



Unidad de Evaluación (EVAL)

• Título del Proyecto:	Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR
• TC/SYMBOL:	RLA/09/51/SPA
• Países:	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay
• Oficina Administrativa:	Oficina Subregional Cono Sur, OF Argentina y OF Brasil
• Oficina Técnica:	Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas (INTEGRATION)
• Termino del Proyecto:	Febrero 2012
• Donante: País (Monto US\$)	España (AECID) US\$ 1.474.926 / € 1.000.000
• Tipo de Evaluación:	Autoevaluación Intermedia
• Fecha de Evaluación:	Febrero-Marzo 2011
• Gestión de la Evaluación:	Fernando Baizán, Asesor Técnico Principal del Proyecto
• Evaluador:	Mauricio Jelvez
• Presupuesto de la Evaluación:	US\$ 10.000
• Palabras Claves:	Trabajo Decente, MERCOSUR, PTDP

INFORME

Autoevaluación de Medio Término del “Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR”

Tabla de contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO DEL INFORME	5
II. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	11
III. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	18
IV. METODOLOGÍA	19
V. BALANCE DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	20
VI. PRINCIPALES HALLAZGOS.....	22
1. Pertinencia y Aptitud Estratégica del Proyecto.....	22
2. Validez y coherencia del diseño	23
3. Avance y eficacia del proyecto.....	24
4. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto	25
5. Eficiencia en el uso de los recursos.....	26
6. Eficacia en la estructura de la gestión.....	26
VII. CONCLUSIONES	27
VIII. RECOMENDACIONES.....	29
IX. LECCIONES APRENDIDAS.....	30
ANEXO 1	43
ANEXO 2	46
ANEXO 3	50
ANEXO 4	74
ANEXO 5.....	71

LISTA DE ANEXOS:

- 1. Términos de referencia**
- 2. Cuestionario Base**
- 3. Matriz de Cuestionario según Entrevistados**
- 4. Matrices de Análisis**
- 5. Matriz de Seguimiento y Evaluación del Programa: vínculos entre objetivos, logros y recomendaciones**

LISTA DE TABLAS Y CUADROS:

- 1. Resumen de la relación entre los Programas Nacionales de Trabajo Decente, Programas de Trabajo Decente por País y las acciones del Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR.**

LISTA DE ABREVIATURAS Y/O SIGLAS:

- 1. AECID:** Agencia Española para la Cooperación Internacional al Desarrollo
- 2. PNTD:** Programas Nacionales de Trabajo Decente
- 3. PTDP:** Programas de Trabajo Decente por País
- 4. CINTERFOR:** Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
- 5. GANEMPLE:** Grupo de Alto Nivel de Empleo del MERCOSUR
- 6. ATP:** Asesor Técnico Principal
- 7. ACTRAV:** Oficina de Actividades para los Trabajadores
- 8. ACTEMP:** Oficina de Actividades para los Empleadores
- 9. CPO:** Resultados del programa de País PPTDP
- 10. DINA:** Dirección Nacional de Empleo (MTSS de Uruguay)
- 11. INEFOP:** Instituto Nacional de Formación Profesional (Uruguay)

I. RESUMEN EJECUTIVO DEL INFORME

1. Contexto

El MERCOSUR, más allá de la dimensión propia que tiene todo Tratado de Integración entre países, se ha propuesto relevar la importancia de implementar estrategias de desarrollo que hagan compatible el objetivo de darle sustentabilidad al crecimiento económico con la búsqueda de mayores niveles de justicia social entre los países que lo componen. Este propósito exige la necesaria centralidad en las agendas de políticas públicas, tanto económicas como sociales, de las materias vinculadas con las políticas de empleo, especialmente aquellas referidas a la dimensión del trabajo decente.

En esa perspectiva, la propuesta de trabajo del Programa objeto de evaluación se inserta en las decisiones adoptadas por el MERCOSUR en la Conferencia Regional de Empleo realizada en abril de 2004 que encomienda al Grupo Mercado Común la elaboración de una estrategia para el crecimiento del empleo, así como en las múltiples reuniones de los órganos socio laborales del MERCOSUR.

Así, las prioridades determinadas por cada país, orientaron el apoyo que el Programa daría en el nivel nacional a gobiernos, organizaciones de trabajadores y empleadores. Por su parte, las actividades que se proponen corresponden a los resultados posibles de alcanzar en el plazo de 2 años de ejecución del Programa. Por lo mismo, cada país ha diseñado sus propias estrategias y resultados, aun cuando se contempla un espacio de consolidación regional que permita el intercambio de los avances en cada país y que contribuya a finalizar y consolidar la estrategia regional de empleo en el MERCOSUR que viene conformándose desde que GANEMPLE se constituyó para tal fin.

En esa perspectiva, el Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR viene a constituirse en una intervención que no sólo permite apoyar con iniciativas específicas las agendas de trabajo decente entre estos países, sino que también en un instrumento que permita valorar y reconocer, en una dimensión transversal, las capacidades institucionales y programáticas instaladas en éstos para mejorar la calidad de sus empleos y sus sistemas de protección social.

El Programa de Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR, define sus objetivos y actividades a partir de las prioridades manifestadas por los mandantes en los PNTD y las ejecuta en correlación con las prioridades que para cada país proponen a los Programas de Trabajo Decente por País, que es el instrumento de planificación general de la oficina. La alineación de estos diversos niveles de planificación se expresa en el cuadro siguiente. Cabe señalar, sin embargo, que se encuentran vacíos en la matriz, esto obedece a que no tenemos un PNTD en Uruguay y MERCOSUR y no tenemos un PTDP en MERCOSUR. En estos casos, el objetivo del Programa se constituye de forma inmediata en “completar” estos vacíos.

2. Descripción del Programa

El Programa de Aplicación de Programas de Trabajo decente en Países del MERCOSUR es un programa enmarcado en la larga tradición de colaboración entre España y la OIT en América Latina. Este programa está concebido como una colaboración de la AECID hacia la OIT Sub Regional para que refuerce el proceso de apropiación por parte de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay del paradigma del trabajo decente y que a su vez sea este uno de los componentes de la construcción de la institucionalidad laboral de MERCOSUR.

Desde sus inicios, este programa fue definido como una estrategia para reforzar el trabajo de la OIT en un ámbito geográfico que presenta el interés añadido de pretender construir una entidad de integración regional más allá de lo económico y comercial.

El principal propósito del programa es promover una planificación estratégica del desarrollo económico y las relaciones laborales basada en el concepto del trabajo decente, a nivel de cada uno de los cuatro países y a nivel de la incipiente institucionalidad de MERCOSUR.

2.2. Objetivo de Desarrollo:

- Contribuir a la Implementación de los Programas de Trabajo Decente en países del MERCOSUR, para reducir el déficit de trabajo decente.

2.3. Estrategia del Programa

La estrategia que define al Programa es la actuación a nivel de la institucionalidad laboral de cada país y en el ámbito de los denominados "Órganos Socio Laborales de MERCOSUR". Esta metodología de intervención permite la generación de sinergias positivas entre el nivel regional y el nacional y de estímulo entre los países a nivel bilateral. Para las mencionadas intervenciones el Programa cuenta con el apoyo de los especialistas en los diversos ámbitos del trabajo decente, de programación y finanzas situados en las oficinas de la OIT de Santiago, Argentina y Brasil, CINTERFOR/OIT de Uruguay y de la oficina de programas de la OIT en Paraguay. Se ha dispuesto, por último, de una coordinación en las actuaciones con las OTC de AECID en los países, especialmente con las de Montevideo y Asunción ya que de estas son las que están ejecutando programas de cooperación en el ámbito laboral.

2.4. Estructura de Funcionamiento y Administrativa

La estructura de funcionamiento del programa se basa en el despliegue de cuatro técnicos en cada uno de los países, que tiene como base logística las oficinas locales de la OIT y como contraparte los Ministerios de Trabajo y los actores sociales representativos. Estos técnicos coordinan la ejecución de la actuación del programa en los respectivos países.

La dirección administrativa y operativa del Programa, el Coordinador Técnico Principal y la Asistente Administrativa, está situada en la oficina Sub Regional de la OIT en Santiago de Chile. La actuación en relación al ámbito MERCOSUR se ejecuta por parte de la Coordinación del Programa con el apoyo del técnico situado en el país que ostenta la presidencia pro tempore de MERCOSUR.

El presupuesto del programa para los dos años de vigencia se nutre exclusivamente de la aportación de la AECID de un millón de euros. Aunque también se nutre de la utilización de medios de la OIT para su implementación (oficinas, manuales, dirección, supervisión, formación evaluación, expertos, etc.) que se podrían considerar aportaciones en especie.

3. Propósito y Alcance de la Evaluación

En atención a que el Proyecto se encuentra a mitad de su plazo de implementación, ha correspondido realizar esta evaluación intermedia cuyo objetivo es analizar la estrategia y ejecución del proyecto a la fecha y realizar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia e impacto para el plazo restante de la iniciativa. Se realizó bajo la modalidad de autoevaluación, es decir, gestionada y dirigida por el proyecto, contando con la colaboración de un consultor externo que actuó como facilitador del proceso y redactor del presente informe.

Los criterios y/o variables de la evaluación comprendieron los siguientes componentes: i) pertinencia y aptitud estratégica del proyecto; ii) validez y coherencia del diseño; iii) avance y eficacia del proyecto; iv) eficiencia en el uso de los recursos; v) eficacia de la estructura de gestión y, vi) orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto.

En consecuencia, sobre la base de estos factores, el propósito de la evaluación ha sido valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicas del proyecto y, sobretodo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que tengan éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional a futuro.

La evaluación se realizó cautelando las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

Los clientes o destinatarios de la evaluación comprenden los siguientes actores:

1. Clientes Externos: i) Ministerios de Trabajo, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en los países beneficiarios del Programa; ii) Grupo de Alto Nivel de Empleo del MERCOSUR (GANEMPLE) y, iii) Gobierno de España en su calidad de Donante.
2. Clientes Internos: i) ATP y equipo del Programa; ii) Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el Cono Sur; iii) Oficina para Argentina; iv) Oficina para Brasil; v) Oficina Regional para América Latina y el Caribe; vi) Departamentos colaboradores en la sede, como el Departamento de Integración de Políticas (INTEGRATION), ACTRAV y ACTEMP, Departamento de Diálogo, de Normas y el sector de Protección Social y, vii) Responsables de otros proyectos relacionados.

4. Metodología

Se ha optado por una investigación de carácter cualitativa apoyada en la utilización de instrumentos que permitieron el levantamiento de información recurriendo a fuentes primarias y secundarias.

Para el primer caso, se aplicaron entrevistas estructuradas bajo la modalidad presencial o de tipo auto reporte (on line) a través de un cuestionario cerrado. La selección de la muestra para el levantamiento de la información buscó garantizar una cobertura de opinión que incluyera a todos los actores que tienen una participación directa o indirecta en el Programa.

Para el segundo caso, se revisaron y analizaron las principales fuentes documentales del Programa. Para efectos de la evaluación, esta revisión bibliográfica ha cumplido con un doble propósito, por un lado, apoyar la construcción de los cuestionarios aplicados a objeto de manejar el contexto general de las líneas programáticas de Trabajo Decente seguidas en los países del MERCOSUR y, por otro lado, alimentar los contenidos de este Informe Final, especialmente para apoyar la formulación de los juicios evaluativos tanto complementando como enriqueciendo las conclusiones y recomendaciones emanadas del procesamiento de la información levantada de fuentes primarias.

En un ámbito más específico, el procedimiento metodológico seguido para la sistematización de los cuestionarios aplicados y la elaboración de las respectivas Matrices de Análisis, se sustenta en una versión simplificada del método de Análisis de Contenido. El análisis de contenido es una técnica de análisis que permite formular, a partir de datos simbólicos,

inferencias válidas que pueden aplicarse al contexto temático en el cual se produce la información que se analiza. El proceso de codificación se realizó utilizando las dimensiones e indicadores sobre el que se diseñó el cuestionario aplicado. Las respuestas se consideraron en una doble dimensión. Desde un punto de vista cuantitativo, el análisis buscó respetar la tendencia de las opiniones en función de una evaluación positiva o negativa de cada indicador establecido. Desde el punto de vista cualitativo, el análisis codificó los planteamientos y opiniones de las entrevistas en función de cuatro categorías: **factores de éxito; barreras u obstáculos; efectos positivos y desafíos.**

5. Conclusiones

El programa es bien evaluado en cuanto a **la pertinencia y la aptitud estratégica**. Esto es así pues las áreas de prioridad fueron seleccionadas a partir de un diálogo con los distintos actores: OIT, gobierno local, organizaciones civiles locales, etc. La flexibilidad del proyecto para amoldarse a las particularidades de cada país permitió integrar y complementar distintos programas con objetivos similares provenientes de otros organismos. Esto ha traído consigo otras consecuencias positivas: fortalecimiento institucional a partir de las alianzas conformadas entre los distintos actores al momento de confluir y complementar los programas de trabajo decente en curso; contribuir a mejorar la situación de la población más vulnerable; apoyar la construcción de planes nacionales de trabajo decente y fortalecer el diálogo social.

La validez y coherencia del diseño del programa es en general evaluada positivamente. En cuanto a la pertinencia de los objetivos y los efectos esperados en cada realidad nacional, se observa que el diseño ha respondido satisfactoriamente a una necesidad prioritaria en la mayoría de las naciones y conocida de antemano, pues la OIT y otros organismos habían desarrollado estrategias para su instalación. Lo anterior, junto con que el proyecto ha tenido la suficiente flexibilidad para adaptarse a las realidades nacionales y que ha existido un constante diálogo con las autoridades locales y otros actores, permitió fortalecer las instituciones e impulsar un progreso sustantivo del trabajo decente. Todavía no se cuenta con instrumentos de seguimiento y evaluación establecidos. Se ha debido resolver la sobrecarga de objetivos, y adecuar las expectativas de sus resultados donde todavía no hay capacidades institucionales para alcanzarlos.

Es bien evaluado **el avance y eficacia del proyecto**, se aprecian ciertas dificultades, dado lo que va corrido de la ejecución del Programa, para evaluar los productos ya que se trata de objetivos que requieren un trabajo sistemático y a largo plazo. Los factores de éxito del programa recaen en el realismo de los objetivos y en la alta consonancia con la agenda de la OIT y de los gobiernos locales. Además, la buena calidad y cantidad de los productos dependieron de la alta pertinencia del proyecto al contexto de cada país. Un aspecto esencial es la buena disposición de las partes interesadas en dialogar y ser parte de un proceso participativo de adaptación del proyecto. Los resultados más relevantes son el fortalecimiento de las instituciones, la creación de espacios de comunicación e intercambio entre empresarios, sindicatos y gobiernos, generación de un vínculo programático e institucional con la OIT, avance en la agenda de trabajo decente mediante la implantación de políticas socio laborales y la elaboración de un diagnóstico acerca de trabajo decente y la elaboración de propuestas de políticas públicas.

La orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto es evaluada favorablemente. En general se observa que el proyecto reforzó iniciativas como la elaboración de políticas de trabajo decente, concientización de la necesidad de tener un instrumento de medición del mismo, reforzó la asesoría técnica y formación en temas de trabajo decente, permitió instancias de diálogo y fortaleció la presencia de la OIT en los distintos países. En términos específicos, el proyecto aportó en diferentes áreas en cada país. En Brasil la conferencia tripartita, en Argentina en impulsar una agenda de políticas públicas que reduzcan la informalidad del empleo, en Paraguay fortalecer la institucionalidad y en Uruguay aportar en el dialogo nacional sobre trabajo decente.

Estos avances fueron posibles gracias a que existe una metodología participativa y dialogante, en donde los actores tienen capacidad de propuesta y gestión. También se debe a la permanente asesoría técnica y por actuar en puntos neurálgicos de cada contexto socioeconómico de cada país. En definitiva, el proyecto actuó como catalizador de un proceso que ya se venía gestando en la región.

Todo lo anterior implica que el proyecto constituye un importante aporte a las autoridades y los actores para la concreción de los cambios institucionales y diseño de políticas. Se hace importante señalar que Paraguay conforma un caso especial por necesitar fortalecer ciertas áreas esenciales antes de avanzar a asuntos más específicos. Esto hace recomendable que el proyecto se plantee la postergación de los plazos en este país.

Los desafíos a futuro son reforzar las áreas de trabajo ya instaladas, como capacidad técnica, instrumento de medición de trabajo decente, acuerdos políticos, dialogo tripartito, etc. Sin embargo, se piensa que sin financiamiento por parte del programa se hace difícil que cada país pueda proseguir el proyecto por sí mismo, pues existen escasos recursos destinados al tema.

La eficiencia en el uso de los recursos ha sido bien evaluada. Los recursos han sido asignados en concordancia con los objetivos del proyecto y atendiendo la demanda de las contrapartes, lo que ha permitido financiar según la especificidad del contexto, potenciando y complementando el trabajo ya iniciado por la OIT. En éstos casos, los fondos se perciben como un “capital inicial” o complementario en materias que requieren un trabajo a largo plazo, por lo que se ha hecho o seguirá siendo necesario buscar financiamiento en otras instituciones. Se ha ajustado el proceso de programación de actividades del Programa algunos, lo que ha redundado positivamente en ahorros o favorecido la entrega en forma oportuna de los recursos. Asimismo, se destaca como un factor de eficiencia en el uso de los recursos la decisión de apoyar la contratación de profesionales con alta experiencia destinado a fortalecer y enriquecer las agendas de trabajo decente en sus respectivos países. En una dirección complementaria, se valora la actual programación presupuestaria en tanto instrumento que permite orientar el cumplimiento de los plazos convenidos.

La eficacia de la estructura de la gestión es evaluada muy favorablemente, debida principalmente a que el proyecto y las Oficina de la OIT trabajan sobre la base de un programa común, todo lo cual redundo en sinergias de gestión, fluidez en la comunicación, economías de escala en los procesos administrativos, etc. Se percibe que hubo un diálogo fluido con los coordinadores del proyecto, entre los encargados de cada país y entre los distintos actores (empleadores, gobierno, sindicatos). La buena gestión del proyecto permitió concretar acuerdos de trabajo conjunto a nivel regional y acuerdos tripartitos de políticas de empleo a nivel nacional. Por último, se reconoce que la dirección del proyecto aun cuando no cuenta con una metodología establecida para el seguimiento del proyecto, ha resuelto bien -por la vía

de los hechos- la tarea de hacerle un acompañamiento permanente y sistemático a la ejecución del mismo.

En consecuencia, el resultado de la evaluación de acuerdo a los criterios o variables observadas arroja en su conjunto un balance positivo. Todo indica que las fortalezas del Programa están directamente relacionadas con la capacidad que éste ha mostrado para acoplarse institucional, política y programáticamente de manera adecuada a las necesidades y competencias instaladas en su países destinatarios.

6. Recomendaciones

1. Identificar hitos de seguimiento y evaluación a alcanzar para mediados del presente año, de manera de precaver y cautelar que los procesos en curso garanticen una trayectoria efectiva hacia el cumplimiento de las metas formuladas.
2. Reforzar e institucionalizar el compromiso del Programa para seguir actuando como una instancia facilitadora en la instalación de mesas tripartitas en los países en que se aplica.
3. Incorporar hitos tendientes a generar procesos de transferencia horizontal de los aprendizajes acumulados en el proyecto.
4. Acrecentar la visibilidad ante OIT-Ginebra de sus logros parciales en el presente y finales cuando corresponda.
5. Evaluar ex ante la conveniencia de preparar una segunda versión que le de continuidad y profundidad a los resultados alcanzados en una primera versión con énfasis en las siguientes orientaciones programáticas: i) Ampliar la cobertura geográfica del programa, ii) Reforzar la presencia del programa en Paraguay y iii) Consolidar la agenda multilateral a nivel de MERCOSUR en materia de intercambio comercial y empleo, empleo juvenil y migraciones.

7. Lecciones Aprendidas

1. La flexibilidad durante la implementación de un programa resulta clave para poder atender las diferentes brechas de capacidad en institucionalidad y de densidad de las agendas programáticas entre distintos países.
2. Apalancar los aportes de un proyecto a los esfuerzos de política, técnicos y financieros desplegados por otras instituciones y/o gobiernos locales en las materias que este comprenda constituye un factor que potencia sinergias y facilita la apropiación de los actores locales con los procesos y actividades del programa.
3. Disponer de contextos políticos propicios potencia los compromisos de los actores gubernamentales que facilitan la viabilidad de cualquier proyecto.
4. Diseñar estructuras de gestión y presupuestarias livianas mejoran la capacidad de adaptación a las realidades locales y concentran los recursos en los productos y actividades del programa y no en la burocracia del mismo.
5. Disponer de márgenes de financiamiento para destinar a la contratación de oficiales nacionales ayuda a una mejor ejecución del proyecto en el nivel local y, sobre todo, permite subsidiar falencias de recursos humanos competentes en ciertas circunstancias.

II. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1. Contexto

El MERCOSUR, más allá de la dimensión propia que tiene todo Tratado de Integración entre países, se ha propuesto relevar la importancia de implementar estrategias de desarrollo que hagan compatible el objetivo de darle sustentabilidad al crecimiento económico con la búsqueda de mayores niveles de justicia social entre los países que lo componen. Este propósito exige la necesaria centralidad en las agendas de políticas públicas, tanto económicas como sociales, de las materias vinculadas con las políticas de empleo, especialmente aquellas referidas a la dimensión del trabajo decente. Ello resulta del todo pertinente en la región, toda vez, que la evidencia empírica demuestra que no basta con el sólo crecimiento económico para mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus habitantes. La región, aun cuando atraviesa por un momento histórico de expansión de sus economías sigue presentando niveles de pobreza e inequidad que exigen un mayor esfuerzo para fortalecer sus agendas publicas de manera de hacer posible que los objetivos del desarrollo productivo y del desarrollo social se potencien mutuamente, frente a lo cual las políticas de empleo representan un espacio privilegiado en búsqueda de esta síntesis.

En esa perspectiva, la propuesta de trabajo del Programa objeto de evaluación se inserta en las decisiones adoptadas por el MERCOSUR en la Conferencia Regional de Empleo realizada en abril de 2004 que encomienda al Grupo Mercado Común la elaboración de una estrategia para el crecimiento del empleo, así como en las múltiples reuniones de los órganos socio laborales del MERCOSUR.

Todo ello, en un contexto en donde la emergencia de la promoción del Trabajo decente como prioridad política en los gobiernos de la región, encuentra como un antecedente relevante los diálogos generados en múltiples conferencias y reuniones internacionales de alto nivel realizadas entre el 2003 y 2008, las que vienen a representar etapas de un proceso sistemático de construcción de una agenda compartida que se ha ido desplegando en el tiempo entre los países de nuestra región. Así, en la XIV Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo de la OEA (Ciudad de México, 2005), los Ministros de Trabajo del Hemisferio manifestaron su apoyo a *“una globalización justa y resolvieron que los objetivos del empleo pleno y productivo y el **trabajo decente** para todos, en particular las mujeres y los jóvenes, sería una meta fundamental de sus políticas nacionales e internacionales y de sus estrategias nacionales de desarrollo”*. Estos compromisos se reiteraron en la IV Cumbre de las Américas (Mar del Plata, 2005) y en la XVI Reunión Regional Americana de la OIT (Brasilia, 2006), en la que los constituyentes tripartitos de los países decidieron inaugurar *“una década de promoción del trabajo decente”* y recomendar la adopción de Programas de Trabajo Decente tomando como referencia la Agenda Hemisférica para la Promoción de Trabajo Decente presentada por el Director General de la OIT. Más recientemente en la V Cumbre de América Latina, el Caribe y la Unión Europea, se suscribió la Declaración de Lima, en la cual se establece como una de las prioridades políticas de la región, la generación de trabajo decente, digno y productivo.

Todos estos antecedentes, se encuentran refrendados en los espacios ad hoc ocurridos en el contexto de los países del MERCOSUR. Así, la constitución del Grupo de Alto Nivel de Empleo (GANEMPLE), cuya finalidad es la de elaborar las bases conceptuales, metodológicas y operativas para la implementación de una estrategia y Plan Regional de Empleo, se complementa con el proceso de elaboración en cada uno de los países de Programas de Trabajo Decente, en los cuales, los constituyentes definen, en conjunto con

la OIT, las prioridades de corto y mediano plazo en términos de generación de empleos de calidad.

Estas prioridades, determinadas por cada país, orientan el apoyo que el Programa daría en el nivel nacional a gobiernos, organizaciones de trabajadores y empleadores. Por su parte, las actividades que se proponen corresponden a los resultados posibles de alcanzar en el plazo de 2 años de ejecución del Programa. Por lo mismo, cada país ha diseñado sus propias estrategias y resultados, aun cuando se contempla un espacio de consolidación regional que permita el intercambio de los avances en cada país y que contribuya a finalizar y consolidar la estrategia regional de empleo en el MERCOSUR que viene conformándose desde que GANEMPLE se constituyó para tal fin.

En esa perspectiva, el Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR viene a constituirse en una intervención que no sólo permite apoyar con iniciativas específicas las agendas de trabajo decente entre los países del MERCOSUR, sino que también en un instrumento que permita valorar y reconocer, en una dimensión transversal, las capacidades institucionales y programáticas instaladas en estos países para mejorar la calidad de sus empleos y sus sistemas de protección social.

Estas definiciones del Programa arrancan de una visión compartida entre los destinatarios del mismo en cuanto a reconocer la importancia de fortalecer la institucionalidad de las agencias públicas en el área laboral a fin de que estén en condiciones de elaborar y aplicar políticas públicas que surjan del Diálogo Social con los actores empleadores y trabajadores, junto con relevar la necesidad de continuar fortaleciendo la capacidad institucional de éstos para estar en condiciones de actuar como contraparte efectiva del gobierno.

Complementariamente, aun cuando se reconoce la importancia que han tenido el crecimiento económico y la estabilidad macroeconómica en la región para lograr una mejoría en algunos de los principales indicadores del mercado laboral (disminución de las tasas de desempleo, mejoría en los ingresos y aumento del empleo formal en un número importante de países), no se desconoce que estas mejorías han sido insuficientes para revertir el déficit de trabajo decente acumulado en la región desde los años 90, por lo que la aplicación del Programa cobra relevancia y logra permear las agendas de los países del MERCOSUR, toda vez, que representa una contribución para mejorar el desempeño de los mercados laborales y aprovechar con mayor eficacia los resultados macroeconómicos de estos países a través del necesario fortalecimiento de las capacidades institucionales y técnicas de los gobiernos y los actores sociales del mundo del trabajo.

Así se entiende, entonces, que los destinatarios del Programa sean los gobiernos de los países del MERCOSUR, los otros constituyentes de la OIT y los actores claves involucrados en la promoción del trabajo decente y en la construcción de una respuesta nacional y regional a los impactos sociales y laborales de las políticas económicas y del proceso de globalización.

En la dimensión de los contenidos, se ha prestado especial atención a las diferencias existentes en el desarrollo de los Programas de Trabajo Decente entre los países del MERCOSUR para lo cual se han delineado estrategias diferenciadas que respondan a las prioridades establecidas por cada uno de los países miembros, teniendo en cuenta la Estrategia Regional de MERCOSUR, por un lado, y se ha fortalecido, en la etapa preparatoria, con asistencia técnica a los ministerios del trabajo, organizaciones de empleadores y trabajadores para impulsar mecanismos de coordinación y convergencia entre las instancias socio laborales existentes en el MERCOSUR y asegurar mecanismos de

intercambio y de cooperación entre los países beneficiarios de manera de capitalizar las experiencias exitosas y difundir la base de conocimientos y experiencias producidas, por otro lado.

Esta estrategia apunta a permitir que el Programa se convierta en un instrumento de apoyo al logro de los objetivos estratégicos de la OIT, tales como promover una globalización justa, superar la pobreza, impulsar la igualdad de género y raza/etnia, buscando ubicar las actividades previstas y resultados perseguidos en el marco de las decisiones políticas del más alto nivel de los países involucrados. En ese sentido, el Programa propone generar los mecanismos de coordinación necesarios para producir sinergias con otras intervenciones en marcha vinculadas al logro de uno o más objetivos estratégicos de la OIT, junto con inscribirse en el marco de los Programas de Trabajo Decente adoptados por los países respectivos y en conexión directa con la demanda de los constituyentes.

Esta visión, en lo procedimental, queda plasmada en la Memoria del Programa en la que se indica: “En cuanto a la planificación, el equipo del Programa establecerá, al inicio un plan de trabajo para cada uno de los países y un plan de seguimiento y evaluación de acuerdo a los instrumentos y matrices de la OIT diseñadas a tal fin”.

El Programa de Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR, define sus objetivos y actividades a partir de las prioridades manifestadas por los mandantes en los PNTD y las ejecuta en correlación con las prioridades que para cada país proponen a los Programas de Trabajo Decente por País, que es el instrumento de planificación general de la oficina. La alineación de estos diversos niveles de planificación se expresa en el cuadro siguiente. Cabe señalar, sin embargo, que se encuentran vacíos en la matriz, esto obedece a que no tenemos un PNTD en Uruguay y MERCOSUR y no tenemos un PTDP en MERCOSUR. En estos casos, el objetivo del Programa se constituye de forma inmediata en “completar” estos vacíos.

Cuadro 1: Resumen de la relación entre los Programas Nacionales de Trabajo Decente, Programas de Trabajo Decente por País y las acciones del Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR

País	Objetivo del PNTD	CTO	Actividades del programa
Argentina	<p>1,- Articular la política laboral nacional con otras políticas que impacten sobre la cantidad y calidad del empleo</p> <p>5,- Fortalecer un dialogo social efectivo para que los mandantes promuevan las dimensiones del trabajo decente en las políticas socio laborales</p> <p>6,- Contribuir a la reducción de la económica informal y del empleo no registrado</p>	<p>ARG102 - Sistema de Indicadores de Trabajo Decente consensuado por los mandantes, en aplicación, produciendo información que permita monitorear la situación laboral en Argentina.</p> <p>ARG178 - Se fomenta el empleo decente y la protección de los trabajadores migrantes</p> <p>ARG200 - Contribuir a la reducción de la economía informal y el empleo no registrado</p>	<p>a) Desarrollar las propuestas del Seminario “Contribuir a la reducción de la economía informal y del empleo no registrado”</p> <p>b) Estudio sobre migraciones con destino Argentina y propuestas para mejorar su integración social.</p> <p>c) Actividades para fortalecer al MTSS y los actores sociales para producir y aplicar y difundir un sistema de Indicadores de trabajo decente consensuado</p>
Brasil	<p>3,- Fortalecer a los actores tripartitos y el dialogo social como un instrumento de gobernabilidad democrática</p>	<p>BRA150 - Para fortalecer a los actores y el diálogo social tripartito como un instrumento de gobernabilidad democrática</p> <p>BRA200 - Prestar apoyo para la elaboración y aplicación de la Agenda de Trabajo Decente en Brasil</p> <p>BRA202 - La capacidad de los mandantes tripartitos se fortalece para diseñar, ejecutar y supervisar Agendas de Trabajo Decente a diferentes niveles</p>	<p>a) Apoyo y seguimiento del proceso de Conferencia Nacional</p> <p>b) Apoyo y seguimiento a las agendas subnacionales</p> <p>c) Fortalecimiento del proceso de medición del trabajo decente mediante indicadores</p> <p>d) Vincular los procesos subnacionales y los nacionales con el procesos MERCOSUR</p>

País	Objetivo del PNTD	CTO	Actividades del programa
Paraguay	<p>2,- El fortalecimiento de la institucionalidad laboral en sus distintas dimensiones, especialmente en lo que se refiere a las capacidades del Ministerio de Justicia y Trabajo, particularmente del actual Viceministerio de Trabajo</p> <p>5,- Fomento del Dialogo social a través del fortalecimiento de las diversas instancias tripartitas en el ámbito laboral.</p>	<p>PRY100 - Fortalecer a los actores sociales y a las instituciones laborales tripartitas tanto de gobierno como de empleadores y trabajadores</p> <p>PRY101 - Vice Ministerio de Trabajo fortalecido con mecanismos de inspección del trabajo</p>	<p>a) Asistencia técnica a la “Hoja de Ruta” para la creación de un Ministerio de Trabajo en Paraguay. Y para una nueva institucionalidad de la Formación Profesional en Paraguay.</p> <p>b) Asistencia técnica para analizar con empleadores y trabajadores las necesidades de formación profesional de las empresas y los trabajadores de Paraguay</p> <p>c) Asistencia Técnica para la elaboración de Indicadores de evaluación del trabajo decente en Paraguay de 2005 a 2010.</p>

País	Objetivo del PNTD	CTO	Actividades del programa
Uruguay	No existe un PNTD en Uruguay de carácter tripartito	<p>URY100 - Contribuir a fortalecer la institucionalidad del MTSS para diseñar e implementar políticas de empleo en coordinación con los ministerios concernidos (Economía y Oficina de Planificación y Presupuesto), incluyendo trabajadores y empleadores</p> <p>URY101 – Programa Gubernamental de base generado, para la coordinación e implementación de un PTDP tripartito, a través de la generación de espacios de diálogo social.</p> <p>URY151 - Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) dispone de instrumentos orientados a elevar las condiciones de protección y promoción de empleo de calidades adecuadas a los períodos de crecimiento y ajuste en la economía.</p>	<p>a) Generar un proceso de visualización de avances en el País en materia de Trabajo Decente con Diálogo Social</p> <p>a.1.- Catalogo de políticas de trabajo decente de Uruguay 2005-2010 a.2.- Indicadores de evolución del trabajo decente en Uruguay 2005-2010 a.3.- Taller de debate tripartito para valorar los anteriores productos del que debe salir un documento resumen de las valoraciones conjuntas, de los actores sociales.</p> <p>b) Prestación de asistencia técnica a los mandantes en materia de políticas activas de empleo.</p> <p>b.1.- Asistencia al “Plan Estratégico de la DINAE b.2.- Asistencia al Observatorio del Mercado de Trabajo de la DINAE b.3.- Rediseño del programa “Objetivo Empleo” b.4.- Asistencia al INEFOP en diseño de políticas de formación para el empleo b.5.- Taller de experiencias internacionales de políticas de formación para el empleo.</p>
MERCOSUR			<p>a), Una reflexión de carácter estratégico sobre las perspectivas del MERCOSUR.</p> <p>b) Elaboración, conjuntamente con el OMTM, de indicadores de evolución del trabajo decente a partir de las estadísticas de empleo e ingreso armonizadas.</p> <p>c) Taller sobre libre circulación de trabajadores en MERCOSUR</p> <p>d) Estudiar los efectos sobre el empleo del comercio “interno” de MERCOSUR en relación al “externo”</p>

2. Descripción del Programa

El Programa de Aplicación de Programas de Trabajo decente en Países del MERCOSUR es un programa enmarcado en la larga tradición de colaboración entre España y la OIT en América Latina. Este programa está concebido como una colaboración de la AECID hacia la OIT Sub Regional para que refuerce el proceso de apropiación por parte de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay del paradigma del trabajo decente y que a su vez sea este uno de los componentes de la construcción de la institucionalidad laboral de MERCOSUR.

Desde sus inicios, este programa fue definido como una estrategia para reforzar el trabajo de la OIT en un ámbito geográfico que presenta el interés añadido de pretender construir una entidad de integración regional más allá de lo económico y comercial.

El principal propósito del programa es promover una planificación estratégica del desarrollo económico y las relaciones laborales basada en el concepto del trabajo decente, a nivel de cada uno de los cuatro países y a nivel de la incipiente institucionalidad de MERCOSUR.

- **Objetivo de Desarrollo:**

Contribuir a la Implementación de los Programas de Trabajo Decente en países del MERCOSUR, para reducir el déficit de trabajo decente.

- **Estrategia del Programa**

La estrategia que define al Programa es la actuación a nivel de la institucionalidad laboral de cada país y en el ámbito de los denominados “Órganos Socio Laborales de MERCOSUR”. Esta metodología de intervención permite la generación de sinergias positivas entre el nivel regional y el nacional y de estímulo entre los países a nivel bilateral. Para las mencionadas intervenciones el Programa cuenta con el apoyo de los especialistas en los diversos ámbitos del trabajo decente, de programación y finanzas situados en las oficinas de la OIT de Santiago, Argentina y Brasil, CINTERFOR/OIT de Uruguay y de la oficina de programas de la OIT en Paraguay. Se ha dispuesto, por último, de una coordinación en las actuaciones con las OTC de AECID en los países, especialmente con las de Montevideo y Asunción ya que de estas son las que están ejecutando programas de cooperación en el ámbito laboral.

- **Estructura de Funcionamiento y Administrativa**

La estructura de funcionamiento del programa se basa en el despliegue de cuatro técnicos en cada uno de los países, que tiene como base logística las oficinas locales de la OIT y como contraparte los Ministerios de Trabajo y los actores sociales representativos. Estos técnicos coordinan la ejecución de la actuación del programa en los respectivos países.

La dirección administrativa y operativa del Programa, el Coordinador Técnico Principal y la Asistente Administrativa, está situada en la oficina Sub Regional de la OIT en Santiago de Chile. La actuación en relación al ámbito MERCOSUR se ejecuta por parte de la Coordinación del Programa con el apoyo del técnico situado en el país que ostenta la presidencia pro tempore de MERCOSUR.

El presupuesto del programa para los dos años de vigencia se nutre exclusivamente de la aportación de la AECID de un millón de euros. Aunque también se nutre de la utilización de medios de la OIT para su implementación (oficinas, manuales, dirección, supervisión, formación evaluación, expertos, etc.) que se podrían considerar aportaciones en especie. Se han utilizado alguno de estos recursos para promover actuaciones en paralelo o futuras con otras fuentes de financiación externa de forma que se podrían asimilar los recursos utilizados a

un “capital semilla”. Estas actuaciones futuras serían para dar seguimiento y profundidad a actuaciones sectoriales parcialmente contempladas en el Programa que no se podrán abordar con las limitaciones temporales y de recursos del mismo.

- **Orientación del Programa**

La orientación del programa se ha dirigido a seleccionar uno o varios de los objetivos de los Programas Nacionales de Trabajo Decente de cada uno de los países y promover actuaciones para su desarrollo.

En Uruguay, en atención a que no dispone de PNTD, se ha constituido como principal objetivo la elaboración y suscripción del mismo de forma tripartita.

En el ámbito MERCOSUR el documento programático y estratégico que se asimila a los PNTD sería la “Estrategia MERCOSUR de Crecimiento del Empleo”, como elementos complementarios de ésta se han relevado propuestas de trabajo específicas a su carácter regional.

La existencia de dinámicas de debate y elaboración de propuestas en la región como son la Conferencia de Empleo y Trabajo Decente de Brasil, los Diálogos Nacionales de Empleo y de Seguridad Social de Uruguay, el proceso de elaboración de un Pacto Nacional por el Empleo en Argentina y la II Conferencia MERCOSUR de Empleo y Trabajo Decente, se presentan como magníficos instrumentos para la consecución de los objetivos en cada uno de los respectivos ámbitos.

III. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

En atención a que el Proyecto se encuentra a mitad de su plazo de implementación, ha correspondido realizar esta evaluación intermedia cuyo objetivo es analizar la estrategia y ejecución del proyecto a la fecha y realizar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia e impacto para el plazo restante de la iniciativa. Se realizó bajo la modalidad de autoevaluación, es decir, gestionada y dirigida por el proyecto, contando con la colaboración de un consultor externo que actuó como facilitador del proceso y redactor del presente informe.

Los criterios y/o variables de la evaluación comprendieron los siguientes componentes: i) pertinencia y aptitud estratégica del proyecto; ii) validez y coherencia del diseño; iii) avance y eficacia del proyecto; iv) eficiencia en el uso de los recursos; v) eficacia de la estructura de gestión y, vi) orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto.

En consecuencia, sobre la base de estos factores, el propósito de la evaluación ha sido valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicas del proyecto y, sobretudo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que tengan éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional a futuro.

La evaluación se realizó cautelando las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

Los clientes o destinatarios de la evaluación comprenden los siguientes actores:

Clientes Externos: i) Ministerios de Trabajo, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en los países beneficiarios del Programa; ii) Grupo de Alto Nivel de Empleo del MERCOSUR (GANEMPLE) y, iii) Gobierno de España en su calidad de Donante.

Cientes Internos: i) ATP y equipo del Programa; ii) Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el Cono Sur; iii) Oficina para Argentina; iv) Oficina para Brasil; v) Oficina Regional para América Latina y el Caribe; vi) Departamentos colaboradores en la sede, como el Departamento de Integración de Políticas (INTEGRATION), ACTRAV y ACTEMP, Departamento de Diálogo, de Normas y el sector de Protección Social y, vii) Responsables de otros proyectos relacionados.

IV. METODOLOGÍA

El diseño metodológico seguido para la evaluación se entiende como parte de un proceso de planificación, diseño y ejecución del proyecto, buscando generar una retroalimentación que permita identificar el aporte de las iniciativas de acuerdo con su eficacia y eficiencia, permitiendo también analizar los logros obtenidos por las mismas, posibilitando a su vez la rectificación de las acciones hacia el fin postulado. Con lo anterior, se persigue mejorar el manejo del programa y la asignación de recursos comprometidos.

En esa perspectiva, la autoevaluación intermedia se orientó a proporcionar información en tres dimensiones. Primero, sobre el problema que se ocupa o debería ocupar la política o proyecto, segundo, sobre el proceso de formulación y diseño de la política y, tercero, sobre la racionalidad intrínseca de la misma, es decir, hasta qué punto el diseño de la política sirve a sus objetivos. Considerando el carácter formativo de esta evaluación, se ha buscado también obtener información sobre la marcha del proyecto, de forma progresiva durante su desarrollo, con el objetivo de darla a conocer a sus directivos y equipos responsables y poder así introducir las modificaciones programáticas que se estimen oportunas.

Para ello, se ha optado por una investigación de carácter cualitativa apoyada en la utilización de instrumentos que permitieron el levantamiento de información recurriendo a fuentes primarias y secundarias.

Para el primer caso, se aplicaron entrevistas estructuradas bajo la modalidad presencial o de tipo auto reporte (on line) a través de un cuestionario cerrado. A partir de un cuestionario base (ver Anexo 2) se realizaron múltiples combinaciones de cuestionarios (ver Anexo 3) con el objeto de cautelar que los contenidos de las preguntas estuvieran correlacionados con los ámbitos de competencias y/o función de los sujetos entrevistados. Asimismo, la selección de la muestra para el levantamiento de la información buscó garantizar una cobertura de opinión que incluyera a todos los actores que tienen una participación directa o indirecta en el Programa. Al respecto se debe consignar que de un listado de veintidós personas seleccionadas se recibió respuesta de veinte de ellas, lo que representa una tasa muy buena de contestación del cuestionario, asimismo, de éstas un total de nueve profesionales fueron entrevistados de manera presencial, los que corresponden a la Oficina OIT de Santiago de Chile.

Para el segundo caso, se revisaron y analizaron las principales fuentes documentales del Programa. Entre éstos, se destacan los siguientes: Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR; Plan de Trabajo 2010-2011; Informes de Avances Semestrales de Agosto 2010 y Febrero 2011; Informes de Actividades en Uruguay y Paraguay 2010; Documentos GANEMPLE y MERCOSUR relacionados; CP Outcomes de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; Serie de Estudios y

Documentos Conceptuales generados en el marco de la ejecución del Programa. Para efectos de la evaluación, esta revisión bibliográfica ha cumplido con un doble propósito, por un lado, apoyar la construcción de los cuestionarios aplicados a objeto de manejar el contexto general de las líneas programáticas de Trabajo Decente seguidas en los países del MERCOSUR y, por otro lado, alimentar los contenidos de este Informe Final, especialmente para apoyar la formulación de los juicios evaluativos tanto complementando como enriqueciendo las conclusiones y recomendaciones emanadas del procesamiento de la información levantada de fuentes primarias.

En un ámbito más específico, el procedimiento metodológico seguido para la sistematización de los cuestionarios aplicados y la elaboración de las respectivas Matrices de Análisis (ver Anexo 4), se sustenta en una versión simplificada del método de Análisis de Contenido. El análisis de contenido es una técnica de análisis que permite formular, a partir de datos simbólicos, inferencias válidas que pueden aplicarse al contexto temático en el cual se produce la información que se analiza. El proceso de codificación se realizó utilizando las dimensiones e indicadores sobre el que se diseñó el cuestionario aplicado. Las respuestas se consideraron en una doble dimensión. Desde un punto de vista cuantitativo, el análisis buscó respetar la tendencia de las opiniones en función de una evaluación positiva o negativa de cada indicador establecido. Desde el punto de vista cualitativo, el análisis codificó los planteamientos y opiniones de los entrevistados en función de cuatro categorías. Las respuestas de los entrevistados han permitido identificar los principales **factores de éxito** que intervienen en la positiva evaluación que se realiza respecto del indicador. En lo básico constituyen condiciones de contexto país o condiciones institucionales que presentan los países, como estrategias diseñadas e implementadas por el programa. A su vez, se identifican las principales **barreras** que los entrevistados indican como condiciones que han debilitado o impedido un adecuado desarrollo del indicador evaluado. Por otro lado, las formulaciones vertidas por los entrevistados han permitido identificar un importante conjunto de **efectos positivos** atribuibles o vinculados al desarrollo del Programa. Estos han constituido resultados o consecuencias que han mejorado las condiciones internas de cada país para dar continuidad a los esfuerzos de política en el ámbito del trabajo decente. Finalmente, las opiniones de los entrevistados han permitido identificar **desafíos** que el Programa o la OIT pueden abordar en el futuro con el objeto de mejorar la implementación de éste o de otras iniciativas destinadas a promover políticas de trabajo decente en cada país o en el MERCOSUR.

V. BALANCE DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

La reformulación de las prioridades y objetivos del Programa representan la agenda de compromisos vigentes (ver Anexo 5) sobre los cuales se ha de evaluar el estado de situación en que éste se encuentra en la fase de aplicación intermedia. Por lo mismo, la revisión del "estado del arte" del Programa se hará relacionando los objetivos estratégicos para cada uno de los cinco niveles definidos, esto es; MERCOSUR, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay con las actividades, acciones y/o productos alcanzados en esta etapa.

- a. MERCOSUR: Diseño y aplicación de una estrategia para el crecimiento del empleo. En este ámbito las actividades realizadas se han orientado a instalar las condiciones institucionales y político-técnicas para garantizar la generación de productos asociados al objetivo. Para ello, se ha promovido la realización de la II Conferencia de Empleo y Trabajo Decente, la que se inició en noviembre de 2010. Asimismo, se organizó un Taller conjunto del Observatorio

del Mercado de Trabajo del MERCOSUR y el Grupo Especializado en Estadísticas que tuvo como resultado un acuerdo en torno a un listado de indicadores armonizados de Trabajo Decente. Para concretar este resultado, previamente se realizó un taller metodológico entre expertos de todos los países del MERCOSUR y Chile tendiente a allanar el camino para una definición conjunta orientada a la búsqueda de una convergencia entre países con realidades distintas. Por último, en el marco de este objetivo, el Programa está apoyando técnicamente la realización del II Taller de Libre Circulación de Trabajadores del MERCOSUR, el que se llevará a cabo en Paraguay en Junio 2011. Todas las actividades implementadas hasta ahora, tendrán durante la segunda mitad del proyecto una agenda de continuidad y profundización para garantizar el objetivo estratégico propuesto.

- b. Argentina: Fortalecer la capacidad ministerial y de los actores sociales en el desarrollo de una Política Nacional de Trabajo Decente. En esta línea sólo se registran avances verificables en el involucramiento del MTSS en la revisión de los indicadores de Trabajo Decente 2004-2010. Por lo mismo, al Programa, en este país, le queda fortalecer en el presente año la agenda de actividades vinculadas a estudios y elaboración de propuestas tanto en materia de economía informal y empleo registrado como de migraciones con destino a Argentina y propuestas para mejorar su integración social.

- c. Brasil: Fortalecer la capacidad del gobierno y de los actores sociales para transversalizar el Trabajo Decente en las políticas y programas de desarrollo social y económico. El Programa registra acciones vinculadas al apoyo en la elaboración de un relato y evaluación de la Conferencia Nacional de Empleo y Trabajo Decente. Asimismo, ha apoyado el seguimiento a las agendas subnacionales y ayudado a fortalecer la medición de Trabajo Decente con la vinculación de los indicadores nacionales con los armonizados de MERCOSUR. En esta segunda etapa se buscará contribuir a la puesta en marcha de la agenda de Trabajo Decente para los jóvenes.

- d. Paraguay: Apoyar la adopción de una política de empleo y creación de Trabajo Decente. Las actividades realizadas comprenden la prestación de asistencia técnica al proceso legislativo vinculado a la hoja de ruta para la creación del Ministerio del Trabajo y una nueva institucionalidad para la Formación Profesional. Esta tarea ha sido complementada con acciones de facilitación dirigidas a alcanzar el apoyo de los actores sociales a estas iniciativas legales. Asimismo, se ha apoyado con asesoramiento técnico al Vice Ministerio para la elaboración de los indicadores de Trabajo Decente.

- e. Uruguay: Fortalecer las capacidades del Gobierno y de los actores sociales para elaborar y ejecutar programas conjuntos de trabajo decente. Las actividades y acciones del Programa realizadas hasta ahora se han concentrado en prestar asistencia técnica en cuatro materias específicas, éstas son: al MTSS en la

consolidación de la DINAIE; a los diálogos sociales nacionales de empleo y seguridad social; en la elaboración de una propuesta de Plan Nacional de Empleo Juvenil; y, al Observatorio del Mercado Laboral en la elaboración de los indicadores de Trabajo Decente. Las tres últimas líneas de trabajo serán fortalecidas en la segunda mitad del Programa.

VI. PRINCIPALES HALLAZGOS

1. Pertinencia y Aptitud Estratégica del Proyecto

En términos generales el programa es valorado positivamente en esta dimensión. Ello se sostiene en la apreciación por parte de los entrevistados que éste presenta una ventaja al vincularse consistentemente con las agendas programáticas procedentes tanto de la OIT como de los programas gubernamentales de los respectivos países.

Adicionalmente, se valora el esfuerzo por considerar e incluir los lineamientos y visiones de los actores locales involucrados en la temática del trabajo decente, lo que viene representar un esfuerzo de contextualización a la realidad de cada país. Del mismo modo, se destaca que el programa facilita y apoya los esfuerzos en curso. Esto se plasma en la redefinición de objetivos y prioridades que hizo el Programa a objeto de garantizar un mayor enlace y apoyo hacia las actividades desarrolladas en los países de la región con aquellas previstas en los Programas Nacionales de Trabajo Decente (ver Anexo 5).

Asimismo, la coordinación del Programa con las oficinas de la OIT genera sinergias programáticas e institucionales con sus objetivos estratégicos. Esto se sustenta en el hecho de que el Programa se estructuró en su formulación inicial en las Oficinas correspondientes a los países participes a través de recepción de insumos que proporcionaron éstas y se refrendó en Ginebra.

Desde el punto de vista de esta evaluación, esta situación constituye una condición de éxito del Programa.

En el caso de Paraguay, este componente se ve potenciado por la presencia y gravitación que tiene la cooperación de la AECID y OIT en materia de trabajo decente y especialmente políticas de empleo.

En Argentina, el Programa junto a la Oficina de la OIT, revisó las áreas de vacancia en el PTDP y luego orientó sus apoyos en esa dirección.

En Uruguay, el Programa también se orientó a apuntalar un tema sensible para el gobierno como es construir un acuerdo nacional por el empleo.

En Brasil, su foco está dado por un mayor apoyo en el área de asistencia técnica en ámbitos tan específicos como: i) apoyo para la elaboración de Programa Bahía de Trabajo Decente; ii) apoyo a la I Conferencia Nacional de Empleo y Trabajo Decente; iii) apoyo a la Agenda por el Trabajo Decente de Mato Grosso, pasando por acciones de mayor alcance como por ejemplo; i) la sinergia construida con el Proyecto de Medición de Indicadores de Trabajo Decente (MAP), financiado por la UE; ii) la complementación al Proyecto de Inspección de Trabajo en el contexto de la Agenda de Mato Grosso, financiado por Noruega.

Los entrevistados no logran apreciar vínculos directos de las acciones del Programa con grupos prioritarios de la política de empleo en cada país. Ello, se entiende a la luz de que el carácter transversal de la intervención del Programa no busca resultados específicos en determinados segmentos de la población (ver Anexo 5). La excepción a este juicio lo constituye el caso de Paraguay, en donde sí se valora una contribución relacionada específicamente con el diseño y la intervención de política en la temática del empleo juvenil.

Adicionalmente, se debe destacar que la pertinencia del Programa se ve potenciada puesto que éste se desarrolla en el contexto de un elevado proceso de apropiación del trabajo decente en los países y también en MERCOSUR. El estadio de desarrollo en que se encuentran Argentina, Brasil y Uruguay facilita relevar en sus agendas de políticas públicas la dimensión y desafíos que supone construir un marco de relaciones laborales más justo y que contribuya al mejoramiento de la calidad de su empleo. En el caso de Paraguay su pertenencia al bloque regional de MERCOSUR actúa como un facilitador que integra éstas políticas en su proceso de desarrollo. A su vez, el Programa al considerar líneas de trabajo como la elaboración de indicadores de trabajo decente para el MERCOSUR genera externalidades positivas que complementan la revalorización del Acuerdo más allá de los beneficios vinculados al incremento del comercio externo en la región y del aumento de las transacciones entre los países miembros.

2. Validez y coherencia del diseño

La opción estratégica del Programa de adecuarse con las agendas regionales y nacionales contribuye a una valoración positiva en este ámbito. En tal sentido, se destaca la capacidad de adaptación que ha mostrado la coordinación del Programa para incluir e incorporar las visiones y demandas de las contrapartes locales.

Es altamente probable que esta flexibilidad adaptativa se fundamente en el enfoque de sistemas en las relaciones institucionales con que opera el Programa. Al respecto varios entrevistados señalaron que las contrapartes gubernamentales y los actores sociales (trabajadores y empleadores) valoran la transversalidad institucional con la que opera el Programa, mejorando el compromiso y el nivel de apropiación que muestran los equipos profesionales que lo ejecutan, alejando así el riesgo que significa la compartimentación de sus acciones.

Los actores locales subrayan que el diseño original adolecía de la falla de sobrecarga de objetivos. Por lo mismo, valoran el esfuerzo realizado de priorización y redefinición de los objetivos de acuerdo a las capacidades de concreción del mismo (ver Anexo 5).

Cabe destacar que desde el punto de vista de los entrevistados los productos del Programa mantienen una relación causal tanto con los efectos directos como con los objetivos de desarrollo. A su vez, la percepción de los entrevistados apunta a reconocer que los efectos inmediatos están vinculados, preferentemente, al fortalecimiento institucional y la construcción de consensos de la política, lo que supone internalizar la dificultad que tiene aplicar programas que desconozcan las brechas de capacidad en la institucionalidad y densidad de las agendas programáticas entre distintos países. Ello, desde otra perspectiva, podría jugar como un factor que condiciona del éxito relativo en cada país. Sin embargo, el programa ofrece espacios de realización tanto en el ámbito de los procesos (fortalecimientos institucionales, Paraguay) como de resultados (extensión territorial de políticas, Brasil).

Aun cuando se reconoce la validez y vigencia de los actuales indicadores del Programa, hay quienes advierten de la necesidad de mantener activamente una disposición de ajuste y revisión de los mismos, en función de la evolución que éste vaya teniendo en lo que resta de ejecución. Sin embargo, la dirección del mismo estima que el marco de ajuste se va estrechando en la medida que el Programa se encuentra en la segunda mitad de su etapa de ejecución y, por lo tanto, lo que corresponde es asegurar el debido cumplimiento de los compromisos y resultados de acuerdo a la matriz de objetivos actualmente vigentes (ver Anexo 5).

Desde una mirada más acotada, hay situaciones que justifican una actitud de permanente revisionismo del Programa y sus indicadores. Este es el caso de Paraguay, en donde, desde una identificación de objetivos asociados a productos específicos se ha ido reorientando hacia una intervención de proceso vinculada directamente al fortalecimiento de la institucionalidad ministerial, cuya concreción depende de variables políticas internas y no de calidad del apoyo técnico que el Programa entrega.

Se debe consignar que el diseño del Programa buscó generar una relación virtuosa entre el espacio MERCOSUR -que no tiene una burocracia permanente en el campo sociolaboral- y las intervenciones a través de los países, de manera que los avances de las acciones que se aplican sobre el conjunto del bloque (elaboración de indicadores de trabajo decente, análisis de la relación entre MERCOSUR como acuerdo comercial y sus efectos en el empleo, y análisis de la libre circulación de trabajadores) repercutan favorablemente en los países, especialmente en los más rezagados, por una parte, y que las estrategias nacionales de la OIT en cada país (los PTDP) al permitir al Programa posicionarse de forma inmediata en los temas que importan a cada miembro fortalezcan el espacio MERCOSUR, por otra parte.

Otro elemento institucional que se ve favorecido por el diseño del Programa, se refiere a la complementariedad que éste muestra en relación a la intervención de la AECID, especialmente en el caso de Paraguay y Uruguay.

3. Avance y eficacia del proyecto

Los entrevistados advierten una cierta dificultad para establecer un juicio ex ante acerca de la eficacia del Programa, puesto que reconocen que la etapa en que se encuentra no permite hacer una proyección al respecto. Sin perjuicio de lo anterior, y tal como se indicó, lo que se visualiza en el ámbito de los avances es un progreso en la generación de las condiciones para garantizar los objetivos proyectados, en términos generales y avances concretos en los compromisos asociados a los objetivos, en términos específicos (ver Anexo 5). En consecuencia, los entrevistados no se pronuncian en relación al nivel de satisfacción que pudieran producir la cantidad y calidad de los productos generados hasta ahora.

Nuevamente, la excepción a esta opinión predominante corresponde al caso de Paraguay en donde ya se valora como logro alcanzado los apoyos técnicos tanto para el diseño de política como para el fortalecimiento institucional.

Sin embargo, en los ámbitos de la misión y los procesos que impulsa la OIT, si se reconoce un efecto positivo del Programa en la generación de una masa crítica y creación de espacios de mayor sintonización con las orientaciones estratégicas de ésta.

Complementariamente, pero desde una perspectiva local, se indica que el Programa posibilita la construcción de espacios de intercambio bi y trilateral en la formulación de

políticas de trabajo decente. En tal sentido, el Programa constituye una herramienta de promoción de dinámicas participativas para el desarrollo de estas políticas y contribuye a la empoderamiento de los actores en su inserción en la agenda de trabajo decente. En cierto sentido, se puede sostener que la contribución del proyecto es, en términos relativos, inversamente proporcional a las capacidades instaladas en cada país destinatario.

Desde un punto de vista proyectivo del Programa, de cara a los desafíos que restan en la segunda etapa del mismo, varios entrevistados dan cuenta de un especial interés por fortalecer la línea programática asociada a un mayor desarrollo del componente de comercio y empleo en ámbito del MERCOSUR.

Los factores de éxito del programa, observados hasta ahora, recaen en el realismo de los objetivos y en la alta consonancia con la agenda de la OIT y de los gobiernos locales. Además, la buena calidad y cantidad de los productos dependieron de la alta pertinencia del proyecto al contexto de cada país. Un aspecto esencial es la buena disposición de las partes interesadas en dialogar y ser parte de un proceso participativo de adaptación del proyecto.

Los resultados más relevantes son el fortalecimiento de las instituciones, la creación de espacios de comunicación e intercambio entre empresarios, sindicatos y gobiernos, generación de un vínculo programático e institucional con la OIT, avance en la agenda de trabajo decente mediante la implantación de políticas sociolaborales y la elaboración de un diagnóstico acerca de trabajo decente y la elaboración de propuestas políticas

4. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto

Los entrevistados declaran que en la actual etapa existe una imposibilidad objetiva para establecer un juicio asociado a la orientación hacia el impacto del Programa, sin embargo, identifican una serie de logros vinculados al espacio de lo intangible que estarían dando cuenta de una dirección correcta del mismo y de una contribución para generar condiciones de sustentabilidad más allá de su continuidad presupuestaria. En este espacio el Programa refuerza la disposición y el compromiso de los actores con los desafíos de una agenda de trabajo decente, potenciando de esta manera la construcción de una visión compartida que institucionalice una línea programática en esta materia.

Adicionalmente, el escenario de continuidad estaría sustentado en la necesidad de fortalecer las líneas de trabajo del ámbito del MERCOSUR y/o ampliar el alcance territorial del mismo, agregando a otros países del Cono Sur, por un lado, y seguir apoyando el fortalecimiento institucional en Paraguay, por otro lado. Cuestión, esta última, que podría operar a favor de la consecución de impactos con mayor permanencia en el tiempo.

Asimismo, otras líneas de profundización del Programa podrían estar dadas por el fortalecimiento y maximización del aprendizaje horizontal en la región tanto entre los países y las instancias de gobierno y la sociedad civil y las instituciones gubernamentales, por un lado, y acciones orientadas a mejorar los instrumentos estadísticos y el procesamiento y uso de datos para analizar y monitorear el mercado de trabajo y evaluar los programas y políticas que se implementan, por otro lado.

En un ámbito más específico, se identifican como las líneas de intervención del Programa que hacen una mayor contribución al fortalecimiento la agenda de trabajo decente en cada país, las siguientes: en Brasil, la Conferencia Nacional de Empleo y Trabajo Decente; en Argentina, el desarrollo de una agenda de políticas públicas para reducir la informalidad

del empleo; en Paraguay, el fortalecimiento de la institucionalidad ministerial y, en Uruguay, asegurar el éxito del diálogo nacional sobre empleo.

Por último, es importante destacar que la sostenibilidad y el impacto del Programa se ven facilitados por el diseño del mismo. Sin embargo, se debe advertir que la sostenibilidad y el impacto se presentan más problemáticas en el ámbito MERCOSUR, por lo que se sugiere revisar y evaluar la pertinencia de prolongar el plazo de ejecución de manera de asegurar la instalación de las capacidades para la continuidad e, idealmente, la profundización de los temas hasta ahora tratados.

5. Eficiencia en el uso de los recursos

Un aspecto que se destaca como factor que contribuye a un uso eficiente de los recursos estaría dado por la circunstancias de que la asignación de los mismos está definido por los objetivos establecidos en los proyectos y las demandas o indicaciones de las contrapartes, lo que a su vez se fortalece por una lógica en donde los aportes financieros del Programa actúan como capital semilla para impulsar actividades relevadas por los actores del nivel nacional. Este "apalancamiento financiero" del Programa posibilita la extensión de temas en la agenda de algunos países, que en otro escenario quedarían postergados por razones estrictamente presupuestarias.

Existen opiniones que tienden a relevar como un factor de eficiencia en la asignación de recursos el hecho que se destinen al financiamiento de profesionales calificados que ayudan a enriquecer las agendas programáticas de sus respectivos países y la capacidad de ejecución (se destaca el caso de Paraguay y Uruguay).

Complementariamente, la programación oportuna posibilita la obtención de presupuestos más ventajosos para la realización de las actividades del Programa.

A su vez, la disponibilidad de los recursos facilita las transferencias oportunas para la ejecución de sus tareas.

Por último, la ejecución del proyecto aprovecha adecuadamente la estructura de la OIT para favorecer su eficiencia por la vía de disponer de estructuras de especialistas, redes de relaciones institucionales y soportes administrativos en todos los países en los que interviene.

6. Eficacia en la estructura de la gestión

Los entrevistados reconocen como una ventaja de su estructura el hecho que el Programa se soporta en la capacidades de gestión y operativas de las oficinas de la OIT, logrando así sinergias de gestión, fluidez en la comunicación, economías de escala en los procesos administrativos, entre otros. Ejemplos de este tipo, se relacionan con el caso de Paraguay, en donde, se integraron proyectos del PNUD con el Programa o Uruguay, en que se realizan actividades con fondos de la Oficina OIT que potencian el proyecto y viceversa.

En el ámbito de los apoyos políticos, se valora el compromiso mostrado por los actores gubernamentales en la gestión del Programa y en los procesos involucrados.

Una sugerencia que se recoge para potenciar el Programa es aplicar una estrategia tendiente a lograr una mayor visibilidad de sus resultados y logros ante la OIT en Ginebra.

Adicionalmente, los actores consultados sostienen que las coordinaciones y comunicaciones con los agentes nacionales son óptimas y fluidas. Del mismo modo, se

indica que el seguimiento aplicado por la coordinación del Programa es en términos generales permanente y sistemático, aunque cuando ello no cuente con una metodología pre establecida.

Algunos arreglos de la estructura de gestión que son posibles de evaluar se refieren a la desconcentración de ciertos procesos administrativos y logísticos hacia las oficinas locales, así como la pertinencia de revisar si el recurso tiempo es suficiente para garantizar el cumplimiento de todos los objetivos formulados.

Asimismo, se hace recomendable apoyar con un profesional especializado que la Presidencia Pro Tempore del MERCOSUR a objeto de potenciar en el mandato de ésta la agenda de Trabajo Decente.

VII. CONCLUSIONES

El programa es bien evaluado en cuanto a la **pertinencia y la aptitud estratégica**. Esto es así pues las áreas de prioridad fueron seleccionadas a partir de un diálogo con los distintos actores: OIT, gobierno local, organizaciones civiles locales, etc. La flexibilidad del proyecto para amoldarse a las particularidades de cada país permitió integrar y complementar distintos programas con objetivos similares provenientes de otros organismos. Esto ha traído consigo otras consecuencias positivas: fortalecimiento institucional a partir de las alianzas conformadas entre los distintos actores al momento de confluir y complementar los programas de trabajo decente en curso; contribuir a mejorar la situación de la población más vulnerable; apoyar la construcción de planes nacionales de trabajo decente y fortalecer el diálogo social.

La **validez y coherencia del diseño** del programa es en general evaluada positivamente. En cuanto a la pertinencia de los objetivos y los efectos esperados en cada realidad nacional, se observa que el diseño ha respondido satisfactoriamente a una necesidad prioritaria en la mayoría de las naciones y conocida de antemano, pues la OIT y otros organismos habían desarrollado estrategias para su instalación. Lo anterior, junto con que el proyecto ha tenido la suficiente flexibilidad para adaptarse a las realidades nacionales y que ha existido un constante diálogo con las autoridades locales y otros actores, permitió fortalecer las instituciones e impulsar un progreso sustantivo del trabajo decente. Todavía no se cuenta con instrumentos de seguimiento y evaluación establecidos. Se ha debido resolver la sobrecarga de objetivos, y adecuar las expectativas de sus resultados donde todavía no hay capacidades institucionales para alcanzarlos.

Es bien evaluado el **avance y eficacia del proyecto**, se aprecian ciertas dificultades, dado lo que va corrido de la ejecución del Programa, para evaluar los productos ya que se trata de objetivos que requieren un trabajo sistemático y a largo plazo. Los factores de éxito del programa recaen en el realismo de los objetivos y en la alta consonancia con la agenda de la OIT y de los gobiernos locales. Además, la buena calidad y cantidad de los productos dependieron de la alta pertinencia del proyecto al contexto de cada país. Un aspecto esencial es la buena disposición de las partes interesadas en dialogar y ser parte de un proceso participativo de adaptación del proyecto. Los resultados más relevantes son el fortalecimiento de las instituciones, la creación de espacios de comunicación e intercambio entre empresarios, sindicatos y gobiernos, generación de un vínculo programático e institucional con la OIT, avance en la agenda de trabajo decente mediante

la implantación de políticas sociolaborales y la elaboración de un diagnóstico acerca de trabajo decente y la elaboración de propuestas de políticas públicas.

La orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto es evaluada favorablemente. En general se observa que el proyecto reforzó iniciativas como la elaboración de políticas de trabajo decente, concientización de la necesidad de tener un instrumento de medición del mismo, reforzó la asesoría técnica y formación en temas de trabajo decente, permitió instancias de diálogo y fortaleció la presencia de la OIT en los distintos países. En términos específicos, el proyecto aportó en diferentes áreas en cada país. En Brasil la conferencia tripartita, en Argentina en impulsar una agenda de políticas públicas que reduzcan la informalidad del empleo, en Paraguay fortalecer la institucionalidad y en Uruguay aportar en el dialogo nacional sobre trabajo decente.

Estos avances fueron posibles gracias a que existe una metodología participativa y dialogante, en donde los actores tienen capacidad de propuesta y gestión. También se debe a la permanente asesoría técnica y por actuar en puntos neurálgicos de cada contexto socioeconómico de cada país. En definitiva, el proyecto actuó como catalizador de un proceso que ya se venía gestando en la región.

Todo lo anterior implica que el proyecto constituye un importante aporte a las autoridades y los actores para la concreción de los cambios institucionales y diseño de políticas. Se hace importante señalar que Paraguay conforma un caso especial por necesitar fortalecer ciertas áreas esenciales antes de avanzar a asuntos más específicos. Esto hace recomendable que el proyecto se plantee la postergación de los plazos en este país.

Los desafíos a futuro son reforzar las áreas de trabajo ya instaladas, como capacidad técnica, instrumento de medición de trabajo decente, acuerdos políticos, dialogo tripartito, etc. Sin embargo, se piensa que sin financiamiento por parte del programa se hace difícil que cada país pueda proseguir el proyecto por sí mismo, pues existen escasos recursos destinados al tema.

La **eficiencia en el uso de los recursos** ha sido bien evaluada. Los recursos han sido asignados en concordancia con los objetivos del proyecto y atendiendo la demanda de las contrapartes, lo que ha permitido financiar según la especificidad del contexto, potenciando y complementando el trabajo ya iniciado por la OIT. En éstos casos, los fondos se perciben como un “capital inicial” o complementario en materias que requieren un trabajo a largo plazo, por lo que se ha hecho o seguirá siendo necesario buscar financiamiento en otras instituciones. Se ha ajustado el proceso de programación de actividades del Programa algunos, lo que ha redundado positivamente en ahorros o favorecido la entrega en forma oportuna de los recursos. Asimismo, se destaca como un factor de eficiencia en el uso de los recursos la decisión de apoyar la contratación de profesionales con alta experiencia destinado a fortalecer y enriquecer las agendas de trabajo decente en sus respectivos países. En una dirección complementaria, se valora la actual programación presupuestaria en tanto instrumento que permite orientar el cumplimiento de los plazos convenidos.

La **eficacia de la estructura de la gestión** es evaluada muy favorablemente, debida principalmente a que el proyecto y las Oficina de la OIT trabajan sobre la base de un programa común, todo lo cual redundo en sinergias de gestión, fluidez en la comunicación, economías de escala en los procesos administrativos, etc. Se percibe que hubo un diálogo

fluido con los coordinadores del proyecto, entre los encargados de cada país y entre los distintos actores (empleadores, gobierno, sindicatos). La buena gestión del proyecto permitió concretar acuerdos de trabajo conjunto a nivel regional y acuerdos tripartitos de políticas de empleo a nivel nacional. Por último, se reconoce que la dirección del proyecto aun cuando no cuenta con una metodología establecida para el seguimiento del proyecto, ha resuelto bien -por la vía de los hechos- la tarea de hacerle un acompañamiento permanente y sistemático a la ejecución del mismo.

En consecuencia, el resultado de la evaluación de acuerdo a los criterios o variables observadas arroja en su conjunto un balance positivo. Todo indica que las fortalezas del Programa están directamente relacionadas con la capacidad que éste ha mostrado para acoplarse institucional, política y programáticamente de manera adecuada a las necesidades y competencias instaladas en su países destinatarios.

VIII. RECOMENDACIONES

1. **Identificar hitos de seguimiento y evaluación a alcanzar para mediados del presente año, de manera de precaver y cautelar que los procesos en curso garanticen una trayectoria efectiva hacia el cumplimiento de las metas formuladas.** Atendiendo al hecho que el Programa se adentra en la segunda mitad de su fase de ejecución y habiéndose realizado los ajustes para la redefinición de sus objetivos y productos buscados al final de éste, se aconseja identificar hitos de seguimiento y evaluación para mediados del presente año, de manera de precaver y cautelar que los procesos en curso garanticen una trayectoria efectiva hacia el cumplimiento de las metas formuladas. En esta misma dirección, se debe considerar que si un factor crítico de éxito del Programa ha sido la adecuada articulación y coordinación de todos los actores e instituciones que hasta ahora han formado parte de su aplicación, se hará más necesario aun mantener y reforzar este compromiso para sacar adelante las tareas pendientes.
2. **Reforzar e institucionalizar el compromiso del Programa para seguir actuando como una instancia facilitadora en la instalación de mesas tripartitas en los países en que se aplica.** En consideración a que la agenda de trabajo decente tiene un alcance que sobrepasa el ámbito laboral en un sentido estricto para conectar con una visión más amplia del desarrollo de los países, resultaría provechoso reforzar el compromiso del Programa para seguir actuando como una instancia facilitadora en la instalación de mesas tripartitas (gobierno, trabajadores y empleadores) en los países en que se aplica. institucionalizar estos espacios ayudará a fortalecer la existencia de una "masa crítica" sensibilizada frente a la agenda de trabajo decente, con vocación para construir consensos en políticas públicas que le dieran sostenibilidad a los esfuerzos realizados por el proyecto y pensar futuros desarrollos del tema.
3. **Incorporar hitos tendientes a generar procesos de transferencia horizontal de los aprendizajes acumulados en el proyecto.** En esta segunda etapa se sugiere incorporar hitos tendientes a generar procesos de transferencia horizontal de los aprendizajes acumulados en el proyecto. Ello resulta conveniente, toda vez, que en cada país el Programa ha tenido su propia especificidad, por lo que el intercambio de información y experiencia enriquece la mirada de conjunto que se debe tener en el espacio MERCOSUR.
4. **Acrecentar la visibilidad ante OIT-Ginebra de sus logros parciales en el presente y finales cuando corresponda.** El Programa y sus actividades representa un medio y una

oportunidad para contribuir al fortalecimiento de la agenda de trabajo decente a nivel mundial en concordancia con el eje estratégico asumido por la OIT. Por lo mismo, se hace necesario acrecentar la visibilidad ante OIT-Ginebra de sus logros parciales en el presente y finales cuando corresponda.

5. **Evaluar ex ante la conveniencia de preparar una segunda versión que le de continuidad y profundidad a los resultados alcanzados en una primera versión con énfasis en las siguientes orientaciones programáticas: i) Ampliar la cobertura geográfica del programa, ii) Reforzar la presencia del programa en Paraguay y iii) Consolidar la agenda multilateral a nivel de MERCOSUR en materia de intercambio comercial y empleo, empleo juvenil y migraciones.** Si bien el Programa ha ido cumpliendo sostenidamente con todos los compromisos de su agenda y programación, lo cierto es que consolidar una relación virtuosa entre crecimiento económico y mejoramientos en la calidad del empleo y progresos en las políticas de trabajo decente, exige de una intervención sustentable en el mediano y largo plazo que sobrepase los esfuerzos y logros que se pueden obtener con un proyecto de dos años. Por lo mismo, se recomienda evaluar ex ante la conveniencia de preparar una segunda versión que le de continuidad y profundidad a los resultados alcanzados en una primera versión. Las orientaciones programáticas que pueden guiar la formulación de un nuevo proyecto abarcan un espectro amplio de contenidos que deberían ser acordados y resueltos por todas las partes que han intervenido en la ejecución del Programa en curso. Entre ellas y a modo de sugerencia, se identifican las siguientes: i) Ampliar la cobertura geográfica del Programa, incorporando a otros países de Cono Sur no incluidos en la actual versión; ii) reforzar, preferentemente, la presencia del Programa en Paraguay, considerando que su institucionalidad pública en materia de trabajo es comparativamente más débil que la observada en los otros países del MERCOSUR; iii) consolidar la agenda multilateral a nivel de MERCOSUR, incorporando y fortaleciendo materias relacionadas con la relación entre intercambio comercial y empleo, entre sus países miembros y sus vínculos con la Unión Europea, perfeccionando sus políticas de empleo juvenil y la problemática de los migraciones entre países y sus efectos en el empleo y la seguridad social, entre otras.

IX. LECCIONES APRENDIDAS

1. **La flexibilidad durante la implementación de un programa resulta clave para poder atender las diferentes brechas de capacidad en institucionalidad y de densidad de las agendas programáticas entre distintos países.** Este aprendizaje sirve como un referente valioso a tener en cuenta cada vez que se formulan proyectos basados en la cooperación internacional y que buscan contribuir a las agendas de políticas públicas en los países destinatarios. Concordante con lo anterior, también estas formulaciones de proyectos deberían admitir la posibilidad que en algunos territorios se definan indicadores de procesos y en otros, con mayor desarrollo, de resultados. En cualquier caso, lo interesante de esta experiencia es que por tratarse de una intervención transversal en tanto persigue fortalecer la capacidad institucional o complementar agendas, no se debe desatender que un factor que condiciona su éxito es la flexibilidad que muestre en su implementación para plagarse a otras políticas y programas en curso.
2. **Apalancar los aportes de un proyecto a los esfuerzos de política, técnicos y financieros desplegados por otras instituciones y/o gobiernos locales en las materias que este comprenda constituye un factor que potencia sinergias y facilita la apropiación de los actores locales con los procesos y actividades del programa.** . Para

optimizar esta ganancia se debe contar con una actitud flexible y dialogante de la parte responsable de la dirección de un programa de manera de acoger las sugerencias y aportes que puedan realizar las contrapartes locales que tienen una competencia directa o indirecta en su ejecución.

3. **Disponer de contextos políticos propicios potencia los compromisos de los actores gubernamentales que facilitan la viabilidad de cualquier proyecto.** Programas basados en la cooperación internacional deben presentar un alto nivel de sintonía y/o concordancia con las agendas macros que orientan las estrategias de desarrollo de los países destinatarios.
4. **Diseñar estructuras de gestión y presupuestarias livianas mejoran la capacidad de adaptación a las realidades locales y concentran los recursos en los productos y actividades del programa y no en la burocracia del mismo.**
5. **Disponer de márgenes de financiamiento para destinar a la contratación de oficiales nacionales ayuda a una mejor ejecución del proyecto en el nivel local y, sobre todo, permite subsidiar falencias de recursos humanos competentes en ciertas circunstancias.**

ANEXO 1

Términos de Referencia

Evaluación del proyecto: “Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR”

RLA/09/51/SPA

Agencia de Implementación: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Donante: Gobierno de España

Monto: US\$ 1.474.926 (€ 1.000.000).

Duración del proyecto: 24 meses

Fechas de inicio/final: Febrero 2010 – Enero 2012

Cobertura Geográfica: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay

Oficina Administrativa: Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Tipo de Evaluación: Autoevaluación Intermedia

Cronograma de la evaluación: Febrero – Marzo 2011

Dirección de la Evaluación: Fernando Baizán, Asesor Técnico Principal del proyecto

Lima, Enero 2011

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

Siguiendo la Política de evaluación de la OIT, el documento del proyecto “Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del MERCOSUR” contempla una evaluación de medio término y una evaluación final. Respecto de las características de estas evaluaciones: al menos una de las evaluaciones será independiente y externa, mientras que la otra puede realizarse de carácter interno o en forma de una autoevaluación.

Al encontrarse el proyecto a mitad de su plazo, corresponde realizar la evaluación de medio término del mismo. El objetivo de la evaluación será por lo tanto analizar la estrategia y ejecución del proyecto a la fecha y realizar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia e impacto para el plazo restante de la iniciativa. Se realizará bajo la modalidad de autoevaluación (gestionada y dirigida por el proyecto) y contará con la colaboración de un consultor externo contratado como facilitador del proceso y redactor de los informes correspondientes.

La política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT tienen criterios claros, estimulan y requieren de procesos de monitoreo y evaluación constante. La evaluación medirá la pertinencia y el peso estratégico del proyecto, la validez de su diseño, el avance y la eficacia del proyecto, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

En conclusión, el propósito de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional a futuro.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.¹

2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO:

La estrategia del programa privilegia acciones de fortalecimiento institucional dirigidas a los Ministerios del Trabajo y a las organizaciones de trabajadores y de empleadores para que estén en mejor capacidad de formular e implementar, según sea el caso, Programas de Trabajo Decente en sus países. Teniendo en cuenta las diferencias existentes en el nivel de avance de la ejecución de Programas de Trabajo Decente en los cuatro países, se han delineado estrategias diferenciadas por país que responden a las prioridades establecidas por cada uno de ellos, teniendo en cuenta la Estrategia Regional de MERCOSUR.

Objetivo de desarrollo: Contribuir a la Implementación de los Programas de Trabajo Decente en países del MERCOSUR, para reducir el déficit de trabajo decente.

Objetivos inmediatos:

1. Al finalizar el programa se habrá completado el diseño, discusión, aprobación y puesta en marcha de una estrategia **MERCOSUR** para el crecimiento del empleo.

¹ <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang--es/index.htm>

2. Al finalizar el programa la capacidad del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y de los actores sociales de **Argentina** para elaborar y aplicar la política nacional de trabajo decente, habrá sido fortalecida.
3. Al finalizar el Proyecto, se habrán fortalecido las capacidades del gobierno y de las organizaciones de empleadores y trabajadores para transversalizar el trabajo decente en las políticas y programas de desarrollo social y económico en **Brasil**.
4. Al final del programa el Gobierno de **Paraguay** habrá adoptado una política de empleo y creación de trabajo decente, integrando programas y medidas concretas de impacto demostrable.
5. Al final del programa el gobierno de **Uruguay** estará en capacidad de transversalizar el trabajo decente en sus políticas y programas nacionales.

Avances y resultados a la fecha:

Entre los principales avances y resultados alcanzados por el proyecto a la fecha, se destacan:

- a) Elaboración del plan de trabajo , contratación del personal, organización de la oficina , presentación del programa a los gobiernos y los mandantes
- b) Establecimiento de canales e coordinación con las oficinas de la Aecid en los Países
- a) Acciones de apoyo al Observatorio MERCOSUR del cado de Trabajo, propuesta par la elaboración de Indicadores armonizados de Trabajo Decente.
- b) Acciones de apoyo a los Órganos Socio Laborales de MERCOSUR, puesta en marcha de la II Conferencia MERCOSUR de Empleo y Trabajo Decente.
- c) Propuesta de metodología para el estudio de la relación entre acuerdos comerciales y estructura del empleo en MERCOSUR y Chile.
- d) Acciones de apoyo a la Creación del Ministerio de Trabajo y la unificación de los organismos de Formación Profesional en Paraguay.
- e) Acciones de apoyo a la Dirección Nacional de Empelo y puesta en marcha del Dialogo Nacional de Empelo en Uruguay
- f) Acciones de apoyo a la Agenda Nacional de Trabajo Decente, de la Agendas Estatales e Bahia. Mato Grosso y Abc , lanzamiento de la conferencia Nacional de Empelo y Trabajo Decente en Brasil
- g) Ejecución presupuestaria, gastado o comprometido, (para el periodo febrero diciembre de 2010 que es un 41% del total) del 40% del presupuesto.

Estructura organizativa:

- Asesor Técnico Principal
- Asistente técnico
- Coordinador Nacional en Brasil

Documentos e informes de avance disponibles:

Las principales fuentes de información documental sobre el proyecto y su avance son las siguientes:

1. Documento del proyecto (Prodoc)
2. Plan de Trabajo
3. Informes de avances semestrales de agosto de 2010 y febrero de 2011.
4. Informes de misión (12)
5. Informe de actividades de Brasil setiembre de 2010
6. Informe de actividades en Uruguay diciembre de 2010

7. Informe de Actividades en Paraguay diciembre de 2010.
8. Estudio "TRAYECTORIA Y PROYECCIÓN DE MERCOSUR, UNA MIRADA CON ENFASIS EN EL TEMA SOCIO LABORAL"
9. Estudio sobre la redacción de ley para la creación de un Ministerio de Trabajo e Paraguay.
10. Estudia para la redacción de la ley de creación del nuevo organismo de Formación Profesional en Paraguay
11. Síntesis de las conclusiones del taller sobre comercio y empleo en MERCOSUR..
12. Conclusiones del Taller sobre armonización de estadísticas de empleo en MERCOSUR.

3. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación del proyecto "Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del Mercosur" deberá determinar el nivel de avance en el cumplimiento de la meta y los resultados del proyecto, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño futuro del proyecto, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Determinar la pertinencia de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño.
- Analizar la eficiencia y eficacia de las estrategias de intervención del proyecto.
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.
- Establecer recomendaciones para el plazo restante de ejecución del proyecto.

Aún cuando la evaluación contempla una misión que sólo se desplazará a Santiago de Chile, sede del proyecto, el alcance de la evaluación comprende el proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en los 4 países contemplados por la iniciativa (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución del proyecto, hasta enero 2011.

Clientes:

Clientes primarios de la evaluación del proyecto son:

1.1 Los clientes externos:

- 1.1.1 Ministerios de Trabajo, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en los países del proyecto
- 1.1.2 Grupo de Alto Nivel de Empleo del MERCOSUR (GANEMPLE)
- 1.1.3 El Donante: Gobierno de España.

1.2 Los clientes internos:

- 1.2.1 ATP y equipo del proyecto

- 1.2.2 Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el Cono Sur
- 1.2.3 Oficina de País para Argentina
- 1.2.4 Oficina de País para Brasil
- 1.2.5 Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- 1.2.6 Departamentos colaboradores en la sede: Departamento de Integración de Políticas (INTEGRATION), ACTRAV y ACTEMP, el Departamento de Diálogo, de Normas y el sector de Protección Social.
- 1.2.7 Responsables de otros proyectos de OIT relacionados.

4. MARCO ANALÍTICO SUGERIDO:

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

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al consultor la utilización del capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica,² lo mismo que la Guía para Autoevaluación de Proyectos.³

Asimismo se recomienda el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.⁴

La evaluación del proyecto “Programa para la Aplicación de Programas de Trabajo Decente en Países del Mercosur” considerará 6 criterios:

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

Este marco es solamente el mínimo sugerido, ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el consultor podrá ampliar el marco analítico de acuerdo con sus conocimientos y experiencia.

² https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm

³ <https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/project/self-projectevaluations.pdf>

⁴ <https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/webguide-es03.pdf>

Toda modificación debe ser acordada con el director de la evaluación quien está al tanto de las cuestiones que las principales partes interesadas consideran no sujetas a discusión.

Las preguntas específicas de la evaluación que se sugieren son:

(i) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

- ✓ ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas?
- ✓ ¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente, el plan estratégico de GANEMPLE y MERCOSUR, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT que apoyan los PTDP de los países involucrados?

(ii). Validez del diseño:

- ✓ ¿Cuál fue la condición de base al inicio del proyecto? ¿Los objetivos y efectos directos planteados en el proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificado en cada país?
- ✓ ¿Los productos se vincularon causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vincularon al impacto más general (objetivo de desarrollo)? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
- ✓ ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos del proyecto? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los objetivos planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí? ¿Se atienden las principales brechas de apoyo requeridos por los PTDP en los países involucrados?
- ✓ ¿En qué medida los indicadores descritos en el documento de proyecto resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto? ¿El sistema de monitoreo establecido permitió dar seguimiento al proyecto y ajustar el mismo sobre la marcha para mejorar sus resultados?
- ✓ ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño del proyecto?

(iii) El avance y la eficacia del proyecto:

- ✓ ¿El proyecto camina hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
- ✓ ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?

- ✓ ¿Los beneficiarios del proyecto están usando y obteniendo provecho de los productos del mismo? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no se hubieran alcanzado?
- ✓ ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT? ¿A lo establecido en los PTDP y en la planeación estratégica de GANEMPLE y MERCOSUR?
- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto? ¿El proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos del proyecto? ¿De qué manera pueden plasmarse en el marco lógico del proyecto y en su plan de trabajo?

(iv) Eficiencia en el uso de los recursos

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos? ¿Los recursos atienden a las principales brechas de apoyo requeridas por los PTDP de los países involucrados?
- ✓ ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ✓ ¿Los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?

(v) Eficacia en la estructura de gestión

- ✓ ¿La gestión y organización del proyecto facilita la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?
- ✓ ¿El proyecto recibe apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales y subregionales?
- ✓ ¿Hasta qué punto ha sido eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo de proyecto, las oficinas de OIT relacionadas en la región, los departamentos técnicos en Ginebra y el donante?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el seguimiento que hace la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto?

- ✓ ¿El proyecto usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en los países y región para aumentar su eficacia e impacto?

(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto

- ✓ ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?
- ✓ ¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto? ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- ✓ Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?
- ✓ ¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?
- ✓ En lo que resta del plazo del proyecto, ¿Qué nuevas áreas deberían ser incorporadas y cuales fortalecidas para acrecentar el impacto y la sostenibilidad?

5. PRODUCTOS PRINCIPALES:

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

Primer Producto

El colaborador externo presentará un Plan de Trabajo (ver sección 6) la segunda semana de su contratación (14 de febrero de 2011) que será el primer producto por el que se le pagará el 15% del total del costo de la evaluación.

Segundo Producto

La quinta semana de la evaluación (7 de marzo de 2011) el colaborador externo presentará un Informe preliminar de evaluación, que será circulada entre el equipo del Proyecto para su opinión favorable y observaciones, al tiempo que realizará una presentación para su discusión presencial en un taller con los involucrados. Se le entregará el 35% del costo de la evaluación.

Tercer Producto

Una vez circulado el documento y recogidas e incorporadas las observaciones se procederá a la entrega del producto final en la séptima semana de la evaluación (21 de marzo de 2011), después de cuya aprobación se procederá con la cancelación del 50% restante del costo de la evaluación.

El informe de evaluación en sus versiones preliminar y definitiva seguirá la guía “Formatting requirements for evaluation reports⁵” y deberá incluir:

- (i) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (1) Resumen ejecutivo del informe
- (2) Breves antecedentes del proyecto y su lógica
- (3) Propósito, alcance y clientes de la evaluación
- (4) Metodología
- (5) Revisión de la ejecución
- (6) Presentación de los hallazgos conforme a los 6 criterios del marco analítico
- (7) Conclusiones
- (8) Recomendaciones
- (9) Lecciones aprendidas
- (10) Anexos.

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

6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La propuesta metodológica que considere el colaborador externo en su Plan de Trabajo deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Un método de investigación a seguir,
2. La información necesaria a analizar y las respectivas fuentes de información.
3. Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de información.
4. Plan de trabajo y cronograma para la recolección y análisis de información
5. Las condiciones y capacidades necesarias para desarrollar el proceso de recopilación de datos, análisis y comunicación de resultados

Complementariamente, la evaluación deberá considerar como pautas metodológicas, las siguientes:

a) **Análisis de las fuentes documentales**, principalmente el documento de proyecto, los planes de trabajo, los PTDP de los países involucrados, los documentos de GANEMPLE y MERCOSUR relacionados, los informes de avance semestrales, los estudios y otros documentos conceptuales producidos, entre otros.

⁵ <https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/project/checklist-4-formattingreports-rev2.pdf>

b) **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas con los involucrados en el proyecto en los 4 países cubiertos por el mismo, incluyendo Ministerios de Trabajo, organizaciones de empleadores y trabajadores y oficinas de la OIT a nivel de país, subregión y región. En los casos fuera de la oficina de OIT en Santiago en que no se contempla la presencia física del evaluador, las entrevistas se realizarán por teléfono y/o correo electrónico (envío de cuestionarios). Se coordinará con los especialistas de las oficinas involucradas, funcionarios vinculados al proyecto, colaboradores externos, y representantes nacionales, subregionales y regionales de las instituciones y organizaciones beneficiarias. Un listado exhaustivo de los entrevistados se detallará junto a la coordinación del proyecto al elaborarse el Plan de Trabajo de la evaluación.

c) **El trabajo de campo** se realizará en Santiago, Chile, atendiendo a la ubicación de la coordinación del proyecto en esta ciudad. Se desarrollarán entrevistas con el equipo del proyecto y al contar con los resultados preliminares se conducirá un taller de presentación y discusión de los mismos, contemplando la participación de los funcionarios involucrados de aquella oficina, funcionarios del ETD/OP para el Cono Sur y el oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional.

7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

La autoevaluación será gestionada por el proyecto contando con el apoyo como facilitador y redactor de un colaborador(a) externo(a) con el perfil siguiente:

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

La dirección de la evaluación estará a cargo del Sr. Fernando Baizán, ATP del proyecto, a quien deberá presentarse por vía electrónica el Plan de Trabajo antes de iniciar con la recolección de información, lo mismo que las versiones borrador y definitiva del Informe Final siguiendo los procedimientos señalados en la sección 5 donde se detallan los productos y fechas de entrega. La dirección de la evaluación contará para el proceso con el apoyo de el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación y la Unidad de Programación del ETD/OP del Cono Sur.

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

El plazo de la evaluación es de un máximo de 7 semanas a partir del inicio del contrato del colaborador externo, estimado para el 7 de febrero de 2011, por lo que la conclusión de la misma será a más tardar el 27 de marzo de 2011.

Plan de trabajo

Para la organización del trabajo de la evaluación, y con la salvedad de mejor propuesta por parte del colaborador, se sugiere el siguiente calendario de actividades:

Semana 1: Análisis de la documentación del proyecto y preparación de Plan de Trabajo de la Evaluación.

Semana 2: Envío y revisión del Plan de Trabajo de la Evaluación junto al Director de la Evaluación e involucrados. Continúa análisis de documentación y preparación de entrevistas.

Semanas 3 y 4: Entrevistas telefónicas y electrónicas con involucrados en países beneficiarios y oficinas de la OIT involucradas. Entrevistas presenciales en Santiago, Chile, con funcionarios del proyecto y del ETD/OP para el Cono Sur. Elaboración del borrador del informe final de la evaluación.

Semana 5: Envío del borrador del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación y presentación del mismo para su discusión presencial con el equipo del proyecto y oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional.

Semana 6: Recepción de comentarios al borrador del informe final de la evaluación. Incorporación de las mismas a la versión definitiva.

Semana 7: Envío y revisión de la versión definitiva del informe final de la evaluación junto al Director de la Evaluación.

Presupuesto

Honorarios del consultor:

US \$10,000

El pago de los honorarios se realizará en un 15% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Plan de Trabajo de la Evaluación, el 35% de los honorarios contra entrega del borrador de informe y el restante 50% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación.

Sub total honorarios: US \$ 10,000

Misión del Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación para asistir a taller de presentación de resultados:

1 Boleto de avión Lima – Santiago - Lima = US \$ 1,190

Management fee = US \$ 150

3 DSA Santiago a US \$ 237 por día = US \$ 711

Terminales: US \$ 152

Eventuales: US \$ 100

Subtotal misión: US \$ 2,303

Total: US \$ 12,303

ANEXO 2
CUESTIONARIO BASE

1. Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

- ✓ ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas?
- ✓ ¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente, el plan estratégico de los Organos Socio Laborales de MERCOSUR, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT que apoyan los PTDP de los países involucrados?
- ✓ **¿El proyecto contempla una focalización hacia los grupos prioritarios de la política de empleo de cada país?**

2. Validez y coherencia del diseño:

- ✓ ¿Cuál fue la condición de base al inicio del proyecto? ¿Los objetivos y efectos directos planteados en el proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificado en cada país?
- ✓ ¿Los productos se vincularon causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vincularon al impacto más general (objetivo de desarrollo)? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
- ✓ ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos del proyecto? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los objetivos planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí? ¿Se atienden las principales brechas de apoyo requeridos por los PTDP en los países involucrados?
- ✓ ¿En qué medida los indicadores descritos en el documento de proyecto resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto? ¿El sistema de monitoreo establecido permitió dar seguimiento al proyecto y ajustar el mismo sobre la marcha para mejorar sus resultados?
- ✓ ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño del proyecto?
- ✓ **¿El diseño del proyecto consideró las capacidades institucionales en materia de trabajo decente disponibles en los países en los que se aplicó?**

3. Eficiencia en el uso de los recursos

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos? ¿Los recursos atienden a las principales brechas de apoyo requeridas por los PTDP de los países involucrados?
- ✓ ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ✓ ¿Los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?
- ✓ **A la luz del proceso de implementación: ¿considera que Los fondos y actividades de proyecto deben ser redefinidos hacia nuevas áreas de trabajo?**

4. Eficacia en la estructura de gestión

- ✓ ¿La gestión y organización del proyecto facilita la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?
- ✓ ¿El proyecto recibe apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales y subregionales?
- ✓ ¿Hasta qué punto ha sido eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo de proyecto, las oficinas de OIT relacionadas en la región, los departamentos técnicos en Ginebra y el donante?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el seguimiento que hace la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto?
- ✓ ¿El proyecto usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en los países y región para aumentar su eficacia e impacto?
- ✓ **A la luz del proceso de implementación: ¿qué sugerencias haría para el perfeccionamiento de la estructura de gestión del proyecto?**

5. El avance y la eficacia del proyecto:

- ✓ ¿El proyecto camina hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
- ✓ ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?

- ✓ ¿Los beneficiarios del proyecto están usando y obteniendo provecho de los productos del mismo? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no se hubieran alcanzado?
- ✓ ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT? ¿A lo establecido en los PTDP y en la planeación estratégica de los Organos Socio Laborales de MERCOSUR?
- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto? ¿El proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos del proyecto? ¿De qué manera pueden plasmarse en el marco lógico del proyecto y en su plan de trabajo?
- ✓ **¿De qué modo el proyecto ha contribuido a relevar en las agendas públicas el concepto de trabajo decente de OIT?**

6. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto

- ✓ ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?
- ✓ ¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto? ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- ✓ Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?
- ✓ ¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?
- ✓ En lo que resta del plazo del proyecto, ¿Qué nuevas áreas deberían ser incorporadas y cuales fortalecidas para acrecentar el impacto y la sostenibilidad?
- ✓ **Considerado las actuales líneas de intervención del proyecto ¿Cuales considera usted que son las que más contribuyen a fortalecer la agenda de trabajo decente en cada país?**
- ✓ **Identifique cuales deben ser las líneas de intervención que deben mantenerse en un contexto de continuidad del proyecto.**

ANEXO 3

MATRIZ DE CUESTIONARIOS SEGÚN ENTREVISTADOS

Variables	Entrevistados
<ol style="list-style-type: none">1. Pertinencia y aptitud estratégica del Proyecto2. Validez y coherencia del diseño3. Eficiencia en el uso de los recursos4. Avance y eficacia del Proyecto5. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto	<ol style="list-style-type: none">1. Guillermo Miranda. Director Equipo Trabajo Decente y Oficina de Países del CONOSUR de América Latina.2. Marcelo Castro. Director de la Oficina OIT-Argentina3. Lais Abramo. Directora Oficina OIT-Brasil
<ol style="list-style-type: none">1. Pertinencia y aptitud estratégica del Proyecto2. Validez y coherencia del diseño3. Avance y eficacia del Proyecto4. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto	<ol style="list-style-type: none">1. Fernando Berasain. Asesor para MERCOSUR del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay2. Raúl Mongelos. Vice Ministro de Trabajo de Paraguay3. Julio Rosales. Director de Relaciones Internacionales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina
<ol style="list-style-type: none">1. Pertinencia y aptitud estratégica del Proyecto2. Validez y coherencia del diseño3. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto	<ol style="list-style-type: none">1. Alberto Quintana. Coordinador en funciones de la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID de Paraguay2. José Luis Pimentel. Coordinador de la Oficina Técnica de Cooperación de AECID de Uruguay
<ol style="list-style-type: none">1. Avance y eficacia del Proyecto2. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto	<ol style="list-style-type: none">1. Gerhard Reinecke. Especialista en Empleo del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el CONOSUR de América Latina.2. María Elena Valenzuela. Especialista en Género del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el CONOSUR

	<p>de América Latina</p> <p>3. Andrés Yuren. Especialista de actividades con los empleadores del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el CONOSUR de América Latina</p> <p>4. Carlos Rodríguez. Especialista de actividades con los trabajadores del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el CONOSUR de América Latina</p> <p>5. Sarah Gammage. Especialista en Seguridad Social del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países para el CONOSUR de América Latina</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Validez y coherencia del diseño 2. Eficacia de la estructura de gestión 3. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ernesto Abdala. Consultor del Programa 2. Fernando Casanova. Consultor del Programa en Uruguay
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avance y eficacia del Proyecto 2. Validez y coherencia del diseño 3. Eficiencia en el uso de los recursos 4. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fernando Baizán. Coordinador Técnico Principal del Programa de Aplicación de Programa de Trabajo Decente en países del MERCOSUR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertinencia y aptitud estratégica del Proyecto 2. Eficiencia en el uso de los recursos 3. Eficacia en la estructura de gestión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patricia Roa. Oficial de Programación del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países del CONOSUR de América Latina 2. Alejandra Pangaro. . Oficial de Programación de la Oficina OIT de Argentina 3. Thais Faria. Oficial de Programación de la Oficina OIT de Brasil
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia en el uso de los recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitzi Gómez. Asistente

2. Eficacia en la estructura de gestión	de Programación del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países del CONOSUR de América Latina 2. Danae Rocha. Asistente Administrativa del Programa de Aplicación de Programas de Trabajo decente en países del MERCOSUR
---	---

ANEXO 4
MATRICES DE ANÁLISIS

PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA						
	SI	NO	FACTORES DE ÉXITO	BARRERAS	EFFECTOS POSITIVOS	DESAFÍOS
Aborda déficit de trabajo decente en cada país.	5		<p>Trabajo realizado a partir de insumos proporcionados por la colaboración previa con OIT.</p> <p>Áreas de prioridad fueron consensuadas en PTDP</p>		<p>Proyecto viabilizó asistencia técnica de OIT en la elaboración de programas de trabajo decente Ejemplo: Proyecto viabilizó taller de especialistas en medición del trabajo decente en Brasil.</p> <p>Se han fortalecido la línea de diálogos sociales, incorporando a los trabajadores</p> <p>Se transversaliza el proyecto con todas las líneas de trabajo de la OIT.</p>	<p>Se requiere apoyo sistemático de la OIT en procesos para impulsar el trabajo decente, que involucran una compleja e diversificada dinámica de diálogo social y la solicitud de aportes técnicos específicos</p>
Adaptación del Proyecto a políticas nacionales y regionales (GANEMPLE. Mercosur) de desarrollo y trabajo decente.	7		<p>Flexibilidad proyecto permite adecuación de productos a políticas nacionales y regionales</p> <p>Pertinencia se facilita en la medida que se incorpora la visión de gobiernos locales y actores sociales.</p> <p>Apoya iniciativas orientadas a producir sistemas de información y medición de la</p>		<p>Programa contribuye en la construcción de planes nacionales de trabajo decente. Aporta en los procesos históricos de los distintos países en materia diálogo social y trabajo decente.</p> <p>Programa fortaleció la capacidad de los actores para su participación de los órganos del MERCOSUR</p>	

			calidad del empleo. En el caso de Uruguay entronca con el Observatorio del Mercado del Trabajo del Uruguay.		Programa apoyó a nivel nacional la elaboración de un diagnóstico pertinente de las prioridades y contribuyó a la producción de propuestas de políticas y transformaciones institucionales para diseñar una futura política de empleo	
Inclusión y/o complementación de programas y proyectos de PTDP, de OIT en los países involucrados	6	1	<p>Proyecto continúa labor que OIT ya viene realizando a nivel local desde hace un tiempo</p> <p>Comunicación fluida y complementariedad entre diversos organismos y programas locales con el proyecto de PTDP de OIT.</p> <p>Complementariedad a través de la consideración de los lineamientos que proporcionó periódicamente la unidad de programación y cooperación técnica y la dirección de la Oficina de OIT.</p>	Se identifica solapamiento entre actividades del programa con actividades de otros programas que trabajan el mismo tema. Ejemplo: proyecto bilateral de Cooperación Española (Uruguay), u otros programas de la OIT.	<p>Complementariedad y enriquecimiento entre los distintos programas que funcionan actualmente que abordan el trabajo decente en los distintos países.</p> <p>Programa en conjunto con otros proyectos financiados por AECID y OIT ha permitido generar mejoras de infraestructura</p> <p>Fortalecimiento institucional a partir de las alianzas entre los distintos actores (gobernaciones provinciales, organizaciones de empleadores y trabajadores y organizaciones de la sociedad civil locales)</p>	
Focalización en grupos prioritarios de la política de empleo de cada país	5	1	Este es un proyecto que se estructura en su formulación inicial a partir de las Oficinas respectivas, por lo que están	Inexistencia de política pública definida acerca del empleo (Paraguay)	Contribución a la población vulnerable de cada país a través del programa	

			altamente vinculados a las agendas de cada país.			
CASOS ESPECÍFICOS O EJEMPLOS	<p>Cada país genera sus propias alianzas y vínculos entre las diversas organizaciones preocupadas por el trabajo decente, posibilitando ciertas complementaciones entre los programas. El fin último es que cada país avance en la solución de sus propios déficits y necesidades. El proyecto debería terminar con un acuerdo nacional por el empleo en Uruguay. En Paraguay promover y fortalecer la nueva institucionalidad. En Brasil la conclusión de los diálogos de trabajo decente de carácter nacional. Para el Mercosur acordar un modo compartido de medir en sus países el trabajo decente.</p>					
RESUMEN	<p>El programa es bien evaluado en cuanto a la pertinencia y la aptitud estratégica. Esto es así pues las áreas de prioridad fueron seleccionadas a partir de un diálogo con los distintos actores: OIT, gobierno local, organizaciones civiles locales, etc. La flexibilidad del proyecto para amoldarse a las particularidades de cada país permitió integrar y complementar distintos programas con objetivos similares provenientes de otros organismos. Esto ha traído consigo otras consecuencias positivas: fortalecimiento institucional a partir de las alianzas conformadas entre los distintos actores al momento de confluir y complementar los programas de trabajo decente, contribuir a mejorar la situación de la población más vulnerable, construir planes nacionales de trabajo decente y fortalecer el diálogo social.</p>					

VALIDEZ Y COHERENCIA DEL DISEÑO						
	SI	NO	FACTORES DE ÉXITO	BARRERAS	EFFECTOS POSITIVOS	DESAFÍOS
Pertinencia de los objetivos y efectos esperados del proyecto a cada realidad nacional.	7		<p>Contexto propicio para el debate acerca de trabajo decente, especialmente en generación de políticas de empleo y fortalecimiento institucional(Paraguay)</p> <p>Inserción y vínculo institucional con la OIT: los objetivos del proyecto facilitan procesos que la OIT ya ha venido desarrollado desde hace tiempo (Chile)</p> <p>Diseño del proyecto responden a una necesidad objetiva y prioritaria de la nación, identificada por OIT en Brasil.</p> <p>Estrecha colaboración con cada oficina de los distintos países (Argentina)</p> <p>Flexibilidad del proyecto para adaptarse a la dinámica y demanda de actores y contraparte locales.</p> <p>Diálogo con autoridades locales fortaleció pertinencia del programa.</p>	<p>Los cambios de gobierno y asunción de nuevas autoridades requirió revisar a los actores, especialmente Autoridad Administrativa del Trabajo(Paraguay)</p> <p>Inexistencia de institucionalidad (Ministerio del Trabajo en caso de Paraguay)</p> <p>Objetivos y productos demasiado ambiciosos en contextos donde falta institucionalidad (Paraguay)</p> <p>Sobrecarga de objetivos, se redujeron a uno por nivel (Uruguay)</p>	<p>Los productos de adaptaron al contexto (en caso Paraguay se privilegia fortalecimiento institucional antes que productos destinados a los propios actores).</p> <p>Progreso sustantivo en trabajo decente</p>	<p>Reformar instituciones de FP para que logren mejorar la administración del trabajo y formación profesional</p> <p>Apoyar y cooperar técnicamente en la organización de conferencias estadauales (2011) y la Conferencia Nacional de trabajo Decente (2012). (Brasil)</p>

<p>Vinculación lógica de los productos a efectos directos e impactos esperados.</p>	6	1	<p>Diseño mantiene validez interna entre los productos y sus efectos directos (Uruguay).</p> <p>Diagnóstico inicial acertado</p> <p>Se prioriza demanda de actores vinculados</p>	<p>Inexistencia de institucionalidad (Ministerio del Trabajo en el caso Paraguay)</p> <p>Creación de mesa tripartita es poco realista pues existe un débil historial de diálogo entre los actores (Paraguay)</p>	<p>Se confirma la hipótesis la necesidad del fortalecimiento institucional (Viceministerio de Trabajo y Seguridad Social en caso Paraguay)</p> <p>Se resuelven conflictos puntuales en MJT (Paraguay)</p> <p>Apoyo a de la Agenda y del Plan Nacional de Trabajo Decente y de las agendas estatales, a través de una asistencia técnica permanente (participación en las reuniones de los comités gestores) y de la entrega de productos técnicos especializados (Brasil)</p>	<p>Fortalecimiento de institucionalidad laboral (Paraguay)</p> <p>Creación de espacios de diálogo social tripartitos (Paraguay)</p> <p>Implementación de políticas de empleo (especialmente de jóvenes y el fomento de las inversiones públicas de uso intensivo en mano de obra para el caso Paraguay)</p> <p>Constitución a largo plazo de mesa tripartita (administración, empresa y sindicato) que de resultados y consensos</p>
<p>Coherencia y consistencia entre objetivos estratégicos planteados con brechas de apoyo requeridos por los PTDP en cada país</p>	5	1	<p>Definición conjunta entre los diversos actores de las prioridades del proyecto (Viceministerio del Trabajo, empleadores y sindicatos en el caso Paraguay)</p> <p>Interacción permanente entre los distintos actores involucrados en el proyecto.</p>	<p>Inexistencia de institucionalidad (Paraguay)</p> <p>Débil historial de diálogo social y dispersión de actores sociales (Paraguay)</p> <p>Bajo presupuesto (Paraguay)</p>	<p>Apropiación de agenda de trabajo decente entre los países del Mercosur, avanzando en el desarrollo de programas nacionales.</p>	
<p>Pertinencia del sistema de monitoreo (indicadores de proceso) en relación al proceso de implementación y seguimiento</p>	5	2	<p>Diálogo permanente entre los diversos actores durante la realización del proyecto.</p> <p>Flexibilidad del proyecto</p>	<p>No se ha desarrollado un instrumento específico de seguimiento y evaluación. Se adoptó un mecanismo de seguimiento asociado a la</p>		<p>Constituir un sistema de medición y análisis de trabajo decente</p> <p>En algunos países no se ha</p>

			En algunos países se adoptó un mecanismo de seguimiento asociado a la interacción de la coordinación del programa con sus contrapartes en los países.	interacción de la coordinación del programa con sus contrapartes en los países. El documento de formulación no plantea indicadores (Uruguay)		desarrollado un instrumento específico de seguimiento y evaluación
Existencia de enfoque de género en el diseño del proyecto	5	2	Coordinación en las oficinas locales con especialistas en género.	Focalización de objetivos de carácter transversal debilitó componente de género		
Incorporación de las capacidades institucionales instaladas en materia de trabajo decente en los países involucrados	7		Capacidad de adaptación al las demandas y capacidades institucionales de cada país.	Bajas capacidades institucionales (Paraguay) Poca interacción entre las instituciones destinadas al Trabajo (Paraguay) Solo cuando el proyecto inicia su implementación Fondos de política de trabajo están destinados mayormente a capacitación laboral (caso Paraguay: fondos no dependen del Viceministerio del Trabajo, sino del Ministerio de Justicia y Trabajo).	Los elementos que posibilitan el avance de las capacidades de la institucionalidad laboral quedaron a disposición de las autoridades. Proyecto apoya el diseño de los cambios institucionales demandados por los actores (Paraguay)	Se hace necesario mayor inversión y prorrogas de plazos para la materialización del impacto del proyecto (Paraguay)
CASOS ESPECÍFICOS O EJEMPLOS	Paraguay constituye un caso especial por el hecho que luego de 60 años se establece alternancia en el poder. No existe la institucionalidad necesaria que funcione como pilar desde donde implementar el programa. No existe un Ministerio del Trabajo y las distintas instancias destinadas al tema no necesariamente dependen de la misma autoridad, por ejemplo, cuenta con dos instituciones de capacitación laboral que dependen directamente del Ministro de Justicia y Trabajo (el cual se preocupa primordialmente de la administración de cárceles) y no del Viceministro del Trabajo (el cual se preocupa de temas netamente laborales). Ambas autoridades no poseen una fluida comunicación. Además existe un débil historial de diálogo social. En suma, no posee las mismas condiciones que el resto de los países del MERCOSUR, por lo que para lograr un salto cualitativo en materia de trabajo decente se requiere de una extensión de plazos y fondos.					

	De esta forma el programa en el contexto paraguayo se centró en el fortalecimiento institucional, es decir, elaborar proyectos de leyes para la creación del Ministerio del Trabajo y la unificación de las instituciones de formación profesional.
RESUMEN	La validez y coherencia del diseño del programa es en general bien evaluada. En cuanto a la pertinencia de los objetivos y los efectos esperados en cada realidad nacional, los entrevistados señalan que el diseño respondía a una necesidad prioritaria en la mayoría de las naciones y conocida de antemano, pues la OIT y otros organismos habían desarrollado estrategias para su instalación. Lo anterior, junto con que el proyecto ha tenido la suficiente flexibilidad para adaptarse a las realidades nacionales y que ha existido un constante diálogo con las autoridades locales y otros actores, permitió fortalecer las instituciones e impulsar un progreso sustantivo del trabajo decente. Todavía no se cuenta con instrumentos de seguimiento y evaluación establecidos. Se ha debido resolver la sobrecarga de objetivos, y adecuar las expectativas de sus resultados donde todavía no hay capacidades institucionales para alcanzarlos.

EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS						
	SI	NO	FACTORES DE ÉXITO	BARRERAS	EFFECTOS POSITIVOS	DESAFÍOS
Asignación estratégica de los recursos para logro de efectos directos	7		<p>Recursos han sido asignados según la demanda de las contrapartes en los países.</p> <p>Recursos potencian y complementan la acción de la oficina de la OIT en los distintos países.</p> <p>Se ha observado capacidad para ir mejorando estos aspectos en algunas de las ejecuciones nacionales.</p>		<p>Programa actúa como "capital inicial" para abordar materias que requieren n trabajo sistemático a largo plazo.</p> <p>Se han financiado recursos humanos calificados (Uruguay y Paraguay).</p>	<p>Buscar recursos de complemento en otras instituciones para mantener y seguir con el trabajo iniciado.</p>
Adecuada relación costo-resultados en el uso de los recursos	5		<p>Inicialmente hubo cierta ineficiencia presupuestaria, pero en la actualidad la programación oportuna ayuda a reducir costos de las actividades.</p>			
Entrega oportuna de recursos	4		<p>Ajustes menores en los plazos</p>	<p>Partida tardía , pero luego se normalizó</p>		
Es necesario realizar redefinición de los recursos a nuevas áreas		4	<p>Si se asegura el cumplimiento de los plazos convenidos para entrega de fondos no es necesario redefinir recursos (evaluar si el plazo disponible es adecuado)</p>			

CASOS ESPECIFICOS ○ EJEMPLO	Los recursos vienen a potenciar un trabajo realizado por la OIT desde hace tiempo. Su contribución en el ámbito de acción del Mercosur se focaliza en el observatorio laboral, estudio de impacto del comercio en el empleo y al diseño de una política de trabajo infantil.
RESUMEN	<p>La eficiencia en el uso de los recursos ha sido bien evaluada. Los recursos han sido asignados según la demanda de las contrapartes, lo que ha permitido financiar según la especificidad del contexto, potenciando y complementando el trabajo ya iniciado por la OIT.</p> <p>En algunos casos, los fondos se perciben como un "capital inicial" de materias que requieren un trabajo a largo plazo, por lo que se hace necesario buscar financiamiento en otras instituciones.</p> <p>Se han ajustado algunos plazos menores, pero en general los recursos se han entregado de forma oportuna. Los entrevistados señalan que no se hace necesario redefinir los recursos a nuevas áreas si es que se asegura el cumplimiento de los plazos convenidos.</p>

EFICACIA DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN						
	SI	NO	FACTORES DE ÉXITO	BARRERAS	EFFECTOS POSITIVOS	DESAFÍOS
Pertinencia de la organización y gestión para obtención de resultados (facilitación u obstaculización)	6		<p>Diálogo fluido con el coordinador del proyecto.</p> <p>Diálogo entre encargados de cada país.</p> <p>El Proyecto y la Oficina Subregional trabajan sobre la base de una programación común</p>			<p>Realizar reuniones semestrales del equipo proyecto: coordinador general, oficiales nacionales y consultores en terreno.</p> <p>Contar con personal dentro de la estructura local de OIT mientras dure su ejecución.</p> <p>Mayor intercambio sobre las actividades del proyecto en los diferentes países.</p> <p>Analizar localización del proyecto desde el plano operativo y financiero.</p>
Existencia de apoyo político, técnico y administrativo al proyecto por parte de socios nacionales y sub regionales	7		<p>Creación de alianzas estratégicas en terreno (reuniones regulares)</p> <p>Trabajo conjunto con AECID a nivel local</p> <p>Integración programática con la Oficina Subregional</p>		Programa respondió a demanda de asistencia técnica	Reforzar la institucionalidad de la OIT (Paraguay)

			permite que los apoyos usuales de las contrapartes nacionales y subregionales estén a disposición del Proyecto			
Comunicación y coordinación eficaz entre equipos del proyecto, las oficinas OIT relacionadas y Técnicos en Ginebra.	5	1	Comunicación fluida con las diferentes oficinas de OIT		Se concretaron acuerdos de trabajo conjunto a nivel regional	Visibilizar ante Ginebra los logros parciales del proyecto
Adecuado nivel de eficacia en la comunicación y coordinación del proyecto con equipos nacionales	4	1	Comunicación con autoridades nacionales es óptima Dialogo fluido con empleadores	Fragmentación de los sindicatos en diferentes centrales dificultó contar con interlocutores válidos en forma continua (Paraguay)		
Adecuado nivel de eficacia en el seguimiento del proceso por parte de la Dirección del proyecto	4		Dirección del proyecto realiza un seguimiento permanente Flexibilidad y capacidad de adaptación de la programación a los cambios que inevitablemente se suscitan en terreno sin perder por ello de vista los objetivos del Proyecto.			
Uso estratégico de la coordinación y colaboración con otros proyectos de OIT	6		Vínculo con las diferentes agencias del Sistema de Naciones Unidas Alianza estratégica e intercambio periódico con		Se generó diseño y acuerdo tripartito de política de empleo juvenil, ley de inserción laboral de jóvenes y diferentes programas para jóvenes (Paraguay)	

			AECID		<p>Acuerdos alcanzados con otros proyectos financiados por la Agencia de Cooperación Española para el Desarrollo, así como con el Instituto de Cooperación Internacional de Uruguay (OPP) el cual coordina la globalidad de acciones de cooperación que se ejecutan en el país (Uruguay)</p> <p>Complemento con programa Oportunidades fortaleciendo la Mesa Nacional para la Generación de Empleo Juvenil (Paraguay)</p>	
Propuestas de perfeccionamiento de la estructura de gestión del proyecto						<p>Reforzar presencia del proyecto en Paraguay, país con el desarrollo más incipiente en el marco del MERCOSUR</p> <p>En términos organizacionales, se recomienda mantener estructural liviana.</p> <p>Se puede redefinir la localización de ciertos procesos administrativos de la ejecución.</p>

						Analizar otorgar más atribuciones logísticas a las oficinas locales.
CASOS ESPECÍFICOS O EJEMPLOS						
RESUMEN	<p>La eficacia de la estructura de la gestión es muy bien evaluada, debido principalmente a que el proyecto y la Oficina Subregional trabajan sobre la base de un programa común y por el trabajo conjunto con AECID.</p> <p>Se percibe que hubo un diálogo fluido con los coordinadores del proyecto, entre los encargados de cada país y entre los distintos actores (empleadores, gobierno, sindicatos).</p> <p>La buena gestión del proyecto permitió concretar acuerdos de trabajo conjunto a nivel regional y acuerdos tripartitos de políticas de empleo a nivel nacional. Se propone como desafío a futuro visibilizar ante Ginebra los logros, y generar más espacios de intercambio a nivel regional.</p>					

AVANCE Y EFICACIA DEL PROYECTO						
	SI	NO	FACTORES DE ÉXITO	BARRERAS	EFFECTOS POSITIVOS	DESAFÍOS
Presencia de avances y cuantificación de resultados	6		<p>Programa facilita procesos que OIT desarrolla hace tiempo</p> <p>Proyecto posee expectativas realistas</p> <p>Proyecto trata temas pertinentes al contexto actual de los distintos países.</p> <p>El esquema de gestión del proyecto (en especial los aspectos programáticos) está estrechamente integrado a la programación de la Oficina Subregional para esos mismos países y temas.</p>	<p>No existe un trabajo sólido previo al programa (Argentina)</p> <p>Dificultad en congregar a los gobiernos por escasez de recursos y el orden de las prioridades.</p> <p>Área de intervención del MERCOSUR es frágil, no está definido cuál es el ámbito de políticas supranacionales.</p> <p>Falta de institucionalidad</p>	<p>Inserción y vínculo institucional y programático con OIT</p> <p>Fortalecimiento de la instituciones (en caso Paraguay fortalecer el Viceministerio de Trabajo y Seguridad como un espacio articulador de trabajo conjunto con el SENADE)</p>	<p>El programa está en una etapa inicial, el desafío es impulsar el trabajo a largo plazo.</p> <p>Cooperación técnica en la región</p> <p>Mantener identificados los productos e impactos que específicamente puedan atribuirse a una agenda común entre la Oficina y el programa.</p>
Alto nivel de satisfacción con cantidad y calidad de los productos generados.	3	1	<p>Apoyo a los equipos técnicos (Paraguay)</p> <p>Avance en calidad y no en cantidad</p> <p>La buena calidad y cantidad de los productos dependió de la alta pertinencia del proyecto.</p>	<p>Plazo de ejecución muy breve para evaluar los productos.</p>	<p>Productos respondieron a las principales demandas (ej. Política de empleo juvenil)</p> <p>Creación de espacios de comunicación y apoyo técnico</p> <p>Fortalecimiento de la agenda de trabajo decente en los distintos países</p> <p>Actividades del proyecto contribuyen directamente a</p>	<p>Lograr que el crecimiento económico impacte en la creación de empleo de calidad (proyecto requiere proyección a mas largo plazo)</p>

					<p>mejorar la base de información y el conocimiento de la OIT Cono Sur y sus afiliados en la temática</p> <p>Analizar el impacto de MERCOSUR en los términos y las condiciones de trabajo (Chile)</p> <p>Proyecto aporta a informar y dirigir programas y políticas socio-laborales para mitigar el impacto negativo del comercio sobre el empleo en la región (Chile)</p> <p>Los diagnósticos de nivel nacional constituyen productos estratégicos y de buena calidad.</p>	
Uso de los productos del proyecto por parte de los beneficiarios	5		Productos son debatidos en diferentes instancias tripartitas	Mala relación entre empresarios y gobierno (Uruguay)	<p>Se ha dilatado las tensiones con el sector empresarial (Uruguay)</p> <p>Realización de conferencias de diálogo tripartito (Brasil)</p> <p>Comienzo del proceso de instalación de Ministerio de Trabajo (Paraguay)</p> <p>Movilización de todos los actores involucrados</p> <p>Los diferentes productos constituyen la principal</p>	

					referencia de política pública de empleo y fortalecimiento institucional (Paraguay). Productos han sido incorporados a las definiciones estratégicas al interior de las organizaciones empresariales y sindicales (Paraguay)	
Contribución de los productos directos del proyecto a las estrategias temáticas de la OIT, GANEMPLE y MERCOSUR	3		Alta consonancia entre agenda OIT y gobiernos. Alineación con agenda OIT es total. Apoyo político y sustento económico Valoración de la cooperación internacional		Mercosur promueve la aplicación de trabajo docente	
Participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto	3		Buena disposición de las partes interesadas al diálogo. Proceso participativo de adaptación del diseño (se bajaron y priorizaron los objetivos)		Mayor disposición a tener un rol en Mercosur (Paraguay) El proyecto genera espacios de intercambios bilaterales con empresarios, sindicatos y gobiernos	
Cobertura del proyecto a demandas y necesidades de mandantes nacionales y cambios en las prioridades de los socios				Baja interlocución con las partes empresariales		
Se identifican	1	4				

estrategias alternativas más eficaces para lograr objetivos del proyecto				Dinámica operacional desde España es lenta. No se observan alternativas complementarias claras. No ha habido esfuerzos por identificarlas.		Abrir espacios de diálogo y debate en torno a las actividades del proyecto y su agenda, particularmente en relación al sector empresarial
Contribución del proyecto a relevar en las agendas públicas el trabajo decente en los términos definidos por OIT	3				Programa ha contribuido a que los países inserten en su agenda pública el tema de trabajo decente Países realizan acuerdo para incorporar indicadores compartidos de medición de trabajo decente Se abren espacios de diálogo Elaboración de diagnósticos y propuestas de políticas.	
CASOS ESPECÍFICOS O EJEMPLOS						
RESUMEN	<p>Es bien evaluado el alcance y eficacia del proyecto, a pesar que algunos entrevistados señalan que aún es muy pronto para evaluar los productos ya que se trata de objetivos que requieren un trabajo sistemático y a largo plazo.</p> <p>Los factores de éxito del programa recaen en el realismo de los objetivos y en la alta consonancia con la agenda de la OIT y de los gobiernos locales. Además, la buena calidad y cantidad de los productos dependieron de la alta pertinencia del proyecto al contexto de cada país. Un aspecto esencial es la buena disposición de las partes interesadas en dialogar y ser parte de un proceso participativo de adaptación del proyecto. Los resultados mas relevantes son el fortalecimiento de las instituciones, la creación de espacios de comunicación e intercambio entre empresarios, sindicatos y gobiernos, generación de un vínculo programático e institucional con la OIT, avance en la agenda de trabajo decente mediante la implantación de políticas sociolaborales y la elaboración de un diagnóstico acerca de trabajo decente y la elaboración de propuestas políticas.</p> <p>Queda aun como desafío abrir más espacios de comunicación y debate, y seguir trabajando sistemáticamente, pues el programa aun está en una etapa inicial.</p>					

ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD						
	SI	NO	FACTORES DE ÉXITO	BARRERAS	EFFECTOS POSITIVOS	DESAFÍOS
Se observan cambios vinculados a las intervenciones del proyecto	7		<p>El proyecto aprovecha la sensibilidad generada por la crisis reciente para darle una dinámica de soporte institucional que mejora el compromiso de los actores (Chile)</p> <p>Los actores e instituciones contrapartes tienen capacidad de propuesta y gestión.</p> <p>En el caso de Uruguay apoyó la implementación del Observatorio.</p>		<p>Reforzó iniciativas de trabajo decente (Ejemplo: Observatorio de Mercado de Trabajo del MERCOSUR ha incorporado a su plan de trabajo las actividades tendientes a la aplicación armonizada de indicadores de trabajo decente.)</p> <p>Se notan cambios cualitativos en los actores institucionales y en sus equipos</p> <p>Permitió una presencia más acentuada de la OIT (especialmente en Paraguay)</p> <p>Reforzó asesoría técnica y acompañamiento a los mandantes</p> <p>Sector empresarial se está abriendo al debate sobre la necesidad de instalar indicadores de medición de trabajo decente (Chile)</p> <p>Elaboración de políticas de trabajo decente</p> <p>Fortalecimiento institucional (Paraguay)</p>	
Existen y/o se han fortalecido las capacidades de las contrapartes mandantes para continuar con el proyecto	8		<p>Asesoría técnica permanente (hay capacidad técnica)</p> <p>El Proyecto, antes que ser determinante en la ocurrencia y desarrollo de los procesos, actúa</p>	<p>Contrapartes son nuevas y frágiles</p> <p>Socios nacionales no reciben muchos fondos públicos (falta de recursos)</p>	<p>Proyecto permitió la formación de las contrapartes por medio de seminarios y eventos en el exterior</p> <p>Los actores han ampliado sus capacidades a nivel nacional y del</p>	<p>Se requiere fortalecer el acompañamiento a nivel nacional dirigido a los actores sociales</p>

			como un catalizador de los mismos.		MERCOSUR.	
Existe disposición de las contrapartes mandantes de prolongar los resultados del Proyecto, incluso aportando recursos económicos	6			<p>Debilidad financiera (todos los países)</p> <p>Debilidad institucional (caso Paraguay)</p>	<p>El trabajo decente ya fue instalado en la hoja de ruta de las actuales autoridades</p> <p>Si, desde el punto de vista de cada país</p>	<p>A nivel de las intervenciones del MERCOSUR probablemente se requerirá continuar con el apoyo.</p>
Resultados, logros y beneficios del proyecto pueden ser duraderos	6		<p>El proyecto actuó en puntos neurálgicos de la realidad nacional de cada país</p> <p>Se trabaja con equipos estables de instituciones sólidas, cuya acumulación de experiencias y capacidad técnica se está viendo fortalecida por la acción del proyecto</p>	<p>Se requiere que el proyecto mantenga su presencia en los próximos años para lograr que los objetivos se cumplan y sean duraderos (Paraguay)</p>	<p>Sus externalidades son más evidentes a nivel político que económico, por la instalación del tema del trabajo decente</p> <p>Las propuestas del proyecto funcionan y seguirán funcionando como referencias, pues constituyen una buena base desde donde repensar en el futuro el rediseño de las políticas y el fortalecimiento institucional</p>	
Enfoque y/o resultados del proyecto presentan condiciones para su replicabilidad o reproducción a otros actores	4		<p>La pertinencia de las acciones y el trabajo cotidiano en terreno del proyecto garantizan la reproducción y ampliación de sus efectos</p> <p>El enfoque ha sido adoptado y se encuentra en proceso de ampliación</p>		<p>Hay una reproducción a nivel de otros procesos de integración regional. Ello ocurre con países de centro América</p> <p>Tendencia en el País a consolidar y profundizar los progresos en materia de Trabajo Decente, con el Diálogo Social como práctica sistemática entre los actores del mundo del trabajo.</p>	<p>El proyecto puede generar una dinámica de círculo virtuoso y ayudar al fortalecimiento del MERCOSUR a partir de mostrar resultados específicos en ciertos ámbitos de las políticas de empleo</p> <p>Realizar acuerdo tripartito plasmado en un PNTD</p>

<p>Existen nuevas áreas deben ser incorporadas y fortalecidas para aumentar impacto y sostenibilidad</p>	2	4				<p>Diálogo con otras instituciones públicas involucradas en el empleo</p> <p>Coordinación interinstitucional</p> <p>Incremento del presupuesto</p> <p>Ampliar MERCOSUR al Cono Sur, es decir, Chile.</p> <p>Fortalecer los acuerdos nacionales de trabajo decente por país, incorporando los cuatro ejes en cada país, sin abandonar la perspectiva de género.</p> <p>Ya existen una gran cantidad de áreas en las que se está actuando, por lo que no es conveniente aumentarlas. Es decir, se prefiere consolidar las actividades iniciadas para maximizar su impacto y contribuir a su continuidad tanto dentro de la OIT como en las instancias del gobierno en la región.</p> <p>Integrar temas asociados</p>
--	---	---	--	--	--	--

						<p>como migraciones e inserción laboral</p> <p>Fortalecer la creación de indicadores de trabajo decente</p> <p>A nivel MERCOSUR, fortalecer los componentes para desarrollar una política de empleo juvenil y la relación entre intercambio comercial y empleo.</p>
<p>Existen líneas de intervención con mayor contribución al fortalecimiento de la agenda de trabajo decente en cada país</p>	5				<p>Fortalecimiento institucional (creación del Ministerio de Trabajo y la unificación de los órganos de formación profesional) y la implementación de la política de empleo juvenil (Paraguay)</p> <p>Asistencia Técnica para la elaboración de Indicadores de evaluación del trabajo decente</p> <p>En Brasil la Conferencia.</p> <p>En Argentina estudiar una agenda de políticas públicas para reducir la informalidad del empleo.</p> <p>En Paraguay fortalecer la institucionalidad ministerial.</p> <p>En Uruguay lograr que tenga éxito el dialogo nacional sobre empelo.</p>	

					<p>Actividades que fortalezcan y maximicen el aprendizaje horizontal en la región entre países, entre instancias del gobierno, y entre la sociedad civil y gubernamental.</p> <p>Actividades que mejoran los instrumentos estadísticos y el procesamiento y uso de datos para evaluar programas y políticas</p>	
El Proyecto contribuye al desarrollo de los desafíos vinculados a su área de especialización en la OIT	3					Hace falta un instrumento de control y medición del trabajo decente.
Existen líneas de intervención que deben mantenerse en un contexto de continuidad	6				<p>Políticas de empleo juvenil (Paraguay)</p> <p>Fortalecimiento de las instituciones (Paraguay)</p> <p>Se valora lo lógica participativa y dialogante que impone el coordinador.</p> <p>Análisis del impacto de comercio sobre el empleo</p> <p>Producción de indicadores de trabajo decente</p> <p>Consolidar capacidades en la región a nivel académico y también en las instancias del gobierno</p>	<p>Dotar a los Ministerios de Trabajo del MERCOSUR de una opinión sobre los efectos de las políticas comerciales y en el futuro con la Unión Europa sobre los efectos en el mercado de trabajo.</p> <p>Promoción del diálogo tripartito en torno a las políticas de mercado de trabajo.</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades técnicas de los actores tripartitos para gestionar y utilizar sistemas de información sobre el mercado de trabajo.</p>

						Aportación de insumos para el diálogo social y el diseño de políticas
CASOS ESPECÍFICOS O EJEMPLOS	En el caso específico de Paraguay, los jóvenes constituyen el 50% de los desempleados y el 60% de los subempleados. Por lo anterior, el impulso a la creación de políticas de empleo juvenil conforma un aspecto central en la agenda del proyecto.					
RESUMEN	<p>La orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto es bien evaluada. En general se observa que el proyecto reforzó iniciativas como la elaboración de políticas de trabajo decente, concientización de la necesidad de tener un instrumento de medición del mismo, reforzó la asesoría técnica y formación en temas de trabajo decente, permitió instancias de diálogo y fortaleció la presencia de la OIT en los distintos países. En términos específicos, el proyecto aportó en diferentes áreas en cada país. En Brasil la conferencia tripartita, en Argentina en impulsar una agenda de políticas públicas que reduzcan la informalidad del empleo, en Paraguay fortalecer la institucionalidad y en Uruguay aportar en el dialogo nacional sobre trabajo decente.</p> <p>Estos avances fueron posibles gracias a que existe una metodología participativa y dialogante, en donde los actores tienen capacidad de propuesta y gestión. También se debe a la permanente asesoría técnica y por actuar en puntos neurálgicos de cada contexto socioeconómico de cada país. En definitiva, el proyecto actuó como catalizador de un proceso que ya se venía gestando en la región.</p> <p>Todo lo anterior implica que el proyecto constituye un importante aporte a las autoridades y los actores para la concreción de los cambios institucionales y diseño de políticas. Se hace importante señalar que Paraguay conforma un caso especial por necesitar fortalecer ciertas áreas esenciales antes de avanzar a asuntos más específicos. Esto hace que el proyecto requiera postergar los plazos en este país.</p> <p>Los desafíos a futuro son reforzar las áreas de trabajo ya instaladas, como capacidad técnica, instrumento de medición de trabajo decente, acuerdos políticos, dialogo tripartito, etc. Sin embargo, se piensa que sin financiamiento por parte del programa se hace difícil que cada país pueda proseguir el proyecto por sí mismo, pues existen escasos recursos destinados al tema.</p>					

ANEXO 5

Matriz de Seguimiento y Evaluación del Programa: vínculos entre objetivos, logros y recomendaciones

Objetivo de MERCOSUR: Al finalizar el programa se habrá completado el diseño, discusión, aprobación y puesta en marcha de una estrategia **MERCOSUR** para el crecimiento del empleo

Actividades vinculadas a los objetivos	Actividades realizadas y logros	Recomendaciones para el corto plazo	Recomendaciones para el mediano y largo plazo
<p>Nos propusimos apoyar los Órganos Socio Laborales de MERCOSUR para promover la revisión de la estrategia de empleo y además profundizar en tres propuestas para enriquecerla, desde las propuestas de la OIT, estas propuestas son:</p> <p>a) Elaboración de los indicadores de trabajo decente para MERCOSUR</p> <p>b) Analizar la relación entre MERCOSUR como acuerdo comercial y sus efectos en el empleo</p> <p>c) Analizar la libre circulación de trabajadores en MERCOSUR</p>	<p>A partir de un análisis del estado de MERCOSUR, se propuso a los Países la realización de la II Conferencia de Empleo y Trabajo Decente. Esta conferencia se inició en noviembre de 2010 y pretende una revisión de la Estrategia MERCOSUR de Crecimiento del Empleo. Propusimos al OMTM la elaboración de los indicadores de TD, organizando un taller conjunto OMTM y Grupo Especializado en Estadísticas de MERCOSUR, logrando que se acordara una lista de indicadores armonizados</p> <p>Previamente, se organizó un taller con la participación de expertos de los países de MERCOSUR y Chile para la elaboración de una propuesta metodológica que hiciera viable la construcción de indicadores, actividad que contó con financiación externa.</p> <p>Respecto a la libre circulación de trabajadores se ha seguido la propuesta del II taller de libre circulación de MERCOSUR.</p>	<p>Se apoyará y orientará la II Conferencia de Empleo y Trabajo Decente de MERCOSUR durante este año en las fases Paraguay y Uruguay promoviendo la elaboración de conclusiones y recomendaciones en los temas Empleo Juvenil y migraciones.</p> <p>Se realizará un taller tripartito para avalar los indicadores de TD para incorporarlos como un sistema de monitoreo de la estrategia MERCOSUR de empleo y trabajo decente. Se publicaran la evolución de los indicadores aprobados de 2004 a 2010.</p> <p>Se seguirá buscando financiación para la propuesta de estudio sobre comercio y empleo en MERCOSUR</p> <p>Se participara y se harán propuestas en el II taller de libre circulación de trabajadores a celebrar en junio de</p>	<p>Se propondría una evaluación de la legislación MERCOSUR relacionada con la libre circulación para revisar su eficacia.</p> <p>Con el estudio de Comercio y empleo se promovería un dialogo social conjunto del los países al respecto de los efectos de los acuerdo comerciales.</p> <p>Se apoyaría al OMTM en un programa de monitoreo de la estrategia de empelo y TD a partir de los indicadores de TD.</p>

Actividades vinculadas a los objetivos	Actividades realizadas y logros	Recomendaciones para el corto plazo	Recomendaciones para el mediano y largo plazo
		2011 en Paraguay.	

Objetivo de Argentina: Al finalizar el programa, la capacidad del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y de los actores sociales de **Argentina** para elaborar y aplicar la política nacional de trabajo decente, habrá sido fortalecida.

Actividades vinculadas a los objetivos	Actividades realizadas y logros	Recomendaciones para el corto plazo	Recomendaciones para el mediano y largo plazo
<p>Desarrollar las propuestas del seminario “Contribuir a la reducción de la economía informal y del empleo registrado”</p> <p>Estudio de las migraciones con destino Argentina y propuestas para mejorar su integración social</p> <p>Actividades para producir, aplicar y difundir un sistema de indicadores de trabajo decente consensuado</p>	<p>Se ha logrado que el MTSS, a partir de los trabajos conjuntos en el OMTM haya presentado una propuesta para la revisión de los indicadores de TD de 2004.</p>	<p>Se ha de apoyar la iniciativa del MTSSS en los indicadores y promover su debate tripartito, por ultimo publicarlos. A partir de su apropiación por parte de la comisión de seguimiento del PNTD se mantendrá como un elemento de monitoreo del PNTD</p> <p>Se debe promover la propuesta sobre la economía informal</p>	<p>Se debería avanzar en los efectos de las políticas sociales en el mercado de trabajo.</p> <p>Estudio de las migraciones con destino Argentina y propuestas para mejorar su integración social</p>

Objetivo de Brasil, Al finalizar el Programa, se habrá fortalecido las capacidades del gobierno y de las organizaciones de empleadores y trabajadores para transversalizar el trabajo decente en las políticas y programas de desarrollo social y económico en **Brasil**

Actividades vinculadas a los objetivos	Actividades realizadas y logros	Recomendaciones para el corto plazo	Recomendaciones para el mediano y largo plazo
<p>Apoyar la convocatoria y seguir la CNETD de Brasil</p> <p>Apoyar y seguir las agendas subnacionales</p> <p>Fortalecer el proceso de medición del TD</p> <p>Vincular los procesos subnacionales y los nacionales con el proceso MERCOSUR</p>	<p>Se ha apoyado la convocatoria de la CNETD en los procesos preparatorios. Se ha elaborado una propuesta para un relato y evaluación de la misma, se ha buscado financiación externa.</p> <p>Se ha dado seguimiento a las agendas subnacionales.</p> <p>Se ha fortalecido la medición del TD con la vinculación de los indicadores nacionales con los armonizados de MERCOSUR</p>	<p>Promover la vinculación de los procesos de la CNTD y los procesos sub nacionales. También con los procesos en MERCOSUR.</p> <p>Obtener financiamiento y poner en marcha el relato y la evaluación de la CNETD.</p> <p>Apoyar la puesta en marcha de la Agenda de trabajo Decente para los jóvenes</p>	<p>En la medida que la CNETD termina en mayo de 2012 se tendría que completar la evaluación y difundir sus resultados.</p> <p>Dar asistencia al desarrollo de la agenda nacional de trabajo decente para los jóvenes</p> <p>Articular los resultados de la CETD de Brasil con la estrategia MERCOSUR de Empleo y TD. Transferir las experiencias de Agendas subnacionales, estatales y municipales a otras entidades del mismo nivel interesadas en ámbito MERCOSUR (a modo de cooperación sur-sur)</p>

Objetivo de Paraguay: Al final del Programa, el Gobierno de **Paraguay** habrá adoptado una política de empleo y creación de trabajo decente, integrando programas y medidas concretas de impacto demostrable

Actividades vinculadas a los objetivos	Actividades realizadas y logros	Recomendaciones para el corto plazo	Recomendaciones para el mediano y largo plazo
<p>Asistencia técnica a la hoja de ruta para la creación del Ministerio de Trabajo y para una nueva institucionalidad de Formación Profesional.</p> <p>Asistencia técnica para analizar con empleadores y trabajadores las necesidades de formación profesional de las empresas y los trabajadores de Paraguay</p> <p>Asistencia técnica para la elaboración de indicadores de trabajo decente en Paraguay de 2005 a 2010.</p>	<p>Se ha dado asistencia a las dos hojas hasta la presentación al legislativo de las dos iniciativas. Se ha recabado el apoyo de los actores sociales a las iniciativas de las hojas de ruta.</p> <p>Se ha dado asesoramiento al Viceministerio para la elaboración de los indicadores de TD, que han mantenido un avance decisivo.</p>	<p>Apoyar la integración de los institutos de formación profesional en el Viceministerio. Apoyar la formalización de la existencia de la Dirección General de Empleo</p> <p>Se publicaran los indicadores paraguayos de TD en el segundo semestre del año.</p>	<p>Mantener la asistencia al Viceministerio para su transformación en ministerio</p> <p>Dinamizar la comisión de seguimiento del PNTD para que adquiera una dinámica propia a partir de la revisión de los indicadores de TD.</p>

Objetivo Uruguay: El Gobierno de **Uruguay** y los actores sociales estarán en mejores condiciones para elaborar y ejecutar programas conjuntos de trabajo decente

Actividades vinculadas a los objetivos	Actividades realizadas y logros	Recomendaciones para el corto plazo	Recomendaciones para el mediano y largo plazo
<p>A) Generar un proceso de visualización de los avances en el País en materia de TD con Dialogo Social</p> <p>B) Asistencia técnica a los mandantes en materia de políticas activas de empleo</p>	<p>En el ámbito del MTSS se ha dado asistencia a la consolidación de la DINAE.</p> <p>En el ámbito del dialogo social se ha dado asistencia a los diálogos nacionales de empleo y de seguridad social.</p> <p>Se está elaborando una propuesta de plan nacional de empelo juvenil.</p> <p>Se presta asistencia al Observatorio del mercado laboral para la elaboración de los indicadores de TD.</p>	<p>Se prestará asistencia al diálogo nacional sobre el empleo y el dialogo nacional de la seguridad social como plataformas generadoras de consenso nacional tripartito.</p> <p>Se dará asistencia a la puesta en marcha del plan nacional, de iniciativa presidencial, para el empleo juvenil.</p> <p>Se propondrá la elaboración de los indicadores de TD de Uruguay a partir de los de MERCOSUR</p>	<p>A partir del nuevo clima de diálogo social establecido a partir de los diálogos nacionales y de los indicadores de TD se promoverá la elaboración de un PNTD para Uruguay.</p>