global de Empleo y Protección Social para Transiciones Justas y también en dicho año Paraguay aprobó la hoja de ruta para la implementación del Acelerador Global. El proyecto contribuyó a colocar el tema de transición justa y empleos verdes en la agenda política y actualmente (ya finalizado el proyecto) estas contribuciones están siendo insumos para un futuro capítulo sobre empleos verdes en el Nuevo Plan de Desarrollo Nacional Paraguay 2050 y una posible política nacional de empleos verdes.

Creación y/o fortalecimiento de espacios / instancias de diálogo tripartito

118. En **México**, el proyecto brindó acompañamiento y contribuyó al fortalecimiento del CTRL-C (el cual fue creado en el proyecto previo). Las personas entrevistadas para la presente evaluación valoran principalmente los siguientes aspectos del funcionamiento del CTRL-C: (i) sesiona periódicamente, aproximadamente cada 3 meses; (ii) se tratan temas de interés, como: estabilidad laboral y relaciones laborales; apertura de nuevas fuentes de empleo y trabajo decente; equidad de género y violencia de género en el trabajo; transición justa y empleos verdes; rotación laboral y brechas de oferta y demanda laboral; (iii) cuenta con una agenda de trabajo anual, se hace seguimiento y se verifica el cumplimiento de los acuerdos de reuniones previas, y se elaboran actas/minutas de cada reunión; y (iv) la amplia participación tripartita: las Secretarías de Trabajo, Economía y Mujer, por el lado del gobierno; COPARMEX, CANACO, CANACINTRA, Cámaras locales, asociaciones industriales, por el lado de los empleadores; la CTM y la FNSI, por el lado de los trabajadores; y a

³⁵ <https://www.bacn.gov.py/archivos/8268/DECRETO+933+2023.pdf>

³⁶ <https://decretos.presidencia.gov.py/api/norma/download/689e00a3e274d37fddd53bba>

veces instituciones de educación superior como invitadas³⁷.

119. También en el marco del proyecto, se firmó el 'Pacto Coahuila 2024: "Nuevos retos laborales para un Coahuila global", que busca fomentar la generación de políticas públicas que apoyen las actividades productivas, la creación de trabajos decentes, el emprendimiento, y la inclusión laboral. El Pacto se actualiza cada año, es tripartito y uno de los principios que guían su actuación es, como mencionó una de las personas entrevistadas de una organización de trabajadores, que *"todos se comprometen a dar prioridad al diálogo antes que, a otros mecanismos, resolver mediante diálogo y que instrumentos legales o administrativos sean la última opción"*.
120. El primer Pacto Coahuila se firmó el 2012 y su eje principal fue la Paz laboral para fomentar la inversión. Luego, se firmaron Pactos cada año; sin embargo, de acuerdo a una de las personas entrevistadas de una institución del gobierno, hasta el 2021 el Pacto *"era más un evento político, de buenas voluntades, pero no había compromisos concretos, faltaban metas, indicadores (...) cada año se reiniciaba el proceso, había temas aislados, no se le daba continuidad, no se convocaba a agentes verdaderamente representativos"*. En este contexto, uno de los más aspectos más destacados de la intervención de la OIT en el proyecto previo es que se evaluaron prioridades en Coahuila y, a partir de ello, se hicieron los siguientes ajustes en la dinámica del Pacto: (i) cada sector firmante asumía compromisos; (ii) la priorización del tema de la inclusión laboral; y (iii) la creación de un órgano ad hoc de seguimiento y verificación de compromisos, que es el CTRL-C. Ya durante la implementación del proyecto objeto de la presente evaluación, en el 2023 el Pacto priorizó el empleo formal (la verificación de los empleos formales y la formalización de empleos verdes); en el 2024 se enfocó en nuevos retos laborales para Coahuila Global; y en el 2025 en mantener los empleos y diversificar inversiones. Otro aspecto destacado por las personas entrevistadas es que el modelo del Pacto se ha llevado a cada una de las regiones que conforman el estado de Coahuila.
121. En tanto, en San Luis Potosí, en el 2024 se suscribió el Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión, con el objetivo de establecer una alianza estratégica entre el gobierno del estado, la iniciativa privada y los sindicatos, para promover la creación de empleos y emprendimientos verdes; garantizar la equidad de género en el mercado laboral; y promover la inclusión de grupos minoritarios y personas con discapacidad en San Luis. Las personas entrevistadas destacan del Acuerdo Laboral: (i) su carácter cuatripartito (a diferencia de otros espacios similares en el país, también participan las universidades); (ii) la masiva participación de representantes de todas estas partes; (iii) la relevancia de los temas que incluyen, orientados todos a promover el trabajo decente; y (iv) ha sentado las bases para un diálogo constructivo y propositivo.
122. Asimismo, se instaló el Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral Potosí, cuyo objetivo es el seguimiento y evaluación de los compromisos adquiridos en el Acuerdo Laboral. También se aprobó el Reglamento, la agenda de trabajo y se conformaron los siguientes Comités: de Promoción de empleos y emprendimientos verdes; de Equidad de género; y de Inclusión. Una de las personas entrevistadas, representante de una organización de

³⁷ Cabe destacar además que se ha documentado la experiencia del proceso del CTRL-C para su inclusión como una buena práctica en un estudio global de la OIT sobre el papel del diálogo social en la promoción del desarrollo económico y el progreso social.

trabajadores, valoró que *“la Secretaría de Trabajo invitó a empleadores y trabajadores, es un tema novedoso en San Luis, se generó primer convenio con participación de todas las centrales sindicales y las cámaras de empleadores en temas de empleos verdes, equidad e igualdad”*. Otras personas destacaron la dinámica de trabajo de los Comités: desde el inició se designaron las instituciones, cámaras y sindicatos que integrarían cada Comité; se establecieron agendas y cronogramas de trabajo en cada Comité; y se han llevado a cabo sesiones, con frecuencia trimestral o cuatrimestral. No obstante, una de personas entrevistadas señaló que *“deberían sesionar con más frecuencia”*, mientras que otra dijo que *“las reuniones del Consejo y los Comités cumplen con los protocolos, pero falta más acción y compromiso”*.

123. En **Paraguay**, uno de los principales logros del proyecto, no previsto en el diseño inicial, es que, con el cambio de gobierno, se colaboró en el resurgimiento de la Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades (CTIO), que había estado desactivada durante 15 años. La CTIO se reinstaló en mayo de 2024, con el apoyo y el acompañamiento de la OIT y del PNUD, el MTESS, el Ministerio de la Mujer y representantes sindicales y de empleadores. Su objetivo es velar por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo y promover el desarrollo de políticas que promuevan la igualdad sustantiva entre trabajadoras y trabajadores. Como temas centrales se han fijado la reducción de la informalidad laboral en el sector del trabajo doméstico urbano y rural; la definición y aplicación de protocolos contra todo tipo de violencia laboral contra las mujeres; y la consolidación de una política de cuidado.
124. Desde la CTIO se ha impulsado la ratificación del Convenio 190³⁸ sobre la violencia y el acoso, cuyo proceso técnico previo se encuentra en ejecución con apoyo de OIT³⁹. La CTIO posee entidad y decreto propios, que actualmente se está buscando renovar y el Ministerio ha pedido asistencia a OIT para generar su propia estrategia plurianual (en curso actualmente con la nueva ronda RBSA).
125. Otro avance importante ha sido que, al inicio del 2024, en plena implementación del proyecto, el SINAFOCAL renovó a través de un decreto presidencial⁴⁰ su órgano rector de carácter tripartito por ley, tras 8 años de inactividad. El gobierno actual tiene el objetivo de consolidar, regular y viabilizar la Formación Dual de calidad en el país y para ello una de las acciones políticas más relevantes fue reorganizar los roles del SINAFOCAL como órgano rector de las políticas de formación para el empleo y el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) como el ejecutor.
126. El gobierno pidió apoyo a OIT para fortalecer esa reorganización, a través de la cooperación técnica. Previo al proyecto, se apoyó con estudios de brecha de mercado desde la perspectiva de capacidades para identificar la pertinencia de la oferta de formación profesional en respuesta a la demanda. Con el proyecto, se ha fomentado que la formación debe ser definida de forma tripartita, que en este ámbito es especialmente importante. Se está utilizando la técnica de certificación de competencias laborales, complementando a empíricos con algunas materias y se

³⁸https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3999810

³⁹ En 2019 Paraguay votó en la Asamblea, en contra de la adopción del Convenio 190. En 2025, han solicitado formalmente a través de la CTIO, el apoyo formal para preparar técnicamente el trámite necesario para desde el gobierno proponer al Congreso la ratificación.

⁴⁰<https://www.sinafocal.gov.py/index.php/noticias/renuevan-autoridades-del-organo-rector-del-sinafocal-despues-de-ocho-anos>

reconoce su capacidad profesional a través de una prueba. Asimismo, la OIT junto con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) han aportado técnicamente a través de la realización de estudios sobre formación dual y talleres para el SINAFOCAL y el MTESS.

Fortalecimiento de instituciones públicas

127. En **Paraguay** el proyecto ha contribuido al fortalecimiento, mejora y aprovechamiento de registros administrativos laborales del MTESS. Se ha apoyado en el mejoramiento de los registros de la Dirección del Trabajo (especialmente los inherentes a las denuncias laborales), y actualmente se está procediendo con la exploración, diagnóstico y mejora de los registros administrativos de las organizaciones gremiales de trabajadores. También, se ha impulsado la coordinación entre el MTESS y el INE, para avanzar en la actualización del Catálogo de Metadatos y Microdatos del Paraguay, a través de la plataforma Archivo Nacional de Datos (ANDA)⁴¹. Finalmente, con el liderazgo del INE como órgano rector, se está elaborando un informe con una guía metodológica que estandarice las intervenciones sobre los registros administrativos y sirva de referencia para la ampliación del trabajo de mejora de metadatos de todas las dependencias del MTESS y de otros Ministerios.
128. Asimismo, se ha avanzado en el diseño y pilotaje del SIMEL, en alianza entre el MTESS, el INE y la OIT. Desde el proyecto se impulsó la suscripción de Memorándum de Entendimiento entre el MTESS, el INE y la OIT con el objetivo de implementar el SIMEL en Paraguay⁴². Dicho sistema permitirá agrupar en un solo espacio datos estadísticos y administrativos sobre el mercado de trabajo, mejorar la accesibilidad de la información y su uso para generar conocimiento y análisis del mercado, contribuyendo al desarrollo de la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico (ENDE).
129. Desde el compromiso del Paraguay hasta el lanzamiento en agosto de 2025, ha sido uno de los países que más rápidamente ha cumplido con el proceso. La celeridad que se ha impreso desde OIT y la respuesta de la Dirección del Observatorio Laboral del MTESS han colaborado con esto. Desde OIT se ha apoyado con numerosos talleres de armonización y estandarización de datos, de encuestas, metadatos, entre otros.

Diseño o fortalecimiento de programas o intervenciones que brindan servicios directamente a la población

130. En **México**, con el proyecto se diseñó un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes con enfoque en personas trabajadoras en contexto de movilidad. Ello se justifica considerando que Coahuila experimentaba un incremento en su actividad industrial y un consiguiente aumento en la demanda laboral, que podía ser cubierta por personas en contexto de movilidad.
131. La iniciativa, dirigida a las personas con interés en emplearse o autoemplearse en sectores de las economías verdes u ocupaciones asociadas con la descarbonización, es liderada por la OSNE de Coahuila y en su diseño la OIT apoyó en la realización de un diagnóstico para identificar las necesidades del SNE y cómo podrían operar mejor con el sector empresarial y trabajadores; y de un manual para consejeros laborales sobre cómo fortalecer la vinculación laboral con el sector privado en empleos y en empleos verdes. Este programa piloto se diseñó con la intención de que pueda replicarse a otros estados ubicados en el norte de México y

⁴¹ <https://anda.ine.gov.py/anda/index.php/contextos>

⁴² <https://simel.mtess.gov.py/>

que tienen una significativa cantidad de personas migrantes. Sin embargo, durante la evaluación no se ha encontrado información (de fuentes secundarias o primarias) sobre el nivel de implementación del programa en Coahuila.

132. Por otra parte, en San Luis Potosí, se actualizó el crédito empresarial verde Region4ble – SIFIDE⁴³. San Luis es el único estado de México con este tipo de crédito y como parte del Acuerdo Laboral Potosí, Region4ble busca ofrecer condiciones preferenciales de financiamiento a emprendedores y empresarios de MIPYMES que cuenten con modelos de negocio y/o productos y servicios que impacten positivamente en el bienestar social y/o en el medio ambiente.
133. Si bien se generó expectativa entre estas personas sobre la posibilidad de acceder a financiamiento, hay factores que han impedido que ello suceda, principalmente que con el proyecto no se pudo avanzar en conectar el financiamiento con el plan de negocio. Una de las personas entrevistadas dijo *“no hubo conexión que garantice que Plan de Negocio sea el instrumento que facilite el acceso a financiamiento”*; y en el mismo sentido, otra persona señaló *“A SIFIDE le importa básicamente la capacidad de pago del deudor, no tanto el plan o giro de negocio, si es verde o no, ya que no lo tiene en sus Reglas de Operaciones”*.
134. En el contexto de la actualización del crédito verde Region4ble y las necesidades de fortalecimiento institucional en materia de negocios verdes, el proyecto impulsó, en coordinación con la STPS y el SIFIDE, la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios existentes, con base en la metodología del Programa de Desarrollo Empresarial de la OIT Mi Negocio Verde (MNV)⁴⁴.
135. En el proyecto, MNV estuvo dirigido al personal técnico de la STPS y SIFIDE en San Luis, quienes a su vez capacitaron a personas beneficiarias. Según la Base de Datos proporcionada por el proyecto, 28 personas (18 de ellas mujeres) de la STPS y del SIFIDE recibieron la formación en MNV, de las cuales 10 (todas mujeres) fueron certificadas. A su vez estas 10 personas certificadas transmitieron lo aprendido a 235 personas (el 62% mujeres), la mayoría emprendedores/as de universidades de San Luis, así como personas privadas de la libertad (emprendedores/as del Centro de Justicia para Mujeres del Estado de San Luis Potosí, del Centro de reinserción social u otras), aunque también hubo grupos de emprendedores indígenas, de docentes y de microempresarios. En la mayoría de casos, se buscó que estas personas concreten la idea inicial que tenían, aunque en otros casos el objetivo era que desarrollen/ajusten su negocio (lo enverdezcan).
136. Un aspecto a destacar de MNV es que la demanda para recibir este servicio se fue generando mediante visitas realizadas por personal de la OIT y de la STPS a 10 municipios de San Luis para difundir y explicar el servicio de capacitación⁴⁵. Una persona entrevistada mencionó *“estas visitas generaron expectativa grande, sobre todo*

⁴³ El SIFIDE es un organismo público descentralizado del gobierno estatal, creado para satisfacer los requerimientos de financiamiento de actividades productivas, que busca fomentar la generación de oportunidades de empleo y autoempleo. Tiene 19 programas de financiamiento, uno de ellos es crédito a negocios con impacto medio ambiental y social.

⁴⁴ Es una metodología que busca promover negocios verdes, productivos y sostenibles, entre las poblaciones en mayor condición de vulnerabilidad, como estrategia para hacer frente al desempleo, la informalidad y el subempleo. MNV se implementa a través de personas facilitadoras certificados por la OIT en esta metodología y consta de dos cursos: (i) Empezando mi negocio verde y (ii) Enverdeciendo mi negocio.

⁴⁵ En los que se registraron 1,031 personas (el 62% mujeres) interesadas en recibir la capacitación

por la capacitación y financiamiento, que son dos servicios muy valorados por los emprendedores”. Este escalamiento incluyó la participación y colaboración de otras instancias estatales como la Secretaría de Ecología del Estado, la Dirección General de Prevención y Reinserción Social del Estado, el Instituto de Desarrollo Humano y Social para los Pueblos y Comunidades Indígenas (INDEPI), el Centro de Justicia para las Mujeres, la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI); de organizaciones como Educación y Ciudadanía AC, Emprendedores y Empresarios de San Luis Potosí y el Mundo AC; y de universidades como la Autónoma, la Tecnológica Metropolitana y TecMilenio.

137. Dos de las personas entrevistadas de instituciones gubernamentales que recibieron la formación de parte de la OIT destacaron la pertinencia y calidad de los contenidos, aunque una de ellas manifestó que pudo haber sido más práctica: *“se centró más en habilidades transversales, por ejemplo, en comunicaciones, pero eso ya lo sabía (...) faltó capacitación sobre cómo generar estrategias verdes y aplicar en negocios, sobre cómo desarrollar habilidades para gestión estratégica”*. En el mismo sentido, otra persona entrevistada señaló que *“el diseño y el contenido era muy general, al momento de llevarlo a terreno es otra cosa, debe ajustarse”*. Asimismo, una persona entrevistada valoró la diversidad de negocios o ideas de negocios de sus participantes (*“hay negocios agrarios, cultivos hidropónicos, carnicería, se les enseña cómo ahorrar en consumo de energía, desechables, tienda de abarrotes (...) hay otros que buscan generar ensaladas y alimentos saludables (...) otros trabajan con contenido biodegradable, con material ecológico, platos elaborados con huesos de aguacate, diseño de calzado con hule de la llanta”*), mientras que la otra destacó que *“hubo mucha participación de dueños de las empresas, se generó networking entre empresas, intercambio de ideas y buenas prácticas”*.
138. Una limitación para medir los efectos de MNV es que el proyecto no cuenta con información sobre cuántas de las personas que recibieron la capacitación han implementado, mejorado o enverdecido su negocio.
139. A los participantes también se les brindó información para el acceso a créditos asequibles que otorga el gobierno estatal a través del SIFIDE para operativizar los planes y emprendimientos desarrollados. Sin embargo, eso no ha sido suficiente para que puedan acceder a financiamiento, lo que representa el principal desafío de MNV. Una de las personas entrevistadas mencionó *“varios participantes tienen muchas expectativas en acceder a financiamiento y se desilusionan cuando no lo consiguen porque no hay suficiente oferta de financiamiento a la población vulnerable”*. Mientras que otra dijo *“faltó conectarlos con el componente de crédito para que pueda ser más sostenible la intervención (...), un tema pendiente es que se bequen a los mejores planes de negocio, STPS puede establecer criterios para calificar a los planes de negocio, que complementen a los criterios que establece el SIFIDE, que están más vinculados a la capacidad de pago”*.
140. En el contexto del Acuerdo Laboral Potosí también se ha diseñado e implementado el programa Equidad 360, cuyo objetivo es promover la creación de entornos laborales inclusivos y equitativos, a través de la certificación de buenas prácticas empresariales en Diversidad, Equidad e Inclusión en los centros de trabajo. Está dirigido a empresas formales del sector privado registradas o con operaciones en el estado de San Luis⁴⁶.

⁴⁶ El programa evalúa las siguientes 9 dimensiones: Liderazgo incluyente, Clima y cultura organizacional, Reclutamiento y selección de personal, Gestión del desempeño y retención del personal, Capacitación y desarrollo de talento, Compensaciones y beneficios, Infraestructura, Prácticas de prevención a la discriminación y acoso, Mercadotecnia y comunicación. El proceso de evaluación se inicia con una autoevaluación de aquellas empresas

141. Las personas entrevistadas valoran no solo que esta certificación esté dirigida a empresas de diferentes tamaños y sectores, incluyendo las instituciones educativas, como universidades, sino también que sea un proceso sencillo, que no supone invertir mucho tiempo a las empresas que ya cumplen con las dimensiones que se evalúan en Equidad 360. También destacan que es una experiencia pionera en San Luis y es un buen ejemplo de trabajo conjunto entre diferentes instituciones del gobierno (STPS), organizaciones empresariales (CANACINTRA) y asociaciones civiles (ADERIAC). A su vez, desde la OIT, se releva que *“Con Equidad 360, el proyecto puede reportar en temas de género, lo que no estaba previsto inicialmente (...)”*.
142. Hasta agosto del 2025, recién se está en el primer paso del proceso de evaluación (la autoevaluación). El principal factor que ha limitado tener mayores avances ha sido la selección de personas o firmas auditoras externas certificadas por la STPS. Si bien ya se hizo la convocatoria, los auditores que se presentaron son certificados en responsabilidad social pero no en recursos humanos o perspectiva de género. Ante esta situación, ya se han capacitado en género a auditores de CANACINTRA quienes, junto con el auditor que participó en el diseño de Equidad 360, serán los encargados de verificar que las empresas puedan ser certificadas con el distintivo. En el transcurso del tercer trimestre del 2025 se espera lanzar el primer piloto y durante el último trimestre se certificarían las primeras empresas, que serían aproximadamente 5.
143. En **Paraguay**, el proyecto ha contribuido al fortalecimiento del programa “Mi Pyme Cumple”⁴⁷. Se trata de un programa/proyecto impulsado por organizaciones de empleadores, que facilita el acceso para las MIPYMES a capacitaciones, asesorías e información sobre derechos y obligaciones que tienen como empresas para promover la formalización laboral de la economía y del empleo. La OIT contribuyó con asistencia técnica para la plena apropiación del programa por parte de los principales gremios nacionales y el sector académico, representado por la Universidad Católica de Asunción.
144. Otro logro a destacar es el lanzamiento del portal “Emplea Py” como plataforma nacional de intermediación laboral, así como el Programa “Emplea Py Joven” para fomentar la inserción laboral formal de los jóvenes, con asesoría técnica de la OIT para enfoques inclusivos. La iniciativa lanzada a inicio del actual gobierno es un nuevo servicio público de empleo que permite conectar las ofertas laborales de las empresas con los buscadores de empleo.
145. La intermediación laboral desde el MTESS se venía trabajando hace varios años con algunas dificultades. En la actual gestión, el gobierno, a través del MTESS y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC), ha fortalecido el tema creando su propia plataforma sin externalizar el servicio, ya que previamente no funcionaba el software, no se podía categorizar o clasificar entre características (persona indígena, mujer soltera), habiéndose aportado este tipo de desagregación desde el asesoramiento técnico de OIT. La OIT también asesoró técnicamente a la Dirección General de Empleo (DGE) del MTESS para facilitar la configuración de la nueva plataforma de intermediación laboral y promover su interoperabilidad con otras bases de datos, y brindó orientaciones al equipo

interesadas en obtener el distintivo y culmina con la evaluación del cumplimiento de los estándares establecidos por el programa y el otorgamiento del certificado a la empresa, con una vigencia de 2 años.

⁴⁷<https://uip.org.py/2025/04/04/estudiantes-de-la-uca-podran-postularse-como-consultores-en-formalizacion-empresarial/>

desarrollador y gestor de “Emplea Py”, centradas en la promoción del enfoque de inclusión y no discriminación en el recurso electrónico y en la creación de protocolos de funcionamiento.

146. En una segunda etapa, el MTESS impulsó el Programa “Emplea Py Joven”⁴⁸, que se lanzó en mayo de 2025, diseñado e impulsado con apoyo del proyecto. Es un programa de empleo juvenil, en el que el gobierno ha decidido estimular la formalización y la empleabilidad subsidiando a las empresas que incorporen personas de entre 18 y 23 años en una primera etapa, y luego se ampliará hasta 29 años. El SINAFOCAL subsidiará el 18% de los costos de la carga obrero patronal sobre contratos de primer empleo a jóvenes para MIPYMES, que se verán beneficiadas al incorporar a la seguridad social a un joven trabajador informal o un nuevo joven.

Generación de conocimientos y fortalecimiento de capacidades

147. En **México**, el proyecto buscó fortalecer las capacidades del gobierno, los interlocutores sociales y otras instancias (tanto en Coahuila como en San Luis Potosí) en materia de género y no discriminación y de transición justa y empleos verdes.
148. Para ello, se elaboraron estudios, manuales, guías en materia de empleos verdes y transición justa. Específicamente, un estudio sobre el potencial para la creación de empleos verdes en un marco de transición justa en México, así como estudios de sistemas de mercado para ocho sectores⁴⁹, que constituyeron un marco de referencia para identificar los puntos de entrada de alto potencial para promover políticas e intervenciones en transición justa y empleos verdes en el país⁵⁰. Con el proyecto también se diseñaron programas de formación relacionados con la transición justa y empleos verdes, y con la equidad de género. Se habilitaron dos Plataformas de Aprendizaje y fueron donadas para su administración y uso permanente, una para la STPS de Coahuila y otra para la STPS de San Luis Potosí⁵¹, con una capacidad de hasta 500 personas participantes de manera simultánea.
149. Las personas entrevistadas valoran los estudios, manuales y guías, así como los programas de formación, destacando la calidad técnica de los estudios y programas de formación, su pertinencia y adaptabilidad al contexto local. Una de las personas de una institución pública en San Luis, señaló que *“la plataforma de capacitación ofrece cursos ya existentes que se han adaptado al entorno de San Luis para ofrecerlos al público en general, cursos sobre género, transición justa, empleo verde”*. Otra persona de una institución pública en Coahuila, dijo que *“se pidió incluir componente de*

⁴⁸ <https://emplea.mtess.gov.py/empleapy-joven/>

⁴⁹ Agroecología y Forestería Sostenible, Construcción Sustentable, Electromovilidad, Energía Renovable, Manufactura Sostenible, Minería Responsable, Economía Circular y Gestión Residuos, Turismo Sostenible.

⁵⁰ También se elaboró un Marco normativo y de políticas para una recuperación verde y con transición justa; y un Estudio sobre el potencial de creación de empleos verdes en un marco de transición justa. Además, una Guía sobre cooperativas verdes en México; una Guía de formación sindical sobre la transición justa como marco para recuperación sostenible en México; una Guía de autodiagnóstico empresarial sobre negocios verdes; y un Manual de formación en materia de empleos verdes y transición justa para el SNE de México.

⁵¹ Plataforma Coahuila: <https://formacionlaboralcoahuila.gob.mx/course/view.php?id=5> y Plataforma San Luis Potosí: <https://formacionlaboralpotosi.com/>. Estas plataformas albergan los siguientes cursos de formación: (i) Hacia una estrategia de recuperación del empleo más verde y más justa en México; (ii) Trabajo decente e igualdad de género; (iii) Transversalidad de la perspectiva de género; y (iv) Guía de capacitación digitalizada para incorporar la perspectiva de género en el Servicio Nacional de Empleo de México.

brecha digital y uno de los estudios de OIT incorporó dicho tema (...) ha servido para capacitar y certificar en desarrollo de aplicaciones en plataformas básicas a unas 1,500 personas”.

150. En San Luis Potosí también se ha diseñado un Diplomado sobre Liderazgo incluyente para la Transición Justa, cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de los interlocutores sociales para implementar estrategias que promuevan una transición justa hacia modelos sostenibles, fomenten la creación de empleos verdes, y aseguren la equidad de género y no discriminación en el entorno laboral⁵². El Diplomado es coordinado por la STPS, en alianza con el Comité de equidad de género del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral. Inicialmente, se iba a implementar con la Universidad Autónoma, pero luego se fueron sumando otras, no solo de San Luis Potosí, sino de otros estados y de Ciudad de México. Sin embargo, hasta agosto del 2025 el Diplomado aún no se había implementado.
151. En **Paraguay**, con el proyecto se han desarrollado estudios sectoriales sobre seguro de desempleo, reforma de la seguridad social, estabilidad laboral y seguro de maternidad. En base a la experiencia del Sistema de Protección Social (SPS Vamos!⁵³), se identificaban muchos temas, pero con escasa concreción y evidencia de sustento. Entonces, los estudios sectoriales realizados y entregados al MTESS, han reimpulsado la reflexión de la seguridad social contributiva, y contribuido técnicamente para evidenciar en la agenda pública que las cajas jubilatorias actualmente son insostenibles y la necesidad de una reforma partiendo del hecho de la fragmentación de las cajas. A partir del posicionamiento en el debate público, se ha impulsado la creación de la Superintendencia de Pensiones, que ha comenzado a funcionar de manera reciente.
152. También se llevaron a cabo estudios sobre anticipación de competencias laborales. A fines del 2023, SINAFOCAL presentó resultados de una Encuesta sobre necesidades de capacitación laboral⁵⁴, para contribuir a generar un sistema institucional de monitoreo de políticas de empleo. Desde el proyecto se aportaron sugerencias técnicas sobre el uso de las metodologías de anticipación de competencias, así como apoyo logístico para el desarrollo de las encuestas piloto de tendencias del mercado laboral en territorios priorizados. Con esta experiencia como antecedente, SINAFOCAL y el INE generaron una alianza con el propósito de iniciar un proceso de validación y homologación de las Encuesta de Tendencias del Mercado Laboral⁵⁵. Asimismo, se hicieron dos estudios sobre empleos verdes y transiciones justas, uno a nivel nacional en Paraguay y el otro a nivel regional⁵⁶. En lo que resta del 2025, se pretende retomar el diálogo con los mandantes, con las evidencias reportadas en el estudio, para generar una hoja de ruta nacional en materia de empleos verdes y transiciones justas, consensuada tripartitamente.

⁵² El Diplomado está organizado en tres bloques: (i) Panorama ambiental y su impacto en el empleo; (ii) Estrategias para la promoción de empleos verdes; y (iii) Diversidad, equidad e inclusión y su intersección en transición justa.

⁵³ <https://gabinetesocial.gov.py/vamos-sistema-de-proteccion-social/>

⁵⁴ https://observatorio.sinafocal.gov.py/application/files/5917/0387/6478/ENCL_Necesidades_de_Capacitacion_Laboral_2023.pdf

⁵⁵ <https://www.ine.gov.py/noticias/1872/ine-inicia-prueba-piloto-de-la-encuesta-de-tendencias-del-mercado-laboral-etml-2024>

⁵⁶ El primero es “Estudio para generar evidencias que fortalezcan la capacidad de los mandantes de la OIT en Paraguay en la definición de propuestas de políticas y estrategias que promuevan transiciones justas”. El otro es “Estudios de casos desde una perspectiva regional para generar evidencias que fortalezcan la capacidad de los mandantes de la OIT en Paraguay en la definición de propuestas de políticas y estrategias que promuevan transiciones justas”.

153. Con el proyecto se han realizado seminarios, talleres, sesiones de trabajo y otros eventos para apoyar la reflexión tripartita sobre reforma previsional y sobre todo para sensibilizar y fortalecer capacidades sobre empleos verdes y las transiciones justas. En cuanto a lo primero, se llevó a cabo un “Seminario internacional tripartito sobre reforma previsional” con participación de OIT, BM y autoridades del país que, junto con los estudios sectoriales clave sobre la materia, aportó al debate sobre los desafíos que enfrenta el sistema de pensiones del Paraguay. Además, el evento consolidó la alianza de trabajo conjunto de OIT con el BM en Paraguay. Y en cuanto a empleos verdes y transiciones justas, durante el 2024, se ha sensibilizado y fortalecido las capacidades de instituciones de gobierno, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores: (i) en representación del MTESS, el secretario técnico del SINAFOCAL disertó sobre empleos verdes y sus desafíos en el mercado laboral paraguayo en el seminario internacional que se realizó en el marco del intercambio de experiencias entre Chile y Paraguay; (ii) en el marco de la XI Semana de la Energía se llevó adelante el panel “Financiamiento de las Transiciones Energéticas Justas”, donde el Ministro de Industria y Comercio disertó sobre la transición energética justa, la clave para el desarrollo industrial y la generación de empleo; (iii) se realizaron talleres y seminarios con las organizaciones de trabajadores y con las organizaciones de empleadores (especialmente la UIP).

Dificultades generales durante la implementación de los proyectos y ajustes realizados a los diseños

154. Ambos proyectos enfrentaron dificultades derivadas del contexto político en el que se desarrollaron, que retrasaron la implementación de productos y actividades tanto en México (sobre todo en los resultados 1 y 2 en Coahuila) como en Paraguay (sobre todo en el resultado 3).
155. En **México** una dificultad que enfrentó el proyecto durante su implementación ha sido, en Coahuila, los cambios en el personal de alto nivel de la STPS, que afectaron el cumplimiento de lo planificado en el CTRL-C, el seguimiento a los acuerdos y la periodicidad de las reuniones, y en general la implementación del proyecto porque con la asunción del nuevo gobierno en el Estado, entre junio y diciembre del 2023, no se designaron a las principales autoridades de la STPS y de otras instituciones, retrasando así la mayoría de actividades del proyecto. A ello se suma que las prioridades del gobierno entrante no necesariamente coincidían con las del gobierno anterior.
156. Este contexto político derivado de las elecciones en México implicó también retrasos para identificar al segundo estado en el que trabajaría el proyecto y definir la agenda de trabajo en dicho estado. Como consecuencia, una nueva dificultad es que se tuvo muy poco tiempo en San Luis Potosí para llevar a cabo las acciones previstas (aproximadamente 6 a 8 meses), ya que oficialmente se le incorporó al proyecto en febrero del 2024 y el proyecto culminó en octubre de dicho año. A lo que hay que sumar que, a partir del cambio en la jefatura en la STPS, las reuniones del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral (que preside precisamente la STPS) no fueron tan continuas y se retrasaron algunas actividades.
157. Del mismo modo, en **Paraguay** la implementación del resultado 3 del proyecto se vio afectada por el momento político coyuntural que estaba viviendo el país, que ralentizó la implementación de acciones vinculadas a empleos verdes. No obstante, fue una oportunidad para empezar a colocar en la agenda la temática de transiciones justas y empleos verdes (tal como se ha mencionado en párrafos precedentes).

158. Durante la implementación de ambos proyectos también hubo ajustes en el diseño, que supuso, en el caso de México, no concretar algunos productos y reemplazarlos por otros, mientras que en Paraguay trasladar algunos productos a otras intervenciones de la OIT en el país. En ambos países, estos ajustes se justifican porque permitieron que las intervenciones sean más relevantes a las necesidades de las instituciones.
159. En **México**, en Coahuila, no se realizó el estudio de análisis del impacto del cambio climático en el mercado laboral porque la construcción del plan de acción de la ERdE y el PIE permitió advertir otras necesidades para el seguimiento de la agenda, como el seguimiento a la formulación del PED y del PEEL 2023-2029. Tampoco se elaboró la estrategia sindical para mejorar la integración de disposiciones de género, ambiente, transición justa y empleos verdes en la negociación colectiva porque no se hicieron oportunamente las coordinaciones necesarias con ACTRAV y, a cambio, se priorizaron otros productos vinculados al fortalecimiento de capacidades con enfoque tripartito.
160. Y en San Luis Potosí, no se realizó el estudio de actualización sobre mercado de trabajo y condiciones económicas de entorno como insumo para la definición de acciones sectoriales para la recuperación económica con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles, porque, de acuerdo a la agenda de trabajo concertada con el estado, se priorizó el desarrollo de un programa de formación en materia de transición justa y empleos verdes dirigido a la red de personas prestadoras de servicios de la STPS y la OSNE, y se diseñó un Manual de formación en materia de empleos verdes y transición justa para el SNE.
161. Mientras que, en **Paraguay**, se trasladaron algunas acciones del resultado 3 al proyecto del Acelerador Global.

¿Qué tan eficaces fueron las intervenciones para promover avances en aspectos transversales clave como el enfoque de género, el diálogo social y la transición justa? (Pregunta 9)

162. Los principales avances con los proyectos más vinculados con la equidad de género han sido, en **México**, el fortalecimiento del CTRL-C de Coahuila, la firma del Acuerdo Laboral Potosí, la instalación del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo, el diseño de programas de formación relacionados con la equidad de género; y en **Paraguay**, la reactivación del CTIO y el apoyo para impulsar la ratificación del Convenio 190.
163. Con relación a la inclusión laboral de sectores vulnerables de la población, los principales logros de los proyectos han sido, en **México**, la incorporación de la ERdE y el PIE en el PED y el PEEL 2023-2029 en Coahuila, la firma del Pacto Coahuila 2024, la firma del Acuerdo Laboral Potosí, y también en San Luis el diseño de un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes, la actualización del crédito empresarial verde Region4ble, y la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes, con base en la metodología MNV – OIT; y en **Paraguay**, la reactivación del Consejo Consultivo Tripartito del SINAFOCAL, el diseño y pilotaje del SIMEL, el lanzamiento del portal “Emplea Py” y su variante “Emplea Py Joven”, y los estudios sobre seguro de desempleo, estabilidad laboral, y anticipación de competencias laborales.

164. Los logros de los proyectos que más se relacionan con los empleos verdes y transición justa, han sido, en **México**, los mismos mencionados en el párrafo anterior y, adicionalmente, los estudios, manuales y guías en materia de empleos verdes y transición justa, y el diseño de programas de formación relacionados con la transición justa y empleos verdes; y en **Paraguay**, la formalización de la adhesión al Acelerador Global de Empleo y Protección Social para Transiciones Justas y la aprobación de la hoja de ruta para su implementación, los estudios sobre empleos verdes y transición justas, y los eventos para sensibilizar y fortalecer capacidades sobre empleos verdes y transiciones justas.
165. Y en cuanto al diálogo social, con los proyectos se han creado o fortalecido espacios / instancias de diálogo tripartito: en **México**, en Coahuila se ha fortalecido el CTRL-C y se ha firmado el Pacto Coahuila 2024, mientras que en San Luis se ha firmado el Acuerdo Laboral Potosí y se ha instalado el Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral; y en Paraguay, se ha reactivado la CTIO y también el Consejo Consultivo Tripartito del SINAFOCAL.
166. Seguidamente se presenta, para cada uno de estos temas, aspectos relevantes del contexto en el que se han desarrollado los proyectos.

Equidad de género

167. En **México**, las personas entrevistadas coinciden en que en el país el tema de la equidad de género está más apropiada entre las instituciones gubernamentales y empresas que, por ejemplo, el tema de los empleos verdes y transición justa. Asimismo, que los mayores avances hacia la equidad de género se han dado en el ámbito laboral.
168. En Coahuila las personas entrevistadas manifestaron que la participación de las mujeres en la fuerza laboral es mayor que en otros estados, aunque sigue siendo inferior a la de los hombres. Esto ocurre tanto a nivel de instituciones públicas, empresas y sindicatos. Se valora positivamente que la STPS coordine con las áreas de Recursos Humanos y de Relaciones Laborales de las empresas para ajustar las políticas internas que buscan disminuir las brechas salariales entre trabajadores hombres y mujeres. También se valora que la OIT y el SNE realizan acciones de sensibilización a empleadores para que puedan cubrir vacantes con mujeres. Sin embargo, pese a los avances y a la situación más favorable respecto a otros estados, dos desafíos identificados durante las entrevistas son el machismo en algunos pobladores; y que la oferta de cuidado para niños menores es insuficiente, sobre todo en horario extendido, factores ambos que impiden que más mujeres busquen insertarse en el mercado laboral.
169. Mientras que, en San Luis Potosí, las personas entrevistadas manifestaron que las empresas, las instituciones de gobierno, las universidades y los sindicatos tienen prácticas y estrategias que buscan la equidad de género en el ámbito laboral. Las empresas transnacionales tienen una política explícita de promoción de género e inclusión, mientras que, en las empresas nacionales, algunas también tienen este tipo de políticas y otras llevan a cabo acciones puntuales sobre equidad de género, como implementar un área de lactancia, o darles a sus trabajadores hombres días de licencia cuando nacen sus hijos. A nivel de gobierno, el servicio de inspección de la STPS supervisa casos de abuso y acoso laboral hacia mujeres. Por su parte, las universidades han actualizado el modelo educativo y ya tienen asignaturas transversales sobre equidad de género en diferentes direcciones y áreas. En tanto, las organizaciones de trabajadores cuentan con Oficinas de equidad y género y

además para tener representación oficial deben demostrar que hay participación equitativa de mujeres y hombres en la Junta Directiva.

170. En **Paraguay**, los conceptos asociados al enfoque de género han sido blanco de debate tanto a nivel gubernamental como desde la ciudadanía. El contexto se ha endurecido en cuanto a una mirada conservadora sobre estos conceptos, con preferencia por el uso de términos más susceptibles a crear consensos, como igualdad entre el hombre y la mujer o descripciones similares, restrictivas de interpretaciones más amplias o inclusivas. Esto ha incidido en todas las acciones del entorno de cooperación internacional y OIT no ha estado exento ya que la inserción explícita de conceptos que hoy son considerados “controversiales” en ciertos ámbitos, podría restringir la capacidad de cooperación técnica efectiva de la Agencia.

Inclusión laboral

171. En **México**, Coahuila es una zona de frontera con Estados Unidos; es el tercer estado más extenso del país; tiene uno de los mayores índices de seguridad; es el segundo estado con salarios más altos y con mayor tasa de formalidad (más del 60%); y la industria manufacturera es la más importante, siendo un estado exportador de autopartes y vehículos. Con la industrialización crece la demanda por trabajadores, lo que a su vez representa una oportunidad para que los migrantes tengan un empleo formal. Estas características influyen en que Coahuila sea una de las zonas del país que recibe más refugiados y además es un estado atractivo para migrantes, principalmente de países de Centroamérica o del sur de México.
172. No obstante, el escenario actual es complejo para la generación y permanencia del empleo, hay incertidumbre debido a las políticas migratorias, militares, económicas y arancelarias de Estados Unidos. Por ejemplo, ante los incrementos en aranceles de Estados Unidos, los inversionistas están más cautelosos sobre generar nuevos empleos. Asimismo, se han reducido los recursos de las agencias de cooperación de Estados Unidos a México, lo que ha detenido algunos proyectos de las instituciones de gobierno, como el de la implementación de guarderías para hijos/as de personas migrantes. Al respecto, una persona entrevistada dijo *“en Coahuila había mucha demanda laboral que no se podía cubrir (...) en su momento fue una buena oportunidad para el programa piloto de inserción laboral para migrantes, pero no se llegó a implementar y ahora no es un buen momento debido a las políticas actuales de Estados Unidos para migrantes”*.
173. Por su parte, San Luis Potosí, ubicado a la mitad del territorio nacional, es un estado industrial que depende de la industria de transformación y automotriz, aunque en términos de generación de empleo formal, también son importantes los sectores de comercio y de turismo y servicios. Un elemento de contexto importante es la Reforma laboral, implementada en el país en el 2019 y que actualmente se encuentra en su tercera y última etapa. Esta reforma busca transformar la justicia laboral, promover la libertad sindical y fortalecer la democracia en las relaciones laborales, e incluye la creación de tribunales laborales, la implementación de mecanismos de democracia sindical y la regulación de las relaciones laborales en plataformas digitales. Otro elemento de contexto relevante es la reforma que busca reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas y se está llevando a cabo de manera progresiva: algunas personas entrevistadas consideran que esta reforma puede ser una oportunidad para mejorar la productividad de los trabajadores y para que más personas tengan empleo; mientras que otras opinan lo contrario, que la reforma puede generar problemas para las MYPES que van a tener que contratar a más trabajadores para cubrir su demanda laboral.

Empleos verdes

174. En **México**, desde el estado de Coahuila hay acciones vinculadas a la generación de prácticas o empleos verdes que tienen que ver con directivas de cumplimiento obligatorio para las empresas, mientras que otras están más vinculadas a programas de sensibilización⁵⁷. Del mismo modo, algunas empresas están buscando concientizar a sus trabajadores y algunos sindicatos incorporan en sus estatutos y/o en la negociación colectiva lo relativo a saneamiento de desechos, reciclaje de agua, ahorro en el uso del papel y de la energía eléctrica, generación de empleos verdes, entre otros temas.
175. En San Luis Potosí se registran más avances, a partir de lo realizado por el proyecto, principalmente la conformación de un Comité de promoción de empleos y emprendimientos verdes, y el curso de MNV para emprender negocios verdes y para enverdecer negocios. Por su parte, las universidades cuentan con estudiantes que han recibido este curso de MNV o un curso de Emprendimiento Verde a cargo de la STPS, y están buscando que más estudiantes de los últimos ciclos hagan lo mismo. Además, una universidad está gestionando la incorporación de la carrera de ingeniería ambiental y sostenibilidad, mientras que otra está buscando que sus estudiantes de la carrera de administración con especialidad en gestión de capital humano realicen una especialización en emprendimientos y empleos verdes.
176. En cuanto a las limitaciones para la promoción de empleos verdes, según las personas entrevistadas, una tiene que ver con que aún no es un tema tan prioritario en la agenda, sobre todo de los gobiernos locales. En Coahuila una de las personas entrevistadas señaló que *“pasa a segundo plano, porque es más prioritario mantener el empleo existente, antes de migrarlos y hacerlos verdes”*, mientras que otra manifestó que en el actual contexto de inestabilidad política y económica *“hay que generar empleo y no solo empleo verde”*. En San Luis, una persona entrevistada señaló que *“no es parte de la agenda, no es un tema prioritario el de empleos verdes, a diferencia de género y equidad que sí es un tema más prioritario, sobre todo en las instituciones de gobierno desde la asunción de la presidenta de México”*⁵⁸; y otra persona entrevistada dijo *“la sociedad en general aún no tiene conciencia de la necesidad de prácticas verdes, en beneficio de todos (...) se debe buscar continuar con los intentos de despertar interés, generar conciencia”*.
177. Otro tipo de limitaciones se vinculan más con las normativas. Un elemento de contexto relevante es el del impuesto verde, que es un impuesto ambiental que grava actividades con impacto negativo en el medio ambiente, con el objetivo de desincentivar la contaminación y generar ingresos para inversiones ambientales. Según las personas entrevistadas, las empresas multinacionales y las empresas nacionales más grandes ya tienen arraigadas la cultura y los procesos de cumplimiento en temas ambientales, lo que no ocurre con las empresas más pequeñas y menos formales, algunas de las cuales también contaminan. Entonces, como mencionó una de las personas entrevistadas *“falta trabajar con las MYPES para que puedan ser proveedoras de grandes empresas, deben tener responsabilidad verde y capacitar a su personal”*. Por su parte, una de las personas entrevistadas en San Luis opinó que el recientemente aprobado impuesto a emisión de gases con efecto

⁵⁷ Un ejemplo de las primeras es la Directiva que señala que para establecer parques industriales se deben cumplir ciertas normas para recuperar áreas verdes, plantar árboles endémicos por cada metro cuadrado, realizar acciones de tratamiento de agua, proteger flora y fauna, entre otras. Un ejemplo de las segundas es el de las campañas dirigidas a la población sobre ahorro de energía, utilización de luces LED, menor consumo de papel, uso de electrodomésticos ecológicos, etc.

⁵⁸ Claudia Sheinbaum Pardo, desde octubre del 2024. Pertenece al Movimiento Regeneración Nacional (MORENA).

invernadero, es un impuesto recaudatorio y que los recursos emanados de estos impuestos deberían utilizarse para apoyar a las plantas industriales para que mejoren procesos y no contaminen tanto.

178. Un elemento de contexto que puede ser positivo para darle mayor prioridad al tema de empleos verdes y transición justa es que a fines del 2025 el país debe actualizar las NDC 3.0, incorporando un enfoque en la transición justa (que hasta ahora no ha ocurrido), lo cual implica revisar y fortalecer los compromisos climáticos del país, asegurando que se realice una transformación hacia una economía baja en carbono de manera equitativa y beneficiosa para todos los sectores, especialmente para las comunidades y trabajadores afectados por la transición energética.
179. En **Paraguay**, la “Evaluación agrupada independiente del Programa de Trabajo de la OIT en Paraguay 2018-2023” señaló que la temática de transición justa no había sido incluida en ninguno de los proyectos llevados a cabo por la OIT en Paraguay en los últimos años, y que desde la OIT se identificó que no estaban dadas las condiciones para ello y la estrategia que se empezó a aplicar es la de sensibilizar a sectores para mitigar las causas del cambio climático y adaptarse a sus consecuencias. La evaluación también mencionó que el Acelerador Global para empleo y protección social para la transición justa es una oportunidad de conceptualizar políticas integrales de protección social y empleo, muy ligadas en lo que es protección contributiva con perspectivas de transición medio ambiental y transición justa. Asimismo, la citada evaluación refirió que la transición justa como temática, requiere ser fortalecida para asegurar que la transición hacia una economía baja en carbono y sostenible en Paraguay sea inclusiva, equitativa y justa.

Diálogo social

180. En **México**, las personas entrevistadas, tanto en Coahuila como en San Luis, en general coinciden en que si bien antes del proyecto ya existía una dinámica tripartita en determinados espacios o eventos donde se discutían por ejemplo cambios de leyes, reformas laborales (como, por ejemplo, en San Luis el Consejo de Seguridad del Trabajo) esta dinámica se ha favorecido y consolidado a partir del proyecto. Al respecto, una de las personas entrevistadas en San Luis señaló que *“en años anteriores era más complicado el diálogo, ahora sí hay diálogo más abierto, con empresas y centrales obreras”*; mientras que otra persona dijo *“existe dinámica tripartita, favorecida pero no únicamente, por el Acuerdo Laboral y el Consejo de Seguimiento”*; y una tercera manifestó *“el gobierno ya tenía buena comunicación con empleadores y sindicatos, entonces el proyecto de OIT pudo sumarse y consolidar lo que ya había en San Luis”*.
181. Otro efecto del proyecto es que, en los espacios y eventos de diálogo bipartito o tripartito, incluyendo el de las negociaciones colectivas, ya no solo se discuten los temas laborales tradicionales, sino también otros como empleos verdes o inclusión laboral de grupos vulnerables de población.
182. En **Paraguay** en los últimos 5 años el país ha avanzado en diálogo social tripartito, siendo uno de los hitos principales que en marzo del 2024 el MTESS, la OIT, representantes de organizaciones de empleadores y de trabajadores firmaron un Acuerdo Marco para la puesta en marcha del Programa de Trabajo Decente Tripartito en la República del Paraguay. De esta manera, se renovó el compromiso tripartito por promover el trabajo decente, después de 10 años ya que el último Programa se había aprobado en el 2014.

183. El país tiene diferentes espacios o instancias tripartitas de diálogo, como el Consejo Consultivo Tripartito (en el que se discuten reformas legales, políticas para implementación, la actualización del salario mínimo legal, entre otros temas); la mencionada CTIO; la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil - CONAETI (espacio que lleva adelante la Estrategia para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil y la Protección del Trabajo Adolescente); y la Comisión Nacional de Derechos Fundamentales en el Trabajo y Prevención del Trabajo Forzoso - CONTRAFOR (que interviene en el marco de la Estrategia Nacional de Prevención y Erradicación del Trabajo Forzoso). Paraguay también cuenta con una Mesa de Diálogo de Seguridad Social y con una Mesa de Libertad Sindical. Y con relación a los espacios bipartitos, hay algunas instancias entre sindicatos y empleadores, en seguridad social y en formación profesional.

¿Los resultados generados muestran signos de impacto diferenciado en los distintos grupos destinatarios, especialmente en aquellos tradicionalmente excluidos? (Pregunta 10)

184. Los productos generados han tenido una mirada sobre grupos específicos como mujeres, jóvenes, personas migrantes, personas privadas de la libertad, población indígena, personas adultas mayores. En tal sentido, se pueden convertir en insumos para temas como seguridad social, pensiones, empleo joven, cuidados, que redundarán en mejores políticas para mejor calidad de vida de estos grupos.
185. En **México**, con el proyecto en Coahuila se diseñó un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes con enfoque en personas trabajadoras en contexto de movilidad. En San Luis Potosí, se brindó la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios existentes, con base en la metodología MNV de OIT. Esta formación la recibieron mayoritariamente emprendedoras mujeres, personas privadas de la libertad, indígenas, entre otros.
186. En **Paraguay**, se lanzó el portal “Emplea Py” como plataforma nacional de intermediación laboral, con asesoría técnica de la OIT para enfoques inclusivos; y el Programa de fomento a la inserción laboral formal de los jóvenes “Emplea Py Joven”, diseñado e impulsado con apoyo del proyecto, mediante el cual el gobierno busca estimular la formalización y la empleabilidad subsidiando a las empresas que incorporen personas de entre 18 y 23 años en una primera etapa, y luego se ampliará hasta 29 años.

¿Cómo contribuyeron las intervenciones a los marcos nacionales e internacionales de política pública, incluyendo los ODS, los marcos del SNU y las prioridades programáticas de la OIT? (Pregunta 11)

187. Los proyectos han contribuido con dos indicadores de productos del Programa y Presupuesto de la OIT, a los que están alineados, según sus diseños:

- Indicador 3.1.1 del Producto 3.1: Número de Estados Miembros con marcos integrales de políticas de empleo.
 - En **México**, el PED y el PEEL 2023- 2029, son dos documentos estratégicos de política estatal del estado de Coahuila, que se encuentran alineados a la ERdE y PIE.
 - En **Paraguay**, la implementación del SIMEL constituye una herramienta clave para la generación de evidencias y para el diseño y el posterior monitoreo de programas de empleo vinculados al Plan Nacional de Empleo (PNE).

- Indicador 8.3.1 del Producto 8.3: Número de Estados Miembros que han adoptado medidas de política integradas para facilitar una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles, mediante el trabajo decente.
 - En **México**, se suscribió el Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión, lo que dio lugar a la instalación y formalización del Consejo Tripartito para el Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral Potosí.
 - En **Paraguay**, se han generado evidencias e insumos que los mandantes pueden utilizar para el diseño y la posterior adopción e implementación de políticas que promuevan una transición justa. Además, el proyecto acompaña, junto con otro proyecto en el marco del Acelerador Global, el diseño de hojas de ruta nacionales y propuestas de políticas para transiciones justas hacia una economía medioambientalmente sostenible.

188. Adicionalmente, los proyectos contribuyen con otros indicadores de productos del Programa y Presupuesto de la OIT, que no estaban contemplados en el su diseño:

- Indicador 5.1.1 del Producto 5.1. Número de Estados Miembros que disponen de políticas y leyes nuevas o mejoradas que contienen medidas para promover la igualdad de oportunidades y de trato entre las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo.
 - En **México**, se diseñó e implementó Equidad 360 en el marco del Acuerdo Laboral Potosí y su Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación.
- Indicador 4.4.1 del Producto 4.4. Número de Estados Miembros que han establecido medidas orientadas a facilitar la transición de las empresas y los trabajadores que estas emplean hacia la formalidad.
 - En **Paraguay**, la reglamentación de la Ley 5.741/16 facilita el acceso de las microempresas a la seguridad social. En el contexto paraguayo, este es uno de los pasos necesarios para considerar a una empresa como formal. Asimismo, la Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0.
- Indicador 3.4.1 del Producto 3.3. Número de Estados Miembros que disponen de servicios reforzados y eficaces de empleo y programas de mercado de trabajo para facilitar las transiciones hacia el trabajo decente, incluidas las de las mujeres, los jóvenes y las personas de edad.
 - En **Paraguay**, el lanzamiento del portal de intermediación laboral denominado “Emplea Py” y del Programa de fomento a la inserción laboral formal de los jóvenes “Emplea Py Joven” representa una mejora crítica en la prestación de servicios. Asimismo, la mejora del SPE a través de la adopción de nuevos y mejores protocolos de funcionamiento del servicio de intermediación laboral y del refuerzo de las capacidades de los consejeros de empleo.

4.4. Eficiencia

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La versatilidad de los proyectos con fondos RBSA para adaptar la oferta de cooperación técnica a las necesidades y prioridades de los mandantes y para |
|--|

aprovechar las oportunidades que se generan, es un elemento que contribuye de manera positiva a la concreción de logros.

- Los proyectos RBSA son bien valorados por las oficinas de la OIT debido a su costo efectividad. Los proyectos de México y Paraguay objeto de la presente evaluación han tenido un presupuesto reducido y han mostrado varios logros. Sin embargo, esto no necesariamente garantiza la continuidad a este tipo de proyectos y, menos aún, la sostenibilidad de estos logros en el tiempo.
- Ambos proyectos han sido muy eficientes en el uso de recursos humanos, en lo cual ha sido clave el rol de los coordinadores y contar con el apoyo del Director de la Oficina (en el caso de México) y de la Oficina de OIT del Cono Sur para América Latina y de los especialistas temáticos, a partir de quienes se ha generado una relación de confianza tanto con el gobierno como las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores (en el caso de Paraguay).
- En ambos países, la percepción de los mandantes sobre el trabajo y el rol de la OIT como cooperante técnico internacional es muy favorable. Se valora particularmente su estructura y procedimientos; su flexibilidad y capacidad de adaptación; su legitimidad y confianza que genera; y su rol articulador y de facilitador de procesos; y que comparten buenas prácticas de otros países.
- La evaluación valora positivamente que los proyectos evaluados han coordinado con otros proyectos RBSA de la OIT en el mismo país (en el caso de México) y que han movilizado recursos para dos proyectos inter agenciales que van a permitir profundizar y consolidar temas como la formalización, seguridad social contributiva y protección social (en el caso de Paraguay).

¿En qué medida el uso de los recursos (financieros y temporales) fue eficiente para el logro de los resultados de cada iniciativa? (Pregunta 12)

189. La versatilidad de los proyectos con fondos RBSA para adaptar la oferta de cooperación técnica a las necesidades y prioridades de los mandantes (especialmente del gobierno) y para aprovechar las oportunidades que se generan, es un elemento que contribuye de manera positiva a la concreción de logros. Esto colabora en un delivery más eficaz que se convierte en insumo o acción clave para el mejoramiento de abordajes de política pública.
190. En comparación con otro tipo de proyectos de la OIT, el manejo presupuestario de un proyecto RBSA suele ser más sencillo, al no depender de un donante asignado; los procedimientos, reportes y rendiciones de cuentas son más simples; es un presupuesto regular que no requiere hacer revisión presupuestal vía el sistema administrativo oficial de la OIT; y es más flexible para hacer modificaciones al interior del presupuesto, trasladar fondos de una línea a otra.
191. Los proyectos RBSA son bien valorados por las oficinas de la OIT debido a su costo efectividad. Los proyectos de México y Paraguay objeto de la presente evaluación han tenido un presupuesto reducido y, como se mencionó a lo largo de la subsección precedente, han mostrado varios logros. Sin embargo, esto no necesariamente garantiza la continuidad a este tipo de proyectos y, menos aún, la sostenibilidad de estos logros en el tiempo.

192. El presupuesto de un proyecto RBSA se distribuye según CPO y productos del Programa y Presupuesto de OIT a los que contribuye. Así, el presupuesto del proyecto de México se asocia al CPO MEX104 - Mandantes establecen programas para fomentar el acceso al empleo productivo y fortalecer su capacidad institucional, mientras que el de Paraguay al CPO PRY128 - Políticas y estrategias formuladas e implementadas para la formalización, la reactivación del empleo y la transición medioambiental con trabajo decente.
193. El presupuesto del proyecto de México fue US\$ 300,000 y el del proyecto de Paraguay US\$ 400,000. En ambos casos, según la información proporcionada por la OIT a julio del 2025, el nivel de ejecución financiera fue 100%. En ambos proyectos la mayor parte del presupuesto se destinó a financiar personal del proyecto-oficinas nacionales (28% en México y 43% en Paraguay) y subcontratos (38% en México y 40% en Paraguay) y en el caso de México, otro rubro importante fue la organización de seminarios (19%). En tanto, las otras categorías de gastos (generales, de viaje, subvenciones) representaron, en ambos proyectos, alrededor del 15% del presupuesto.
194. En el proyecto de Paraguay en junio de 2024 se solicitó una revisión presupuestaria sin extensión de plazo ni modificaciones del total de recursos asignados, para garantizar la completa ejecución, fortalecer la complementariedad con otras intervenciones y asegurar la continuidad de las actividades y del personal de la Oficina de Proyectos de OIT en Asunción. Esta adecuación se sustentó principalmente en la movilización de recursos adicionales a través de la presentación de un proyecto en el marco de la convocatoria del Joint SDG Seed Funding vinculada al Acelerador Global, en la que Paraguay cuenta con recursos preasignados por US\$ 200,000, al ser país pionero. De esta manera, se contribuyó a la participación activa de la Oficina de Proyectos, en conjunto con la oficina subregional de Santiago de Chile, en temas estratégicos para la sostenibilidad y el posicionamiento de la OIT en el país, como la implementación del Acelerador Global y la elaboración del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas (UNSDCF, por sus siglas en inglés), que en ese momento se encontraba en curso.

¿En qué medida las capacidades y estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT contribuyeron con el logro de resultados (Pregunta 13)

195. Ambos proyectos han sido muy eficientes en el uso de recursos humanos, en lo cual ha sido clave el rol de los coordinadores y contar con el apoyo del Director de la Oficina (en el caso de México) y de la Oficina de OIT del Cono Sur para América Latina y de los especialistas temáticos (en el caso de Paraguay).
196. En **México**, el proyecto fue gestionado exclusivamente por la coordinadora, quien contó con el apoyo de un asistente administrativo de la Oficina, aunque de manera parcial porque esta persona también asistía a otros proyectos de la OIT. El proyecto contó el apoyo y acompañamiento del Director de la Oficina de México, a nivel de acciones políticas para contar con la participación de las altas autoridades de los Estados en el proyecto y para identificar oportunidades de trabajo conjunto con mandantes y con otras agencias del SNU. También de la Oficial de Programación de la Oficina, en las acciones iniciales del proyecto, incluyendo su lanzamiento, y en los ajustes durante su implementación. Y de la Oficial Nacional de Empleo, quien acompañó y brindó inputs técnicos en actividades y misiones que realizó el proyecto en Coahuila (vinculadas a la ERdE y al PIE) y en San Luis Potosí (vinculadas al crédito verde Region4ble), así como en el trabajo coordinado con otros proyectos de la OIT en el país, vinculados a los servicios nacionales de empleo.

197. En México no hubo especialista en empleo verde durante el período que se implementó el proyecto⁵⁹. Un desafío adicional es que la estructura funcional de la OIT favorezca la participación de los especialistas técnicos porque en la práctica los planes de trabajo de estos especialistas no solo se rigen por las necesidades de los directores de Oficina (en este caso de México) sino también de los directores de los departamentos técnicos de los especialistas, quienes aprueban los planes. Como consecuencia, hay proyectos y productos de la Oficina que no figuran en el plan de trabajo de los especialistas y, por lo tanto, no reciben asistencia de ellos.
198. En **Paraguay**, la Oficina de Proyectos de OIT en Paraguay cuenta con personal en número sumamente acotado, pero eficiente en el uso de recursos limitados, lo cual se argumentó en la Evaluación agrupada del Programa de Trabajo de la OIT en Paraguay 2018 - 2023. Hay un fuerte apoyo y presencia de la Oficina de OIT del Cono Sur para América Latina y de los especialistas temáticos, a partir de quienes se ha generado una relación de confianza tanto con el gobierno como las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores.
199. En ambos países, la percepción de los mandantes sobre el trabajo y el rol de la OIT como cooperante técnico internacional es muy favorable. Se valora particularmente su estructura y procedimientos; su flexibilidad y capacidad de adaptación; su legitimidad y confianza que genera; y su rol articulador y de facilitador de procesos; y que comparten buenas prácticas de otros países.
200. En **México**, las personas entrevistadas han destacado las siguientes características de la OIT: (i) está muy bien estructurada, sus procesos y procedimientos lo tienen por escrito, lo que hace más fácil de entender y replicar lo que hacen; (ii) comparten buenas prácticas o experiencias exitosas en otros países de América Latina y el Caribe; (iii) son flexibles y tienen buena capacidad de adaptación, lo que redundará en que las actividades que realizan sean relevantes y pertinentes a las necesidades de los estados; (iv) es una institución de reconocido prestigio en el país en general y en los estados en particular, que genera confianza en las instituciones que trabajan en el proyecto; y (v) adicionalmente, en el estado de San Luis Potosí, se valora mucho que la OIT haya tenido un contacto tan estrecho con instituciones de gobierno, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores e instituciones educativas del Estado.
201. Sobre el tercer aspecto valorado, una de las personas entrevistadas de una institución pública de Coahuila manifestó que la OIT *“es muy adaptable, responde rápido, muy dispuesto a escuchar, y sobre todo toma en cuenta el conocimiento de quienes implementan los programas”*. Sobre el cuarto aspecto, una de las personas entrevistadas de una organización de trabajadores, dijo que *“la OIT genera confianza, legítima, da respaldo técnico e institucional a las acciones que se realizan”*. Y sobre el último aspecto, una de las personas entrevistadas de una organización de trabajadores, destacó *“el acceso de OIT al interior del país, antes solo en Ciudad de México, pero con el Proyecto la OIT se ha conectado con entidades del país con las que antes no tenían presencia”*, mientras que otra, que representa a una asociación civil valoró que *“antes del Proyecto, solo sabían que OIT estaba en Ginebra, pero a partir del proyecto, se les ve como una institución cercana, que ha puesto énfasis no solo en México sino en San Luis”*.
202. En **Paraguay**, la evaluación ratifica así mismo lo plasmado en la Evaluación Agrupada previamente mencionada, respecto de la percepción positiva hacia la figura

⁵⁹ La Oficina ha contado con un especialista en empleo verde hasta el 2022, y luego desde hace unos meses en el 2025.

de la OIT como cooperante técnico internacional en Paraguay. Tanto constituyentes como otros cooperantes, identifican el rol de OIT como un importante articulador y facilitador de procesos. El personal de OIT tanto de la Oficina de Proyectos como de la Oficina para el Cono Sur es percibido como un importante articulador y facilitador de procesos de alta calidad técnica, siendo efectivos en la gestión de recursos limitados, alcanzando un buen nivel de productos acordes a las necesidades y prioridades de los mandantes.

203. La evaluación valora positivamente que los proyectos evaluados han coordinado con otros proyectos RBSA de la OIT en el mismo país (en el caso de México) y que han movilizadod recursos para dos proyectos inter agenciales que van a permitir profundizar y consolidar temas como la formalización, seguridad social contributiva y protección social (en el caso de Paraguay).

204. En **México**, el proyecto se ha vinculado con otros proyectos de la OIT en el país: uno sobre migración laboral y otros dos, ambos RBSA, sobre transición justa e igualdad de género.

- Promoción del empleo y la protección social en el marco integral de respuesta a los refugiados en América Central y México. En alianza con esta iniciativa, se logró avanzar en el diseño de la intervención piloto que busca contribuir a la creación de empleos y emprendimientos verdes con enfoque de género y no discriminación, orientado a personas trabajadoras en movilidad. Este proyecto contribuyó con recursos, mientras que el proyecto objeto de la presente evaluación contribuyó con la identificación de la población beneficiaria.
- RBSA Fortalecimiento de capacidades nacionales para la transición justa y el trabajo decente en Cuba. En particular para el intercambio de experiencias y buenas prácticas relacionadas al plan de empleos y empresas verdes a nivel sectorial, incluyendo el curso de MNV.
- RBSA Promoviendo la Justicia Social y la Igualdad de Género a través de políticas innovadoras de Cuidados en Bolivia, Brasil y México. En particular, en el tema de cooperativas de cuidados o del distintivo Equidad 360.

205. En cambio, el proyecto no ha tenido vínculos con los demás proyectos que ha desarrollado la OIT México en los últimos tres años, como los financiados por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos (USDOL, por sus siglas en inglés), cuyos temas son la seguridad y salud en el trabajo en la cadena de suministro del tomate; la lucha contra el trabajo infantil y trabajo forzoso; la protección de los derechos de los trabajadores migrantes; y el cumplimiento de los derechos a la libertad sindical y negociación colectiva. Según las entrevistas realizadas, la coordinación se dificulta entre proyectos que tienen diferentes fuentes de financiamiento y/o donantes; y se da con mayor frecuencia entre proyectos de la misma fuente de financiamiento (por ejemplo, proyectos RBSA) o del mismo donante.

206. En general, un desafío es lograr una mayor coordinación entre proyectos en la Oficina de la OIT, el cual se puede atender diseñando proyectos con una mayor visión estratégica y contando con una estructura de gestión y/o un sistema de información de proyectos que favorezca esta coordinación, para que no dependa solamente de la buena voluntad y capacidades de los coordinadores de turno.

207. En **Paraguay**, el proyecto objeto de la presente evaluación, abarcó una

amplitud temática que colaboró con la cobertura de asistencia técnica acorde a las prioridades del gobierno. Asimismo, desde el proyecto se ha consolidado la adhesión del país a la iniciativa del Acelerador Global de Empleos. Esta consolidación conllevó la movilización de recursos para dos proyectos financiados en ese contexto, el primero en alianza entre PNUD, UNICEF y OIT y el segundo entre PNUD, BM y OIT, por un monto total de US\$ 450,000.

208. Estos dos proyectos van a permitir profundizar y consolidar temas como la formalización, seguridad social contributiva, protección social que en su momento durante la pandemia por COVID-19 quedaron en evidencia como temas críticos. La pandemia puso en evidencia la necesidad de formalización que existe en el país. OIT apoyó técnicamente en la respuesta a la demanda de herramientas e instrumentos acordes a esa coyuntura, y ese apoyo fue uno de los antecedentes para que desde el proyecto se trabajaran especialmente los temas planteados desde el resultado 1.

4.5. Orientación hacia el impacto

- Las intervenciones de la OIT a través de los proyectos evaluados han contribuido a cambios en capacidades, políticas, prácticas y sistemas que favorecen una transición justa, inclusiva y sostenible, incluyendo avances en equidad de género, empleo verde y diálogo social tripartito.
- Los efectos positivos de los proyectos evaluados se pueden agrupar en las siguientes categorías: (i) mejora del diálogo social y mayor articulación interinstitucional; (ii) desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de sus servicios y programas a la población, y de sus sistemas de gestión; (iii) mayor conciencia sobre la importancia de la transición justa y empleos verdes; y (iv) adicionalmente, en Paraguay la diversificación de servicios de gremios.
- En México, el CTRL-C en Coahuila, así como el Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral y de sus Comités en San Luis, han contribuido a mejorar el diálogo social y han propiciado un trabajo más articulado entre diferentes Secretarías estatales, empresas y sindicatos. El proyecto también ha contribuido con el posicionamiento de los temas de transición justa y empleos verdes en la agenda del gobierno federal y de la STPS. Otro efecto relevante es la profesionalización de las personas que trabajan en instituciones públicas y en empresas privadas, e inclusive cambios en el quehacer de las instituciones y en la imagen que tienen ante sus propios colaboradores y ante la opinión pública.
- En Paraguay, a partir de la reactivación de la CTIO, varios actores del sector público, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores están reflexionando sobre las temáticas que se habían dejado de hablar como la mirada del enfoque de género en el ámbito laboral, y están impulsando nuevos abordajes a nivel local en cuanto a la violencia y acoso en el ámbito laboral. Asimismo, el desarrollo y puesta en marcha del SIMEL, ha generado una articulación institucional pionera en cuanto a la provisión de indicadores sobre mercado laboral, así como más y mejores datos interconectados, permitiendo que el diálogo social entre los principales actores se pueda basar en evidencia. Y a través de la plataforma EmpleaPy del MTESS, se propicia una intermediación más eficiente donde las personas tienen acceso a información sobre bolsa de trabajo, becas y cursos, asesoramiento para presentar su currículum y experiencia, postular a un puesto,

siendo además la primera vez que se proporciona este servicio de forma gratuita a las empresas y a los buscadores de empleo.

¿En qué medida la intervención de la OIT en el período analizado ha contribuido a cambios significativos en capacidades, políticas, prácticas o sistemas que favorecen una transición justa, inclusiva y sostenible, incluyendo avances en promoción de la igualdad de género, empleo verde y diálogo social tripartito? (Pregunta 14)

¿En qué medida las intervenciones han generado contribuciones diferenciadas y sostenibles para grupos particularmente vulnerables, especialmente mujeres, pueblos indígenas, jóvenes o trabajadores informales? (Pregunta 15)

¿En qué medida las intervenciones han fortalecido el diálogo social y la articulación intersectorial como mecanismos de cambio estructural en la transición justa? (Pregunta 16)⁶⁰

209. A partir de las entrevistas realizadas con actores relevantes en México y Paraguay, la evaluación considera que los efectos positivos de los proyectos evaluados se pueden agrupar en las siguientes categorías: (i) mejora del diálogo social y mayor articulación interinstitucional (en ambos países); (ii) desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de sus servicios y programas a la población, y de sus sistemas de gestión (en ambos países); (iii) mayor conciencia sobre la importancia de la transición justa y empleos verdes (en México); y (iv) diversificación de servicios de gremios (en Paraguay).

210. Las personas entrevistadas señalaron que, si bien algunos de estos efectos mencionados no se pueden atribuir exclusivamente a los proyectos, sí se pueden explicar a partir de los logros de los proyectos, por ejemplo, los espacios tripartitos generados o fortalecidos. Aunque también consideran que el tiempo de intervención de los proyectos, así como el tiempo transcurrido desde su finalización son muy cortos para esperar que se produzcan efectos significativos en las instituciones y, más aún, en la población.

Mejora del diálogo social y mayor articulación interinstitucional

211. En **México**, el CTRL-C en Coahuila, así como el Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral y de sus Comités en San Luis, han contribuido a mejorar el diálogo social y han propiciado un trabajo más articulado entre diferentes Secretarías estatales, empresas y sindicatos. En cuanto a lo primero, una de las personas entrevistadas en Coahuila señaló que *“estos espacios nos han recordado la importancia del diálogo social en los factores de producción, la importancia de escuchar diferentes puntos de vista”*. Respecto a lo segundo, una de las personas entrevistadas en San Luis manifestó que *“lo más importante del Acuerdo Laboral, el Consejo y los Comités es que no son intervenciones aisladas, sino en sintonía con ejes rectores de gobierno, como son competitividad y sostenibilidad, y con la presencia de las Secretarías de Educación, Trabajo, Desarrollo económico, y de empresas y sindicatos”*.

212. En **Paraguay**, el diálogo social se ha visto fortalecido con un enfoque de igualdad de oportunidades, con un espacio institucional de reflexión de políticas con enfoque de género en el mercado laboral. A partir de la reactivación de la CTIO y del acompañamiento para su consolidación, varios actores del sector público, organizaciones de empleadores y de trabajadores están reflexionando sobre las

⁶⁰ Para una lectura más fluida de la evaluación de este criterio de impacto se han juntado las tres preguntas en una sola respuesta.

temáticas que se habían dejado de hablar como la mirada del enfoque de género en el ámbito laboral, y están impulsando nuevos abordajes a nivel local como la conversación acerca de la violencia y acoso en el ámbito laboral, en línea con el Convenio 190. Por otra parte, el reordenamiento del SINAFOCAL como órgano rector y la reactivación de su órgano de gobernanza con carácter tripartito, fortalece el espacio de discusión para la toma de decisiones respecto de formación dual.

Desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de sus servicios y programas a la población, y de sus sistemas de gestión

213. En **México**, un efecto relevante es la profesionalización de las personas que trabajan en instituciones públicas y en empresas privadas, e inclusive cambios en el quehacer de las instituciones y en la imagen que tienen ante sus propios colaboradores y ante la opinión pública, respecto a lo que son capaces de hacer.
214. En Coahuila, la persona entrevistada de una institución pública señaló que *“las personas que trabajamos en la municipalidad tenemos mayor conocimiento sobre empleo verde, economía circular, igualdad de género, cómo las mujeres pueden ser insertadas en la vida laboral”*. En tanto, la persona entrevistada de la STPS destacó *“la profesionalización de trabajadores del sector público, sobre trabajar con estándares internacionales, con uso de indicadores, monitoreo, reportes, transversalidad de género” (...)* *entender mejor lo que significa empleos verdes, economía circular, y sobre los nuevos desarrollos y desafíos pendientes en estos temas”*. Mientras que la persona entrevistada del SNE reconoce que el proyecto ha contribuido a *“dar a conocer a todos los compañeros del SNE la importancia del trabajo que realizan (...) identificar oportunidades en el quehacer del SNE, ha reactivado el SNE, nos ha hecho crecer, buscar nuevos mecanismos, por ejemplo, con redes digitales para atraer más oferta y demanda para el SNE”*. Como consecuencia, *“el SNE ha aumentado los indicadores de oferta, demanda, intermediación laboral, colocaciones”*.
215. En San Luis, la persona entrevistada de la STPS manifestó que *“las personas voltean a ver la Secretaría de Trabajo no solo como ente que ve temas de juntas laborales, inspecciones, litigios, temas legales y administrativos, sino que ven la otra cara de la Secretaría, que puede dar acompañamiento y servicios a personas, impulsar temas de empleo y empleos verdes”*. Otra de las personas entrevistadas dijo que *“el proyecto ha contribuido a posicionar estos temas en los centros de trabajo, a fortalecer capacidades institucionales, que van más allá de tener personal en las empresas a cargo de estos temas, sino que se debe tener visión y enfoque hacia empleo sostenible”*.
216. En **Paraguay**, los funcionarios se forman y fortalecen sus conocimientos en cursos ofrecidos a nivel nacional e internacional, así también ven mejoradas sus capacidades y conocimientos mediante el intercambio con especialistas temáticos tanto del staff de OIT como consultores regionales.
217. Uno de los temas más relevantes ha sido el desarrollo y puesta en marcha del SIMEL, impulsado con asistencia técnica de OIT e implementado en tiempo récord, generando una articulación institucional pionera en cuanto a la provisión de indicadores sobre mercado laboral y accesible al público, entre el MTESS y el INE como coordinadores y la participación del MIC-, el IPS, el SNPP, el SINAFOCAL, el MEF y el Banco Central del Paraguay (BCP). Tanto el sistema en sí, como su gobernanza participativa, contribuyen a una nueva forma de generar más y mejores datos interconectados y hacerlos accesibles para la toma de decisiones tanto a nivel estatal como del sector privado, permitiendo que el dialogo social entre los principales actores se pueda basar en evidencia, democratizando el acceso a la información.

218. También cabe destacar el nuevo formato de intermediación laboral, accesible y eficaz con foco en grupos vulnerables. A través de la plataforma EmpleaPy del MTESS, la intermediación laboral se democratiza, haciéndola accesible a las personas y a las empresas grandes, medianas y pequeñas. Se propicia una intermediación más eficiente donde las personas tienen acceso a información sobre bolsa de trabajo, becas y cursos, además de asesoramiento para presentar su curriculum y experiencia, postular a un puesto, entre otros. Las empresas ahorran costos y tiempo mediante el proceso de selección y filtro de candidaturas, siendo la primera vez que se proporciona este servicio de forma gratuita para ambas partes.

Mayor conciencia sobre la importancia de la transición justa y empleos verdes

219. En **México**, hasta hace unos años los temas de transición justa y empleos verdes no estaban en la agenda del gobierno federal ni de la STPS, pero ahora los entienden más, participan en convenciones y les interesa saber más. El proyecto (junto con los dos que lo precedieron en Ciudad de México y en Coahuila) ha contribuido en el posicionamiento de estos temas principalmente a través de la formación en MNV y de los estudios que identificaron potencialidades de empleo verde en algunos sectores. En Coahuila, una de las personas entrevistadas señaló que *“el Proyecto ha provocado un cambio de perspectiva, nos ha hecho ver que el planeta se deteriora y que hay que hacer algo para resarcir o al menos que no se siga deteriorando”*; mientras que en San Luis una persona entrevistada dijo *“nos ha abierto la mente sobre que hay formas diferentes de hacer negocios, con impacto positivo en medio ambiente”*.
220. En Paraguay, el proyecto contribuyó a colocar el tema de transición justa y empleos verdes en la agenda política y actualmente (ya finalizado el proyecto) estas contribuciones están siendo insumos para un futuro capítulo sobre empleos verdes en el Nuevo Plan de Desarrollo Nacional Paraguay 2050 y una posible política nacional de empleos verdes.

Diversificación de servicios de los gremios

221. En **Paraguay**, OIT ayuda a los gremios a diversificarse e incorporar nuevos servicios, apoyando así a una mejor representación de los intereses de los socios. El programa “MI PYME CUMPLE” apunta a acelerar a las MiPymes poniendo foco en debilidades vinculadas con la informalidad, y a partir de esta experiencia se dará inicio a un nuevo proyecto que les permitirá contar con información sobre un índice de expectativas económicas en los sectores comercio y servicios.

¿Cuál es la percepción de actores clave sobre el impacto a largo plazo y la sostenibilidad transformadora de las intervenciones? (Pregunta 17)

222. En **México**, un primer desafío vinculado a las temáticas del proyecto es tomar en cuenta el actual contexto político y económico internacional, que genera incertidumbre e inestabilidad, específicamente el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (TMEC) y las relaciones comerciales entre México y Estados Unidos, que afectan las relaciones laborales y la forma de entender el mercado de trabajo. Una de las personas entrevistadas, que representa a una organización de empleadores, manifestó *“En el marco de la nueva realidad geopolítica entre México y Estados Unidos, es fundamental el acompañamiento y seguimiento de OIT porque el tema laboral es importante en esta nueva realidad y en el TMEC”*; mientras que una persona de una institución pública destacó *“la importancia de recibir asistencia técnica externa para políticas públicas, para enfrentar el nuevo escenario debido a movimientos comerciales, que va a cambiar la forma de generar riqueza y de generar empleo”*.

223. También se planteó que previo a un eventual nuevo proyecto de la OIT se haga una evaluación del impacto que han tenido las intervenciones precedentes de la OIT en las instituciones y sobre todo en la población beneficiaria final (por ejemplo, entre quienes fueron capacitados en MNV cuántos empleos verdes se han generado, cuántos negocios o emprendimientos verdes), que permita delimitar mejor los nuevos retos y desafíos a los que debería responder este nuevo proyecto de la OIT.
224. En cuanto al alcance de este eventual nuevo proyecto de la OIT, las personas entrevistadas sugirieron que se expanda a más regiones y municipios y no solamente a aquellos en los que se trabajó entre el 2023 y el 2024. También recomendaron que entre las buenas prácticas que se compartan se incluyan experiencias exitosas de organizaciones sindicales en otros países impulsando empleos y emprendimientos verdes, inclusión laboral y equidad de género.

4.6. Orientación hacia la sostenibilidad

- Uno de los principales elementos que, a priori, pueden favorecer la sostenibilidad de lo avanzado en los proyectos, es que el apoyo técnico brindado ha contribuido o tiene el potencial de contribuir con el fortalecimiento del marco normativo en cuanto a equidad de género, inclusión laboral y transición justa y empleos verdes. En México se incidió, en el estado de Coahuila, para que la ERdE y el PIE se incorporen en el PED y en el PEEL 2023-2029. En Paraguay, se firmó el Acuerdo Marco para el Programa de Trabajo Decente en Paraguay 2024-2029; se reglamentó la Ley 5.741/16 que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores; se aprobó la nueva Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0; y está en proceso la ratificación del Convenio 190 sobre la violencia y el acoso.
- El desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de sus servicios y programas a la población, y de sus sistemas de gestión es otro de los efectos de los proyectos que también son muy importantes para la sostenibilidad de lo avanzado.

¿En qué medida es probable que los beneficios de las intervenciones se mantengan en el tiempo una vez finalizado el financiamiento RBSA? ¿Qué condiciones existen para sostener los logros de las intervenciones una vez finalizadas?, ¿En qué medida las intervenciones han fortalecido el diálogo social y la articulación intersectorial como mecanismos de cambio estructural en la transición justa? (Pregunta 18)

¿Qué factores limitan o favorecen la sostenibilidad de los resultados promovidos por las intervenciones? (Pregunta 20)⁶¹

237. Uno de los principales elementos que, a priori, pueden favorecer la sostenibilidad de lo avanzado en los proyectos, es que el apoyo técnico brindado ha contribuido o tiene el potencial de contribuir con el fortalecimiento del marco normativo en cuanto a equidad de género, inclusión laboral y transición justa y empleos verdes: políticas, normativas, planes y/o estrategias u otros instrumentos oficiales que suelen perdurar en el tiempo.

⁶¹ Para una lectura más fluida de la evaluación de este criterio de impacto se han juntado las tres preguntas en una sola respuesta.

238. En **México** se incidió, en el estado de Coahuila, para que la ERdE y el PIE se incorporen en el PED y en el PEEL 2023-2029, que son documentos estratégicos oficiales de política estatal formulados por el gobierno del estado de Coahuila.
239. En **Paraguay**, se firmó el Acuerdo Marco para el Programa de Trabajo Decente en Paraguay 2024-2029; se reglamentó la Ley 5.741/16 (Decreto 933/2023) que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores; se aprobó, mediante Decreto presidencial 4416/2025, la nueva Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0; y está en proceso la ratificación del Convenio 190 sobre la violencia y el acoso.
240. Además, en ambos países, haber colocado el tema de la transición justa y empleos verdes en la agenda política y lo avanzado en estas materias están siendo insumos relevantes para incorporar por primera vez ambos temas en NDC 3.0 (en México)⁶² y para un capítulo sobre empleos verdes en el Plan de Desarrollo Nacional Paraguay 2050 y una posible política nacional de empleos verdes (en Paraguay).
241. Otros elementos que pueden influir (favorable o desfavorablemente) en la sostenibilidad de lo avanzado en los proyectos, son específicos a cada país.
242. En **México**, las personas entrevistadas coinciden en que en Coahuila hay buenas perspectivas de continuar con lo avanzado por el proyecto, pese al cambio de gobierno, porque la actual gestión lo piensa mantener y aún le restan varios años para culminar su mandato⁶³. Algunas de ellas sustentan sus opiniones en que, ya sin el proyecto, el SNE continúa cumpliendo sus compromisos planteados o que se ha firmado un nuevo Pacto Coahuila en el 2025. Otras mencionan como factores que contribuirían a la sostenibilidad del proyecto, el hecho que el titular actual de la STPS ya ha trabajado antes con la OIT, y que se ha diseñado en la Administración Fiscal de la Secretaría paquetes de iniciativas de nuevas inversiones en las regiones más desfavorecidas. Aunque también hubo quienes son más escépticos sobre la sostenibilidad del proyecto, argumentando que las instituciones públicas no tienen muchos recursos para continuar con lo avanzado y tampoco saben cómo gestionar nuevos recursos, por lo que dependen de los recursos de la OIT y de otras instituciones de cooperación internacional.
243. En San Luis, algunas personas entrevistadas son optimistas sobre la sostenibilidad de determinados logros del proyecto, como por ejemplo el de Equidad 360 (una de estas personas dijo *“el nombre del distintivo puede permanecer vigente por mucho tiempo, no está atado a ningún partido político ni gobierno”*). Y con relación a MNV, las personas entrevistadas valoran positivamente que se hayan involucrado a instituciones como la Secretaría de Mujeres, que ha manifestado su interés en replicar la experiencia con la población vulnerable, aunque para que los efectos positivos en quienes reciben el curso de MNV puedan ser duraderos y sostenibles se requiere

⁶² En junio de 2025 en el marco de la actualización de NDC 3.0, la OIT, en seguimiento a los estudios sobre potencial de empleo verde previamente realizados en el marco del RBSA, presentó el informe Análisis Rápido de la Situación sobre la Transición Justa para las NDC 3.0 y organizó el Conversatorio Tripartito Transición Justa, integrando propuestas del mundo del trabajo en 6 áreas estratégicas del proceso: gobernanza, desarrollo de habilidades, empresas sostenibles, protección social, políticas activas del mercado de trabajo, y seguridad y salud en el trabajo.

⁶³ Las autoridades de los gobiernos estatales asumieron un año antes que las del gobierno federal. En ambos casos, el período de gobierno es de 6 años

complementar la capacitación con el acceso a créditos. Del mismo modo, se espera certificar a centros federales en MNV para que a su vez puedan brindarlos a mayor cantidad de personas privadas de libertad. De hecho, la OIT viene apoyando el programa Reinserción México, en el que participan la STPS, la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana y otras, y que busca facilitar la integración laboral para personas que salen de algún centro penitenciario, y una de las maneras de hacerlo es organizando negocios verdes familiares.

244. Un elemento mencionado por varias de las personas entrevistadas, tanto en Coahuila como en San Luis, que atenta contra la sostenibilidad de la intervención es la alta rotación de personal en las instituciones aliadas del proyecto. Una de estas personas señaló *“a veces el personal de administración pública se va y deja un vacío, y la gente nueva que entra deja de lado lo avanzado (...) algo similar ocurre en empresas, se capacita a la gerencia de recursos humanos y luego se van por otra oferta mejor (...) entonces, fortalecer capacidades en instituciones del gobierno y en las empresas pareciera no ser suficiente para garantizar la sostenibilidad”*.

245. En **Paraguay**, si bien todos los logros y resultados conseguidos son relevantes, algunos se convertirán en insumos para la reflexión temática y profundización sobre seguro de desempleo, reforma de la seguridad social, estabilidad laboral, seguro de maternidad, reforma previsional, formación dual, la anticipación de competencias laborales y la mejora de registros administrativos. Otros, han generado o están en vías de generar, cambios significativos que mantienen sus beneficios una vez terminados el proyecto, como el fortalecimiento del sistema estadístico nacional y la articulación intersectorial para mejores estadísticas; el nuevo formato de intermediación laboral, accesible y eficaz con foco en grupos vulnerables; la formación dual con un órgano rector fortalecido; y el diálogo social tripartito con enfoque en igualdad de oportunidades.

246. Han pasado varios meses desde que el RBSA ha finalizado y estos se mantienen vigentes, han sido completamente apropiados por los constituyentes e incluso continúan consolidándose. La sostenibilidad de los cambios significativos se ve incrementada a través de la institucionalización de los mismos, que, al estar completamente apropiados por los constituyentes, y formando parte de servicios ofrecidos por estos, son financiados por presupuesto propio.

¿En qué medida los actores clave (gobierno, empleadores, trabajadores, sociedad civil) han apropiado los resultados y están dispuestos a sostenerlos? (Pregunta 19)

247. El desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de sus servicios y programas a la población, y de sus sistemas de gestión es otro de los efectos de los proyectos que también son muy importantes para la sostenibilidad de lo avanzado.

¿Qué elementos de esta experiencia podrían ser útiles o replicables en otras regiones o países con desafíos similares? (Pregunta 21)

248. En **México**, para replicar el proyecto en otros estados es clave que exista diálogo social tripartito; esto es, algún espacio formal (tipo Consejo) o al menos que exista una relación fluida entre los actores tripartitos y/o antecedentes exitosos de diálogo. Asimismo, que el estado tenga como prioridad en su agenda los temas de empleo verde y transición justa, e, idealmente, que la OIT tenga o haya tenido una intervención en el Estado. Este último elemento sobre todo si se trata de un proyecto RBSA, en los que se suele dar muy poco tiempo para diseñar la intervención.

249. En **Paraguay**, el SIMEL en particular posee la posibilidad de escalamiento, réplica o transferencia, ya que actualmente conforma una plataforma de datos del mercado laboral, generados mediante articulación institucional de varias entidades. Pero este modelo de trabajo podrá ser replicado para estadísticas y datos de otras temáticas a nivel nacional

5. Conclusiones, buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Pertinencia

1. Los proyectos responden a la necesidad de articular políticas laborales, climáticas y sociales que promuevan la recuperación económica tras la pandemia, y fomentar una transición justa hacia modelos de desarrollo sostenibles desde el punto de vista ambiental y social, con criterios de igualdad de género.
2. Los proyectos han puesto énfasis en generar las condiciones para establecer, consolidar y/o impulsar el diálogo social tripartito, a través de acciones de fortalecimiento institucional con instancias de gobierno, organizaciones de empleadores y de trabajadores. Asimismo, han prestado especial atención a la situación de los grupos de especial vulnerabilidad, como jóvenes y mujeres (en ambos países), personas trabajadoras migrantes (en México), y personas trabajadoras rurales y con micro y pequeñas empresas (en Paraguay).

Coherencia

3. Los proyectos han continuado y consolidado los esfuerzos iniciados por la OIT para apoyar la recuperación del empleo con un enfoque de transición justa y empleo verde (en el caso de México) o han iniciado estos esfuerzos (en el caso de Paraguay, en el que el proyecto es el primer instrumento de OIT en el país, que incluye las temáticas de transición justa y empleo verde).
4. En ambos proyectos, los resultados contemplados en el diseño se complementan y son necesarios para el logro de los objetivos de promover la transición justa en contexto de recuperación económica y cambio climático (en México) y de impulsar la formalización del empleo y la inclusión en la seguridad social, apoyar políticas activas de empleo y fomentar la transición justa y la economía verde (en Paraguay). Además, las estrategias contempladas en el diseño de ambos proyectos son apropiadas no solo para alcanzar los resultados y objetivos previstos, sino también para la sostenibilidad de los mismos. Principalmente, el fortalecimiento de capacidades de instituciones públicas, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores; la mejora de la calidad del diálogo social; y la generación de conocimiento.

Eficacia

5. Los proyectos han logrado los resultados previstos en sus diseños: en México los principales logros han sido más numerosos en el estado de San Luis Potosí (resultados 3, 4 y 5 del proyecto) que en el estado de Coahuila (resultados 1 y 2), mientras que en Paraguay el nivel de cumplimiento ha sido más alto en los resultados 1 y 2 que en el resultado 3.
6. Los logros de los proyectos pueden clasificarse en las siguientes categorías: (i) contribución a políticas, normativas, planes y/o estrategias; (ii) creación y/o fortalecimiento de espacios / instancias de diálogo tripartito; (iii) fortalecimiento de instituciones públicas; (iv) diseño o fortalecimiento de programas o intervenciones que

brindan servicios directamente a la población; y (v) generación de conocimientos y fortalecimiento de capacidades. En México predominan los logros de la segunda y cuarta categoría, mientras que en Paraguay los logros se distribuyen de manera más uniforme en las diferentes categorías mencionados.

7. Los logros también se pueden clasificar según el criterio de temáticas principales a las que se vinculan: (i) inclusión laboral de sectores vulnerables de la población; (ii) formalización, seguridad y protección social; (iii) equidad de género; y (iv) transición justa y empleos verdes. La mayor cantidad de logros se vinculan sobre todo con la primera y la cuarta categoría.
8. En México, los principales logros han sido: en Coahuila la incorporación de la ERdE y el PIE en el PED y en el PEEL 2023-2029; el fortalecimiento del CTRL-C; la firma del Pacto Coahuila 2024; y el diseño de un programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes. Y en San Luis Potosí, la firma del Acuerdo Laboral Potosí; la instalación del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral; la actualización del crédito empresarial verde Region4ble; la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes, con base en la metodología MNV-OIT; y el diseño e implementación del programa Equidad 360.
9. En Paraguay, el proyecto propició la colocación de temáticas clave como la seguridad social y la reforma del sistema de pensiones en la mesa de discusión, contribuyendo a la Reglamentación de la Ley 5.741/16 que establece un sistema especial de beneficios del sistema de seguridad social para los micro emprendedores. También contribuyó a la Estrategia integrada de formalización del empleo 2.0, a la adhesión al Acelerador Global de Empleo y Protección Social para Transiciones Justas y la aprobación de la hoja de ruta para su implementación, y está en proceso la ratificación del Convenio 190 sobre la violencia y el acoso. Además, acompañó la revitalización de mecanismos que estaban en desuso como la CTIO y el Consejo Consultivo Tripartito del SINAFOCAL; y contribuyó técnicamente a un nuevo sistema de intermediación laboral promovido por el MTESS (Emplea Py), a fortalecer la generación y uso de datos desde el Observatorio Laboral para la puesta en acción del SIMEL, y al fortalecimiento del programa "Mi Pyme Cumple".
10. En ambos países, también se desarrollaron productos que aportaron evidencia para la toma de decisiones y fortalecieron capacidades institucionales. En México se elaboraron estudios, manuales y guías en materia de empleos verdes y transición justa; y se diseñaron programas de formación sobre transición justa y empleos verdes, y sobre equidad de género. En Paraguay se hicieron estudios sobre seguro de desempleo, reforma de la seguridad social, estabilidad laboral, seguro de maternidad, anticipación de competencias laborales, empleos verdes y transiciones justas; así como eventos para apoyar la reflexión tripartita sobre reforma previsional y para sensibilizar y fortalecer capacidades sobre empleos verdes y transiciones justas. A partir del posicionamiento en el debate público, se ha impulsado la creación de la Superintendencia de Pensiones, que ha comenzado a funcionar de manera reciente.
11. Ambos proyectos enfrentaron dificultades derivadas del contexto político en el que se desarrollaron, que retrasaron la implementación de productos y actividades tanto en México (sobre todo en los resultados 1 y 2 en Coahuila) como en Paraguay (sobre todo en el resultado 3). Adicionalmente, el proyecto de México ha tenido dificultades específicas en Coahuila para implementar el programa piloto para la creación de empleos y emprendimientos verdes con enfoque en personas trabajadoras en

contexto de movilidad; mientras que en San Luis Potosí el muy corto tiempo de ejecución (aproximadamente 8 meses) influyó para que, al momento de finalizar la intervención, no se había podido conectar el acceso al financiamiento con los planes de negocio de quienes recibieron formación en MNV, y tampoco se había implementado aún el programa Equidad 360 ni el Diplomado sobre Liderazgo incluyente para la Transición Justa (ambos diseñados durante el proyecto).

Eficiencia

12. Ambos proyectos con fondos RBSA han sido versátiles para adaptar la oferta de cooperación técnica a las necesidades y prioridades de los mandantes y para aprovechar las oportunidades que se generan para la concreción de logros. Asimismo, han sido costos efectivos ya que con un presupuesto reducido y en un lapso de ejecución corto han tenido logros diversos. Sin embargo, esto no necesariamente garantiza la continuidad a este tipo de proyectos y, menos aún, la sostenibilidad de sus logros.
13. Ambos proyectos han sido eficientes en el uso de recursos humanos, en lo cual ha sido clave el rol de los coordinadores y contar con el apoyo del Director de la Oficina (en México) y de la Oficina de OIT del Cono Sur para América Latina y de los especialistas temáticos (en Paraguay), a partir de quienes se ha generado una relación de confianza tanto con el gobierno como con las organizaciones de empleadores y trabajadores.
14. En ambos países, la percepción de los mandantes sobre el trabajo y el rol de la OIT como cooperante técnico internacional es muy favorable. Se valora particularmente su estructura y procedimientos; su flexibilidad y capacidad de adaptación; su legitimidad y confianza que genera; y su rol articulador y de facilitador de procesos; y que comparten buenas prácticas de otros países.

Orientación hacia el impacto

15. Los efectos positivos de los proyectos evaluados han sido: (i) la mejora del diálogo social y una mayor articulación interinstitucional; (ii) el desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de los servicios y programas públicos a la población, y de sus sistemas de gestión; (iii) la generación de una mayor conciencia sobre la importancia de la transición justa y empleos verdes; y (iv) adicionalmente, en Paraguay la diversificación de servicios de gremios
16. En México, el CTRL-C en Coahuila, así como el Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral han contribuido a mejorar el diálogo social y han propiciado un trabajo más articulado entre diferentes Secretarías estatales, empresas y sindicatos. El proyecto también ha contribuido con el posicionamiento de los temas de transición justa y empleos verdes en la agenda del gobierno federal y de la STPS. Otro efecto relevante es la profesionalización de las personas que trabajan en instituciones públicas y en empresas privadas, e inclusive cambios en el quehacer de las instituciones y en la imagen que tienen ante sus propios colaboradores y ante la opinión pública.
17. En Paraguay, a partir de la reactivación de la CTIO, varios actores del sector público, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores están reflexionando sobre las temáticas que se habían dejado de hablar como la mirada del enfoque de género en el ámbito laboral, y están impulsando nuevos abordajes a nivel local en cuanto a la violencia y acoso en el ámbito laboral. Asimismo, el desarrollo y puesta en marcha del SIMEL, ha generado una articulación institucional pionera en cuanto a la

provisión de indicadores sobre mercado laboral, y más y mejores datos interconectados, permitiendo que el dialogo social se pueda basar en evidencia. Y a través de la plataforma Emplea Py del MTESS, se está propiciando una intermediación más eficiente donde las personas tienen acceso a información sobre bolsa de trabajo, becas y cursos, asesoramiento para presentar su curriculum y experiencia y postular a un puesto, siendo además la primera vez que se proporciona este servicio de forma gratuita tanto a empresas como a buscadores de empleo.

Orientación hacia la sostenibilidad

18. Uno de los principales elementos que favorecen la sostenibilidad de lo avanzado en los proyectos, es que el apoyo técnico brindado ha contribuido o tiene el potencial de contribuir con el fortalecimiento del marco normativo en cuanto a equidad de género, inclusión laboral y transición justa y empleos verdes. El desarrollo de las capacidades estatales y profesionalización/mejora de sus servicios y programas a la población y de sus sistemas de gestión es otro de los efectos de los proyectos que también son claves para la sostenibilidad de lo avanzado.
19. En ambos países, luego de casi un año de finalizados los proyectos, los espacios tripartitos formados, consolidados y/o reactivados continúan funcionando. Asimismo, haber colocado el tema de la transición justa y empleos verdes en la agenda política y lo avanzado en estas materias están siendo insumos relevantes para incorporar por primera vez ambos temas en la actualización de NDC 3.0 (en el caso de México) y para un futuro capítulo sobre empleos verdes en el Nuevo Plan de Desarrollo Nacional Paraguay 2050 y una posible política nacional de empleos verdes (en Paraguay).
20. En Paraguay, la sostenibilidad de los logros se ve incrementada a través de la institucionalización de los mismos, que, al estar apropiados por los constituyentes, y formando parte de servicios ofrecidos por estos, son financiados por presupuesto propio. En México, la Secretaría de Mujeres en San Luis Potosí ha manifestado su interés en replicar la experiencia de MNV con la población vulnerable; además, la OIT viene apoyando al programa Reinserción México, que busca, a través de negocios verdes familiares, facilitar la integración laboral para personas que salen de centros penitenciarios. No obstante, en México uno de los elementos más críticos que atentan contra la sostenibilidad de lo avanzado es la crisis estructural de financiamiento público, particularmente en el ámbito estatal. Además, muchas instituciones carecen no solo de recursos suficientes para dar continuidad a las acciones iniciadas, sino también de las capacidades técnicas y mecanismos institucionales para gestionar nuevas fuentes de financiamiento.

5.2. Lecciones aprendidas

México

1. La ejecución del proyecto ha requerido la configuración de espacios de diálogo social tripartito en los estados intervinientes. En Coahuila, el CTRL-C deriva de un acuerdo ejecutivo, lo que permitió avanzar con los productos y acciones previstas. En San Luis, lo que determinó el rápido progreso fue la confianza de los mandantes en la OIT, las buenas relaciones previamente establecidas entre el gobierno y los interlocutores sociales, así como la voluntad de ambas partes por impulsar la agenda verde.
2. En el país el tema de la equidad de género está más apropiado entre las instituciones gubernamentales y empresas que el tema de los empleos verdes y transición justa.

En equidad de género, los mayores avances se han dado en el ámbito laboral, tanto a nivel de instituciones públicas, empresas transnacionales y nacionales, sindicatos y universidades, aunque persisten desafíos para una mayor inserción laboral, tales como el machismo en algunos sectores de la población y que la oferta de cuidado para niños menores es insuficiente, sobre todo en horario extendido.

En empleos verdes, hay algunas acciones desde el gobierno, empresas, sindicatos y/o universidades orientadas a la generación de estos empleos, que tienen que ver con directivas de cumplimiento obligatorio para las empresas, programas de sensibilización a trabajadores, incorporación de cláusulas en la negociación colectiva, y especializaciones en emprendimientos verdes y empleos verdes como parte de la oferta universitaria. Sin embargo, las principales limitaciones son que no es un tema tan prioritario en la agenda, sobre todo de los gobiernos locales, así como algunas normativas como el impuesto verde y el impuesto a la emisión de gases con efecto invernadero.

3. Los estados de Coahuila y San Luis Potosí tienen muchas ventajas para llevar a cabo proyectos que apunten a la inserción e inclusión laboral de población vulnerable, como las personas migrantes; no obstante, existen elementos de contexto que actualmente pueden limitar la efectividad de este tipo de proyectos, como las políticas migratorias, militares, económicas y arancelarias de Estados Unidos y/o que de todas maneras deben tomarse en cuenta al diseñar este tipo de intervenciones, como la reforma laboral o aquella que busca reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas. Una de las limitantes del proyecto fue precisamente conectar todas las dimensiones de la migración, como la generación de condiciones asociadas a regularización migratoria, coordinación interinstitucional, sector privado dispuestos, homologación/certificación de competencias.

Paraguay

1. La flexibilidad programática mejora la eficacia y la pertinencia en contextos de cambio político. La capacidad del RBSA para adaptarse rápidamente a la nueva administración del MTESS permitió mantener la relevancia de la cooperación técnica, asegurar el uso de los recursos disponibles y consolidar productos útiles para la política pública.
2. La coordinación interinstitucional es un factor crítico para la producción y uso de datos laborales. El desarrollo del SIMEL y los avances en registros administrativos muestran que una colaboración estrecha entre instituciones (MTESS, INE, OIT) puede superar barreras históricas de fragmentación de datos.
3. Los conceptos asociados al enfoque de género han sido blanco de debate tanto a nivel gubernamental como desde la ciudadanía. El contexto se ha endurecido en cuanto a una mirada conservadora sobre estos conceptos, con preferencia por el uso de términos más susceptibles a crear consensos, como igualdad entre el hombre y la mujer o descripciones similares, restrictivas de interpretaciones más amplias o inclusivas. Esto ha incidido en todas las acciones del entorno de cooperación internacional y la OIT no ha estado exento ya que la inserción explícita de conceptos considerados “controversiales” en ciertos ámbitos, podría restringir la capacidad de cooperación técnica efectiva de la Agencia.

5.3. Buenas prácticas

En México:

1. En Coahuila, el acompañamiento brindado por el proyecto al CTRL-C (creado en el proyecto previo) contribuyó al fortalecimiento de su funcionamiento, mientras que los ajustes realizados por el proyecto a la dinámica del Pacto de Coahuila contribuyeron a su relevancia y utilidad. Además, a partir de la intervención del proyecto, en los espacios y eventos de diálogo bipartito o tripartito, incluyendo el de las negociaciones colectivas, ya no solo se discuten los temas laborales tradicionales, sino también otros como empleos verdes o inclusión laboral de grupos vulnerables de población.
2. En San Luis Potosí, la suscripción del Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión, con el objetivo de establecer una alianza estratégica entre el gobierno del estado, la iniciativa privada y los sindicatos, para promover la creación de empleos y emprendimientos verdes; garantizar la equidad de género en el mercado laboral; y promover la inclusión de grupos minoritarios y personas con discapacidad en San Luis. Este Acuerdo destaca por su carácter cuatripartito (a diferencia de otros espacios similares en el país, también participan las universidades); la masiva participación de representantes de todas estas instancias; la relevancia de los temas que incluyen, orientados a promover el trabajo decente; y, sobre todo, porque ha sentado las bases para un diálogo constructivo y propositivo.
3. En San Luis Potosí, el trabajo articulado interinstitucional tanto para la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes con base en la metodología MNV-OIT, como para el diseño e implementación del programa Equidad 360.

En Paraguay:

1. La gestión articulada para la reglamentación e implementación de normativa pendiente. Para el caso de la Ley 5.741/16 - Decreto 933/2023, el proyecto RBSA facilitó la articulación institucional, la asistencia técnica y el seguimiento político-técnico necesario para concretar la reglamentación de una ley vigente pero inoperativa, generando condiciones normativas para la formalización de las MiPymes.
2. El diseño y la implementación del SIMEL. La creación de un sistema nacional de información del mercado laboral (SIMEL), integrado y de acceso abierto, mediante colaboración entre MTESS, INE y OIT, como instrumento útil para mejorar las políticas y la toma de decisiones basadas en evidencia.
3. La OIT, desde la Oficina de Proyectos, ha institucionalizado un mecanismo de socialización y validación anual de su marco de trabajo, propiciando actividades consultivas previas para la definición de temáticas prioritarias y consolidando su validación en procesos continuos de evaluación conjunta y priorización de acciones.

5.4. Recomendaciones

Con base a los hallazgos, conclusiones y temas a priorizar aportados por los constituyentes, se comparten a continuación recomendaciones que apuntan sobre todo a la continuidad de temas ya abordados, así como a la incorporación de temáticas emergentes:

R1. Diseñar con territorio y con género en el centro: equipos OIT integrados y backstopping desde el día 1 (MX & PY)

Propósito. Asegurar que los próximos proyectos nazcan anclados al **contexto real** y al **diálogo tripartito**, con **género transversal** y **equipos técnicos integrados** (empleo, empresas, género y diálogo social) que brinden **backstopping planificado** desde el diseño, evitando silos y reforzando la coherencia país–oficina–departamentos.

Alcance común (MX + PY).

- Diagnóstico de contexto y riesgos (político-económicos y sectoriales) como insumo obligatorio del diseño.
- Transversalización de género en la teoría de cambio, indicadores, presupuesto y rendición de cuentas.
- Equipos integrados OIT (empleo, empresas, género, diálogo social) definidos desde la formulación con un plan de backstopping (responsables, frecuencia, hitos) y un mecanismo de coordinación interproyectos.
- Consulta sistemática a mandantes y actores clave (sociedad civil, academia), sin agenda predeterminedada.

Específico México (MX).

- Incorporar la dinámica federal/estatal y escenarios derivados del TMEC y la relación EE. UU.–México (implicancias en relaciones laborales y mercado de trabajo).
- Planear proyectos RBSA con equipos integrados desde el diseño y un sistema de información que conecte iniciativas en el país.

Específico Paraguay (PY).

- Ampliar la presencia de especialistas OIT para acompañar temas estratégicos del MTESS y posicionar a Paraguay en espacios regionales/internacionales mediante evidencia local.
- Activar cooperación Sur–Sur y aprendizaje entre pares (protección social, estadísticas experimentales, IA, seguridad social).

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión / Buena práctica / Lección a la que se vincula
OIT (Oficina de País México y Paraguay; Departamentos técnicos)	Alta (MX: alta por M2; PY: alta por P1)	Mediano plazo	MX: Baja–Mediana (por reorganización/coord.) PY: Alta (por refuerzo de especialistas)	Conclusiones: 1, 11 (MX-M1); 20 (MX-M2); 13 (PY-P1). Buena práctica: MEX-3. Lecciones aprendidas: MEX-2, MEX-3, PAR-3.

R2. Fortalecimiento institucional, marcos normativos y sistemas de información

Alcance: Común (MX+PY), con énfasis técnico diferenciado.
Dirigida a: OIT; MTESS/MEC (PY); STPS y contrapartes estatales (MX).

Qué hacer (común):

- Acompañar reformas laborales prioritarias y la modernización de sistemas de información (interoperabilidad, registros administrativos, metodologías experimentales/IA para medición).
- Integrar datos de gestión (inspección, empleo/DEI/verde, formación) con tableros simples y trazabilidad).

México - específico (MX):

- **Vincular el apoyo a PYMES** (cumplimiento laboral/ambiental, productividad) con **sistemas estatales de información y trazabilidad de cumplimiento** (inspección, DEI, verde).
- Usar los tableros para orientar inspección/servicios y medir mejoras (formalización, productividad, reducción de brechas).

Paraguay - específico (PY):

- Acompañar reformas normativas (p. ej., trabajo en plataformas) y la modernización del SIMEL (interoperabilidad).
- Impulsar homologación formativa e itinerarios con el MEC (formación dual, acuerdos interinstitucionales).

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT (Oficinas de País MX/PY; Departamentos técnicos)	Alta	Corto-mediano	Alta (asistencia técnica en reformas, interoperabilidad y medición/IA)	Conclusiones: 16 y 20 (MX), 20 (PY). Buena práctica: PAR-1. Lección aprendida: MEX-2.
STPS y contrapartes estatales (MX)	Alta	Corto-mediano	Alta (integración de registros, tableros y trazabilidad de cumplimiento)	Conclusiones: 16 y 20 (MX).
OIT, MTESS y MEC (PY)	Alta	Corto-mediano	Alta (SIMEL interoperable; homologación e itinerarios formativos)	Conclusión: 20 (PY). Buena práctica: PAR-1.

R3. Transformación productiva verde con foco en PYMES y financiamiento, con enfoque de género

Alcance: Común (MX + PY), con instrumentos adaptados por país.

Dirigida a: OIT; gobiernos; organizaciones de empleadores y de trabajadores; universidades.

Qué hacer (común MX+PY)

- Generar demanda para “enverdecer” negocios (demos, vitrinas/ catálogos de buenas prácticas, casos locales).
- Abrir y movilizar financiamiento (fondos, garantías, microcrédito) para emprendimientos verdes y reconversión de PYMES.

- Actualizar currícula (universidades/escuelas) en empleos verdes, economía circular e IA aplicada a procesos productivos.
- Acompañar a PYMES en formalización, productividad, cumplimiento laboral/ambiental y prevención de violencia.
- Transversalizar la intersección género-clima-empleo con metas y trazabilidad diferenciadas (participación, acceso a crédito, liderazgo).

México - específico (MX)

- Escalar MNV y su red territorial; articular con SIFIDE u otros vehículos de crédito para líneas verdes.
- Reforzar capacidades en la Secretaría de Medio Ambiente estatal para asistencia técnica a PYMES (planes de enverdecimiento, medición de resultados).

Paraguay - específico (PY)

- Diseñar estrategias nacionales de empleos verdes y transición justa alineadas a la estructura productiva.
- Implementar pilotos sectoriales (con medición de impacto) y generar evidencia para escalamiento.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT (Oficinas de País MX/PY; Departamentos técnicos)	Alta	Corto (arranque) – Mediano (escalamiento)	Alta (asistencia técnica, diseño financiero, currícula, M&E)	México: Conclusiones 8, 9, 16, 20; Buena práctica MEX-3; Lección MEX-2. Paraguay: Conclusiones 9, 17; Lección PAR-3.
STPS y contrapartes estatales + SIFIDE/u otros (MX)	Alta	Corto–Mediano	Alta (líneas verdes, asesoría a PYMES, métricas de cumplimiento)	Conclusiones MX: 8, 9, 16, 20; Buena práctica MEX-3; Lección MEX-2.
MTESS y autoridades sectoriales/ambientales + MEC (PY)	Alta	Corto–Mediano	Alta (estrategia nacional, pilotos sectoriales, currícula)	Conclusiones PY: 9, 17; Lección PAR-3.
Organizaciones de empleadores y de trabajadores; Universidades (MX & PY)	Alta	Corto–Mediano	Media (co-ejecución, formación, difusión, seguimiento)	MX: Conclusiones 8, 9; MEX-3. PY: Conclusiones 9, 17.

R4. Inclusión laboral de grupos específicos (jóvenes, +45, migrantes/refugiados)

Alcance: Común (MX + PY), con énfasis diferenciado.
Dirigida a: OIT; STPS/autoridades migratorias (MX); MTESS (PY); empleadores y trabajadores; ACNUR/OIM.

Qué hacer (común):

- Itinerarios de empleabilidad y reconversión con reconocimiento/homologación de competencias (RPL), formación corta y modular (digitales, blandas, idiomas) y prácticas/aprendizaje en empresa.
- Colocación con seguimiento: medir colocación, retención y salarios a 6 y 12 meses; acompañamiento (“case management”) con enfoque de género y no discriminación.
- Acuerdos con empleadores (cupos, perfiles prioritarios, prácticas) y con sindicatos (tutoría/mentoría y mediación con empresas).
- Ventanilla única ligera: orientación, derivación a formación, apoyo documental básico y conexión con vacantes.

México — específico (MX):

- Ruta migratoria–laboral: coordinación con autoridades migratorias para documentos/habilitantes y con ACNUR/OIM para orientación y protección; rutas de inserción formal y acceso a protección social.
- Enlace con servicios públicos de empleo e inspección para promover inserciones en sectores con vacantes y monitorear cumplimiento laboral.

Paraguay — específico (PY):

- Foco en jóvenes y +45 con itinerarios flexibles (inserción o reconversión) y orientación laboral activa.
- Inclusión de personas migrantes con homologación de competencias y acompañamiento para la inserción formal, articulado con el MTESS.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT (Oficinas de País MX/PY; Departamentos técnicos)	Alta	Corto	Alta (diseño metodológico RPL, articulación con empleadores y M&E)	MX: Conclusiones 2, 11; Lección MEX-3. PY: Conclusiones 9, 17; Buena práctica PAR-2.
STPS y autoridades migratorias (MX) + ACNUR/OIM	Alta	Corto	Alta (rutas documentales, ventanilla única, colocación y protección)	Conclusiones MX: 2, 11; Lección MEX-3.
MTESS (PY)	Alta	Corto	Alta (itinerarios jóvenes/+45, homologación de competencias, inserción)	Conclusiones PY: 9, 17; Buena práctica PAR-2.
Organizaciones de empleadores y de trabajadores (MX & PY)	Alta	Corto	Media (cupos, mentoría, prácticas y seguimiento)	MX: Conclusiones 2, 11. PY: Conclusiones 9, 17; PAR-2.

R5. Diálogo social efectivo, documentación de modelos y cooperación Sur–Sur

Alcance: Común (MX + PY), con productos diferenciados.

Dirigida a: OIT; gobiernos; organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Qué hacer (común):

- Fortalecer espacios de diálogo (p. ej., CTIO, Consejos/mesas tripartitas): reglas simples, agenda anual, actas con acuerdos y responsables, seguimiento trimestral.
- Impulsar liderazgo joven (escuelas cortas, mentoría sindical/empresarial) y campañas sobre libertad sindical y negociación colectiva.
- Documentar modelos replicables (guías breves, checklist) y activar cooperación Sur–Sur y aprendizaje entre pares (intercambios, pasantías técnicas)..

México - específico (MX):

- Documentar el CTRL-C y el Acuerdo Laboral Potosí en fichas/manuales replicables por estado (qué funcionó, cómo, costos y pasos).
- Preparar un plan de réplica “ligero” (responsables, 6 hitos, micro-presupuesto) y medir adopción en estados piloto.

Paraguay — específico (PY):

- Consolidar la CTIO y el Consejo de Seguridad Social como espacios técnicos y representativos (calendario, quórum, productos).
- Estrategia de comunicación para reducir estigmas antisindicales y mejorar la cultura de diálogo en el sector privado.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT (Oficinas de País MX/PY; Departamentos técnicos)	Alta	Corto	Medios (facilitación, documentación, intercambios Sur–Sur)	MX: Conclusión 16, Buenas prácticas MEX-1 y MEX-2. PY: Conclusión 13, Lecciones PAR-2 y PAR-3.
Gobiernos -STPS y gobiernos estatales (MX); MTESS/CTIO/Consejo de Seguridad Social (PY)	Alta	Corto	Medios (agenda, seguimiento, comunicación)	MX: Conclusión 16. PY: Lección PAR-2 (diálogo social).
Organizaciones de empleadores y de trabajadores (MX & PY)	Alta	Corto	Medios (liderazgo joven, campañas, acuerdos)	PY: Lección PAR-2. MX: MEX-1/MEX-2 (buenas prácticas tripartitas).

R6. Reforma previsional y sostenibilidad del IPS: fortalecimiento actuarial y gobernanza (PY)

Alcance: Específica de Paraguay (PY).

Dirigida a: OIT; IPS; ministerios competentes (Hacienda, Trabajo/MTESS, Salud).

Qué hacer (PY)

- **Reforma y gobernanza.** Acompañar técnica y comparadamente el proceso de reforma previsional y la instalación de la superintendencia (diseño institucional, reglamentos, funciones de supervisión y transparencia).
- **Actuaría y proyecciones.** Modernizar la evaluación actuarial del IPS (adaptar ILO-PENSIONS u otros modelos actualizados), incorporar escenarios y pruebas de estrés, enfoque de género y supuestos consistentes con productividad, demografía y salarios.
- **Fondos de maternidad y enfermedad.** Actualizar valuaciones con el nuevo censo, revisar morbilidad, estructura etaria y base salarial; documentar metodología y supuestos públicamente.
- **Datos y publicación.** Mejorar la automatización del pipeline de datos, tiempos de corte y publicación periódica de reportes (formatos abiertos, tableros simples).
- **Diálogo multiactor.** Instalar una mesa técnica (IPS–Hacienda–MTESS–actores sociales) para validar supuestos, discutir trayectorias de sostenibilidad y acordar medidas graduales (parámetros, cobertura, incentivos a la formalización).

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT (Oficina de País PY; Dpto. Protección Social)	Alta	Corto	Alta (asistencia actuarial, comparada y de gobernanza)	Conclusión PY: 9
IPS	Alta	Corto	Alta (datos, modelización, publicación, gestión del cambio)	Conclusión PY: 9
Ministerios competentes (Hacienda, MTESS, Salud)	Alta	Corto	Alta (normativa, superintendencia, diálogo)	Conclusión PY: 9

6. Anexos

6.1. Anexo 1a. Resultados y productos del proyecto en México

Resultados	Productos
(1) El CTRL-C implementa y da seguimiento a planes de acción para la recuperación del empleo con perspectiva de género y no discriminación en los sectores de comercio e industrias manufactureras, y se constituye como el mecanismo permanente de diálogo social tripartito del estado	(1.1) El CTRL-C (Coahuila) cuenta con un plan de acción para la implementación de la estrategia de recuperación del empleo con perspectiva de género y no discriminación en los sectores de comercio e industrias manufactureras, que incluye, mecanismos de coordinación e indicadores de monitoreo y seguimiento
	(1.2) Una hoja de ruta que documenta el modelo de intervención para la construcción de propuestas para una recuperación con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles y con perspectiva de género y no discriminación, ha sido elaborada y difundida por el CTRL-C y presentada en el estado de San Luis Potosí.
	(1.3) Diseñado e implementado en coordinación con el CTRL-C, un plan de comunicación para el proyecto, que permita difundir los objetivos, contenidos y alcances del modelo de intervención para la construcción de propuestas para una recuperación con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles y con perspectiva de género y no discriminación.
	(1.4) Elaborado y difundido en el marco del CTRL-C (Coahuila) un estudio de análisis del impacto del cambio climático en el mercado laboral que incluye medidas de respuesta para orientar un plan de acción local con perspectiva de género y no discriminación
	(1.5) Una caja de herramientas que incluye instrumentos y acciones de política para la recuperación del empleo, la participación de las mujeres en el mercado de trabajo y la promoción de los empleos verdes es entregada al CTRL-C, la CONASETRA y los estados participantes del proyecto para ser considerados en las estrategias de recuperación.
	(1.6) Al menos 30 representantes (50% mujeres y 50% hombres) que conforman el CTRL- C, la CONASETRA y representantes tripartitos participantes del proyecto son capacitados sobre promoción de la igualdad de género en las políticas de empleo y la protección social
	(1.7) Elaborado y difundido tripartitamente en el marco del CTRL-C un informe de alcances y resultados relacionado con la implementación de los planes de acción para la recuperación del empleo con perspectiva de género y no discriminación en los sectores de comercio e industrias manufactureras, que lo posiciona como el mecanismo permanente de diálogo social tripartito del estado de Coahuila.

Resultados	Productos
(2) El CTRL-C implementa y da seguimiento al plan de acción para promover los empleos y emprendimientos verdes en los sectores de comercio e industrias manufactureras y con enfoque de género y no discriminación	(2.1) El CTRL-C (Coahuila) cuenta con un plan de acción para promover los empleos y emprendimientos verdes en los sectores de comercio e industrias manufactureras, que incluye, mecanismos de coordinación e indicadores de monitoreo y seguimiento.
	(2.2) Elaborada y en implementación una estrategia sindical dirigida a mejorar la integración de disposiciones de género, ambiente, transición justa y empleos verdes en la negociación colectiva
	(2.3) Diseñado un programa piloto que contribuye a la creación de empleos y emprendimientos verdes con enfoque de género y no discriminación, y en personas trabajadoras en movilidad, en los sectores de comercio e industrias manufactureras, para ser implementado por la Oficina del Servicio Nacional de Empleo de Coahuila, y otras instancias encargadas de vinculación e intermediación laboral, y en los programas de apoyo al empleo y subprogramas que a nivel nacional y local se realizan en conjunto
	(2.4) Actualizada y difundida con enfoque nacional la guía de formación para cooperativas, relacionada con modelos de gestión y organización efectivos sobre sociedades cooperativas y que incluye modelos de referencia para que puedan transitar hacia cooperativas más verdes o en sectores verdes.
	(2.5) Elaborado y difundido tripartitamente en el marco del CTRL-C un informe de alcances y resultados relacionado con la implementación del plan de acción para promover los empleos y emprendimientos verdes con perspectiva de género y no discriminación en los sectores de comercio e industrias manufactureras en Coahuila
(3) Al menos un gobierno local más – San Luis Potosí - adopta una medida de política para promover la creación de empleos verdes con enfoque de género y no discriminación.	(3.1) Al menos dos sesiones de presentación del modelo de intervención para la construcción de propuestas para una recuperación con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles y con perspectiva de género y no discriminación, han sido desarrolladas han sido desarrolladas en el estado seleccionado (San Luis Potosí)
	(3.2) Al menos dos mesas técnicas que facilitan el diálogo tripartito para la definición de medidas de política sobre transición justa y empleos verdes han sido desarrolladas en Nuevo León y otro estado participante del proyecto, con la participación de los mandantes de la OIT han sido desarrolladas en otro estado participante del proyecto (San Luis Potosí),
	(3.3) Al menos 30 participantes del CTRL-C, la CONASETRA y representantes tripartitos participantes del proyecto (50% mujeres y 50% hombres) fortalecen sus capacidades sobre los conceptos, estrategias y herramientas para la definición e implementación de políticas de empleos verdes y con enfoque de género y no discriminación

Resultados	Productos
	(3.4) Elaborado y difundido un estudio que actualiza la información sobre mercado de trabajo y condiciones económicas de entorno que desagrega datos por edad y sexo, que sirven de insumo para la definición tripartita de acciones sectoriales prioritarias para la recuperación económica con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles y que incluye aspectos y medidas sobre igualdad de género y no-discriminación que reduzcan las desigualdades laborales de las mujeres en al menos un estado involucrado en el marco del proyecto. (Nuevo León u otro estado seleccionado). (estado seleccionado)
	(3.5) Al menos un estudio que identifica oportunidades para la creación de empleos verdes con un enfoque sectorial, que informe, identifique y analice sectores y ocupaciones en los que aumente la inversión y la demanda de competencias y, eventualmente, demanden una reconversión o perfeccionamiento de habilidades de las personas trabajadoras, y que analiza el empleo de las mujeres e identifica propuestas para subsanar las brechas, en al menos un estado estratégico considerado por el proyecto, es elaborado y difundido
	(3.6) Al menos 40 participantes (50% mujeres y 50% hombres) del CTRL-C, la CONASETRA y representantes tripartitos participantes del proyecto, que participan en el diseño y la aplicación de estrategias e instrumentos nacionales o locales para apoyar las prácticas verdes en las empresas existentes y/o el desarrollo de nuevos servicios y productos verdes, han sido capacitados a través de un programa de formación dirigido a impulsar el crecimiento de empresas verdes
	(3.7) Al menos un gobierno local, considerado por el proyecto, San Luis Potosí adopta una medida de política para promover la creación de empleos verdes con enfoque de género y no discriminación.
	(3.8) Diseñado e implementado el programa "Equidad 360" en el marco del "Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión" y su "Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación" como un distintivo y herramienta de autodiagnóstico aplicable en los centros de trabajo del estado de San Luis Potosí que permita fomentar entornos laborales inclusivos y equitativos a través de la eliminación de las barreras estructurales y culturales que perpetúan la desigualdad de género en las organizaciones, en armonía con el ODS 5.

6.2. Anexo 1b. Resultados y productos del proyecto de Paraguay

Resultados	Productos
Resultado 1. Gobierno, Empleadores y Trabajadores promueven la transición a la formalidad de las empresas y de sus trabajadores, especialmente para grupos con altos índices de informalidad (independientes y MIPYMES, entre otros), impulsando el aumento de la cobertura, suficiencia y sostenibilidad de la protección social, en línea con la Estrategia Integrada de Formalización del Empleo (Decreto 818/2018).	Producto 1.1. Recomendaciones y lineamientos de ajustes normativos para impulsar la adopción progresiva sin excepciones del C102, en busca de aumentar la cobertura horizontal y vertical para mujeres y hombres, elaboradas en coordinación con el tripartismo y presentadas ante las comisiones técnicas del Poder Legislativo, como medio para generar un mundo del trabajo más resiliente ante las crisis y centrado en las personas.
	Producto 1.2. Entregadas a los mandantes, para su posterior validación en el Consejo Consultivo Tripartito, propuestas de políticas y nuevas herramientas para la formalización e inclusión en el régimen de seguridad social de las empresas y sus trabajadores, con especial atención a grupos con altos índices de informalidad (MIPYMES, mujeres trabajadoras, trabajadores/as independientes, trabajadores/as rurales, entre otros); incluyendo metodologías para el análisis de la estructura de gastos e inversiones y recomendaciones para mejorar la coherencia presupuestaria (incluyendo la generación de espacios fiscales) en la asignación y ejecución efectiva de recursos para la implementación de políticas.
Resultado 2. El Gobierno, en diálogo con empleadores y trabajadores, avanza en la implementación de las políticas de empleo, seguridad social y formalización, con especial atención a jóvenes, mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad.	Producto 2.1. Propuestas de programas de inserción laboral y productiva con trabajo decente para sectores específicos y grupos con altos índices de informalidad (especialmente jóvenes y mujeres), a nivel nacional y en territorios priorizados por el SPS, validadas tripartitamente y entregadas a las autoridades competentes.
	Producto 2.2. La nueva plataforma digital piloto del Servicio Público de Empleo dispone de un assessment y recomendaciones para la incorporación de buenas prácticas de inclusión laboral de mujeres y jóvenes.
	Producto 2.3. Propuesta de un sistema interinstitucional de monitoreo desagregado por sexo y ramas de actividad económica de las políticas de empleo y seguridad social elaborada y presentada ante las instancias nacionales competentes (MTESS, INE, BCP, MH e IPS), en línea con el Eje 3 - Objetivo Estratégico 4 del Plan Nacional de Empleo (Decreto 7029/2022).
Resultado 3. El Gobierno, con el apoyo del tripartismo, impulsa la ecologización de la economía como	Producto 3.1. Una publicación sobre oportunidades y desafíos de las transiciones justas y la ecologización de la economía en Paraguay, que incluya las externalidades de implementar políticas con enfoque sostenible y

oportunidad para la creación de empleos verdes con trabajo decente, en el marco del Plan Nacional de Empleo 2022-2026 y de la Actualización de la NDC de la República del Paraguay (2021).	sustentable (especialmente en la zona del Chaco Paraguayo), y con perspectiva comparativa con otros países de la región.
	Producto 3.2. Hoja de ruta y plan de acción que promuevan los empleos verdes con trabajo decente y formal para unas transiciones justas, contruidos a partir del enfoque del tripartismo y en el marco del PNE, avanzando en la identificación de posibles grupos ganadores y perdedores de las transiciones por rama de actividad económica y sexo.

6.3. Anexo 2a. Matriz de evaluación

Criterios / preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de información	Herramientas de recopilación de datos y métodos de análisis
PERTINENCIA			
¿La intervención está haciendo lo adecuado?			
<i>Alineación con necesidades y prioridades de constituyentes</i> 1. ¿En qué medida las intervenciones diseñadas respondieron adecuadamente a las prioridades estratégicas nacionales y a las capacidades institucionales de los constituyentes tripartitos en cada país? <i>Identificación de población objetivo</i> 2. ¿En qué medida el diseño de cada intervención identificó correctamente a la población objetivo, considerando las características territoriales, sectoriales y de vulnerabilidad socioeconómica? <u>Sub preguntas</u> <i>Mecanismos consultivos</i> - ¿En qué medida el diseño de las intervenciones integra efectivamente los intereses de las diferentes partes interesadas y beneficiarios finales de los proyectos de OIT? - ¿En qué medida han participado los interlocutores sociales en el diseño y la implementación de las intervenciones?	I1. Alineación con las políticas/planes nacionales, ODS, UNSCF, normas internacionales del trabajo, etc, en términos de objetivos, ejes estratégicos, etc). El alineamiento puede ser a nivel operativo, conceptual, a nivel de actores, áreas de trabajo, resultados, etc I2. Documentos estratégicos de OOTT, OOEE que reflejen planificación estratégica/acciones de empleadores y trabajadores I3. Evidencia de contribución o participación de constituyentes en el diseño de las intervenciones. I4. Institucionalización de espacios de diálogo tripartito I5. Alineación con Planes de Recuperación Económica o similares post COVID-19	• Documentos de los Proyectos, así como material utilizado y generado durante el proceso de elaboración (diagnósticos, actas, memorias), P&P, entre otros documentos de OIT. • Objetivos de Desarrollo Sostenible y herramientas de monitoreo de recomendaciones internacionales. • Marco normativo (programas, políticas, planes, leyes, decretos, otras resoluciones administrativas relevantes). • Percepción, opinión y/o aportes cualitativos de informantes calificados a través de: - Entrevistas con autoridades y personal técnico, referentes de sindicatos, referentes de empleadores vinculados al trabajo de OIT en cada país - Entrevistas con	<u>Herramientas</u> • Recolección de documentos • Entrevistas personales virtuales • Encuesta (a definir su necesidad) • Información secundaria cuantitativa <u>Métodos</u> • Análisis documental • Análisis de entrevistas personales virtuales • Análisis de encuesta • Triangulación de fuentes

- ¿Cómo se han mejorado los procesos y actividades consultivas a ese respecto?		informantes calificados (p.e. académicos, sociedad civil, otros) - Resultados de encuesta - Investigaciones y/o estudios vinculados a la problemática	
COHERENCIA			
¿En qué medida es compatible la intervención? <i>Alineación con acciones de la OIT en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad</i> 3. ¿En qué medida cada intervención ha estado alineada con otras acciones de la OIT a nivel nacional y regional en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad? <i>Complementariedad y coordinación con otras iniciativas fuera de OIT</i> 4. ¿En qué medida las intervenciones han sido consistentes, complementarias y coordinadas con otras políticas, estrategias y programas ejecutados por gobiernos, agencias de cooperación y sociedad civil? <i>Adherencia a compromisos internacionales</i> 5. ¿En qué medida las intervenciones han sido coherentes con compromisos internacionales en materia de derechos humanos, igualdad de género, equidad intergeneracional e inclusión de pueblos indígenas y comunidades locales? <i>Coherencia interna</i> 6. ¿En qué medida el diseño y la implementación de las intervenciones han sido coherentes internamente en cuanto a la lógica de intervención, el realismo de	16. Evidencia de vinculación con otros socios internacionales, organismos de cooperación e iniciativas de sociedad civil en el país. 17. Alineación con compromisos internacionales en materia de derechos humanos, igualdad de género, equidad intergeneracional e inclusión de pueblos indígenas y comunidades locales. 18. Alineación con políticas y planes nacionales sobre igualdad de género, discapacidad y no discriminación, transición justa, empleo verde, sostenibilidad o temáticas afines/similares. 19. Integración de perspectiva de género en el diseño y la implementación. 110. Evidencia del valor añadido frente a otras iniciativas nacionales o	• Documentos de los Proyectos, así como material utilizado y generado durante el proceso de elaboración (diagnósticos, actas, memorias), P&P, entre otros documentos de OIT. • Objetivos de Desarrollo Sostenible y herramientas de monitoreo de recomendaciones internacionales. • Marco normativo (programas, políticas, planes, leyes, decretos, otras resoluciones administrativas relevantes). • Percepción, opinión y/o aportes cualitativos de informantes calificados a través de: - Entrevistas con autoridades y personal técnico, referentes de sindicatos, referentes de empleadores vinculados al trabajo de OIT en cada país - Entrevistas con	<u>Herramientas</u> • Recolección de documentos • Entrevistas personales virtuales • Encuesta (a definir su necesidad) • Información secundaria cuantitativa <u>Métodos</u> • Análisis documental • Análisis de entrevistas personales virtuales • Análisis de encuesta • Triangulación de fuentes

los plazos, y la consistencia entre objetivos, recursos y mecanismos de medición de resultados?, <i>¿Cómo se adaptó esta intervención a las prioridades, dinámicas institucionales y capacidades locales en su contexto nacional y territorial específico?</i> <i>Valor añadido</i> 7. ¿Qué valor añadido han aportado las intervenciones RBSA frente a otras iniciativas nacionales o regionales sobre transición ecológica y empleo?, ¿Cómo se valora la capacidad de la OIT para implementar acciones de forma flexible y ajustada a las necesidades emergentes, en comparación con otras formas de cooperación? <u>Sub preguntas</u> <i>Coordinación</i> - ¿Cómo interactúa la OIT, a través de sus proyectos y asistencia técnica con otras iniciativas nacionales e internacionales a fin de fomentar sinergias y evitar duplicaciones? <i>Género, discapacidad, no discriminación</i> - En el contexto del objetivo de la OIT en igualdad de género, inclusión de la discapacidad y otros temas de no-discriminación, así como políticas a nivel nacional en este sentido, ¿hasta qué punto los diseños de las intervenciones tomaron en cuenta cómo abordar la igualdad de género y la no-discriminación? Si no, ¿ha habido algún efecto negativo? <i>Resultados esperados y su posibilidad de realización</i> - ¿En qué medida el diseño de los proyectos ha sido	regionales sobre transición ecológica y empleo.	informantes calificados (p.e. académicos, sociedad civil, otros) - Resultados de encuesta - Investigaciones y/o estudios vinculados a la problemática	
--	--	---	--

coherente, realista en términos de plazos y medible en términos de resultados? (para cada proyecto)			
EFICACIA			
¿La intervención está logrando sus objetivos? <i>Logro de resultados</i> 8. ¿En qué medida las intervenciones han logrado (o están en vías de lograr) sus resultados previstos (y desarrollado los productos), incluidos aquellos vinculados a empleo verde, diálogo social, igualdad de género, y fortalecimiento de capacidades institucionales para una transición justa, considerando la distribución de resultados entre distintos grupos? <i>Avance de aspectos transversales</i> 9. ¿Qué tan eficaces fueron las intervenciones para promover avances en aspectos transversales clave como el enfoque de género, el diálogo social y la transición justa? <i>Impacto diferenciado para distintos grupos</i> 10. ¿Los resultados generados muestran signos de impacto diferenciado en los distintos grupos destinatarios, especialmente en aquellos tradicionalmente excluidos? <i>Contribución a marcos normativos e institucionales</i> 11. ¿Cómo contribuyeron las intervenciones a los marcos nacionales e internacionales de política pública, incluyendo los ODS, los marcos del SNU y las prioridades programáticas de la OIT? <u>Sub preguntas</u>	I11. Evidencia de cumplimiento de resultados esperados de los proyectos. (% cumplimiento de metas de proyectos, con indicadores, en caso la información exista). I12. Contribución de las áreas temáticas del trabajo de la OIT a los indicadores del P&P (por actor). I13. Evidencia de ejes de políticas transversales en los resultados (igualdad de hombres y mujeres, no discriminación, diálogo social, las normas internacionales del trabajo y transición ecológica). I14. Resultados principales, incluidos los resultados positivos, negativos, previstos y no deseados. I15. Posibles limitaciones y factores que facilitan los logros.	• Documentos de los Proyectos, así como material utilizado y generado durante el proceso de elaboración (diagnósticos, actas, memorias), P&P, entre otros documentos de OIT. • Objetivos de Desarrollo Sostenible y herramientas de monitoreo de recomendaciones internacionales. • Marco normativo (programas, políticas, planes, leyes, decretos, otras resoluciones administrativas relevantes). • Percepción, opinión y/o aportes cualitativos de informantes calificados a través de: - Entrevistas con autoridades y personal técnico, referentes de sindicatos, referentes de empleadores vinculados al trabajo de OIT en cada país - Entrevistas con informantes calificados (p.e. académicos, sociedad civil, otros) - Resultados de encuesta	<u>Herramientas</u> • Recolección de documentos • Entrevistas personales virtuales • Encuesta (a definir su necesidad) • Información secundaria cuantitativa <u>Métodos</u> • Análisis documental • Análisis de entrevistas personales virtuales • Análisis de encuesta • Triangulación de fuentes

<i>Resultados no esperados y factores críticos de éxito</i> - ¿Cuáles han sido los resultados inesperados más sobresalientes, así como factores clave de éxito? <i>Temas con menor desempeño</i> - ¿En qué temas / resultados el proyecto tuvo un desempeño menor y por qué? (vinculado a las buenas prácticas y lecciones aprendidas). <i>Obstáculos y limitaciones en la implementación</i> - ¿Qué obstáculos/limitaciones se han encontrado en la implementación de los proyectos y qué acciones correctivas se debieron tomar para lograr los objetivos planeados?		- Investigaciones y/o estudios vinculados a la problemática	
EFICIENCIA ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?			
<i>Uso de recursos</i> 12. ¿En qué medida el uso de los recursos (financieros y temporales) fue eficiente para el logro de los resultados de cada iniciativa? <i>Capacidad y estructura de gestión</i> 13. ¿En qué medida las capacidades y estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT contribuyeron con el logro de resultados? <u>Sub preguntas</u> <i>Rentabilidad</i> - ¿En qué medida se ha ampliado/consolidado/diversificado las alianzas, a	I16. Porcentaje de ejecución y/o avance del presupuesto asignado para cada proyecto. I17. Porcentaje de avance de resultados previstos. I18. Evidencia de alianzas para optimización de recursos.	• Documentos de los Proyectos, así como material utilizado y generado durante el proceso de elaboración (diagnósticos, actas, memorias), P&P, entre otros documentos de OIT. • Objetivos de Desarrollo Sostenible y herramientas de monitoreo de recomendaciones internacionales. • Marco normativo (programas, políticas, planes, leyes, decretos, otras resoluciones administrativas	<u>Herramientas</u> • Recolección de documentos • Entrevistas personales virtuales • Encuesta (a definir su necesidad) • Información secundaria cuantitativa <u>Métodos</u> • Análisis documental • Análisis de entrevistas personales virtuales • Análisis de encuesta

efectos de financiación? <i>Post Covid-19</i> - ¿En qué medida el proyecto ha aprovechado recursos financieros para mitigar los efectos de COVID-19 de manera equilibrada?		relevantes). • Percepción, opinión y/o aportes cualitativos de informantes calificados a través de: - Entrevistas con autoridades y personal técnico, referentes de sindicatos, referentes de empleadores vinculados al trabajo de OIT en cada país - Entrevistas con informantes calificados (p.e. académicos, sociedad civil, otros) - Resultados de encuesta - Investigaciones y/o estudios vinculados a la problemática	• Triangulación de fuentes
ORIENTACION HACIA EL IMPACTO La intervención, ¿cómo cambia la situación? <i>Contribución a cambios significativos</i> 14. ¿En qué medida la intervención de la OIT en el período analizado han contribuido a cambios significativos en capacidades, políticas, prácticas o sistemas que favorecen una transición justa, inclusiva y sostenible, incluyendo avances en promoción de la igualdad de género, empleo verde y diálogo social tripartito? <i>Contribuciones diferenciadas</i> 15. ¿En qué medida las intervenciones han generado contribuciones diferenciadas y sostenibles para grupos particularmente vulnerables, especialmente mujeres, pueblos indígenas, jóvenes o trabajadores informales?	I19. Nuevos planes, normativa, protocolos o lineamientos institucionales vinculados a las temáticas. I20. Evidencia del fortalecimiento del diálogo social y articulación intersectorial.	• Documentos de los Proyectos, así como material utilizado y generado durante el proceso de elaboración (diagnósticos, actas, memorias), P&P, entre otros documentos de OIT. • Objetivos de Desarrollo Sostenible y herramientas de monitoreo de recomendaciones internacionales. • Marco normativo (programas, políticas, planes, leyes, decretos, otras resoluciones administrativas	<u>Herramientas</u> • Recolección de documentos • Entrevistas personales virtuales • Encuesta (a definir su necesidad) • Información secundaria cuantitativa <u>Métodos</u> • Análisis documental • Análisis de entrevistas personales virtuales • Análisis de encuesta

<i>Diálogo social y articulación intersectorial</i> 16. ¿En qué medida las intervenciones han fortalecido el diálogo social y la articulación intersectorial como mecanismos de cambio estructural en la transición justa? <i>Percepción de actores clave</i> 17. ¿Cuál es la percepción de actores clave sobre el impacto a largo plazo y la sostenibilidad transformadora de las intervenciones? <u>Sub preguntas</u> <i>Desarrollo de capacidades</i> - ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a desarrollar las capacidades de las personas y de las instituciones para la sostenibilidad nacional de los resultados a corto y largo plazo?		relevantes). • Percepción, opinión y/o aportes cualitativos de informantes calificados a través de: - Entrevistas con autoridades y personal técnico, referentes de sindicatos, referentes de empleadores vinculados al trabajo de OIT en cada país - Entrevistas con informantes calificados (p.e. académicos, sociedad civil, otros) - Resultados de encuesta - Investigaciones y/o estudios vinculados a la problemática	• Triangulación de fuentes
ORIENTACION HACIA LA SOSTENIBILIDAD ¿Serán duraderos los beneficios?			
<i>Logros sostenibles en el tiempo</i> 18. ¿En qué medida es probable que los beneficios de las intervenciones se mantengan en el tiempo una vez finalizado el financiamiento RBSA? ¿Qué condiciones institucionales y técnicas existen para sostener los logros de las intervenciones una vez finalizadas? <i>Apropiación de resultados</i> 19. ¿En qué medida los actores clave (gobierno, empleadores, trabajadores, sociedad civil) han apropiado los resultados y están dispuestos a sostenerlos?	I21. Percepción de las contrapartes técnicas sobre su capacidad para mantener las acciones sin apoyo externo. I22. Grado de articulación con políticas públicas sectoriales vigentes. I23. Declaraciones de compromiso político o técnico de los actores clave hacia la continuidad de los resultados. I24. Evidencia de uso o	• Documentos de los Proyectos, así como material utilizado y generado durante el proceso de elaboración (diagnósticos, actas, memorias), P&P, entre otros documentos de OIT. • Objetivos de Desarrollo Sostenible y herramientas de monitoreo de recomendaciones internacionales. • Marco normativo	<u>Herramientas</u> • Recolección de documentos • Entrevistas personales virtuales • Encuesta (a definir su necesidad) • Información secundaria cuantitativa <u>Métodos</u> • Análisis documental • Análisis de entrevistas

<i>Factores limitantes o favorecedores de la sostenibilidad</i> 20. ¿Qué factores limitan o favorecen la sostenibilidad ambiental, económica y social de los resultados promovidos por las intervenciones? <i>Escalamiento, réplica y transferencia</i> 21. ¿Qué elementos de esta experiencia podrían ser útiles o replicables en otras regiones o países con desafíos similares, incluso si no han estado directamente conectados? <u>Sub preguntas</u> <i>Movilización de apoyo y recursos adicionales</i> - ¿En qué medida logró el proyecto movilizar apoyo interno o movilizar recursos nacionales o internacionales adicionales?	adaptación de los productos del proyecto por parte de actores locales. I25. Participación activa de los actores clave en la toma de decisiones durante la implementación. I26. Percepción de los actores sobre la relevancia de los resultados del proyecto para sus intereses u objetivos. I27. Interés de entidades gubernamentales o donantes en financiar la ampliación de las acciones. I28. Casos identificados de réplica parcial o total de alguna experiencia del proyecto. I29. Evidencia de asignación presupuestaria nacional o local para continuar actividades iniciadas por el proyecto. I30. Testimonios de instituciones públicas o privadas sobre contribuciones en especie o financieras. I31. Alianzas establecidas con otras organizaciones para fortalecer o ampliar los resultados	(programas, políticas, planes, leyes, decretos, otras resoluciones administrativas relevantes). • Percepción, opinión y/o aportes cualitativos de informantes calificados a través de: - Entrevistas con autoridades y personal técnico, referentes de sindicatos, referentes de empleadores vinculados al trabajo de OIT en cada país - Entrevistas con informantes calificados (p.e. académicos, sociedad civil, otros) - Resultados de encuesta - Investigaciones y/o estudios vinculados a la problemática	personales virtuales • Análisis de encuesta • Triangulación de fuentes
--	---	---	--

6.4. Anexo 2b. Fuentes secundarias revisadas para la evaluación del proyecto de México

Documentos de diseño

RBSA Promoviendo la transición justa en contextos de recuperación económica y cambio climático en México. De economías grises a economías verdes

Presupuesto y revisiones financieras

RBSA de México

Planes de trabajo

Matrices y documentos de planes de trabajo

Informe de progreso

Informe diciembre 2023, Informe mayo 2023- octubre 2024, Informe junio 2024 Informe final noviembre 2024

Documentos sobre resultados, publicaciones, recursos, noticias disponibles, presentaciones

Evaluaciones

Evaluación agrupada independiente de proyectos RBSA de recuperación y reactivación económica frente a la pandemia. México, El Salvador, Honduras, Jamaica, Brasil y Perú, 2022

Evaluación Agrupada Independiente de Intervenciones sobre Tránsito hacia la Economía Formal con perspectiva de Género en cuatro Países de Latinoamérica. Argentina, Bolivia, México y Perú, 2024

Respuesta a recomendaciones de evaluaciones en México

Lista de actores relevantes y beneficiarios México

6.5. Anexo 2c. Fuentes secundarias revisadas para la evaluación del proyecto de Paraguay

Documentos de diseño

RBSA Impulsar tripartitamente la formalización y la ampliación de la cobertura de protección social, apoyando la implementación de políticas de empleo y la transición justa para una recuperación económica con trabajo decente

Planes de trabajo

Avances 2024 y Plan de trabajo 2025

Informe de progreso

Informe de seguimiento 2023 - junio 2024, Informe de logros y avances 2024, Informe de progreso marzo 2025

Documentos sobre resultados, publicaciones, recursos, noticias disponibles, presentaciones

Compendio de estudios sobre transición justa en Paraguay y sobre experiencias regionales, Hitos

CPO 2022-2023

Marco de Cooperación de las Naciones Unidas y anexos

Planes nacionales de Desarrollo, Empleo, Protección Social y otros

Programa de Trabajo Decente en Paraguay

Evaluaciones

Evaluación de alto nivel de la estrategia de cooperación para el desarrollo de la OIT. Estudio de caso Paraguay

Respuesta a recomendaciones de evaluaciones en Paraguay

Bibliografía complementaria, legislación y otros

- Banco Central de Paraguay (2024). Cuentas Nacionales Trimestrales-Cuarto trimestre 2024
<https://www.bcp.gov.py/web/institucional/w/cuentas-nacionales-trimestrales-cuarto-trimestre-2024>
- Centro de Estudios Económicos de la Unión Industrial Paraguay (2020). Diagnóstico sobre la situación de los trabajadores de la economía informal en el Paraguay (Artículo PDF). [Presentación de PowerPoint \(uip.org.py\)](#)
- Constitución Nacional de la República del Paraguay (1992)
[CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL PARAGUAY \(bacn.gov.py\)](#)
- Decreto N° 7865/2017 por la cual se crea la Comisión Nacional de Derechos Fundamental en el trabajo y Prevención del Trabajo Forzoso (CONTRAFOR) (Artículo PDF)
https://www.mtess.gov.py/download_file/193
- Instituto Nacional de Estadística (2023). Resultados Finales del Censo Nacional de Población y Viviendas 2022. Primeros Resultados Finales del IV Censo Indígena 2022.

<https://www.ine.gov.py/censo2022/>

- Ley No 5407/2015. Por la cual se modifica el artículo 10 de la Ley N° 5407/2015 donde se aprueba el cambio del 60% al 100% del salario mínimo legal vigente para las trabajadoras domésticas remuneradas del Paraguay.

[Ley N° 6338 / Modifica el Artículo 10 de la Ley N° 5407/15 \(bacn.gov.py\)](#)

- Ley N° 1265/1987. Por la cual se modifica la ley N° 253/71 “que crea el servicio nacional de promoción profesional”

[Ley N° 1265 / Modifica la Ley N° 253/71 \(bacn.gov.py\)](#)

- Ley N° 4951/13. Por la cual se crea la ley de inserción al empleo juvenil

[Ley N° 4951 / de Inserción al Empleo Juvenil \(bacn.gov.py\)](#)

- Ley N° 5115/13. Por la cual se crea del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

[Ley N° 5115 / crea el Ministerio de Trabajo, Empleo Y Seguridad Social \(bacn.gov.py\)](#)

- Ley N° 6339/19. Por la cual se regula el empleo a tiempo parcial

[Ley N° 6339 / que regula el Empleo a Tiempo Parcial \(bacn.gov.py\)](#)

- Ley N° 4457/12. Por la cual se regula las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)

[Ley N° 4457 / para las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas \(MIPYMES\). \(bacn.gov.py\)](#)

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2019). Estrategia Integrada de Formalización del Empleo 2018-2023

[Reporte Estrategia de Formalizacion Ano 2019.pdf \(mtess.gov.py\)](#)

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2022). Plan Nacional de Empleo 2022-2026. Paraguay

[Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: Plan Nacional de Empleo 2022-2026 \(mtess.gov.py\)](#)

- Organización Internacional del Trabajo (2021). Cambios en las dinámicas laborales en Paraguay 2020-2021

[Cambios en las dinámicas laborales en Paraguay 2020-2021 | OIT/Cinterfor](#)

- Organización Internacional del Trabajo (2016). Empleo informal en Paraguay. Evolución, características y acciones de políticas públicas.

[observatorio.sinafocal.gov.py](#)

- Organización Internacional del Trabajo (2025). Panorama laboral América Latina y el Caribe

<https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2024-de-america-latina-y-el-caribe>

- Sistema de Información del Mercado Laboral de Paraguay (SIMELpy).

<https://simel.mtess.gov.py/>

6.6. Anexo 2d. Guía base de entrevistas

La guía base será adaptada de acuerdo con el informante clave, participante de entrevistas o de grupos de diálogo.

	Staff de la OIT	Gobierno	Socios tripartitos	SNU	OSC, expertos, otros	Cooperantes
RELEVANCIA O PERTINENCIA						
<i>Alineación con necesidades y prioridades de constituyentes</i> ¿En qué medida las intervenciones diseñadas respondieron adecuadamente a las prioridades estratégicas nacionales y a las capacidades institucionales de los constituyentes tripartitos en cada país?	X	X	X	X	X	X
<i>Identificación de población objetivo</i> ¿En qué medida el diseño de cada intervención identificó correctamente a la población objetivo, considerando las características territoriales, sectoriales y de vulnerabilidad socioeconómica?	X	X	X	X	X	X
<i>Mecanismos consultivos</i> ¿En qué medida el diseño de las intervenciones integra efectivamente los intereses de las diferentes partes interesadas y beneficiarios finales de los proyectos de OIT? ¿En qué medida han participado los interlocutores sociales en el diseño y la implementación de las intervenciones? ¿Cómo se han mejorado los procesos y actividades consultivas a ese respecto?	X	X	X	X	X	X
COHERENCIA						
<i>Alineación con acciones de la OIT en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad</i> ¿En qué medida cada intervención ha estado alineada con otras acciones de la OIT a nivel nacional y regional en materia de transición justa, empleo verde y sostenibilidad?	X					
<i>Complementariedad y coordinación con otras iniciativas fuera de OIT</i> ¿En qué medida las intervenciones han sido consistentes, complementarias y coordinadas con otras políticas, estrategias y programas ejecutados por gobiernos, agencias de cooperación y sociedad civil?	X	X	X		X	X
<i>Adherencia a compromisos internacionales</i> ¿En qué medida las intervenciones han sido coherentes con compromisos internacionales en materia de derechos humanos, igualdad de	X	X			X	

	Staff de la OIT	Gobierno	Socios tripartitos	SNU	OSC, expertos, otros	Cooperantes
género, equidad intergeneracional e inclusión de pueblos indígenas y comunidades locales?						
<i>Coherencia interna</i> ¿En qué medida el diseño y la implementación de las intervenciones han sido coherentes internamente en cuanto a la lógica de intervención, el realismo de los plazos, y la consistencia entre objetivos, recursos y mecanismos de medición de resultados?	X					
<i>Valor añadido</i> ¿Qué valor añadido han aportado las intervenciones RBSA frente a otras iniciativas nacionales o regionales sobre transición ecológica y empleo?	X	X	X		X	
<i>Coordinación</i> ¿Cómo interactúa la OIT, a través de sus proyectos y asistencia técnica con otras iniciativas nacionales e internacionales a fin de fomentar sinergias y evitar duplicaciones?	X		X	X	X	X
<i>Género, discapacidad, no discriminación</i> En el contexto del objetivo de la OIT en igualdad de género, inclusión de la discapacidad y otros temas de no-discriminación, así como políticas a nivel nacional en este sentido, ¿hasta qué punto los diseños de las intervenciones tomaron en cuenta cómo abordar la igualdad de género y la no-discriminación? Si no, ¿ha habido algún efecto negativo?	X	X	X		X	
<i>Resultados esperados y su posibilidad de realización</i> ¿En qué medida el diseño de los proyectos ha sido coherente, realista en términos de plazos y medible en términos de resultados? (para cada proyecto)	X					
EFFECTIVIDAD/EFICACIA						
<i>Logro de resultados</i> ¿En qué medida las intervenciones han logrado (o están en vías de lograr) sus resultados previstos (y desarrollado los productos), incluidos aquellos vinculados a empleo verde, diálogo social, igualdad de género, y fortalecimiento de capacidades institucionales para una transición justa, considerando la distribución de resultados entre distintos grupos?	X	x	X		X	
<i>Avances de aspectos transversales</i>	X	X	X		X	

	Staff de la OIT	Gobierno	Socios tripartitos	SNU	OSC, expertos, otros	Cooperantes
¿Qué tan eficaces fueron las intervenciones para promover avances en aspectos transversales clave como el enfoque de género, el diálogo social y la transición justa?						
<i>Impacto diferenciado para distintos grupos</i> ¿Los resultados generados muestran signos de impacto diferenciado en los distintos grupos destinatarios, especialmente en aquellos tradicionalmente excluidos?	X					
<i>Contribución a marcos normativos e institucionales</i> ¿Cómo contribuyeron las intervenciones a los marcos nacionales e internacionales de política pública, incluyendo los ODS, los marcos del SNU y las prioridades programáticas de la OIT?	X	X	X	X	X	
<i>Resultados no esperados y FCE</i> ¿Cuáles han sido los resultados inesperados más sobresalientes, así como factores clave de éxito?	X	X	X			
<i>Temas con menor desempeño</i> ¿En qué temas / resultados el proyecto tuvo un desempeño menor y por qué? (vinculado a las buenas prácticas y lecciones aprendidas).	X					
<i>Obstáculos y limitaciones en la implementación</i> ¿Qué obstáculos/limitaciones se han encontrado en la implementación de los proyectos y qué acciones correctivas se debieron tomar para lograr los objetivos planeados?	X	X	X			
Eficiencia						
<i>Uso de recursos</i> ¿En qué medida el uso de los recursos (financieros y temporales) fue eficiente para el logro de los resultados de cada iniciativa?	X					
<i>Capacidades y estructura de gestión</i> ¿En qué medida las capacidades y estructuras de gestión de las Oficinas País de la OIT contribuyeron con el logro de resultados?	X					
<i>Rentabilidad</i> ¿En qué medida se ha ampliado/consolidado/diversificado las alianzas, a efectos de financiación?	X	X				X
<i>Post COVID-19</i> ¿En qué medida el proyecto ha aprovechado recursos financieros para mitigar los efectos de COVID-19 de manera equilibrada?	X	X	X	X	X	X

	Staff de la OIT	Gobierno	Socios tripartitos	SNU	OSC, expertos, otros	Cooperantes
Orientación al IMPACTO						
<i>Contribución a cambios significativos</i> ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a cambios significativos en capacidades, políticas, prácticas o sistemas que favorecen una transición justa, inclusiva y sostenible, incluyendo avances en equidad de género, empleo verde y diálogo social tripartito?	X	X	X			
<i>Contribuciones diferenciadas</i> ¿En qué medida las intervenciones han generado contribuciones diferenciadas y sostenibles para grupos tradicionalmente excluidos, especialmente mujeres, pueblos indígenas, jóvenes o trabajadores informales?	X	X	X		X	
<i>Diálogo social y articulación intersectorial</i> ¿En qué medida las intervenciones han fortalecido el diálogo social y la articulación intersectorial como mecanismos de cambio estructural en la transición justa?	X	X	X			
<i>Percepción de actores clave</i> ¿Cuál es la percepción de actores clave sobre el impacto a largo plazo y la sostenibilidad transformadora de las intervenciones?		X	X		X	X
<i>Desarrollo de capacidades</i> ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a desarrollar las capacidades de las personas y de las instituciones para la sostenibilidad nacional de los resultados a corto y largo plazo?	X	X	X		X	
Orientación hacia la SOSTENIBILIDAD						
<i>Logros sostenibles en el tiempo</i> ¿En qué medida es probable que los beneficios de las intervenciones se mantengan en el tiempo una vez finalizado el financiamiento RBSA? ¿Qué condiciones institucionales y técnicas existen para sostener los logros de las intervenciones una vez finalizadas?	X	X	X		X	
<i>Apropiación de resultados</i> ¿En qué medida los actores clave (gobierno, empleadores, trabajadores, sociedad civil) han apropiado los resultados y están dispuestos a sostenerlos?	X	X	X		X	
<i>Factores limitantes o favorecedores de sostenibilidad</i> ¿Qué factores limitan o favorecen la sostenibilidad ambiental, económica y social de	X	X	X		X	

	Staff de la OIT	Gobierno	Socios tripartitos	SNU	OSC, expertos, otros	Cooperantes
los resultados promovidos por las intervenciones?						
<i>Escalamiento, réplica y transferencia</i> ¿Existen oportunidades de escalamiento, réplica o transferencia de los modelos o aprendizajes generados?	X	X	X		X	
<i>Mobilización de apoyo y recursos adicionales</i> ¿En qué medida logró el proyecto movilizar apoyo interno o movilizar recursos nacionales o internacionales adicionales?	X	X	X			X

6.7. Anexo 2e. Relación de personas entrevistadas de México

#	Tipo de institución	Nombre de la persona entrevistada	Institución	Cargo	Sexo
1	OIT	Pedro Américo Furtado de Oliveira	OIT	Director	Hombre
2	OIT	Edith Zavala	OIT	Coordinadora del proyecto	Mujer
3	OIT	Noémie Feix	OIT	Oficial Nacional de Empleo	Mujer
4	OIT	Erika Flores	OIT	Oficial de programación	Mujer
5	Gobierno	Luis Alfonso Carrillo Molina	Secretaría del Trabajo - Coahuila	Asesor General Jurídico	Hombre
6	Gobierno	Abdelali Soto	Secretaría del Trabajo - Coahuila	Secretaría Técnica	Mujer
7	Gobierno	Ana Cecilia Mata Rodríguez	Municipio de Saltillo - Coahuila	Subdirectora de Fomento Económico	Mujer
8	Gobierno	Mario Enrique Garibay Calderón	Oficina Servicio Nacional de Empleo - Coahuila	Director de Apoyos Económicos OSNE Coahuila	Hombre
9	Organización de empleadores	Cyntiha Arrazola	CANACINTRA - Coahuila	Encargado de la Bolsa de Trabajo	Mujer
10	Organización de empleadores	Miguel Monroy Robles	COPARMEX - Coahuila	Director	Hombre
11	Organización de trabajadores	Blanca Rocío Medina López	CTM - Coahuila	Asesora Legal	Mujer
12	Organización de trabajadores	Marco Antonio Flores García	FNSI - Coahuila	Apoderado jurídico y representante legal	Hombre
13	Gobierno	Luis Cervantes Salgado	Secretaría del Trabajo - San Luis Potosí	Director General de Empleo y Productividad Laboral, STPS SLP	Hombre
14	Gobierno	María Teresa Galicia Saldaña	Secretaría del Trabajo - San Luis Potosí	Directora de Inclusión Laboral	Mujer
15	Gobierno	Areli del Rocío Aguilar Dávila	Secretaría del Trabajo - San Luis Potosí	Asesora de capacitación	Mujer
16	Gobierno	Giselda Yvone Leos Vázquez	SIFIDE - San Luis Potosí	Enlace técnico	Mujer
17	Organización de empleadores	Luis Gerardo Ortuño Díaz Infante	COPARMEX - San Luis Potosí	Presidente	Hombre

#	Tipo de institución	Nombre de la persona entrevistada	Institución	Cargo	Sexo
18	Organización de empleadores	Rodolfo Grande Rivera	COPARMEX - San Luis Potosí	Enlace técnico	Hombre
19	Organización de empleadores	Vicente Aguilar Ordáz	ADERIAC - San Luis Potosí	Director Ejecutivo	Hombre
20	Organización de empleadores	Jorge Pérez Vilet	CANACO - San Luis Potosí	Enlace técnico	Hombre
21	Organización de trabajadores	Emilio de Jesús Ramírez Guerrero	CTM - San Luis Potosí	Secretario General	Hombre
22	Organización de trabajadores	Emilio Ramírez Konishi	CTM - San Luis Potosí	Enlace técnico	Hombre
23	Organización de trabajadores	César Arturo Lara Rocha	CROM - San Luis Potosí	Secretario General	Hombre
24	Universidad	Laura Roxana Santiago Álvarez	Universidad Tecnológica - San Luis Potosí	Directora Académica	Mujer
25	Universidad	Néstor Eduardo Garza Álvarez	Universidad Politécnica - San Luis Potosí	Rector	Hombre

6.8. Anexo 2f. Relación de personas entrevistadas de Paraguay

#	Tipo de institución	Institución	Apellidos de la persona entrevistada	Nombre de la persona entrevistada	Cargo	Sexo
1	Estado	Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social	Díaz Grütter	Laura	Directora General Protección de la niñez y Adolescencia	Mujer
2	Estado		Luchín	Patricia	Directora General de Promoción a la Mujer Trabajadora	Mujer
3	Estado		Villalba	Gustavo	Director de Normas	Hombre
4	Estado		Recalde	Mónica	Ministra (antes Directora General de Seguridad Social)	Mujer
5	Estado		Rossati	Joryan	Director General de Planificación	Hombre
6	Estado		López	Verónica	Vice Ministra de Empleo y Seguridad Social (antes Directora Normas Internacionales)	Mujer
7	Estado		Otazú	Wilberto	Director General de Empleo	Hombre
8	Estado		Garcete	Alejandra	Directora General de Seguridad Social	Mujer
9	Estado		Sanabria	Diego	Director Observatorio Laboral	Hombre
10	Estado		Centurión	Luis	Director de Salud y Seguridad Ocupacional del MTESS	Hombre
11	Estado		Duarte	Jessica	Directora General de Inspección	Mujer
12	Estado		Rojas	Isis	Directora de Formación	Mujer

#	Tipo de institución	Institución	Apellidos de la persona entrevistada	Nombre de la persona entrevistada	Cargo	Sexo
		MTESS (SINAFOCAL)			Profesional (MoPaDual)	
13	Estado		Patiño	Mario	Director de Planificación	Hombre
14	Estado	Instituto Nacional de Estadística	Ojeda	Iván	Director Nacional	Hombre
15	Estado		Barrios	Óscar	Director General - Dirección General de Innovación Estadística y Coordinación del Sistema Estadístico Nacional - SISEN	Hombre
16	Estado		Medina	Norma	Directora General de Producción Estadística	Mujer
17	Estado	IPS	Velázquez	José	Director de Cálculos actuariales del IPS	Hombre
18	Empleadores	CNCSP	Carro	Paula	Gerente General	Mujer
19	Empleadores	FEDEMIPYMES	Tavella	Luis	Presidente	Hombre
20	Empleadores		Armele	Cesar	Asesor	Hombre
21	Empleadores	FEPRINCO	Villasanti	Norma	Síndico	Mujer
22	Empleadores	UIP	Candia	Camila	Gerente de Desarrollo Industrial	Mujer
23	Empleadores		González Arias	Luis	Consultor UIP (Representante)	Hombre
24	Trabajadores	CNT	Zayas	Miguel	Presidente	Hombre
25	Trabajadores		Avalos	Ramon	Secretario General	Hombre
26	Trabajadores	CUT	Arias	Mirta	Presidenta	Mujer
27	Trabajadores	CUT-A	Congo	Graciela	Representante	Mujer

#	Tipo de institución	Institución	Apellidos de la persona entrevistada	Nombre de la persona entrevistada	Cargo	Sexo
28	Cooperante SNU /	ONU	Garafulic	Igor	Coordinador Residente AI	Hombre
29	Cooperante SNU /		Cardozo	Sofia	OCR	Mujer
30	Cooperante SNU /		Cano	Aldo	OCR	Hombre
31	Cooperante SNU /		Galeano	José Antonio	Jefe de Equipo OCR	Hombre
32	Cooperante SNU /	PNUD	Morimoto	Silvia	Representante Residente	Mujer
33	Cooperante SNU /		Valdez	Ofelia	Analista de Desarrollo Inclusivo	Mujer
34	Cooperante SNU /	UE	Valente	Vera	Especialista	Mujer
35	Cooperante SNU /	Banco Mundial	Apella	Ignacio	Senior Social Protección Economist	Hombre
36	Cooperante SNU /	UNICEF	Rojas	Gustavo	Oficial de Políticas Sociales	Hombre
37	OIT	OIT	Cunego	Aram	Oficial Nacional – Programa de Trabajo Decente	Hombre
38	OIT	OIT	Reinecke	Gerhard	Especialista Principal en Políticas de Empleo	Hombre
39	OIT	CINTERFOR	Graña	Gonzalo	Oficial Técnico en Diálogo Social y Formación Profesional	Hombre

6.9. Plantilla 4.1: Lecciones Aprendidas

México

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	MEXICO 1. La ejecución del proyecto ha requerido la configuración de espacios de diálogo social tripartito en los estados intervinientes.
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	En Coahuila, el CTRL-C deriva de un acuerdo ejecutivo, lo que permitió avanzar con los productos y acciones previstas. En tanto, en San Luis lo que determinó el rápido progreso fue la confianza de los mandantes en la OIT, las buenas relaciones previamente establecidas entre el gobierno y los interlocutores sociales, así como la voluntad de ambas partes por impulsar la agenda verde
Context and any related preconditions	En México, el proyecto formó parte de la estrategia de continuidad y consolidación de los esfuerzos iniciados por la OIT a través de dos intervenciones previas, también financiadas por RBBSA, una en Ciudad de México (2020-2021) y otra en el estado de Coahuila (2021-2023), ambas centradas en apoyar la recuperación del empleo frente a los efectos del COVID-19 con un enfoque de transición justa, trabajo decente e inclusión de género En México, en Coahuila el proyecto buscó contribuir al fortalecimiento del CTRL-C como mecanismo de diálogo social tripartito del Estado. Y en San Luis el proyecto puso énfasis en generar las condiciones para el establecimiento del diálogo social tripartito, sobre todo con la instalación de espacios tripartitos de diálogo que permitan diseñar y adoptar medidas de política para promover la creación de empleos verdes. La Oficina de País de la OIT para México y Cuba y el gobierno del estado de San Luis Potosí, a través de su STPS, suscribieron una Carta de Intención en febrero del 2024 con el objetivo de impulsar la agenda de cooperación en materia de Trabajo Decente, lo que incluía la implementación del proyecto.
Targeted users / Beneficiaries	Oficinas de la OIT involucradas en cooperación técnica, MPT, equipos de proyectos y socios donantes.
Challenges /negative lessons - Causal factors	
Success / Positive Issues - Causal factors	La selección de San Luis Potosí como el estado en el que se replicaría el modelo de intervención, ha sido apropiada por diferentes razones (identificadas de los documentos revisados y de las entrevistas realizadas): (i) el gobierno de San Luis tiene entre sus prioridades los empleos verdes, la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente: de hecho, quien gobierna el estado desde el 2021 es el Partido Verde Ecologista de México; (ii) el gobierno de San Luis mostró mucho interés en ser parte del proyecto; y (iii) en dicho estado hay condiciones similares a las de Coahuila respecto a la relación entre empleadores y trabajadores; (iv) la OIT tenga presencia (o proyecte hacerlo) en el estado y/o existan recursos humanos y financieros complementarios o el potencial de colaboración inter agencial (ACNUR, OIM) para apalancar financieramente la iniciativa.

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Necesidad de generar o fortalecer espacios de diálogo tripartitos
--	---

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	MEXICO 2. En el país el tema de la equidad de género está más apropiado entre las instituciones gubernamentales y empresas que el tema de los empleos verdes y transición justa.
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	En equidad de género, los mayores avances se han dado en el ámbito laboral, tanto a nivel de instituciones públicas, empresas transnacionales y nacionales, sindicatos y universidades. Con relación a empleos verdes, las principales limitaciones son que no es un tema tan prioritario en la agenda, sobre todo de los gobiernos locales, así como algunas normativas como el impuesto verde y el impuesto a la emisión de gases con efecto invernadero.
Context and any related preconditions	En Coahuila y sobre todo en San Luis Potosí, las empresas transnacionales tienen una política explícita de promoción de género e inclusión; entre las empresas nacionales, algunas también tienen este tipo de políticas y otras llevan a cabo acciones puntuales sobre equidad de género, como implementar un área de lactancia, o darles a sus trabajadores hombres días de licencia cuando nacen sus hijos. A nivel de gobierno, el servicio de inspección de la STPS supervisa casos de abuso y acoso laboral hacia mujeres. Las universidades han actualizado el modelo educativo y ya tienen asignaturas transversales sobre equidad de género en diferentes direcciones y áreas; asimismo, cuentan con salas de lactancias. En tanto, las organizaciones de trabajadores cuentan con Oficinas de equidad y género y además para tener representación oficial deben demostrar que hay participación equitativa de mujeres y hombres en la Junta Directiva. En México, desde el estado de Coahuila hay acciones vinculadas a la generación de prácticas o empleos verdes que tienen que ver con directivas de cumplimiento obligatorio para las empresas, mientras que otras están más vinculadas a programas de sensibilización. Del mismo modo, algunas empresas están buscando concientizar a sus trabajadores y algunos sindicatos incorporan en sus estatutos y/o en la negociación colectiva lo relativo a saneamiento de desechos, reciclaje de agua, ahorro en el uso del papel y de la energía eléctrica, generación de empleos verdes, entre otros temas. En tanto, en San Luis Potosí una universidad está gestionando la incorporación de la carrera de ingeniería ambiental y sostenibilidad, mientras que otra está buscando que sus estudiantes de la carrera de administración con especialidad en gestión de capital humano realicen una especialización en emprendimientos y empleos verdes.
Targeted users / Beneficiaries	Oficina de OIT, instituciones gubernamentales, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores

Challenges /negative lessons - Causal factors	En cuanto a las limitaciones para la promoción de empleos verdes, según las personas entrevistadas, una tiene que ver con que aún no es un tema tan prioritario en la agenda, sobre todo de los gobiernos locales. Otro tipo de limitaciones se vinculan más con las normativas. Un elemento de contexto relevante es el del impuesto verde, que es un impuesto ambiental que grava actividades con impacto negativo en el medio ambiente. Según las personas entrevistadas, las EMN y las empresas nacionales más grandes ya tienen arraigadas la cultura y los procesos de cumplimiento en temas ambientales, lo que no ocurre con las empresas más pequeñas y menos formales, algunas de las cuales también contaminan. Por su parte, el recientemente aprobado impuesto a emisión de gases con efecto invernadero, es un impuesto recaudatorio y que los recursos emanados de estos impuestos deberían utilizarse para apoyar a las plantas industriales para que mejoren procesos y no contaminen tanto
Success / Positive Issues - Causal factors	Las personas entrevistadas manifestaron que la participación de las mujeres en la fuerza laboral es mayor que en otros estados, aunque sigue siendo inferior a la de los hombres. Esto ocurre tanto a nivel de instituciones públicas, empresas y sindicatos
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Necesidad de buscar estrategias para fomentar que más empresas se interesen en enverdecer su negocio, implementar prácticas y estrategias empresariales verdes y de potenciar a las instituciones que trabajan en temas ecológicos

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	MEXICO 3. Los estados de Coahuila y San Luis Potosí tienen muchas ventajas para llevar a cabo proyectos que apunten a la inserción e inclusión laboral de población vulnerable, como las personas migrantes; no obstante, existen elementos de contexto que actualmente pueden limitar la efectividad de este tipo de proyectos
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	En Coahuila, con la industrialización crece la demanda por trabajadores, lo que a su vez representa una oportunidad para que los migrantes tengan un empleo formal. Coahuila es una de las zonas del país que recibe más refugiados y además es un estado atractivo para migrantes, principalmente de países de Centroamérica o del sur de México. No obstante, el escenario actual es complejo para la generación y permanencia del empleo, hay incertidumbre debido a las políticas migratorias, militares, económicas y arancelarias de Estados Unidos. Asimismo, se han reducido los recursos de las agencias de cooperación de Estados Unidos a México, lo que ha detenido algunos proyectos de las instituciones de gobierno, como el de la implementación de guarderías para hijos/as de personas migrantes. Por su parte, San Luis Potosí, un elemento de contexto importante es la Reforma laboral, implementada en el país en el 2019 y que actualmente se encuentra en su tercera y última etapa. Otro elemento de contexto relevante es la reforma que busca reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas y se está llevando a cabo de manera progresiva: algunas personas entrevistadas consideran que esta reforma puede ser una oportunidad para mejorar la productividad de los trabajadores y para que más personas tengan empleo; mientras que otras opinan lo contrario, que la reforma puede generar problemas para las MYPES que van a tener que contratar a más trabajadores para cubrir su demanda laboral
Context and any related preconditions	En México, Coahuila es una zona de frontera con Estados Unidos; tiene uno de los mayores índices de seguridad; es el segundo estado con salarios más altos y con mayor tasa de formalidad (más del 60%); y la industria manufacturera es la más importante, siendo un estado exportador de autopartes y vehículos. Por su parte, San Luis Potosí está ubicado a la mitad del territorio nacional, es un estado industrial que depende de la industria de transformación y automotriz.
Targeted users / Beneficiaries	Oficina de OIT, instituciones gubernamentales de los estados de Coahuila y San Luis Potosí
Challenges /negative lessons - Causal factors	El escenario actual es complejo para la generación y permanencia del empleo, hay incertidumbre debido a las políticas migratorias, militares, económicas y arancelarias de Estados Unidos
Success / Positive Issues - Causal factors	Coahuila es una de las zonas del país que recibe más refugiados y además es un estado atractivo para migrantes, principalmente de países de Centroamérica o del sur de México
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Para el diseño de futuros proyectos, la importancia de analizar y comprender muy bien el contexto, y plantear intervenciones acordes con los temas prioritarios de las agendas del país y de los estados, en un marco de diálogo social tripartito y enfoque de género.

Paraguay

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	PARAGUAY 1. La flexibilidad programática mejora la eficacia y la pertinencia en contextos de cambio político
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La capacidad del RBSA para adaptarse rápidamente a la nueva administración del MTESS permitió mantener la relevancia de la cooperación técnica, asegurar el uso de los recursos disponibles y consolidar productos útiles para la política pública.
Context and any related preconditions	Contexto: Cambio de gobierno en Paraguay en agosto de 2023 con nuevos enfoques y prioridades políticas. Precondición: Disponibilidad de un marco de cooperación flexible y una estructura de gestión capaz de reaccionar rápidamente ante coyunturas políticas.
Targeted users / Beneficiaries	OIT local y regional, gobierno, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores
Challenges /negative lessons - Causal factors	Desafío: Riesgo de desconexión entre diseño inicial del proyecto y prioridades emergentes. Factor causal: Procesos de formulación de proyectos largos en contextos dinámicos. Lección negativa: Los proyectos con diseño rígido pueden perder oportunidad de incidencia si no se ajustan a las prioridades de los nuevos tomadores de decisión.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	PARAGUAY 2. La coordinación interinstitucional es un factor crítico para la producción y uso de datos laborales
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	El desarrollo del SIMEL y los avances en registros administrativos muestran que una colaboración estrecha entre instituciones (MTESS, INE, OIT) puede superar barreras históricas de fragmentación de datos.
Context and any related preconditions	Contexto: Carencia de sistemas de información laboral unificados y actualizados, y baja interoperabilidad de registros en Paraguay. Precondición: Voluntad política, respaldo técnico externo, formalización de alianzas mediante acuerdos o memorandos.
Targeted users / Beneficiaries	OIT local y regional, gobierno, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores

Challenges /negative lessons - Causal factors	Desafío: Escasa cultura de colaboración interinstitucional sostenida. Factor causal: Competencia institucional o escasa claridad sobre roles. Lección negativa: Sin acuerdos claros de colaboración y protocolos técnicos, los esfuerzos de mejora de datos pueden estancarse o duplicarse.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	PARAGUAY 3. Los conceptos asociados al enfoque de género han sido blanco de debate tanto a nivel gubernamental como desde la ciudadanía.
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	El contexto se ha endurecido en cuanto a una mirada conservadora sobre estos conceptos, con preferencia por el uso de eufemismos como igualdad entre el hombre y la mujer o descripciones similares, restrictivas de interpretaciones más amplias o inclusivas.
Context and any related preconditions	Esto ha incidido en todas las acciones del entorno de cooperación internacional y la OIT no ha estado exento ya que la inserción explícita de conceptos que hoy son considerados “controversiales” en ciertos ámbitos, podría restringir la capacidad de cooperación técnica efectiva de la Agencia.
Targeted users / Beneficiaries	OIT local y regional
Challenges /negative lessons - Causal factors	
Success / Positive Issues - Causal factors	No obstante, en Paraguay, a partir de la reactivación de la CTIO, varios actores del sector público, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores están reflexionando sobre las temáticas que se habían dejado de hablar como la mirada del enfoque de género en el ámbito laboral, y están impulsando nuevos abordajes a nivel local en cuanto a la violencia y acoso en el ámbito laboral
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

6.10. Plantilla 4.2: Buenas prácticas emergentes

México

Descripción de la buena práctica	MEXICO 1. En Coahuila, el acompañamiento brindado por el proyecto al CTRL-C contribuyó al fortalecimiento de su funcionamiento, mientras que los ajustes realizados por el proyecto a la dinámica del Pacto de Coahuila contribuyó a su relevancia y utilidad.
Brief summary of the good practice	El fortalecimiento del funcionamiento del CTRL-C se manifiesta en que: (i) sesiona periódicamente, aproximadamente cada 3 meses; (ii) trata temas de interés, como: estabilidad laboral y relaciones laborales; apertura de nuevas fuentes de empleo y trabajo decente; equidad de género y violencia de género en el trabajo; transición justa y empleos verdes; rotación laboral y brechas de oferta y demanda laboral; (iii) cuenta con una agenda de trabajo anual, se hace seguimiento y se verifica el cumplimiento de los acuerdos de reuniones previas, y se elaboran actas/minutas de cada reunión; y (iv) cuenta con una amplia participación tripartita: las Secretarías de Trabajo, Economía y Mujer, por el lado del gobierno; COPARMEX, CANACO, CANACINTRA, Cámaras locales, asociaciones industriales, por el lado de los empleadores; la CTM y la FNSI, por el lado de los trabajadores; y a veces instituciones de educación superior como invitadas En este contexto, uno de los más aspectos más destacados de la intervención de la OIT es que se evaluaron prioridades en Coahuila y, a partir de ello, se hicieron los siguientes ajustes en la dinámica del Pacto: (i) cada sector firmante asumía compromisos; (ii) la priorización del tema de la inclusión laboral; y (iii) la creación de un órgano ad hoc de seguimiento y verificación de compromisos, que es el CTRL-C.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	El CTRL-C se conformó en el proyecto anterior, también RBSA, de la OIT. Con relación al Pacto de Coahuila, el primero se firmó el 2012 y su eje principal fue la Paz laboral para fomentar la inversión. Luego, se firmaron Pactos cada año; sin embargo, según una de las personas entrevistadas de una institución del gobierno, hasta el 2021 el Pacto <i>“era más un evento político, de buenas voluntades, pero no había compromisos concretos, faltaban metas, indicadores (...) cada año se reiniciaba el proceso, había temas aislados, no se le daba continuidad, no se convocaba a agentes verdaderamente representativos”</i>.
Establish a clear cause- effect relationship	• El acompañamiento del proyecto al CTRL-C contribuyó a su mejor funcionamiento • Los ajustes realizados por el proyecto a la dinámica del Pacto de Coahuila contribuyó a su relevancia y utilidad
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	• El CTRL-C (i) sesiona periódicamente; (ii) trata temas de interés; (iii) cuenta con una agenda de trabajo anual, se hace seguimiento y se verifica el cumplimiento de los acuerdos de reuniones previas; y (iv) cuenta con una amplia participación tripartita • En el Pacto de Coahuila: (i) cada sector firmante asume compromisos; (ii) se prioriza el tema de la inclusión laboral; y (iii) se creó un órgano ad hoc de seguimiento y verificación de compromisos, que es el CTRL-C. • A partir de la intervención del proyecto, en los espacios y eventos de diálogo bipartito o tripartito, incluyendo el de las negociaciones colectivas, no solo se discuten temas laborales tradicionales, sino también otros como empleos verdes o inclusión laboral de grupos vulnerables de población

Potential for replication and by whom	Se puede replicar en otros estados el país que tengan entre sus prioridades los empleos verdes, la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, que muestren mucho interés en ser parte del proyecto; y en el que haya condiciones similares a las de Coahuila respecto a la relación entre empleadores y trabajadores
Upward links to higher ILO Goals	Contribuye al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 13 (Acción por el clima). También a los productos 5.1 y 8.3 del Programa y Presupuesto de la OIT

Descripción de la buena práctica	MEXICO 2. El Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión destaca por su carácter cuatripartito (a diferencia de otros espacios similares en el país, también participan las universidades); la masiva participación de representantes de todas estas instancias; la relevancia de los temas que incluyen, orientados todos a promover el trabajo decente; y, sobre todo, porque ha sentado las bases para un diálogo constructivo y propositivo.
Brief summary of the good practice	Uno de los principales logros del proyecto en San Luis Potosí, ha sido la suscripción del Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión, con el objetivo de establecer una alianza estratégica entre el gobierno del estado, la iniciativa privada y los sindicatos, para promover la creación de empleos y emprendimientos verdes; garantizar la equidad de género en el mercado laboral; y promover la inclusión de grupos minoritarios y personas con discapacidad en San Luis.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Asimismo, se instaló el Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral Potosí, cuyo objetivo es el seguimiento y evaluación de los compromisos adquiridos en el Acuerdo Laboral. También se aprobó el Reglamento, la agenda de trabajo y se conformaron los siguientes Comités: de Promoción de empleos y emprendimientos verdes; de Equidad de género; y de Inclusión
Establish a clear cause- effect relationship	El Acuerdo Laboral Potosí ha sentado las bases para un diálogo constructivo y propositivo, y como parte de dicho Acuerdo se ha actualizado el crédito empresarial verde Region4ble – SIFIDE y también se ha diseñado e implementado el programa Equidad 360, que son dos de los principales logros del proyecto
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	- Se han sentado las bases para un diálogo constructivo y propositivo - Se ha actualizado el crédito empresarial Region4ble - Se ha diseñado e implementado el programa Equidad 360
Potential for replication and by whom	Se puede replicar en otros estados el país que tengan entre sus prioridades los empleos verdes, la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, que muestren mucho interés en ser parte del proyecto; y en el que haya condiciones similares a las de San Luis Potosí respecto a la relación entre empleadores y trabajadores

Upward links to higher ILO Goals	Contribuye al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 13 (Acción por el clima). También a los productos 5.1 y 8.3 del Programa y Presupuesto de la OIT
---	---

Descripción de la buena práctica	MEXICO 3. En San Luis Potosí, el trabajo articulado interinstitucional tanto para la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios ya existentes con base en la metodología MNV-OIT, como para el diseño e implementación del programa Equidad 360.
Brief summary of the good practice	- La demanda para recibir la formación en MNV se fue generando mediante visitas realizadas por personal de la OIT y de la STPS a 10 municipios de San Luis para difundir y explicar el servicio de capacitación. Este escalamiento incluyó la participación y colaboración de otras instancias estatales como la Secretaría de Ecología del Estado, la Dirección General de Prevención y Reinserción Social del Estado, el INDEP), el Centro de Justicia para las Mujeres, la DGETI; de organizaciones como Educación y Ciudadanía AC, Emprendedores y Empresarios de San Luis Potosí y el Mundo AC; y de universidades como la Autónoma, la Tecnológica Metropolitana y TecMilenio. - En cuanto a Equidad 360, es una experiencia pionera en San Luis y que es un buen ejemplo de trabajo conjunto entre diferentes instituciones del gobierno (STPS), organizaciones empresariales (CANACINTRA) y asociaciones civiles (ADERIAC).
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	En el contexto de la actualización del crédito verde Region4ble y las necesidades de fortalecimiento institucional en materia de negocios verdes, el proyecto impulsó, en coordinación con la STPS y el SIFIDE, la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios existentes, con base en la metodología MNV de la OIT. En el proyecto, MNV estuvo dirigido al personal técnico de la STPS y SIFIDE en San Luis, quienes a su vez capacitaron a personas beneficiarias. En el contexto del Acuerdo Laboral Potosí también se ha diseñado e implementado el programa Equidad 360, cuyo objetivo es promover la creación de entornos laborales inclusivos y equitativos, a través de la certificación de buenas prácticas empresariales en Diversidad, Equidad e Inclusión en los centros de trabajo. Está dirigido a empresas formales del sector privado registradas o con operaciones en el estado de San Luis.

Establish a clear cause- effect relationship	• En cuanto a MNV, 28 personas de la STPS y del SIFIDE recibieron la formación en MNV, de las cuales 10 (todas mujeres) fueron certificadas y a su vez transmitieron lo aprendido a 235 personas, la mayoría emprendedores/as de universidades de San Luis, así como personas privadas de la libertad, aunque también hubo grupos de emprendedores indígenas, de docentes y de microempresarios. En la mayoría de casos se buscó que estas personas concreten la idea inicial que tenían, aunque en otros casos el objetivo era que enverdezcan su negocio • Con relación a Equidad 360, las personas entrevistadas valoran no solo que esta certificación esté dirigida a empresas de diferentes tamaños y sectores, incluyendo las instituciones educativas, como universidades, sino también que sea un proceso sencillo, que no supone invertir mucho tiempo a las empresas que ya cumplen con las dimensiones que se evalúan en Equidad 360.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	• MNV. Número de personas capacitadas, número de municipios participantes, satisfacción con la formación recibida • Equidad 360. Programa diseñado, con 9 dimensiones a evaluar para entregar la certificación a las empresas.
Potential for replication and by whom	Con relación a MNV, la Secretaría de Mujeres, que ha manifestado su interés en replicar la experiencia con la población vulnerable, aunque para que los efectos positivos en quienes reciben el curso de MNV puedan ser duraderos y sostenibles se requiere complementar la capacitación con el acceso a créditos. Del mismo modo, se espera certificar a centros federales en MNV para que a su vez puedan brindarlos a mayor cantidad de personas privadas de libertad. De hecho, la OIT viene apoyando el programa Reinserción México, en el que participan la STPS, la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana y otras, y que busca facilitar la integración laboral para personas que salen de algún centro penitenciario, y una de las maneras de hacerlo es organizando negocios verdes familiares.
Upward links to higher ILO Goals	Contribuye al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 13 (Acción por el clima). También a los productos 5.1 y 8.3 del Programa y Presupuesto de la OIT

Paraguay

Descripción de la buena práctica	PARAGUAY 1. Gestión articulada para la reglamentación e implementación de normativa pendiente
Brief summary of the good practice	Para el caso de la Ley 5.741/16 - Decreto 933/2023, el proyecto RBSA facilitó la articulación institucional, la asistencia técnica y el seguimiento político-técnico necesario para concretar la reglamentación de una ley vigente pero inoperativa, generando condiciones normativas para la formalización de las MiPymes.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	• Ley vigente desde 2016, sin aplicación por falta de reglamentación. • Fragmentación institucional en la gestión de la seguridad social. • Alta informalidad en el sector de MiPymes y cuentapropistas.
Establish a clear cause- effect relationship	• Acompañamiento técnico de la OIT al MTESS. • Estudios de base sobre sostenibilidad del sistema de pensiones. • Intercambio regional con experiencias de Argentina y Chile. • Nueva administración interesada en formalización.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	• Decreto reglamentario aprobado en diciembre 2023. • Potencial de cobertura para más de 236.000 MiPymes. • Incorporación progresiva al IPS (voluntaria y luego obligatoria). • Inclusión de un nuevo régimen con incentivos claros para la formalización.
Potential for replication and by whom	Alto, especialmente en países con gran peso de la economía informal. Requiere: (i) Diagnóstico técnico del sistema previsional, (ii) Voluntad política, (iii) Mecanismos de incentivos progresivos y sostenibilidad financiera.
Upward links to higher ILO Goals	Vinculada al objetivo de formalización de la OIT en Paraguay. También al producto 4.4 del Programa y Presupuesto de la OIT

Descripción de la buena práctica	PARAGUAY 2. Diseño e implementación del Sistema Interinstitucional de Monitoreo del Mercado Laboral (SIMEL)
Brief summary of the good practice	Creación de un sistema nacional de información del mercado laboral (SIMEL), integrado y de acceso abierto, mediante colaboración entre MTESS, INE y OIT, para mejorar políticas basadas en evidencia.

Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Los registros laborales eran fragmentados, poco interoperables y de baja calidad. Se requería un sistema que integrara información estadística y administrativa. La OIT ya venía trabajando con el Observatorio Laboral y el INE.
Establish a clear cause- effect relationship	• Memorando de entendimiento entre MTESS, INE y OIT. • Capacitación técnica y talleres de estandarización. • Diagnósticos previos sobre limitaciones de registros administrativos. • Voluntad institucional para modernizar la gestión pública laboral.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	• Lanzamiento oficial de SIMEL el 5 de agosto de 2025. • Paraguay entre los países que más rápido avanzó en la región en implementar el sistema. • Fortalecimiento del Observatorio Laboral. • Mejora de registros y datos de denuncias laborales y gremios. Usuarios: • Gobierno nacional, especialmente el MTESS y el INE. • Investigadores, formuladores de políticas, sindicatos, empleadores. • Público general, con acceso a datos laborales abiertos.
Potential for replication and by whom	Alto, en el país para la generación de estadísticas interinstitucionales de otras temáticas.
Upward links to higher ILO Goals	Vinculada al objetivo de estadísticas y análisis del mercado laboral de la OIT en Paraguay. También al producto 3.1 del Programa y Presupuesto de la OIT

Descripción de la buena práctica	PARAGUAY 3. La OIT, desde la Oficina de Proyectos, ha institucionalizado un mecanismo de socialización y validación anual de su marco de trabajo, propiciando actividades consultivas previas para la definición de temáticas prioritarias y consolidando su validación en procesos continuos de evaluación conjunta y priorización de acciones.
Brief summary of the good practice	La OIT en Paraguay, desde la Oficina de Proyectos, realiza la validación del marco de trabajo en dos niveles: nivel macro una vez al año y nivel micro mediante reuniones periódicas con cada sector. El trabajo previo a la presentación anual del marco de trabajo decente implica reuniones con cada sector entre febrero y marzo realizando una presentación de este con todos los actores locales, identificando y validando las líneas de trabajo prioritarias y los subtemas para ese año. Paralelamente, de forma permanente referentes de la Oficina de Proyectos mantienen sesiones para evaluar el trabajo realizado y validar las acciones a implementar. De allí surgen los insumos que se utilizan para la planificación, identificando prioridades, urgencia política, así como coyuntura, y con esto se va adaptando de acuerdo con el marco lógico del RBSA.

Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La Oficina de Proyectos de OIT en Paraguay participa de manera activa en los espacios estratégicos del SNU en Paraguay. Posee presencia permanente en el United Nations Country Team (UNCT), desde donde contribuye en la planificación estratégica del Sistema en Paraguay, habiendo sido parte del diseño del nuevo Marco de Cooperación Paraguay-ONU 2025-2029 con el cual se alinean las acciones de la OIT en el país.
Establish a clear cause- effect relationship	La OIT es percibida por el gobierno como un socio estratégico, un actor clave para mantener una memoria institucional respecto a los avances nacionales vinculados a las NIT y políticas de trabajo, empleo decente y seguridad social.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	• Imagen favorable de la OIT ante las instituciones del gobierno
Potential for replication and by whom	
Upward links to higher ILO Goals	

6.11. Estudios de caso

Historia institucional 1. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) del estado de San Luis Potosí – México

La Oficina de País de la OIT para México y Cuba y el gobierno del estado de San Luis Potosí, a través de su STPS, suscribieron una Carta de Intención en febrero del 2024 con el objetivo de impulsar la agenda de cooperación en materia de Trabajo Decente, lo que incluía la implementación del proyecto “Promoviendo la transición justa en contextos de recuperación económica y cambio climático en México. De economías grises a economías verdes”.

En el proyecto, **la OIT ha trabajado con la STPS de San Luis Potosí, diferentes productos vinculados a los temas de transición justa y empleos verdes, y de equidad de género, destacando principalmente tres: (i) la formación en emprendimientos de negocios verdes y en enverdecimiento de negocios existentes; (ii) el diseño e implementación del programa Equidad 360; y (iii) el diseño de programas de formación relacionados con la transición justa y empleos verdes, y con la equidad de género.**

Con relación al primer producto mencionado, el proyecto impulsó, en coordinación con la STPS y el SIFIDE, la formación en emprendimientos de negocios verdes y el enverdecimiento de negocios existentes, con base en la metodología Mi Negocio Verde (MNV) de la OIT. Esta formación estuvo dirigida al personal técnico de la STPS y SIFIDE en San Luis. Según la Base de Datos proporcionada por el proyecto, 28 personas de la STPS y del SIFIDE recibieron la formación en MNV, de las cuales 10 (9 de la STPS, todas mujeres) fueron certificadas. A su vez estas 10 personas certificadas transmitieron lo aprendido a 307 personas, la mayoría emprendedores/as de universidades de San Luis, así como personas privadas de la libertad (emprendedores/as del Centro de Justicia para Mujeres del Estado de San Luis Potosí, del Centro de reinserción social u otras), aunque también hubo grupos de emprendedores indígenas, de docentes y de microempresarios. De estas personas, 235 recibieron la formación en el 2024 y las 72 restantes en el 2025.

La OIT brindó asistencia técnica durante todo el proceso, facilitó la contratación de una master trainer, acompañó a la STPS y al SIFIDE en el lanzamiento y difusión de MNV en 11 municipios, participó en la difusión de la iniciativa en redes y medios de comunicación, y organizó un evento de entrega de certificados a las facilitadoras. Estos municipios son: San Luis Potosí, Tamazunchale, Matlapa, Xilitla, Ciudad Valles, Rioverde, Ciudad Fernández, Villa de Reyes, Soledad, Matehuala, y Villa de Pozos.

El último municipio (Villa del Pozo) se incorporó Villa de Pozo, mientras que en los diez primeros el MNV se implementó el 2024 (aunque en el 2025 también continuó en Matlapa, Ciudad Valles y Villa de Reyes). Esto ha sido posible porque el Gobierno del Estado a través de la STPS SLP adoptó el programa MNV como parte de su estrategia de fortalecimiento de capacidades empresariales y fomento al emprendimiento verde.

Un aspecto a destacar de MNV es que la demanda para recibir este servicio se fue generando mediante visitas realizadas por personal de la OIT y de la STPS a 10 municipios de San Luis para difundir y explicar el servicio de capacitación. Una persona entrevistada de la STPS mencionó *“estas visitas generaron expectativa grande, sobre todo por la capacitación y financiamiento, que son dos servicios muy valorados por los emprendedores”*. Mientras que otra persona dijo *“cada día hay más empresas que solicitan información sobre qué es empresas verdes, sostenibilidad verde, sustentabilidad verde”*. Además, este escalamiento incluyó la participación y colaboración de otras instancias estatales, de organizaciones empresariales y de universidades.

En cuanto al segundo producto mencionado, en el contexto del Acuerdo Laboral Potosí se ha diseñado e implementado el programa Equidad 360, con el objetivo de promover la creación de entornos laborales inclusivos y equitativos, a través de la certificación de buenas prácticas empresariales en Diversidad, Equidad e Inclusión en los centros de trabajo. Está dirigido a empresas formales del sector privado registradas o con operaciones en el estado de San Luis.

Las personas entrevistadas valoran no solamente que esta certificación esté dirigida a empresas de diferentes tamaños y sectores, incluyendo las universidades, sino también que sea un proceso sencillo, que no supone invertir mucho tiempo a las empresas que ya cumplen con las dimensiones que se evalúan en Equidad 360. También destacan que es una experiencia pionera en San Luis y que es un buen ejemplo de trabajo conjunto entre diferentes instituciones del gobierno (STPS), organizaciones empresariales (CANACINTRA) y asociaciones civiles (ADERIAC). El lanzamiento oficial se llevó a cabo el 11 de septiembre 2025 en el Auditorio de la Universidad TecMilenio en San Luis Potosí.

El principal factor que ha limitado tener mayores avances ha sido la selección de personas o firmas auditoras externas certificadas por la STPS porque los auditores que se presentaron a la convocatoria son certificados en responsabilidad social pero no en recursos humanos o perspectiva de género. Ante esta situación, ya se han capacitado en género a auditores de CANACINTRA quienes, junto con el auditor que participó en el diseño de Equidad 360, serán los encargados de verificar que las empresas puedan ser certificadas con el distintivo.

Respecto al tercer producto mencionado, con el proyecto se diseñaron programas de formación relacionados con la transición justa y empleos verdes, y con la equidad de género. Se habilitaron dos Plataformas de Aprendizaje y fueron donadas para su administración y uso permanente, una para la STPS de Coahuila y otra para la STPS de San Luis Potosí, con una capacidad de hasta 500 personas participantes de manera simultánea.

Adicionalmente, en San Luis Potosí se diseñó un Diplomado sobre Liderazgo incluyente para la Transición Justa, cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de los interlocutores sociales para implementar estrategias que promuevan una transición justa hacia modelos sostenibles, fomenten la creación de empleos verdes, y aseguren la equidad de género y no discriminación en el entorno laboral. El Diplomado es coordinado por la STPS, en alianza con el Comité de equidad de género del Consejo Tripartito de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Laboral.

Además de los productos en sí, la STPS también valora del trabajo con la OIT la estrecha coordinación que han tenido con la coordinadora del proyecto; la capacidad de adaptación de la OIT para *“aterrizar bien lo que se quiere hacer, a las necesidades de la Secretaría y del estado de San Luis”*; y que la OIT ha buscado siempre promover el trabajo articulado entre diferentes instituciones públicas y privadas, como se ha mencionado para las iniciativas de MNV y Equidad 360.

Dos de los principales efectos positivos de los productos mencionados (y del proyecto en general) en la STPS de San Luis Potosí han sido: (i) el desarrollo capacidades y la profesionalización de sus funcionarios; y (ii) el posicionamiento de los temas de transición justa y empleos verdes en la agenda de la STPS.

Uno de los principales efectos positivos del proyecto en la STPS es el desarrollo de las capacidades y la profesionalización de sus funcionarios, la mejora en los servicios/programas a la población, lo cual a su vez redundará en una mejor imagen ante sus colaboradores y ante la opinión pública. Sobre este punto, una de las personas entrevistadas de la STPS manifestó que *“las personas voltean a ver la Secretaría de Trabajo no solo como ente que ve temas de juntas laborales, inspecciones, litigios, temas legales y administrativos, sino que ven la otra cara de la Secretaría, que puede dar acompañamiento y servicios a personas, impulsar temas de empleo y empleos verdes”*.

El proyecto también ha contribuido con el posicionamiento de los temas de transición justa y empleos verdes en la agenda de la STPS. Hasta hace unos años los temas de transición justa y empleos verdes no estaban en la agenda de la STPS en San Luis Potosí, pero ahora los entienden más, participan en convenciones y les interesa saber más. El proyecto ha contribuido en el posicionamiento de estos temas principalmente a través de la formación en MNV y de los estudios que identificaron potencialidades de empleo verde en algunos sectores. Al respecto, una persona entrevistada de la STPS dijo *“nos ha abierto la mente sobre que hay formas diferentes de hacer negocios, con impacto positivo en medio ambiente”*.

Los principales desafíos para la STPS, vinculados a los productos que se han mencionado en los párrafos precedentes son:

- En cuanto a MNV: (i) realizar seguimiento para identificar los efectos de MNV en quienes recibieron la capacitación, por ejemplo, cuántas de las personas que recibieron la capacitación han implementado, mejorado o enverdecido su negocio; (ii) vincular a quienes recibieron la formación y a los emprendedores en general con SIFIDE y facilitar su acceso a créditos asequibles; (ii) realizar nuevas formaciones en MNV en los municipios en los que trabajaron con el proyecto y en otros municipios adicionales del estado de San Luis.
- En cuanto a Equidad 360, lanzar en el último cuatrimestre del 2025 el primer piloto y certificar las primeras empresas
- En cuanto al Diplomado sobre Liderazgo incluyente para la Transición Justa, brindarlo a un primer grupo de interesados, funcionarios de instituciones gubernamentales, empresas, universidades, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores, etc.

Historia institucional 2. Sindicato de Trabajadoras del Servicio Doméstico en Paraguay (SINTRADESPY)

“Por fin sentimos que nuestras voces vuelven a ser escuchadas”

Testimonio del Sindicato de Trabajadoras del Servicio Doméstico en Paraguay (SINTRADESPY)

Mi nombre es María (nombre ficticio), y hablo en nombre de muchas compañeras que, como yo, trabajamos toda una vida en casas ajenas, cuidando hijos que no son nuestros, limpiando rincones que nadie más ve, cocinando sin sentarnos a la mesa. Somos más de 200 mil mujeres en Paraguay dedicadas al trabajo doméstico. Muchas veces, invisibles.

El trabajo doméstico es la salida laboral a la que mayoritariamente recurren las mujeres en Paraguay, siendo un sector que ha sido históricamente invisibilizado y precarizado. La formalización del trabajo doméstico propicia las condiciones para la eliminación de formas de explotación laboral e incluso exposición al peligro de explotación sexual. Asimismo, genera las condiciones para la erradicación del trabajo infantil y criadazgo.

Durante años, nuestras demandas fueron ignoradas. La sociedad aceptó, en silencio, que nos excluyeran de los derechos básicos: sin jornada laboral clara, sin acceso real a la jubilación, sin protección del Estado. Incluso las leyes nos dejaron atrás. Mientras otros sectores laborales avanzaban, nosotras seguíamos esperando, pero eso comenzó a cambiar con la aprobación en 2015 de la Ley N° 5407 del trabajo doméstico.

La OIT apoyó durante varios años el proceso de formalización del empleo doméstico, a través de campañas de difusión y herramientas para el reconocimiento de los derechos de mujeres trabajadoras, además de ofertas formativas con perspectiva de género, inclusión y no discriminación en el lugar de trabajo y diálogo permanente con las patronales. En 2015 entró en vigencia la ley del empleo doméstico que igualó las condiciones de trabajo a las de otras profesiones, dignificando al sector.

Durante 2020, la OIT entregó apoyo técnico y facilitó del proceso para la elaboración y aprobación del Plan de acción de los sindicatos de trabajadoras domésticas, acompañando un proceso de construcción colectiva de las ideas, fuerzas, contenido y elección de líneas de imagen.

El 23 de octubre 2021, los sindicatos de trabajadoras domésticas de Paraguay (SINTRADESPY), de Itapúa, (SINTRADI), de Trabajadoras Domésticas Indígenas del Chaco (SINTRADINDI), de Trabajadoras Domésticas de Encarnación (SINTRADA) y el de Trabajadoras Domésticas Libres (SINTRADOP-L), lanzaron una estrategia novedosa de promoción de la afiliación de las trabajadoras domésticas a los sindicatos, concebida en el marco del Plan de Acción conjunto para la difusión de los derechos laborales y fortalecimiento de estas organizaciones sindicales. En base a este proceso, SINTRADESPY se ha posicionado como un actor clave en el sector sindical y ha sido invitado a participar de la CTIO.

El proceso que iniciamos con la ley de trabajo doméstico se fortaleció en 2024 cuando el Sindicato de Trabajadoras del Servicio Doméstico en Paraguay, SINTRADESPY, fue invitado a participar en la Mesa de Diálogo Social de la Comisión Nacional Tripartita de Igualdad de Oportunidades (CTIO), un espacio oficial del Estado que promueve políticas de igualdad de oportunidades en el trabajo. Entramos a la sede del Ministerio de Trabajo no como invitadas ocasionales, sino como parte activa de la conversación, sentíamos que nuestras voces volvían a ser escuchadas. Ese día no solo tomamos asiento en la mesa: alzamos la voz.

Dijimos, frente a autoridades y empleadores, que queremos lo que cualquier trabajadora merece: igualdad de derechos, protección social, acceso al Instituto de Previsión Social (IPS),

reconocimiento en la legislación laboral, campañas que informen a todas nuestras compañeras sobre lo que les corresponde. Exigimos que se respeten las leyes vigentes, como la 5407 y la 6338, que hasta hoy siguen sin aplicarse plenamente. Pedimos estar incluidas como trabajadoras en la Conferencia Internacional del Trabajo. No más exclusiones. No más silencios.

La OIT apoyó el resurgimiento de la CTIO - Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades, impulsado en 2023 con el cambio de gobierno, que se encontraba desactivada desde hacía 15 años. Su objetivo es velar por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo con enfoque de género, examinar la participación de las mujeres en el mercado laboral y promover el desarrollo de políticas que promuevan la igualdad sustantiva entre trabajadoras y trabajadores. Como temas centrales de la mesa, se han fijado: la reducción de la informalidad laboral en el sector del trabajo doméstico urbano y rural, la definición y aplicación de protocolos contra todo tipo de violencia laboral contra las mujeres, así como la consolidación de una política de cuidado.

No ha sido fácil llegar hasta aquí. Por mucho tiempo, nos dijeron que pedir era exagerar. Que reclamar era ser malagradecidas. Que no éramos “trabajadoras de verdad”.

Pero hoy lo decimos claro: el trabajo doméstico es trabajo. Es un trabajo esencial para la economía del país. Es hora de que el Estado nos proteja como tales.

Nuestra presencia en la CTIO es solo el comienzo. SINTRADESPY continúa fortaleciéndose. Seguimos sumando compañeras. Seguimos luchando. Porque sabemos que cada paso que damos hoy es un paso hacia un futuro más justo para todas las mujeres que, como yo, han dedicado su vida al trabajo doméstico.

Y esta vez, no vamos a retroceder.

La CTIO es un espacio en donde diferentes referentes del Estado, de las OOEE y OOTT debaten y reflexionan sobre temas de género en el mercado de trabajo. Desde esta Comisión se está impulsando la ratificación del Paraguay del Convenio 190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. La ratificación será un hito importante para continuar profundizando el alcance de los derechos de las mujeres y beneficiará un sector como el del empleo doméstico donde se encuentra el 16,2% de las mujeres trabajadoras mayores de 15 años.