



International Labour Organization

iTrack

Evaluation

OIT - EVALUACIÓN

- Título de proyecto: [Proyecto OFFSIDE: ¡Marcando la Cancha!](#)
- TC/SYMBOL: [ARG/18/01/USA](#)
- Tipo de la evaluación: [Evaluación interna intermedia](#)
- País(es): [Argentina](#)
- Fecha de la evaluación: [Febrero - Abril 2021](#)
- Nombre(s) del consultor: [Melissa Pomeroy](#)
- Gestión de la evaluación: [Juan Lutterotti](#)
- Oficina Administrativa (OIT): [Oficina-País Argentina](#)
- Oficina Técnica (OIT): [Oficina-País Argentina](#)
- Fin del proyecto: [Agosto 2022](#)
- Donante: país y monto en US\$ [USDOL, EUA, US\\$ 2,500,000.00](#)
- Palabras Claves: [trabajo infantil, agricultura](#)
- Presupuesto de la evaluación: [US\\$14.000,00](#)

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de OIT. Este informe no ha sido editado.



MARCANDO LA CANCHA

Proyecto OFFSIDE: ¡Marcando la Cancha!

Revisión interna de medio-término INFORME FINAL

Versión 7 de abril de 2021

ÍNDICE

Acrónimos y abreviaciones	2
 Resumen Ejecutivo	3
 1 El proyecto OFFSIDE: ¡marcando la cancha!	12
 2 La revisión interna intermedia	17
 3 Marco conceptual de revisión	19
 4 Metodología de la revisión	21
 5 Hallazgos principales	23
 6 Conclusiones	42
 7 Recomendaciones	47
 ANEXOS	49
Bibliografía	50
Mapeo Actores relevantes	52
Detalle actividades	53
Matriz de evaluación	54
Pauta para entrevistas	59
Listado de personas entrevistadas	63
Lecciones Aprendidas	64
Términos de Referencia	67

FIGURAS

Figura 1. Teoría del Cambio del proyecto OFFSIDE.....	14
Figura 2. Número total de actividades y % de ejecución	15
Figura 3. Proceso de revisión	18
Figura 4. Perfil de las instituciones consultadas	22
Figura 5. Actuación geográfica de las instituciones	22
Figura 6. Incorporación de los ejes transversales prioritarios propuestos en el Plan Estratégico de la OIT 2018-21	27
Figura 7. Perfil participantes de actividades de sensibilización y capacitación	29
Figura 8. Actividades por resultados esperados y % de ejecución.....	38
Figura 9. Ejecución Presupuestaria 2019-2020 por rúbrica	39

TABLAS

Tabla 1. Principales clientes y usos de los resultados de la revisión.....	17
Tabla 2. Criterios y preguntas orientadoras de la revisión	19

Acrónimos y abreviaciones

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CMEP	Comprehensive Monitoring and Evaluation Plan
COPRETI	Comisión Provincial para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil
ENTIA	Estudio Nacional sobre Trabajo Infantil en Argentina
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
IPEC	Programa internacional para la erradicación del trabajo infantil
MAGyP	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
MCBA	Mercado Central de Buenos Aires
MECNUD	Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo
MIRTI	Modelo de Identificación del Riesgo de Trabajo Infantil:
MTESS	Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación
NNUU	Naciones Unidas
NNyA	Niños, Niñas y Adolescentes
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNBPAS	Programa Nacional de Buenas Prácticas Agrícolas Sustentables
POP	Plan Operativo Operacional
PRODOC	Project Document
PSA	Pre-Situational Analysis
RedBPA	Red de Buenas Prácticas Agropecuarias
RENATRE	Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
TdC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de Referencia
TPR	Technical Progress Report
UATRE	Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USDOL	Departamento de Trabajo de los Estados Unidos



Resumen Ejecutivo

1. OFFSIDE busca mejorar la capacidad de los actores de los sectores agrícolas y laborales para abordar el trabajo infantil en las áreas agrícolas en Argentina, en el marco del “Plan nacional para prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente 2018-2022”. El proyecto se ejecuta en estrecha colaboración con entidades del gobierno nacional y provincial y con organizaciones de trabajadores y empleadores. El proyecto, financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL), tiene una duración prevista de 44 meses (enero de 2019 - agosto 2022) con un presupuesto de U\$ 2.500.000.
2. El proyecto se propone contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los actores, incluyendo ampliar su conocimiento sobre los desafíos y oportunidades en abordar el trabajo infantil en la agricultura, por medio de cuatro estrategias complementarias: (i) desarrollo de capacidades para mejorar la integración de la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en políticas, programas y servicios; (ii) desarrollo y sistematización de intervenciones a nivel local que puedan ser replicables y aplicadas nacionalmente; (iii) sensibilización desde una perspectiva de derechos humanos y económica y, (iv) producción de evidencia y conocimiento sobre trabajo infantil y adolescente en la agricultura.
3. En marzo de 2020, a raíz del brote de la pandemia del COVID-19, se decretó estado de Emergencia Sanitaria en Argentina. Aunque los análisis estadísticos sobre los impactos de la pandemia no sean todavía definitivos, las tendencias indican posibles efectos negativos en la prevalencia del trabajo infantil y adolescente, debido al deterioro de indicadores sociales y reducción de ingresos familiares (OIT Argentina, 2020b).
4. La revisión interna de medio término tuvo como objetivo central evaluar el impacto de la pandemia de COVID-19 en el progreso de los objetivos del proyecto. Sus objetivos específicos son: (i) examinar la validez de la estrategia original del proyecto en el contexto de la COVID-19; (ii) identificar posibles necesidades o prioridades emergentes entre los socios del proyecto como resultado de la pandemia de COVID-19; (iii) reconocer los posibles impactos de la pandemia de COVID-19 en la ejecución del proyecto; (iv) recopilar información que sirva de insumo para la evaluación multiproyecto que será llevada a cabo por USDOL en 2021. Los principales clientes de la revisión son: Equipo del proyecto OFFSIDE; OIT; Mandantes y Socios; USDOL; y Sistema de Naciones Unidas (NNUU) en Argentina. Se espera que los hallazgos de la revisión sirvan como insumo para la planificación e implementación de las actividades del proyecto hasta su finalización.
5. La revisión abarca el período comprendido entre enero de 2019 y diciembre de 2020, y presta especial atención a los acontecimientos ocurridos desde el surgimiento de la pandemia COVID-19. El ejercicio cubre todo el espectro geográfico abarcado por el proyecto y comprende a todos los productos y resultados previstos.
6. El marco conceptual sobre el cual se desarrolla esta revisión es el de evaluaciones basadas en resultados, operacionalizada a través de la Teoría del Cambio (TdC) que subyace al modelo de intervención del proyecto. La Matriz de Evaluación fue elaborada en base a las preguntas de evaluación propuestas por los Términos de Referencia de la revisión de medio término, así como en la TdC del Proyecto.

7. El abordaje utilizado fue primordialmente cualitativo, con la utilización de datos cuantitativos para demostrar el alcance de los productos del proyecto. La revisión se apoyó en revisión documental y entrevistas semiestructuradas. Para garantizar la validez de los resultados, los análisis fueron hechos por medio de la triangulación de datos de múltiples fuentes. La selección de los informantes se basó en una muestra a conveniencia, con criterios de selección intencionales, para reflejar la diversidad de percepciones de los actores vinculados al proyecto. Fueron consultadas 22 personas, en su mayoría mujeres, de 18 instituciones. La participación de los interesados se previó en tres momentos: (i) entrevistas; (ii) presentación de los hallazgos preliminares junto al equipo; (ii) taller de presentación de resultados a las partes interesadas.

Principales hallazgos

Relevancia y Pertinencia Estratégica

8. Las estrategias y productos de OFFSIDE son relevantes y responden a prioridades de los mandantes para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente permitido. La mayor fortaleza del proyecto es la promoción de la intersectorialidad y la articulación entre la agenda de trabajo decente y el sector agropecuario.
9. El proyecto ha garantizado su relevancia incluso considerando los cambios e impactos causados por la pandemia del COVID-19. Por un lado, ha incorporado un enfoque de mitigación de los efectos de la pandemia en las actividades ya planificadas y, por otro, ha emprendido acciones no previstas en su diseño original que buscaron conectar su enfoque específico en la prevención y erradicación del trabajo infantil con las problemáticas puestas en relieve por la pandemia. Entre estas problemáticas, se destacan los déficits de trabajo decente y la salud de los trabajadores rurales del sistema agroalimentario considerado como un servicio esencial; el impacto generado por el cierre de las escuelas, principalmente entre las familias más vulnerables y en zonas rurales; y el combate a la pobreza entre los agricultores familiares.
10. La relevancia y pertinencia estratégica de OFFSIDE están estrechamente vinculadas al hecho de que el proyecto ha sido diseñado y adaptado en permanente consulta y diálogo a los actores claves y mandantes, además de basarse en experiencias previas de la oficina-país y en el conocimiento acumulado por la OIT en la temática y región.
11. Finalmente, existen evidencias sólidas respecto a la incorporación, por parte del proyecto, de la perspectiva de género y el tripartismo como ejes transversales que apoyan a la implementación del proyecto, permeando sus diversas actividades.

Coherencia y Validez

12. La teoría de cambio subyacente al proyecto OFFSIDE es comprehensiva y se basa en un análisis sistémico del contexto que influye en la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario argentino. La TdC y la planificación que de ella se desprende son explícitas en cuanto a la intersectorialidad propuesta entre los sectores vinculados al trabajo y la agricultura y, a la vez, son flexibles lo suficiente para permitir adaptaciones necesarias y garantizar el alcance de los objetivos fijados. Sin embargo, explicitar con mayor profundidad las causas subyacentes de la

vulnerabilidad de los niños, niñas y adolescentes (NNyA) que trabajan en el sector agropecuario, en áreas rurales y periurbanas, fortalecería el enlace del proyecto con otras agendas, permitiéndole explorar más oportunidades y ampliar su alcance.

13. Las provincias prioritarias en las que se implementa el proyecto presentan gran potencialidad de impacto. No obstante, el enfoque provincial puede presentar limitaciones importantes, dado que una cadena específica muchas veces excede el ámbito provincial y las trayectorias laborales de los trabajadores rurales presentan un importante grado de movilidad entre provincias y cultivos. Además, debe señalarse que OFFSIDE es un proyecto de 3 años que busca avanzar en el piloteo de innovaciones para el alcance de impactos visibles en sus territorios de actuación. Sin embargo, la cadena de actividades del proyecto requiere la disponibilidad de los resultados de los estudios para apoyar las líneas de sensibilización y el piloteo de innovaciones, por lo que todavía no se ha podido avanzar significativamente en estas líneas.
14. El proyecto presenta un alto grado de alineación con los marcos normativos e institucionales relevantes para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en Argentina. El proyecto también es consistente en la incorporación, en sus actividades, de los ejes transversales priorizados por OIT en relación con la sostenibilidad ambiental, género, no discriminación, normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartito. Las nuevas actividades planteadas por el proyecto responden satisfactoriamente a los resultados previstos y buscan contribuir a la mitigación de los efectos de la pandemia. Aún el rediseño del proyecto ha logrado avanzar en la alineación con los marcos normativos e institucionales relevantes, dado que ha incorporado actividades relacionadas con educación y trabajo decente de los agricultores y agricultoras, sin perder su foco en la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente.

Efectividad del Proyecto

15. Las actividades de capacitación y sensibilización promovidas por el proyecto han logrado alcanzar una cantidad considerable de personas (4805). Las percepciones recogidas por la revisión apuntan a una contribución efectiva de estas actividades para el fortalecimiento de la agenda de trabajo decente y trabajo infantil en el interior de instituciones vinculadas al sector agropecuario (particularmente el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-INTA).
16. El proyecto ha avanzado significativamente en el desarrollo de materiales e iniciativas de formación, entre ellas se destacan (i) la inclusión del apartado sobre trabajo decente en los materiales del “Curso oficial de formador de formadores de buenas prácticas agrícolas para la producción de frutas y hortalizas frescas”, (ii) la “Capacitación y fortalecimiento de agentes de extensión para la prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario”, que se está desarrollando junto al Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE) y tiene como destinatarios a técnicos de INTA, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP); (iii) la “Formación de formadoras y formadores en educación financiera”, cuyos beneficiarios finales son los actores de la agricultura familiar.
17. En el marco de su estrategia de sensibilización, el proyecto ha contribuido significativamente a (i) la campaña “Hay Mañana” en el ámbito del Mercado Central de Buenos Aires (MCBA), cuyo objetivo era reforzar el trabajo decente y el rol fundamental de los trabajadores rurales como proveedores de alimentos en el contexto de la pandemia; (ii)

los esfuerzos del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de Mendoza junto a la Comisión Provincial para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil (COPRETI) local, durante el año de 2019, en sensibilizar gestores locales sobre la importancia de la intersectorialidad en el combate al trabajo infantil; (iii) un mayor compromiso institucional de actores como INTA y SENASA con la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente. En este sentido, cabe resaltar que el nuevo Plan Estratégico de Capacitación 2021-2023 de INTA cuenta con un eje temático específico sobre trabajo decente.

18. No obstante, OFFSIDE enfrenta mayores desafíos en sensibilizar el sector empleador. El proyecto ha lanzado estrategias diversas para fortalecer la participación del sector en el proyecto, entre las cuales se destaca la articulación con la Red de Buenas Prácticas Agropecuarias (RedBPA), que cuenta con la participación del sector privado. OFFSIDE ha facilitado, en el marco de la red, un proceso de reflexión sobre definición de criterios para la agroecología considerando aspectos sociales y trabajo decente.
19. Respecto a la estrategia de generación de evidencias, debe señalarse la inclusión del estudio sobre “Modelos alternativos de conectividad y apropiación de tecnologías en comunidades educacionales vulnerables rurales y urbanas” como parte de los esfuerzos de mitigación de los efectos de la pandemia. Sin embargo, no fue posible valorar la contribución de los estudios planteados bajo esta estrategia, dado que los estudios planteados se encuentran todavía en desarrollo o no publicados. La revisión identifica un sentido de urgencia, entre los socios estratégicos de OFFSIDE, en la utilización de los resultados de los estudios para apoyar oportunamente actividades de sensibilización y movilización de actores orientadas al diseño de propuestas de intervención con potencial de impacto en las cadenas y territorios priorizados.
20. En relación a la contribución del proyecto al fortalecimiento de las capacidades de los actores se destacan las iniciativas de asistencia técnica (en desarrollo): (i) Sistema de monitoreo de la COPRETI de Buenos Aires para combatir el déficit de información y alcanzar mayor efectividad en la planificación y monitoreo del trabajo infantil en el ámbito agrícola de la provincia; (ii) Mapeo dinámico del trabajo agropecuario en la provincia de Buenos Aires, junto al Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), que funcione como fuente de información para la elaboración y refuerzo de políticas de promoción del trabajo decente; (iii) Manual para funcionarios del INTA sobre el Convenio 169 de la OIT, para que los proyectos contemplen la situación, derechos y prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas y tribales; (iv) Diagnóstico y caracterización socioeconómica de las relaciones laborales en el MCBA para la informar futuros esfuerzos de promoción del trabajo decente.
21. Finalmente, OFFSIDE no ha avanzado significativamente en la estrategia de generación de soluciones innovadoras y actualización de modelos de intervención gubernamentales, línea que implica una acción más vinculada a actores locales. Esta estrategia ha sido significativamente impactada por el retraso de los estudios y la imposibilidad de realizar actividades presenciales, así como por la reorganización de los socios estratégicos en el ámbito provincial en el contexto post-elecciones.
22. Entre los efectos no esperados del proyecto se destacan la conformación de un equipo de monitoreo de la COPRETI de Buenos Aires y la incorporación del eje temático sobre trabajo decente en el Plan de Formación de INTA. También se ha identificado, como potencial resultado no esperado, la contribución de los resultados de los estudios informando la participación de la sociedad civil ante la Plataforma Argentina de Monitoreo para la Agenda

2030, particularmente respecto al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, meta 8.7. Dichos insumos complementan la elaboración del Informe Nacional Voluntario que el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales dependiente de Presidencia de la Nación presenta ante el Foro Político de Alto Nivel Sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Eficacia de la gestión

23. OFFSIDE ha logrado adaptarse efectivamente al contexto de la pandemia y el escenario post-electoral, articulando nuevas oportunidades de trabajo hacia la mitigación de los efectos de la pandemia y, a la vez, manteniendo su foco en el fortalecimiento de las capacidades de los actores de los sectores laboral/empleadores en la agricultura.
24. Aunque algunas líneas de trabajo se encuentren significativamente retrasadas, la incorporación de nuevas actividades a la planificación del proyecto ha sido crucial para avanzar en el alcance de los productos y la consecución de los resultados.
25. Hay evidencia sólida respecto a coordinación interna a la OIT, así como con otras agencias de las NNUU, particularmente la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), a la vez que fueron identificadas temáticas sobre las cuales se puede avanzar en mayor coordinación.
26. Los socios reconocen y atribuyen valor a la disposición y capacidad del proyecto en apoyarles en sus prioridades y demandas, a fin de que las iniciativas presenten mayor potencial de apropiación y sostenibilidad.
27. Fueron identificados obstáculos relacionados a las modalidades contractuales de OIT, con potencial impacto en el alcance de los resultados y la sostenibilidad de la relación con los socios.
28. Además, se identifica la necesidad de intensificar los esfuerzos de comunicación del proyecto para fortalecer la consecución de los resultados y la gestión junto a los socios, que han expresado tener todavía una visión fragmentada de los diversos frentes de trabajo de OFFSIDE, dificultando la posibilidad de vislumbrar los vínculos existentes entre los diferentes frentes y la posibilidad de generar más sinergias.
29. Un aspecto a ser considerado por el proyecto con vistas a la generación de mayor evidencia sobre su contribución hacia los resultados esperados se refiere a la importancia de contar con instrumentos y metodologías que puedan mensurar el impacto de las formaciones y actividades de sensibilización del proyecto.

Eficiencia en el uso de los Recursos

30. La asignación y la ejecución de recursos técnicos y financieros del proyecto fueron coherentes con los resultados alcanzados hasta el momento y el proyecto ha movilizado recursos oportunamente para mitigar los efectos del COVID-19. El hecho de que la planificación del proyecto se base en demandas provenientes de los socios indica que la movilización de recursos se orienta hacia la complementariedad y sostenibilidad de los resultados futuros.
31. Sin embargo, el proyecto presenta un bajo nivel de ejecución de los fondos (cerca de 25% a finales de 2020) – resultado de la devaluación del peso y de las actividades interrumpidas, retrasadas o adaptadas a lo virtual por cuenta de la pandemia. Así, se identifica la necesidad

de un esfuerzo de replanificación presupuestaria vinculada a una revisión estratégica del proyecto.

Orientación del Impacto y Sostenibilidad

32. La evidencia recogida indica una orientación hacia la institucionalización del apoyo técnico proporcionado por el proyecto y una potencial apropiación de los resultados por parte de los constituyentes. La orientación de OFFSIDE para garantizar la sostenibilidad de los resultados también es evidente en sus gestiones para asegurarse el compromiso institucional de las contrapartes por medio de Memorandos de Entendimiento. OFFSIDE está en tratativas en este sentido con el MAGyP, el MCBA y la Provincia de Buenos Aires. OIT Argentina e INTA han firmado un Acuerdo Marco, a raíz de las gestiones de OFFSIDE, que establece un compromiso entre las partes en avanzar en la promoción del trabajo decente en los sectores agropecuario, agroalimentario y agroindustrial argentino.

Conclusiones

33. El proyecto ha alcanzado logros importantes relacionados a la capacitación de actores, tanto en relación con el número de individuos capacitados y a capacitar (por medio de los cursos que se están diseñando), como en términos de institucionalización de una perspectiva de trabajo decente y trabajo infantil en agendas de formación de entidades públicas.
34. OFFSIDE también presenta avances significativos en su estrategia de fortalecimiento de las capacidades de los actores, por medio de la asistencia técnica brindada a socios estratégicos en iniciativas orientadas hacia al impacto y sostenibilidad, dado que estas contribuyen con sistemas, evidencias y herramientas cuyo interés y capacidad de los socios en institucionalizarlos son manifiestos.
35. El proyecto ha logrado avanzar parcialmente en su estrategia de sensibilización. Por un lado, ha alcanzado a funcionarios públicos y a los actores vinculados al MCBA, por otro, todavía enfrenta desafíos en sus estrategias de sensibilización del sector empleador, cuya heterogeneidad implica en una representatividad más fragmentada.
36. El hecho de que el avance en actividades de sensibilización, incidencia y diseño de propuestas de mejora esté condicionando a la disponibilidad de los resultados de los estudios puede convertirse en un factor de riesgo para la efectividad del proyecto. De hecho, las estrategias de apoyo a la generación de soluciones innovadoras y a la actualización de modelos de intervención gubernamentales son las que se encuentran más impactadas por los retrasos resultantes de la pandemia del COVID-19, así como la reorganización de los socios estratégicos en el contexto post-elecciones. La revisión ha identificado una sólida demanda en viabilizar alternativas para la puesta en marcha de acciones en este sentido.
37. La Teoría del Cambio del proyecto es comprehensiva y flexible lo suficiente para adaptarse a los contextos emergentes. Sin embargo, la pandemia puso en evidencia una serie de factores subyacentes a vulnerabilidades que influyen en el trabajo infantil, que no se encuentran explícitamente articulada en la TdC del proyecto. En este sentido, una revisión de la TdC que permitiese mantener el foco específico del proyecto, pero, a la vez, explicitar más claramente las relaciones entre las líneas de trabajo del proyecto y las causas que subyacen la vulnerabilidad de los NNyA vinculados a actividades agropecuarias en las áreas rurales y

periurbanas podría ayudar a fortalecer las interfaces entre el proyecto y las agendas relacionadas que emergieron a raíz de la pandemia.

38. La revisión de la TdC puede apoyar también la profundización de la coordinación ya en marcha con áreas internas en OIT, así como con otras agencias de las NNUU, buscando identificar nuevas oportunidades de coordinar acciones que pretendan escalar el alcance de OFFSIDE. Particularmente, se identifican oportunidades que ampliarían el enfoque del proyecto hacia temáticas correlacionadas, como economía del cuidado; desarrollo rural y transición justa hacia una economía verde; y combate al hambre.
39. Se valora, particularmente, la disposición de la gestión del proyecto en apoyar prioridades y demandas de los actores, a fin de que las iniciativas presenten mayor potencial de apropiación y sostenibilidad. Esta característica positiva conlleva a tiempos más largos para que alcanzar acuerdos sobre posibilidades de acciones en conjunto. El desafío futuro para OFFSIDE reside en encontrar estrategias que garanticen su escucha y disposición a contribuir a partir de la demanda de los socios y, a la vez, contribuyan a la mayor celeridad que el proyecto necesita en las próximas etapas, volcadas a la proposición de innovaciones.
40. La revisión identifica también una serie de aspectos de la gestión que merecen ser abordados con atención por OIT y por OFFSIDE para garantizar la celeridad y efectividad del proyecto en lo que resta de su implementación: los obstáculos identificados referentes a la gestión de contratos externos (de consultores y equipos); la necesidad de intensificar los esfuerzos de comunicación del proyecto para fortalecer la consecución de los resultados, así como la gestión y coordinación junto a los socios; y generación de mayores evidencias sobre la contribución de OFFSIDE, principalmente relacionado a sus estrategias de sensibilización y capacitación.
41. La asignación y la ejecución de recursos técnicos y financieros del proyecto fueron coherentes con los resultados alcanzados y el proyecto ha movilizado recursos oportunamente para mitigar los efectos del COVID-19. Se puede concluir que la relación técnica-financiera, hasta el momento, ha sido adecuada.
42. Sin embargo, el bajo nivel de ejecución de los fondos apunta a una serie de interrogantes que deben ser considerados por el proyecto. Entre ellos: (i) la viabilidad de la implementación de todas las actividades previstas dentro del plazo actual del proyecto considerando los retrasos existentes y la lógica encadenada de las actividades; (ii) la posibilidad de ampliar la planificación de actividades, dado el aumento de fondos disponibles resultante de la devaluación del peso; (iii) la necesidad de ampliación del actual equipo, para hacer frente al posible incremento de actividades a implementar y para fortalecer áreas que necesitan de mayor atención actualmente, como la comunicación y la articulación a nivel descentralizado con actores locales y provinciales.

Lecciones Aprendidas

La OIT presupone la valoración de las elecciones aprendidas como etapa previa a la identificación de buenas prácticas emergentes que puedan ser futuramente replicadas. Dado el carácter de revisión de medio-término del presente ejercicio, lecciones aprendidas son puestas en relieve para apoyar la identificación de buenas prácticas en futuras evaluaciones del proyecto.

- LA1.** Gestión adaptativa del proyecto tiene gran potencial de contribuir al alcance de los resultados esperados.
- LA2.** La integración de los beneficiarios en el diseño de las intervenciones tiene gran potencial para lograr mayores niveles de compromiso, apropiación y sostenibilidad de las acciones desarrolladas.
- LA3.** La participación de diversos socios en el diseño de campañas de sensibilización contribuye a la calidad del contenido de los mensajes

Recomendaciones

R1 Pormenorizar los efectos de la pandemia en la Teoría de Cambio del proyecto

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con OIT y comité de gestión y en consulta con los socios	ALTA	BAJA	Inmediato

R2 Diseñar e implementar una estrategia de incidencia

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con OIT y comité de gestión y en consulta con los socios	ALTA	MEDIA	Inmediato

R3 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación para el proyecto

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con OIT y comité de gestión y en consulta con los socios	ALTA	MEDIA	Inmediato

R4 Revisar el cronograma del proyecto y explorar ajustes en el tamaño del equipo

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con donante y PARDEV	ALTA	BAJA	Inmediato

R5 Complementar el Marco de Evaluación y Monitoreo del proyecto

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con donante y Oficina de Evaluación OIT	MEDIA	BAJA	2021

R6 Ofrecer mayor claridad sobre las modalidades contractuales junto a los socios

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE y OIT Argentina, en consulta con los socios.	BAJA	BAJA	2021

1

El proyecto OFFSIDE: ¡marcando la cancha!

1. El foco del proyecto OFFSIDE es mejorar la capacidad de los actores de los sectores agrícolas y laborales para abordar el trabajo infantil en las áreas agrícolas en Argentina, en el marco del “Plan nacional para prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente 2018-2022”. El proyecto se ejecuta en estrecha colaboración con entidades del gobierno nacional y provincial¹ y con la asociación de organizaciones de trabajadores y empleadores. El proyecto está financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL) y tiene una duración de 44 meses –comenzando en enero de 2019- y finalizando en agosto 2022 con un presupuesto de U\$ 2.500.000. El proyecto cuenta con un equipo propio y desarrolla sus actividades en coordinación con las áreas de OIT relacionadas a su objeto, a nivel nacional, regional y global.
2. A pesar de los avances en la prevención y erradicación del trabajo Infantil en Argentina, en términos de inclusión en la agenda pública y fortalecimiento de marcos legales e institucionales; desafíos importantes siguen presentes. El trabajo infantil afecta al 10% de los niños y niñas entre 5 y 15 años y al 32% de los adolescentes entre 16 y 17 años (OIT Argentina, 2019a). En las áreas rurales, la incidencia del trabajo infantil en niños y niñas de 5 a 15 años es todavía más alta: 19.8% (OIT Argentina, 2019a). El trabajo infantil también está presente en los espacios agrícolas periurbanos - sistemas situados en el entorno de la ciudad, en donde convive una heterogeneidad de sistemas productivos (Goites, 2020).
3. El trabajo infantil está directamente ligado a relaciones laborales precarias e informales, incluso en el ámbito del núcleo familiar. En las zonas rurales es clara la división laboral entre niños y niñas, que muchas veces asumen trabajos no necesariamente ligados a actividades agropecuarias, como puede ser el cuidado de personas, las tareas domésticas o actividades ligadas a la construcción (OIT Argentina, 2018).
4. Aún, otros determinantes relacionados a dinámicas de exclusión social que afectan de manera desproporcionada a las poblaciones rurales contribuyen a los desafíos en prevenir y erradicar el trabajo infantil en el sector agropecuario. Por ejemplo, las dificultades en acceder a beneficios sociales o la deficiencia del sistema educativo en atender las demandas locales y contribuir a la permanencia de los niños y niñas en la escuela. Datos de la Encuesta de Actividades de Niños, Niñas y Adolescentes 2016-2017 señalan que los niños y niñas de zonas rurales que trabajan presentan mayores niveles de abandono escolar, inasistencias frecuentes, llegadas tarde y repitencia cuando comparados con los niños y niñas de zonas rurales que no trabajan - diferencia de 4,5%, 5,2%, 5,8%, 8,6% respectivamente (INDEC, 2018).
5. Finalmente, el trabajo infantil no es tradicionalmente considerado un problema social y todavía es para muchos algo aceptable, considerado como parte de sus costumbres. Además,

¹ Debe señalarse que en el período de ejecución del proyecto han habido elecciones nacionales y provinciales. OIT y el proyecto han logrado mantener reuniones con los nuevos responsables en las instancias involucradas en el proyecto, a nivel nacional y de las provincias.

el conocimiento sobre la ilegalidad del trabajo de niños y niñas abajo de 16 años no es generalizado (OIT Argentina, 2018).

6. A partir del mapeo y análisis realizado por el proyecto OFFSIDE sobre los principales actores y políticas relacionados a la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario, se han identificado cuatro lagunas importantes en términos de capacidades para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario y alcance de las metas presentes en el Plan Nacional: (i) análisis de datos para mejorar las políticas nacionales y locales; (ii) cumplimiento y aplicación de la ley laboral; (iii) coordinación e integración de las políticas sectoriales, (iv) incorporación del combate al trabajo infantil en los programas agrícolas².
7. Así, el proyecto se propone a contribuir al fortalecimiento de las capacidades los actores de los sectores laboral/empleadores, incluyendo ampliar su conocimiento sobre los desafíos y oportunidades en abordar el trabajo infantil en la agricultura, por medio de cuatro estrategias complementarias: (i) Desarrollo de las capacidades de actores del sector para mejor integración de la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en sus políticas, programas y servicios; (ii) Desarrollo y sistematización de intervenciones a nivel local que puedan ser replicables y aplicadas nacionalmente; (iii) sensibilización desde una perspectiva de derechos humanos y económica y, (iv) producción de evidencia y conocimiento sobre trabajo infantil y adolescente en la agricultura. La figura 1 resume la teoría del cambio subyacente al proyecto y fue construida a partir de las lecturas realizadas durante la revisión³. Es importante notar que ambas líneas de resultados y productos se caracterizan por lógicas complementares que se refuerzan mutuamente.

2 El mapeo de actores y políticas realizado por Offside se encuentra en el anexo 2.

3 Debe señalarse que el proyecto no cuenta con una teoría del cambio formal, pero sí un marco lógico y narrativas bien construidas sobre el diagnóstico de la situación, justificativas y premisas del proyecto.

Figura 1. Teoría del Cambio del proyecto OFFSIDE



- En marzo de 2020 se decretó estado de Emergencia Sanitaria en Argentina y el Ministerio de Educación suspendió las clases en todas las escuelas del país (OIT Argentina, 2020a), situación que persistió durante todo el año de 2020. Aunque los análisis estadísticos sobre los impactos de la pandemia no sean todavía definitivos, las tendencias indican posibles efectos negativos en la prevalencia del trabajo infantil y adolescente, debido al deterioro de indicadores sociales y reducción de ingresos familiares (OIT Argentina, 2020b).
- Son de especial atención para el proyecto las tendencias relacionadas a los índices de pobreza, inseguridad alimentaria y escolarización. Los niños, niñas y adolescentes (NNyA) son los más afectados por la pobreza en el país (INDEC, 2020). UNICEF Argentina ha estimado que, al final de 2020, 62.9% de los niños y niñas argentinos se encontrarían en situación de pobreza (UNICEF Argentina, 2020b).
- Datos del Observatorio de la Deuda Social Argentina señalan un aumento de 4% en el número de hogares en el Área Metropolitana del Gran Buenos Aires con niños/as en estado de inseguridad alimentaria (de 26% en 2019 a 30% en 2020) y un aumento de casi 9% en el

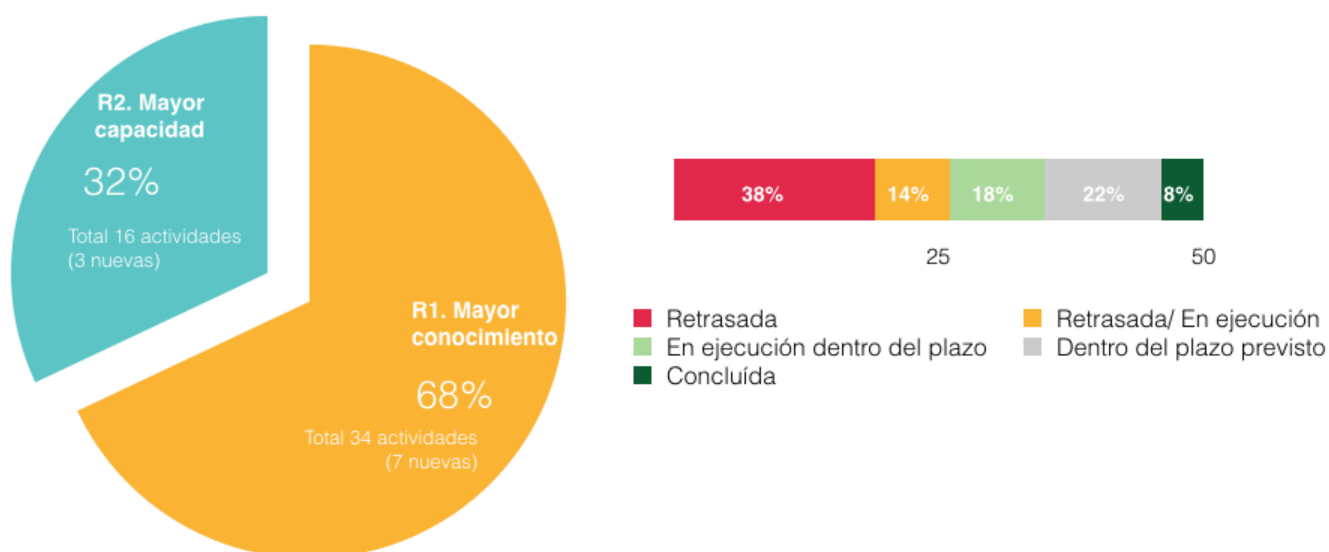
número de hogares en con niños/as en estado de inseguridad severa: de 6.5% en 2019 para 15.2% en 2020. (Tuñón & Sánchez, 2020).

11. En relación a la educación, no hay todavía estimaciones exactas, pero datos relacionados al acceso a computadoras, dispositivos móviles e internet indican una laguna importante en términos de escolarización⁴, principalmente entre los grupos más vulnerables. Además, la ruptura prolongada del vínculo con las escuelas sumada a la disminución de los ingresos familiares puede impactar en el aumento de las tasas de deserción escolar. (UNICEF Argentina, 2020a)
12. Respecto a la implementación del proyecto, un primer impacto visible ha sido el retraso de algunas actividades. Sin embargo, el proyecto también emprendió acciones para adaptarse al contexto de COVID-19. OFFSIDE ha incorporado, por un lado, la mitigación de los efectos de la pandemia en las actividades planificadas. Por otro lado, emprendió acciones no previstas en su diseño original que buscan conectar su enfoque específico en la prevención y erradicación del trabajo infantil con las problemáticas vinculadas a la economía rural que emergen con fuerza como resultado de la pandemia. Entre estas problemáticas, se destacan los déficits de trabajo decente y la salud de los trabajadores rurales del sistema agroalimentario (producción, abastecimiento y suministro) considerado como un servicio esencial; el impacto generado por el cierre de las escuelas, principalmente entre las familias más vulnerables y en zonas rurales; y la importancia del combate a la pobreza entre los agricultores familiares, entre otros.
13. La figura 2 representa el número total de actividades planificadas por el proyecto en diciembre de 2020, así como el porcentual de ejecución de estas. Diez nuevas actividades han sido incorporadas en la planificación del proyecto, ampliando el número total de actividades del proyecto de 40 a 50. El resultado 1 (R1) referente a “mayor conocimiento” concentra el mayor número de actividades, con 34 actividades planificadas. El resultado (2 R2) referente a mayor cuenta con un total de 16 actividades⁵.

Figura 2. Número total de actividades y % de ejecución

4 Por ejemplo, el 18% de las y los adolescentes entre 13 y 17 años no cuenta con Internet en el hogar y el 37% no dispone de dispositivos electrónicos para realizar las tareas escolares –computadoras, notebooks o tabletas– valor que aumenta al 44% entre quienes asisten a escuelas estatales.

5 Informaciones extraídas del tablero de monitoreo de actividades del proyecto.



14. La medida en que los retrasos, las adaptaciones y las nuevas actividades planteadas han contribuido y/o tienen potencial de contribuir al logro de los resultados previstos es parte del objeto de la revisión. El anexo 3 trae el detalle de las actividades de cada resultado, con indicaciones sobre su implementación, así como sobre si han sido incorporadas o adaptadas como respuesta a la pandemia.

2

La revisión interna intermedia

15. La revisión interna de medio término tuvo como objetivo central evaluar el impacto de la pandemia de COVID-19 en el progreso de los objetivos del proyecto⁶. Sus objetivos específicos son:
- Examinar la validez de la estrategia original del proyecto en el contexto de la COVID-19 y en un escenario post pandemia de manera que permita proporcionar orientación técnica en caso de ser necesaria la adaptación de las líneas estratégicas en este nuevo contexto.
 - Identificar posibles necesidades o prioridades emergentes entre los socios del proyecto como resultado de la pandemia de COVID-19.
 - Reconocer los posibles impactos de la pandemia de COVID-19 en la ejecución del proyecto.
 - Recopilar información que sirva de insumo para la evaluación multiproyecto que será llevada a cabo por USDOL en 2021.
16. El propósito de la revisión se centra, por lo tanto, en el aprendizaje institucional, por medio de la identificación de lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones que contribuyan a la eficacia de la respuesta del proyecto. Se espera que los hallazgos de la revisión informen la planificación e implementación de las actividades y estrategias del proyecto hasta su finalización formal, planificada para agosto de 2022. Los principales clientes de la revisión y los usos esperados de la misma están registrados en la tabla 1⁷.

Tabla 1. Principales clientes y usos de los resultados de la revisión

Usuarios	Usos
Equipo del proyecto OFFSIDE	identificar fortalezas, debilidades así como potenciales ajustes para garantizar la eficacia del proyecto durante los próximos meses de ejecución
	obtener retroalimentación de las partes interesadas y socios del proyecto
OIT	obtener retroalimentación sobre como dialogan los proyectos internamente a la OIT, sobre como se desempeñan los proyectos de cooperación al desarrollo en el terreno y sobre qué características particulares ha tenido la respuesta a la COVID-19 implementada por el Proyecto
Mandantes y Socios	conocer los resultados de la revisión de medio término
USDOL	utilizar los insumos de la revisión para la evaluación multiproyectos
Sistema NNUU en	obtener retroalimentación sobre la contribución de la oficina país de OIT a

6 Términos de Referencia de la revisión interna de medio-término del proyecto Offside: ¡Marcando la cancha!

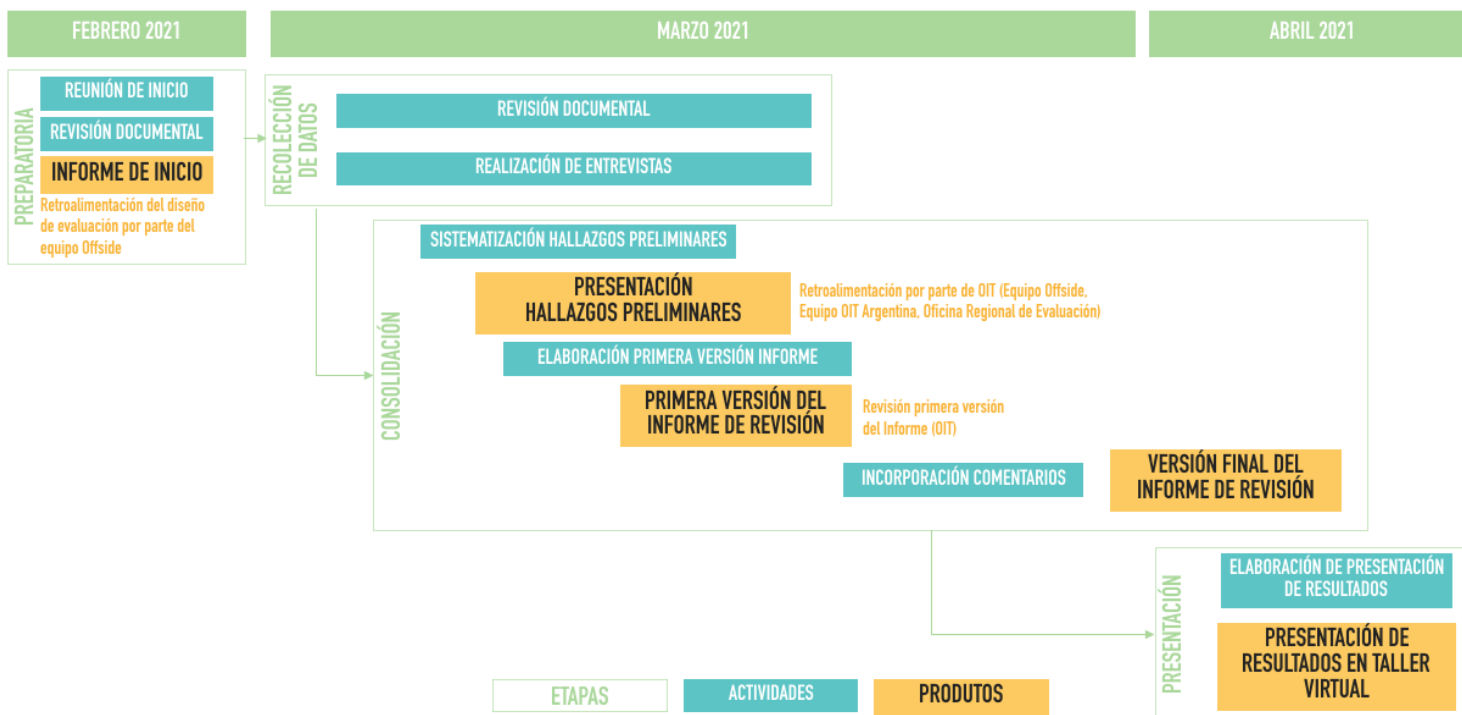
7 Definidos en los términos de referencia y complementados por entrevistas iniciales con el equipo del proyecto

Argentina

los esfuerzos comunes de las NNUU, especialmente en el marco de respuesta y recuperación al COVID-19.

17. La revisión interna abarca el período comprendido entre el 1º de enero de 2019 y diciembre de 2020, y presta especial atención a los acontecimientos ocurridos desde el surgimiento de la pandemia COVID-19 (marzo de 2020). El ejercicio cubre todo el espectro geográfico abarcado por el proyecto: nacional y en las provincias de actuación específica y comprende a todos los productos y resultados previstos en el marco del proyecto, con especial atención a las sinergias entre sus componentes y el Plan de Acción Nacional sobre el Trabajo Infantil 2018-2022. La revisión incluye a la estrategia adoptada por el proyecto para ajustarse a las condiciones impuestas por la pandemia y al impacto de la misma en el contexto nacional y en los actores involucrados. La figura 3 detalla el proceso de la revisión interna intermedia, indicando las etapas, actividades realizadas y productos en el tiempo.

Figura 3. Proceso de revisión



18. El marco conceptual sobre el cual se desarrolla esta revisión es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (ILO, 2020a), operacionalizada a través de la **Teoría del Cambio** que subyace al modelo de intervención del proyecto. La Teoría de Cambio permite analizar y contrastar la coherencia entre los fines y los medios propuestos; los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y resultados; así como las brechas y dificultades en la ejecución del proyecto en promover la prevención y erradicación del trabajo infantil y la protección del trabajo adolescente permitido en el sector agropecuario. Finalmente, el enfoque basado en una teoría del cambio se sustenta en conclusiones acerca de cómo el proyecto contribuye a los resultados observados, a través de una “investigación lógica” que se complementa y puede usarse en combinación con diferentes diseños de evaluación, métodos y técnicas de recolección de datos. En suma, es una forma de estructurar y emprender análisis en una evaluación.
19. La **Matriz de Evaluación** fue elaborada en base a las preguntas de evaluación que figuran en los Términos de Referencia, así como en la Teoría del Cambio del Proyecto. La matriz es la herramienta que ordena el proceso de análisis una vez que presenta, de forma articulada, preguntas evaluativas, indicadores, fuentes y técnicas de recolección de información. Además, la matriz propuesta para la revisión de medio-término trae criterios de juicio bajo los cuales se pretende valorar los hallazgos de cada indicador. La matriz se encuentra en el anexo 5.
20. La matriz de evaluación (anexo 4) propone 8 preguntas de evaluación (tabla 2), de las cuales se desprenden 13 indicadores, todos de naturaleza cualitativa, con sus respectivos criterios de juicio. Este conjunto de elementos fue lo que orientó las pautas de entrevistas utilizadas, según cada perfil de actores identificados. Fueron aplicadas diferentes preguntas para grupos de entrevistados específicos, tal como registrado en el anexo 5. La pauta de entrevistas incluye preguntas que buscan identificar los factores explicativos y que complementan el análisis de los indicadores en el esfuerzo de responder a las preguntas de evaluación.

Tabla 2. Criterios y preguntas orientadoras de la revisión

Criterios	Preguntas
Relevancia y Pertinencia Estratégica	¿En qué medida las estrategias, acciones y productos del proyecto son relevantes, pertinentes al contexto del COVID-19 y responden de manera oportuna y flexible a las necesidades de mandantes, socios y actores claves de los sectores agrícolas y laborales?
Coherencia y Validez	¿En qué medida el diseño del proyecto es lógico, coherente y flexible a demandas y contextos emergentes?
	¿En qué medida el diseño del proyecto - y la respuesta del mismo al COVID-19 - tiene en cuenta los ejes transversales propuestos en el Plan Estratégico de la OIT 2018-21?

Criterios	Preguntas
Efectividad del Proyecto	¿En qué medida ha avanzado el proyecto en el logro de los resultados previstos? ¿Se han derivado de la intervención del proyecto efectos no esperados, positivos o negativos?
Eficacia de la gestión	¿En qué medida los aspectos de coordinación y gestión técnica y administrativa de la OIT y del equipo del proyecto han facilitado la consecución de los resultados y la promoción de una respuesta adecuada y oportuna a la crisis del COVID-19?
Eficiencia en el uso de los Recursos	¿En qué medida los recursos (financieros y técnicos) movilizados por el proyecto han sido empleados de manera eficiente y oportuna para apoyar el logro de resultados sostenibles y una respuesta integrada a la crisis del COVID-19?

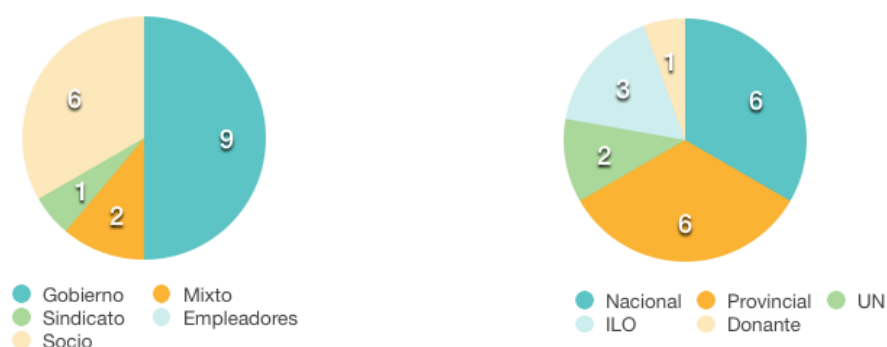
21. El tripartismo y el dialogo social orientan la mirada de la revisión transversalmente. Aun así, se encuentran particularmente recogidos bajo los criterios de “relevancia y pertinencia estratégica” y “Coherencia y validez”. Los ejes transversales priorizados por la OIT en su Plan Estratégico 2018-2021 - sostenibilidad ambiental, género, no discriminación, normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartito fueron destacados en la pregunta 3, lo que incluye analizar la incorporación y la consistencia de dichos ejes en el marco de resultados y diseño de las intervenciones del proyecto.

22. Por la naturaleza de los resultados previstos por el proyecto, el abordaje utilizado fue primordialmente cualitativo, con la utilización de los datos cuantitativos disponibles para demostrar el alcance de los productos del proyecto y sustentar el análisis.
23. La revisión se apoyó en dos técnicas de recolección de datos principales: la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas individuales y colectivas. Las pautas para las entrevistas fueron elaboradas para los diferentes perfiles de actores, a partir de los indicadores de la Matriz de Evaluación.
24. Para garantizar la objetividad, validez y confiabilidad de los análisis, todas las preguntas de evaluación fueron respondidas por medio de la triangulación de datos de múltiples fuentes. La matriz de evaluación detalla las fuentes consultadas para cada una de las preguntas de evaluación. Para la triangulación de los datos y verificación de la calidad de las evidencias se ha elaborado una base de registro de datos, de uso exclusivo de la evaluadora responsable, para reunir las evidencias provenientes de entrevistas y revisión documental.
25. La revisión de medio-término se ejecutó en concordancia con las normas y estándares de evaluación del Sistema de las Naciones Unidas desarrolladas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), del cual forma parte la OIT y en el Código de Conducta para la Evaluación de la OIT (ILO, 2020b). De la misma forma, el proceso y el diseño de la revisión toman en consideración las normas de calidad de evaluación de la OIT.
26. El ejercicio de revisión observó la más estricta confidencialidad en relación a la información obtenida durante las entrevistas. Confidencialidad y privacidad fueron garantizadas por la consultora, asegurando que información fuera no identificable a su fuente. Las personas entrevistadas fueron informadas de que sus respuestas serían totalmente anónimas y confidenciales al comienzo de la entrevista. Todos los involucrados en esta revisión fueron debidamente informados sobre los objetivos de la consultoría, el contratante, los criterios aplicados y el uso de los hallazgos.
27. La participación de los interesados en el proceso de revisión se previó en tres momentos: (i) entrevistas, cuando las partes interesadas participaron brindando sus aportes a la revisión; (ii) presentación de los hallazgos preliminares, cuando el equipo del proyecto contribuyó con reflexiones sobre la validez de los hallazgos y sobre la necesidad de complementar y refinar los mismos; (ii) taller de presentación de resultados a las partes interesadas, buscando garantizar la transparencia y retroalimentación del ejercicio, así como informar futuros diálogos entre las partes.
28. Para la selección de los informantes, se utilizó una muestra a conveniencia, con criterios de selección intencionales, para reflejar la diversidad de percepciones de los actores vinculados al proyecto OFFSIDE. Los criterios utilizados fueron (i) diversidad y representatividad de los perfiles mandatarios; (ii) diversidad y representatividad geográfica - nacional y provincias de

actuación del proyecto; (iii) diversidad y representatividad de perfiles (técnico y político)⁸; (iv) mayor número posible de otros socios - NNUU, donante, otras áreas de la OIT; (v) mayor número posible de actividades con las cuales las personas se han vinculado. La estrategia de recolección de datos ha sido enteramente remota.

29. Para dar cuenta de cumplir con estos criterios, el universo de personas a entrevistar totalizaba 31 personas, de 22 instituciones/ departamentos distintos, entre las cuáles se ha logrado entrevistar a 22 personas de 18 instituciones/ departamentos. Los gráficos 4 y 5 representan la distribución de perfiles de las instituciones consultadas. El anexo 7 trae el listado completo de personas entrevistadas, de las cuáles, el 41% son hombres y el 59% mujeres.

Figura 4. Perfil de las instituciones consultadas Figura 5. Actuación geográfica de las instituciones



30. Las principales limitaciones para realizar la revisión interna fueron: entrevistas realizadas remotamente, con lo cual en algunos casos la calidad de la conexión ha perjudicado el diálogo; la cantidad de frentes de actuación y socios del proyecto, por lo que el trabajo de recopilación y triangulación de información dentro del plazo de la revisión ha conformedo una dificultad; no se ha conseguido entrevistar a ningún informante del sector empleador.

⁸ Para la distinción de perfiles se han considerado las personas con cargos nombrados, electos o de mayor jerarquía como perfil político (presidentes, ministros/as, directores/as, secretarías/as). Mientras que para el perfil técnico se han considerado personas con cargos descritos como coordinación, punto de enlace con el proyecto y funcionarios/as)

5 Hallazgos principales

Relevancia y Pertinencia Estratégica

31. Las estrategias, acciones y productos del proyecto son relevantes y responden a vacancias y prioridades de los perfiles mandatarios para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente permitido, incluso los cambios e impactos causados por la pandemia del COVID-19.
32. La pertinencia estratégica del proyecto reside principalmente en su proposición y esfuerzos en promover la intersectorialidad y articular a los actores e iniciativas vinculadas al sector agropecuario y al sector de los derechos laborales y trabajo decente. Más específicamente, responde a lagunas relacionadas a la sensibilización y consolidación de la agenda del trabajo decente y derechos fundamentales hacia el sector agropecuario, dado el alcance y posibilidad de incidencia del último en la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente permitido en actividades agropecuarias.
33. Particularmente, la revisión ha identificado la relevancia del abordaje de OFFSIDE respecto a las prioridades de los siguientes socios estratégicos: (i) Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTESS) y RENATRE: ampliar el alcance de la agenda del trabajo decente hacia el sector agropecuario; (ii) INTA: trasladar la agenda de derechos fundamentales internamente; Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE): avanzar, por medio del trabajo vinculado a territorios y cadenas específicas, en el cumplimiento de la Ley 26.390 sobre Prohibición del Trabajo Infantil y Protección Del Trabajo Adolescente. Finalmente, el proyecto OFFSIDE es considerado una oportunidad crítica para impulsar los esfuerzos en materia de erradicación del trabajo infantil de la oficina país de OIT, con potencial capacidad para generar lecciones aprendidas y buenas prácticas que sirvan de información para los esfuerzos de la organización a nivel regional.
34. Respecto a sus estrategias, la generación de evidencia es pertinente dado el déficit de datos e investigaciones existentes sobre el trabajo y el empleo en las zonas rurales, y en particular en el sector agropecuario. Especialmente, los diagnósticos sobre cadenas específicas (ajo, tomate, vitivinícola y algodón) son considerados relevantes para apoyar la formulación de políticas focalizadas, que respondan a las especificidades locales y de cada cultivo. El estudio sobre los modelos de centros de cuidado para hijos e hijas de familias trabajadoras rurales en la provincia de Santa Fe, con miras a tejer recomendaciones sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas, presenta potencial capacidad de impacto cuando esté en marcha. Sin embargo, la revisión no ha logrado recolectar más información y valoraciones sobre esta línea de trabajo.
35. Los estudios planteados para apoyar la mitigación de los efectos de la pandemia también se destacan por su pertinencia y relevancia. El estudio “Modelos alternativos de conectividad y apropiación de tecnologías en comunidades educacionales vulnerables rurales y urbanas”, en el marco de la iniciativa Generación Única, impulsada por UNICEF Argentina, busca apoyar la continuidad del vínculo de los estudiantes de secundaria con las escuelas durante el aislamiento obligatorio, al identificar las zonas más vulnerables en términos de conectividad

y proponer modelos alternativos. El estudio que busca caracterizar las relaciones laborales en el marco del Mercado Central de Buenos Aires responde directamente a la importancia de garantizar el trabajo decente entre el sector, considerado como servicio esencial durante la pandemia.

36. Sin embargo, diferentes informantes han resaltado matices importantes sobre la problemática abordada que limitan, en cierta medida, la pertinencia de los estudios propuestos: (i) el hecho de que las labores agropecuarias se caracterizan por su estacionalidad, dispersión e intermitencia, con lo cual sería importante también tener una mirada desde las trayectorias laborales individuales que exceden a cadenas y fronteras provinciales; (ii) la incidencia relativa del trabajo infantil en las cadenas relacionadas vis-a-vis otras cadenas como la del tabaco o de la yerba-mate; (iii) dada la ausencia de datos primarios significativos, la realización del Estudio Nacional sobre Trabajo Infantil en Argentina (ENTIA) – cuya metodología se basa en fuentes secundarias- se hace más desafiante, dado que un estudio de esta naturaleza requeriría esfuerzos más de mayor alcance, como diseño de encuestas y conformación de una muestra del sector rural.
37. La estrategia de sensibilización responde directamente a la importancia de impulsar una perspectiva de derechos junto al sector empleador vinculado al sector agropecuario, unánimemente considerado por los informantes como todavía muy reticente a la agenda del trabajo decente en los sectores agropecuario, agroalimentario y agroindustrial argentino. Además, hay evidencias sólidas sobre la pertinencia de dichas estrategias para el respaldo a los esfuerzos de los actores gubernamentales vinculados a estos sectores en avanzar con la agenda del trabajo decente hacia el interior de sus instituciones. Finalmente, para impulsar cambios más sostenibles, la estrategia combinada de sensibilización e incidencia se hace necesaria para generar un entorno político y técnico propicio para la adopción de intervenciones orientadas al cambio y la promoción de derechos.
38. Respecto a las estrategias de desarrollo de capacidades y de desarrollo de intervenciones, la revisión ha identificado que la pertinencia de éstas reside en su carácter de asistencia técnica, permitiendo un trabajo más concreto junto a los actores implementadores de las políticas y programas gubernamentales, en aplicación del marco legal existente (Ley 26.390 y Plan Nacional para la prevención y erradicación del trabajo infantil 2018-2022).
39. La relevancia y pertinencia estratégica del proyecto es resultado de múltiples factores. Las entrevistas realizadas proporcionan evidencias sólidas sobre que el proyecto inicial ha sido diseñado en consulta y diálogo con los actores claves y mandantes, además de basarse en experiencias previas de la Oficina-País junto a los mandantes y en el conocimiento técnico acumulado por OIT en la temática y la región. El análisis de los Informes Técnicos de Avance (TPR por su sigla en inglés - Technical Progress Reports), así como de los instrumentos de recolección de datos del proyecto⁹ corroboran estas evidencias, indicando un alto grado de involucramiento de los actores en la identificación de oportunidades de trabajo conjunto, así como en el diseño y rediseño de las actividades¹⁰. Además, los

⁹ Particularmente: Data collection form 8: Meetings Tracking Forms.

¹⁰ Evidencias relacionadas a las actividades a continuación: Validación de los materiales del curso educación financiera; el Módulo de Capacitación - PNBPAS, el Sistema de monitoreo del trabajo infantil para COPRETI Buenos Aires; la campaña de sensibilización junto al MCBA, la Formación sobre el convenio 169, el Estudio de acceso al agua, la creación del grupo de Trabajo en Agroecología en el marco de la RedBPA, el, Mapa dinámico del trabajo rural en Buenos Aires para el MDA.

documentos elaborados como base para el diseño y planificación del proyecto (Project Document - PRODOC y Pre-Situational Analysis - PSA) proporcionan un análisis situacional extenso y comprehensivo.

40. Tales características han apoyado también la relevancia de la adaptación del proyecto para hacer frente al impacto de la pandemia de la COVID-19. La adaptación del proyecto responde a los principales desafíos identificados por los socios estratégicos que emergen en función de la pandemia: el impacto del cierre de las escuelas en las condiciones de los NNyA, y la necesidad de garantizar el trabajo decente en la agricultura, considerada como actividad esencial. En este sentido, el proyecto ha garantizado no solo la relevancia de las actividades planificadas frente al contexto, sino que ha también invertido esfuerzos en la apertura de nuevas líneas de trabajo, en articulación con nuevos socios y planteando actividades nuevas para responder efectivamente a necesidades e impactos emergentes. En este escenario, es importante también reconocer el impacto de las elecciones presidenciales y provinciales, a finales de 2019, en la implementación del proyecto, dado que ha resultado en cambios en los equipos técnicos y contrapartes políticas del proyecto. Los esfuerzos de adaptación del proyecto presentan un potencial importante para la consecución de los resultados esperados, tanto en relación a la mitigación de los efectos de la pandemia, como en relación a la adaptación del proyecto en el contexto post-elecciones.
41. Finalmente, el Comité de Gestión del proyecto incorpora a los mandantes y principales socios estratégicos del proyecto a nivel nacional. Sin embargo, OFFSIDE ha logrado constituir una red todavía más amplia de socios, con actuación a nivel nacional, regional y municipal, que han expresado no tener la visión general de los diferentes frentes de trabajos de OFFSIDE, imposibilitándoles de contribuir de una forma más coordinada y efectiva para la consecución de los resultados del proyecto.

Coherencia y Validez

42. La teoría de cambio del Proyecto OFFSIDE y la planificación que de ella se desprende es comprehensiva y se basa en un análisis sistémico del contexto que influye en la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario argentino.
43. Las mayores fortalezas de OFFSIDE en este sentido son: (i) su abordaje intersectorial - entre actores del trabajo y de la agricultura - que responde a la imposibilidad de alcanzar resultados de manera aislada; (ii) la articulación basada en complementariedades de las competencias de los actores involucrados (formación, generación e intercambio de informaciones, fiscalización, prevención); (iii) su abordaje comprehensivo en términos de las temáticas planteadas por sus actividades, que se interrelacionan de manera imbricada a los esfuerzos de erradicación y prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente: trabajo decente, agricultura familiar, género, no discriminación y poblaciones más vulnerables; cuidados y educación.
44. La pandemia puso en mayor evidencia la relación entre educación y trabajo infantil rural. El proyecto no solamente incorpora – indirectamente - la importancia de la educación para la prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente por medio del trabajo junto a las COPRETI, como ha también logrado articular satisfactoriamente una respuesta de mitigación importante por medio de la iniciativa junto a Generación Única.

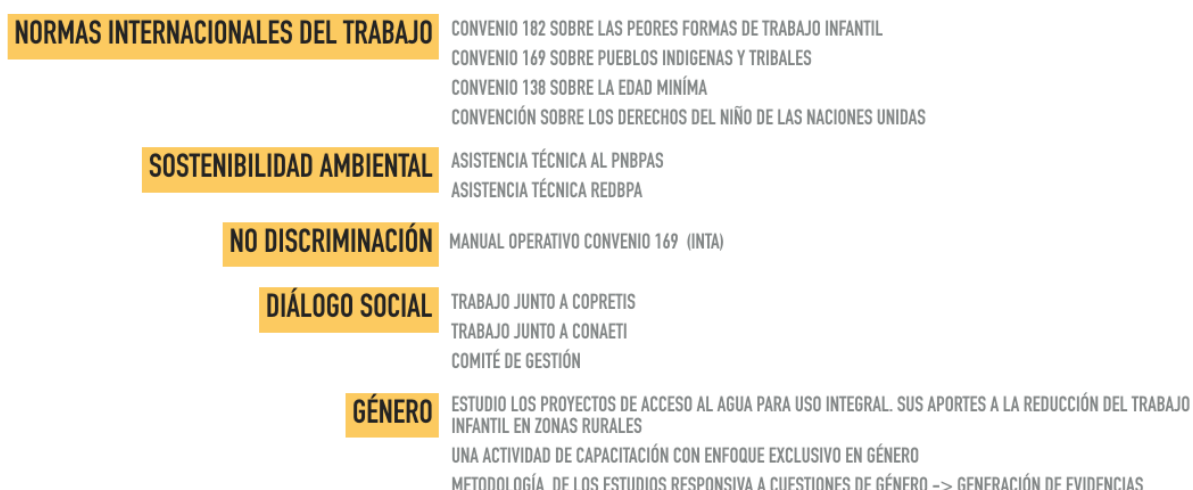
45. Las entrevistas realizadas también han puesto en relieve la importancia en abordar las causas subyacentes de la vulnerabilidad social del(a) trabajador(a) rural y sus familias como condición estructural del trabajo infantil y adolescente. En este sentido se destacan los esfuerzos del proyecto en promover entre los trabajadores y trabajadoras rurales la educación en gestión financiera vinculada a ingresos, gastos, ahorros, créditos y utilización de otros servicios financieros tales como medios de pago o seguros. Sin embargo, también se destaca la importancia del acceso a la seguridad social como un aspecto fundamental para abordar la vulnerabilidad entre esta población.
46. Dentro de este marco de la intersectorialidad, premisa reconocida por el proyecto como base de la respuesta al trabajo infantil, la Teoría del Cambio explicita claramente las relaciones entre los actores vinculados al trabajo y la agricultura y es suficientemente amplia para acomodar acciones vinculadas a otros sectores. Por un lado, el mayor foco en la articulación entre trabajo y agricultura proporciona un marco definido para la actuación del proyecto. Por otro, explicitar las relaciones causales con los sectores educativos y de la seguridad y protección social podría ser útil para ayudar a fortalecer la vinculación entre las acciones del proyecto y las agendas más amplias relacionadas a educación y seguridad u protección social.
47. Las estrategias, acciones y productos del proyecto presentan un alto grado de alineación con marcos normativos e institucionales internacionales y nacionales, relevantes para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en Argentina. Entre ellos se destacan:
- a. El Plan nacional para prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente 2018-2022, que incluye metas e indicadores para medir el progreso de los compromisos, alineados con los compromisos internacionales firmados por el país, como el ODS 8.7 y la Iniciativa Regional América Latina y Caribe libre de trabajo infantil, así como la legislación nacional vigente sobre el tema¹¹. OFFSIDE presenta un alto grado de alineación con el Plan, lo que se evidencia en su contribución a: (i) los ejes transversales de acción, (ii) con dos de los cinco ejes de prevención; (iii) con los tres ejes de restitución de derechos; (iv) con 4 de los 6 objetivos.¹²
 - b. El Régimen de Trabajo Agrario (2013), que estipula la creación de guarderías para todos los niños y niñas; al Plan Nacional de Primera Infancia (2016) que promueve el acceso a guarderías para niños y niñas abajo de cuatro años,
 - c. El Programa Nacional de Buenas Prácticas Agrícolas Sustentables en Productos Frutihortícolas (PNBPAS, 2018) que generará el marco de inclusión de las Buenas Prácticas Obligatorias en el Código Alimentario Argentina.

11 Ley de protección integral de los derechos de niñas, niños y adolescentes (No. 26.061); Prohibición del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente (Ley No. 26.390); Ley nacional de Educación (No. 26.206); Artículo 148 bis del Código Penal de la Nación (2013); Decreto 1117/2016, en conformidad con el Convenio No. 182 de la OIT;

12 Respectivamente: (i) difusión, capacitación, formación, información, evaluación, monitoreo, fortalecimiento institucional, (ii) la utilización de mano de obra infantil y de trabajo adolescente no protegido y protección social y cuidado de los NNyA; (iii) estrategias de detección, protocolos de intervención, restitución de derechos; (iv) OE1 Promover la visión del trabajo infantil y del trabajo adolescente en condiciones no protegidas como vulneración de los derechos de la niñez; OE2 fortalecer el sistema integral de información sobre trabajo infantil y adolescente para dar soporte al diseño e implementación de las políticas públicas; OE3 fortalecer las COPRETIIs; OE6 mejorar las estrategias de detección del trabajo infantil y del trabajo adolescente en condiciones no protegidas.

- d. El Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo (MECNUD), República Argentina, 2016 – 2020, que incluye como eje de cooperación la reducción de la economía informal y de todas las formas de discriminación, promoviendo especialmente la igualdad de género y la erradicación del trabajo infantil y del trabajo forzoso.
48. El proyecto también es consistente en la incorporación, en sus actividades, de los ejes transversales prioritarios propuestos en el Plan Estratégico de la OIT 2018-2021 de sostenibilidad ambiental, género, no discriminación, normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartito. La figura 6 detalla las evidencias levantadas en relación a la incorporación de cada uno de los ejes en las actividades del proyecto.

Figura 6. Incorporación de los ejes transversales prioritarios del Plan Estratégico de la OIT 2018-21

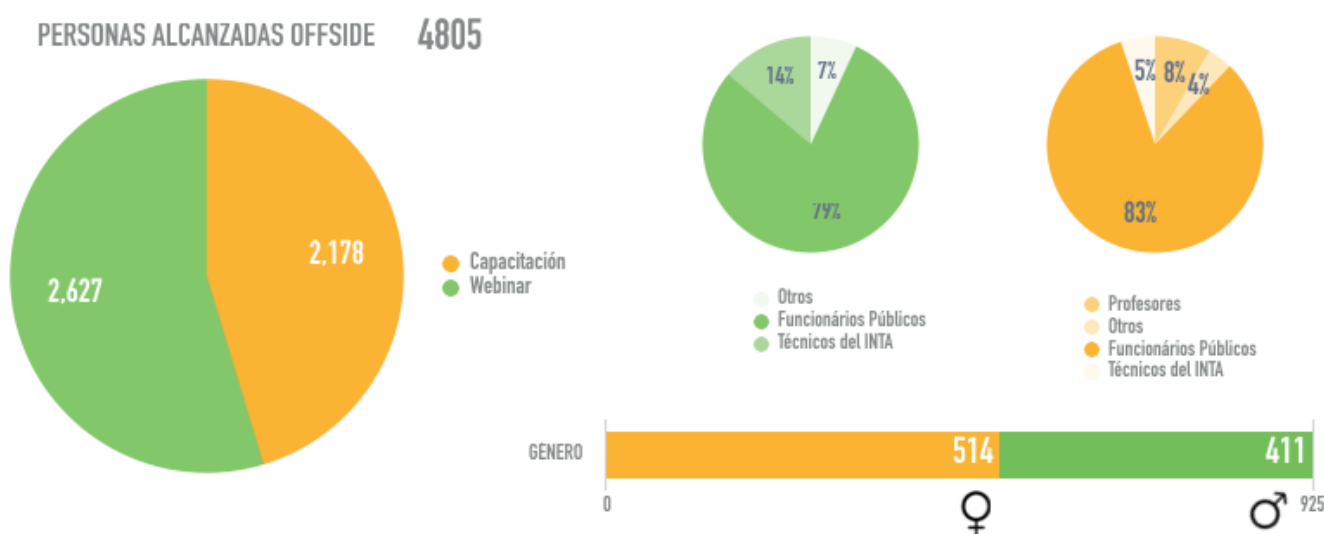


49. La teoría de cambio y la planificación de OFFSIDE son lo suficientemente flexibles para permitir adaptaciones necesarias y garantizar el alcance de los objetivos fijados. Las nuevas actividades planteadas por el proyecto desde su puesta en marcha responden satisfactoriamente a los resultados previstos y buscan contribuir a la mitigación de los efectos de la pandemia, así como el rediseño del proyecto ha logrado avanzar en dichos marcos, dado que ha incorporado actividades relacionadas a educación y trabajo decente de los agricultores y agricultoras, sin perder el foco en la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente.
50. Las provincias prioritarias de actuación del proyecto presentan gran potencialidad de impacto, dado que son provincias con alta incidencia de trabajo infantil en números absolutos y, de acuerdo con las entrevistas realizadas, cuyas COPRETIs han estado históricamente promoviendo un trabajo intersectorial con potencialidad de impacto. Sin embargo, actores de perfiles diversos consultados han identificado que el enfoque provincial puede presentar limitaciones importantes respecto a la naturaleza de los factores que subyacen bajo la problemática del trabajo infantil, dado que una cadena específica muchas veces excede el ámbito provincial y las mismas trayectorias laborales de los trabajadores rurales presentan un importante grado de movilidad entre provincias y, también, cultivos. Además, las COPRETIs se articulan regionalmente para hacer frente a esta dinámica, lo que permitiría también un trabajo con enfoque regional buscando fortalecer la capacidad de estas. En este sentido, se considera que los recursos del proyecto podrían apoyar un trabajo de mayor alcance.
51. Respecto a los supuestos relacionados a plazos y metas, se valora muy positivamente el hecho de que OFFSIDE se haya planteado como un proyecto de 3 años, pues esto permite avanzar en el piloteo de innovaciones con posibilidades de impactos visibles en sus territorios de actuación. Sin embargo, la cadena de las actividades planificadas por el proyecto presupone la disponibilidad de los resultados de los estudios para apoyar las líneas de sensibilización y el piloteo de innovaciones, con lo cual no se ha podido avanzar significativamente en estas líneas dado el cronograma de realización de los estudios.

Efectividad del Proyecto

52. Como contribución del proyecto hacia el “R1. Mayor conocimiento de los desafíos y oportunidades en abordar el trabajo infantil en la agricultura”¹³ se destaca el alto número de personas alcanzadas por las actividades de capacitación y sensibilización realizadas por el proyecto¹⁴, sumando un total de 4805 personas (perfiles desglosados en la figura 6). La información disponible apunta a un alcance mayor entre personas que se declararon del género femenino (55,5%). Cabe resaltar que la transición hacia eventos virtuales impuesta por la pandemia ha posiblemente permitido al proyecto alcanzar un mayor número de personas, comparado a si los eventos hubieran sido presenciales.
53. Se valora muy positivamente el hecho de que la temática esté en la agenda de INTA y se considera la participación de estos actores en actividades de sensibilización y capacitación como una innovación necesaria al abordaje del trabajo decente y de la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente. En este sentido, es importante notar que el 9.5% de las personas alcanzadas son funcionarios(as) del INTA (5% de las personas capacitadas y el 17% de los participantes de actividades de sensibilización). Percepciones recogidas durante las entrevistas apuntan a una contribución efectiva del proyecto para fortalecer la agenda de trabajo decente al interior de la institución y al aumento del entendimiento sobre el trabajo decente y trabajo infantil entre estos actores.

Figura 7. Perfiles participantes de actividades de sensibilización y capacitación



54. También se destacan las iniciativas del proyecto relacionadas a formación:
- La actualización de los materiales del “Curso oficial de formador de formadores de buenas prácticas agrícolas (BPA) para la producción de frutas y hortalizas frescas”, coordinado por MAGyP, SENASA e INTA y obligatorio para la obtención de la

13 Con miras a simplificar la exposición de los resultados del proyecto, las actividades de sensibilización y capacitación, destinadas al fortalecimiento de capacidades individuales, son presentadas conjuntamente bajo el R1, mientras que el análisis del fortalecimiento de capacidades institucionales se presenta bajo el R2.

14 El proyecto impulsó 14 actividades de capacitación, de las cuales 2 han sido promovidas por el INTA y 2 por COPRETIs.

- credencial de Implementador en BPA Frutihortícola (MAGyP, n/d). La actualización ha incorporado un apartado de Trabajo Decente, incluyendo información sobre trabajo infantil y adolescente, en el módulo 6 del curso oficial, sobre “Recomendaciones para Buenas Prácticas Agrícolas” (MAGyP, 2020).
- b. La “Capacitación y fortalecimiento de agentes de extensión para la prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario”, que se está desarrollando junto a RENATRE y tiene como destinatarios a técnicos de INTA, SENASA y MAGyP (OIT Argentina, n/d). La capacitación busca desarrollar las capacidades de los agentes de extensión en detectar trabajo infantil principalmente en las provincias de Buenos Aires, Mendoza, y Santa Fe.
 - c. La “Formación de formadoras y formadores en educación financiera”, cuyos beneficiarios indirectos son los actores de la agricultura familiar, ya tiene a 45 postulantes seleccionados, en su mayoría mujeres, provenientes de instituciones y provincias diversas, con mayor preponderancia de los socios estratégicos del proyecto¹⁵ (FINANDES, 2021).
55. Más allá de las iniciativas específicas de formación, los socios estratégicos perciben que el proyecto OFFSIDE ha logrado avanzar en un mayor compromiso institucional de actores relevantes como INTA y SENASA con la agenda de trabajo decente y prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente, logrando instalar una narrativa de corresponsabilidad entre los actores vinculados al sector agropecuario. En este sentido, cabe resaltar:
- a. La suscripción de un Acuerdo Marco entre la Oficina de País de Argentina y el INTA en temas relativos al trabajo decente en el medio rural para la promoción del empleo pleno y productivo, crecimiento económico, la eliminación de la pobreza, la cohesión social y el desarrollo sostenible;
 - b. El nuevo Plan Estratégico de Capacitación 2021-2023 de INTA cuenta con un eje temático específico sobre trabajo decente (“Perspectiva de trabajo decente para el sector agropecuario”), destinado a todos los perfiles destinatarios del plan, tanto en su línea de trabajo vinculada a la actualización interna como en articulación con otros organismos (INTA, 2021).
56. Respecto a la estrategia de sensibilización, además de los *webinars* realizados, el proyecto ha impulsado la campaña “Hay Mañana” en el ámbito del MCBA, organizada en conjunto con MAGyP, INTA, SENASA y la FAO. La campaña abordó temas relacionados a Seguridad y Salud en el Trabajo en el contexto del COVID-19, con el objetivo de reforzar el trabajo decente en el contexto de la pandemia, destacando la importancia de las normas de salud y seguridad en el trabajo y el rol fundamental de los trabajadores rurales como proveedores de alimentos (OIT Argentina, 2020).¹⁶ El Mercado Central de Buenos Aires es un punto central de pequeños productores y trabajadores, además de alcanzar a diversos otros eslabones de las cadenas productivas, particularmente de la frutihortícola. La campaña surge como respuesta

15 Entre ellos MAGYP, MTESS, INTA, COPRETI de Buenos Aires, Santa Fe y Mendoza.

16 Las prioridades comunicacionales respondieron a cinco ejes (Seguridad y Salud en el Trabajo: Informalidad laboral; Inocuidad y manipulación higiénica de alimentos; Derechos fundamentales del trabajo; Trabajo infantil), y se tomaron como referencia los principios y directrices elaborados por la Organización Internacional del Trabajo.

a una demanda ya identificada por el MCBA y como resultado de las gestiones de OFFSIDE junto a sus socios para mitigar el impacto económico y social que suponen los efectos de la pandemia en la población. Los socios involucrados consultados reiteraron no solamente la relevancia y calidad de la acción en sí misma, como también la gestión de OFFSIDE que ha promovido la participación de los socios en el desarrollo de la campaña, hecho que ha contribuido a un alto nivel de pertinencia y calidad de los mensajes articulados, incluyendo una mirada específica a la representación de las mujeres trabajadoras en los materiales de la campaña.

57. Aún en el ámbito de la sensibilización, se destaca el apoyo del proyecto a los esfuerzos del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de Mendoza junto a la COPRETI local durante el año 2019, en sensibilizar gestores provinciales y municipales sobre la importancia de la intersectorialidad en el combate al trabajo infantil. Sin embargo, el contexto impuesto por la pandemia ha impactado la continuidad de este trabajo de articulación, mientras que pasadas las elecciones se ha identificado la importancia de sensibilizar a nuevos gestores locales.
58. OFFSIDE enfrenta mayores desafíos en sus estrategias de sensibilización del sector empleador, cuya heterogeneidad implica en una representatividad más fragmentada, tanto a nivel nacional como en cada una de las provincias, y el vínculo con la OIT es más reciente, iniciado por el mismo proyecto. En este sentido, el proyecto ha lanzado estrategias diversas para fortalecer la participación del sector en el proyecto, tales como (i) presentación del proyecto ante las cuatro entidades que integran la Comisión de Enlace de Entidades Agropecuarias¹⁷; (ii) facilitación de la participación de dos representantes (de SRA y CRA) en la “Academia sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo” del Centro Internacional de Formación de OIT; (iii) articulación con la Red de Buenas Prácticas Agropecuarias (RedBPA), que reúne a más de 90 instituciones vinculadas al sector, incluyendo asociaciones de empleadores.
59. La articulación con la RedBPA ha sido particularmente efectiva, dado que el proyecto ha facilitado una serie de encuentros sobre agroecología entre instituciones asociadas a la red, fortaleciendo la reflexión entre éstas sobre el aspecto social de buenas prácticas sostenibles, incluyendo el trabajo decente. El proceso sirvió para disparar discusiones e identificar distintas visiones sobre el tema y las instituciones participantes dispararon procesos internos para la definición de criterios sobre agroecología considerando aspectos sociales.
60. Finalmente, los estudios planteados se encuentran todavía en desarrollo, con lo cual no es posible valorar su contribución al resultado sobre aumento de conocimiento. Un número significativo de personas entrevistadas indicaron urgencia en la utilización de los resultados de los estudios, aunque preliminares, para apoyar oportunamente actividades de sensibilización, movilización de actores y espacios de debate, en vistas al diseño de propuestas de mejora con potencial de impacto en las cadenas y territorios investigados. En este sentido se destaca la importancia de los resultados de los estudios también para avances en el “R2. mayor capacidad de los actores de los sectores laboral/empleadores y agricultura” que será discutido con mayor detalle a continuación.

17 La Confederación Intercooperativa Agropecuaria (Coninagro), las Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), la Federación Agraria Argentina (FAA) y Sociedad Rural Argentina (SRA).

61. Respecto a la contribución del proyecto al fortalecimiento de las capacidades de los actores a continuación se destacan las iniciativas de asistencia técnica, que buscan dejar capacidades instaladas en los socios estratégicos del proyecto, pero se encuentran todavía en desarrollo:
- a. Desarrollo de sistema de monitoreo de la COPRETI de Buenos Aires para combatir el déficit de información operativa y de intercambio de información buscando mayor efectividad en la planificación, focalización y monitoreo del trabajo infantil en el ámbito agrícola de la provincia (OIT Argentina, n/d-a). El sistema apoya a 2 de los 8 objetivos de su Plan Operativo Operacional (POP) y permitirá mapear factores de riesgo que inciden en el trabajo infantil. Con eso, se espera apoyar el diseño, la implementación, evaluación y monitoreo de estrategias integrales de erradicación de trabajo infantil desde el ámbito interinstitucional y cuatripartito que ofrece la COPRETI. La planificación de la actividad coincidió con la planificación de reestructuración interna de la COPRETI de la Provincia de Buenos Aires y a raíz de los diálogos con OFFSIDE sobre el sistema, la COPRETI ha definido conformar un equipo interno de monitoreo, configurando un resultado indirecto del proyecto.
 - b. Mapeo dinámico del trabajo agropecuario en la provincia de Buenos Aires, junto al MDA de la provincia, que funcione como fuente de información dinámica y actualizada para la elaboración de políticas de promoción del trabajo decente en el sector, así como para aumentar fiscalización en áreas críticas. (OIT Argentina, n/d-b) El mapeo responde a una necesidad del MDA, en contar con información sistematizada para la planificación de acciones que son de su competencia y que no podría ser resuelta a corto plazo sin un apoyo externo. Cabe resaltar que en el marco del proyecto se discutió la complementariedad de los mapas del MDA y COPRETI Buenos Aires.
 - c. Manual para técnicos y funcionarios INTA sobre Convenio 169 de la OIT, para promover que los proyectos específicos del INTA contemplen la situación, derechos y prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas y tribales (OIT Argentina, n/d-c). El apoyo del proyecto tiene como foco operativizar el C169 desde el lenguaje de la gestión pública y alineado a las competencias del INTA. El manual responde a una laguna identificada por el INTA, sobre la importancia de considerar los proyectos de la institución relacionadas a los pueblos indígenas y tribales.
 - d. Diagnóstico y caracterización socioeconómica de las relaciones laborales en el Mercado Central de Buenos Aires para la promoción del trabajo decente. El estudio busca brindar insumos sobre los grupos más vulnerables y potenciales recomendaciones orientadas a promover el trabajo decente para contribuir al diálogo junto a las entidades públicas competentes. Un área de asistencia técnica futura identificada sería el apoyo a la implementación de las recomendaciones, posiblemente anclada en las cadenas sobre las cuales el proyecto viene relevando informaciones.
62. El proyecto también ha contribuido al fortalecimiento de capacidades de CONAETI por medio de facilitación de la participación de dos técnicos de la Unidad de Coordinación y Políticas contra el Trabajo Infantil (MTESS) en el curso de gestión “Management of programs and projects: preparation, follow-up and evaluation” del Centro Internacional de Formación de OIT (OIT Argentina, 2019b)

63. Aún bajo el R2. OFFSIDE tiene planificada una importante línea de trabajo que busca la generación de soluciones innovadoras y la actualización de modelos de intervención gubernamentales, línea que implica una acción más vinculada a actores locales específicos. Esta línea ha sido significativamente impactada por la pandemia del COVID-19, así como por la reorganización de los socios estratégicos en el contexto post-elecciones:
- a. La implementación de la metodología LABOR en una de las provincias de actuación del proyecto busca potenciar la coordinación de los actores en una cadena específica, y avanzar en la co-creación de innovaciones que respondan a las causas subyacentes del trabajo infantil. OFFSIDE está actualmente, junto a la Oficina Regional de OIT, replanteando la metodología del piloto para que éste pueda desarrollarse en un cronograma más ajustado. Sin embargo, el escalonamiento de las soluciones y lecciones aprendidas en el marco del piloto a otros territorios, tal como fue planificado en el proyecto original, puede que esté condicionado a una extensión del plazo de ejecución del proyecto.
 - b. El trabajo de fortalecimiento de las COPRETI, en línea con las prioridades establecidas en el “Plan Nacional para la prevención y erradicación del trabajo infantil 2018-2022” también se ha visto impactado por los cambios en las gestiones locales y el contexto de la pandemia. En este sentido, en 2019 se había avanzado en delinear prioridades para el trabajo conjunto entre OFFSIDE y las COPRETI de Santa Fe y Mendoza (OIT Argentina, 2019b). Sin embargo, no se ha logrado concretar estas prioridades en acciones más específicas. En estas dos provincias, a pesar de la continuidad del diálogo y provisión de informaciones por parte del proyecto¹⁸, la revisión ha identificado una percepción de desarticulación con OFFSIDE en el contexto post-elecciones y pandemia, con posibles impactos para la consecución de los resultados previstos en términos de fortalecimiento de la actuación de las COPRETI e impactos del proyecto en los territorios.
64. Asimismo, cabe resaltar que el proyecto viene avanzando en otras líneas de trabajo, mencionadas anteriormente, que buscan priorizar el impacto en estas provincias, como el curso de educación financiera o la capacitación de RENATRE a técnicos de INTA y SENASA. Además, la articulación con la RedBPA proporciona también una potencial entrada territorial a OFFSIDE, dado que el trabajo a nivel local ha sido priorizado durante la última planificación estratégica de la Red.
65. OFFSIDE ha incorporado en su planificación acciones pertinentes hacia la mitigación de los impactos de la pandemia. Además de la campaña junto al MCBA, OFFSIDE está desarrollando el estudio sobre modelos alternativos de conectividad que busca mapear las escuelas de todo el territorio argentino para poder identificar las zonas más vulnerables en términos de conectividad y, con eso, proponer modelos alternativos de conectividad para fortalecer el vínculo de los(as) estudiantes con las escuelas secundarias, entendiendo que la falta de conectividad, en el contexto del COVID-19, es un factor que refuerza aún más poblaciones en situación de vulnerabilidad.
66. Entre los efectos no esperados del proyecto ya mencionados se destacan la conformación del equipo de monitoreo de la COPRETI de Buenos Aires y la incorporación del eje temático sobre trabajo decente en el Plan de Formación de INTA. También se ha identificado, como

¹⁸ Revisión de minutas de reunión realizadas en 2020 y 2021 proporcionadas por el proyecto Offside.

potencial resultado no esperado, la contribución de los resultados de los estudios informando la participación de la sociedad civil ante la Plataforma Argentina de Monitoreo para la Agenda 2030, en cuyo espacio la UATRE es miembro plenario. Dichos insumos complementan la elaboración del Informe Nacional Voluntario que el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, dependiente de Presidencia de la Nación, presenta ante el Foro Político de Alto Nivel Sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.¹⁹

67. Existen evidencias sólidas respecto a una mirada sensible a las cuestiones de género por parte del proyecto: (i) la campaña Hay Mañana buscó visibilizar a las mujeres trabajadoras del MCBA en sus piezas de comunicación; (ii) se ha promovido un *webinar* con foco específico en el grupo “Mujeres, Trabajo y Ruralidad. Cómo revertir estas desigualdades”; (iii) los términos de referencia de todos los estudios desarrollados por el proyecto incorporan la dimensión de género como variable a incorporar en el desarrollo de la investigación.
68. El tripartismo es efectivamente incorporado como eje transversal que apoya a la implementación del proyecto, permeando actividades e iniciativas diversas y a diferentes niveles, por medio de (i) el comité de acompañamiento del proyecto, (ii) el trabajo junto a las COPRETI; (iii) la articulación con la RedBPA, (iv) la futura implementación del piloto de LABOR.

19 Particularmente con evidencias sobre el cumplimiento del ODS 8 - meta 8.7.

Eficacia de la gestión

69. OFFSIDE ha logrado adaptarse efectivamente al contexto de la pandemia y el escenario post elecciones, articulando nuevas oportunidades de trabajo en vistas de la mitigación de los efectos de la COVID-19 y, a la vez, manteniendo su foco en el fortalecimiento de las capacidades de los actores de los sectores laboral/empleadores en la agricultura. Ejemplos ya mencionados bajo esta perspectiva son: las actividades junto al MCBA, el estudio junto a Generación Única, el curso de educación financiera, el mapeo dinámico junto al MDA de Buenos Aires. Asimismo, OFFSIDE ha logrado adaptar parte de las actividades en marcha al contexto impuesto por la pandemia. Deben señalarse la rápida adaptación de las actividades de capacitación y sensibilización al ambiente remoto, así como la adaptación del alcance de los estudios planificados, que deberán también identificar las consecuencias resultantes de la COVID-19, incluyendo cambios en las actividades desarrolladas por NNyA.
70. La transparencia, la calidad y el profesionalismo que permean las actividades de asistencia técnica brindada por OFFSIDE es muy bien valorada por los socios. En particular, se valora la disposición del proyecto en apoyar a los actores en aquellas prioridades que son de hecho sus demandas, a fin de que las iniciativas presenten mayor potencial de apropiación y sostenibilidad. En cambio, esta característica positiva conlleva a tiempos más largos para que se alcancen acuerdos sobre posibilidades de actuación comunes. Además, no siempre generan resultados concretos, a depender de las capacidades de los interlocutores en conectar sus agendas estratégicas con las posibilidades aportadas por el proyecto. En suma, a la vez que se valoriza la escucha ofrecida por el proyecto, también se demandan propuestas más concretas sobre qué tipo de apoyo OFFSIDE puede brindar.
71. La revisión ha identificado entre los socios estratégicos el sentido de urgencia conferido a la puesta en marcha de acciones que promuevan la discusión y proposición de cambios en políticas, programas o territorios específicos. Esta línea de trabajo, de acuerdo a la planificación del proyecto, depende de los resultados de los estudios en marcha. Sin embargo, se identifica la posibilidad de avanzar con los insumos existentes hasta el momento (resultados parciales y redes de actores ya articuladas) para probar enfoques más iterativos que permitan avanzar en la generación de consensos iniciales.
72. Obstáculos resultantes de las modalidades contractuales de OIT fueron significativamente mencionados, con potencial impacto en el alcance de los resultados y la sostenibilidad de la relación con los socios. Entre ellos se han mencionado: (i) la poca flexibilidad, en el marco de consultorías o contratos específicos, para substituir productos que no se han podido desarrollar (por el contexto de la pandemia); (ii) la dificultad en dar mayor visibilidad al aporte no financiero de los socios en la implementación de iniciativas conjuntas, con uso de logos y mayor autonomía en la difusión de los resultados parciales de estudios; (iii) la imposibilidad de firmar convenios con actores subnacionales²⁰; (iv) la gestión de los productos junto a los socios puesto que, en los caso donde los proyectos se desarrollan por medio de varios términos de referencia (TdR), la cohesión y gestión por parte de los socios se

20 Información a ser verificada con OIT. Se ha identificado un posible acuerdo verbal, por parte de un representante de OIT junto a un socio estratégico del proyecto, cuyo proyecto no puede atender.

hace más difícil, así como el hecho de que los consultores contratados suelen reportar al equipo de OFFSIDE pero no necesariamente a los socios involucrados.

73. Con relación al último punto, cabe señalar también que dada la escala del proyecto y la articulación de diversas iniciativas relacionadas – cuya tendencia es a aumentar en los próximos períodos de ejecución – el mismo equipo del proyecto OFFSIDE tal como está estructurado actualmente podrá verse sobrepasado por la cantidad de equipos subcontratados que deberá gestionar. Además, se identifica la necesidad de intensificar los esfuerzos de comunicación del proyecto para fortalecer la consecución de los resultados y la gestión junto a los socios, que han expresado tener todavía una visión fragmentada de los diversos frentes de trabajo de OFFSIDE, dificultando la posibilidad de vislumbrar los vínculos existentes entre los diferentes frentes y la posibilidad de generar más sinergias.
74. Un aspecto a considerar por el proyecto con vistas a la generación de mayor evidencia sobre su contribución hacia el resultado esperado se refiere a la importancia de contar con instrumentos y metodologías que puedan medir el aumento del entendimiento y conocimiento de los actores a raíz de las actividades del proyecto. En este sentido, las evidencias apuntan a que se están llevando adelante esfuerzos relevantes de formación de actores diversos, y la aplicación de instrumentos de evaluación podría brindar información pertinente sobre los cambios generados por el proyecto en las capacidades individuales de las personas formadas, así como posibles áreas de mejora en el futuro.²¹
75. Hay evidencias sólidas respecto a la coordinación al interior de la OIT, a la vez que fueron identificadas temáticas sobre las cuales se puede avanzar en mayor coordinación. Respecto al primer punto, OFFSIDE accede regularmente a distintas áreas de la OIT para que estas brinden asistencia técnica con revisión de los TdRs y estudios. Además, desde las iniciativas en el marco de OFFSIDE se impulsa la coordinación con otros proyectos liderados por OIT tales como el MAP16 o la aplicación del Modelo de Identificación del Riesgo de Trabajo Infantil (MIRTI – OIT/CEPAL). Respecto al segundo, se ha identificado la posibilidad de concretar acciones que permitan escalar el alcance de manera coordinada de los proyectos de la Oficina país, en temáticas relacionadas como economía del cuidado y transición justa hacia una economía verde.
76. De la misma forma, el proyecto ha logrado articularse efectivamente con otras agencias de las NNUU, particularmente con FAO y UNICEF. El estudio sobre modelos alternativos de conectividad ha sido diseñado, en el marco de la replanificación de las actividades de la Iniciativa Generación Única, conjuntamente por OFFSIDE, UNICEF, FAO e INTA, con el claro propósito de mitigar efectos de la pandemia. FAO también ha estado involucrado en la campaña junto al MCBA, así como ha estado entre los panelistas invitados a los eventos de OFFSIDE. Esta coordinación es muy bien valorada por todas las partes involucradas consultadas, además de responder satisfactoriamente a las directrices de acción integrada propuestas en el MECNUD. En base a la colaboración ya establecida, se identifican posibilidades de seguir profundizando la coordinación, tanto en lo que respecta a una mayor coordinación programática en el marco de estudio sobre modelos alternativos (en el sentido de integración con las diferentes bases de datos de INTA), como en nuevas áreas de

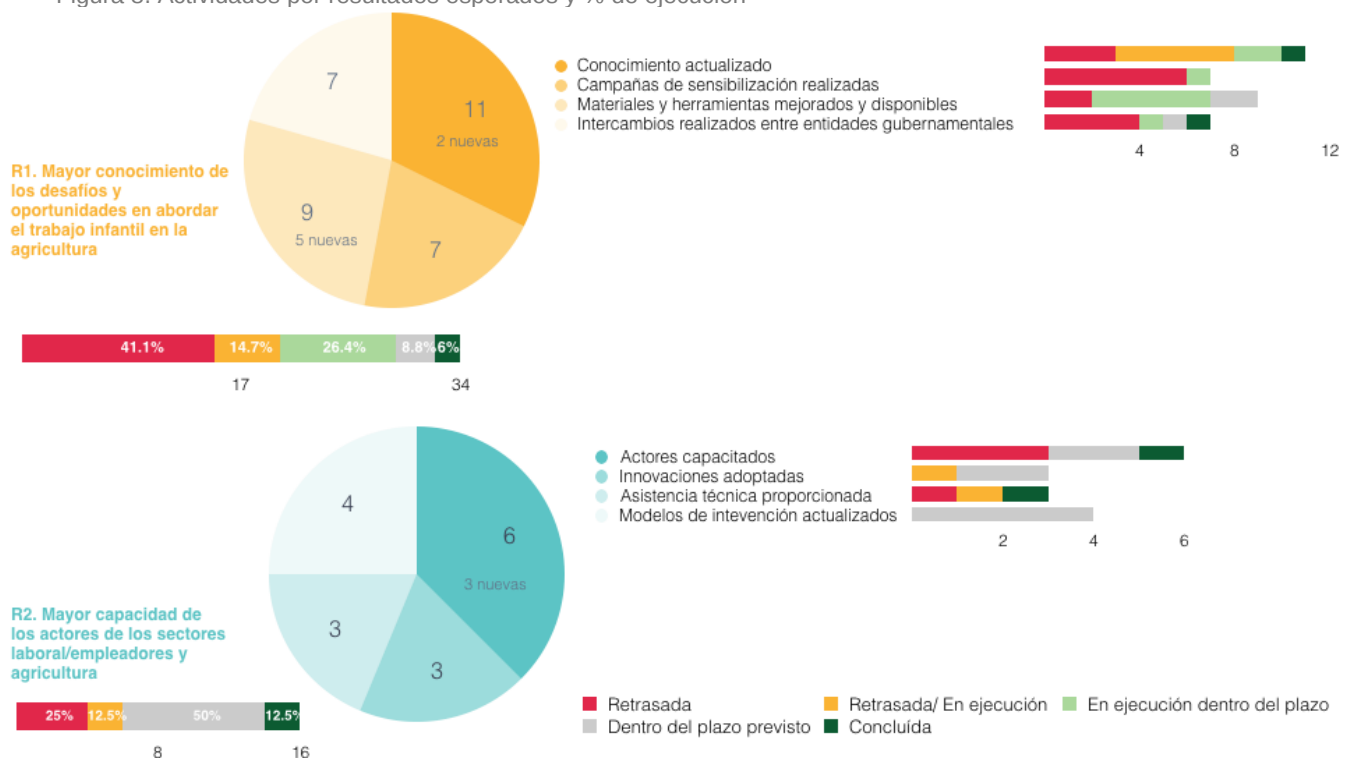
21 El Comprehensive Monitoring and Evaluation Plan (CMEP) del proyecto propone una actuación en este sentido para el curso “Put an end to child labor”. Sin embargo, la revisión no ha identificado evidencias relevantes que den cuenta de la futura implementación de este curso.

complementariedad. Respecto al último, se identifica el Plan Argentina contra el Hambre, impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social, como un espacio de confluencia entre las agendas de trabajo decente y desarrollo rural y territorial, entendiendo la producción de alimentos como sector principal de la economía.

Eficiencia en el uso de los Recursos

77. La figura 8 representa el número total de actividades planificadas por el proyecto en diciembre de 2020, así como el porcentaje de ejecución de estas detallado para cada uno de los dos resultados esperados del proyecto. De su análisis se percibe que algunos productos se encuentran significativamente impactados por el retraso de las actividades, como es el caso de las campañas de sensibilización y los intercambios entre entidades gubernamentales. Por otro lado, el análisis sobre la efectividad del proyecto pone de relieve que la incorporación de nuevas actividades ha sido crucial para impulsar el progreso de algunos productos, como es el caso de los ‘materiales y herramientas mejorados’ y los ‘actores capacitados’.

Figura 8. Actividades por resultados esperados y % de ejecución



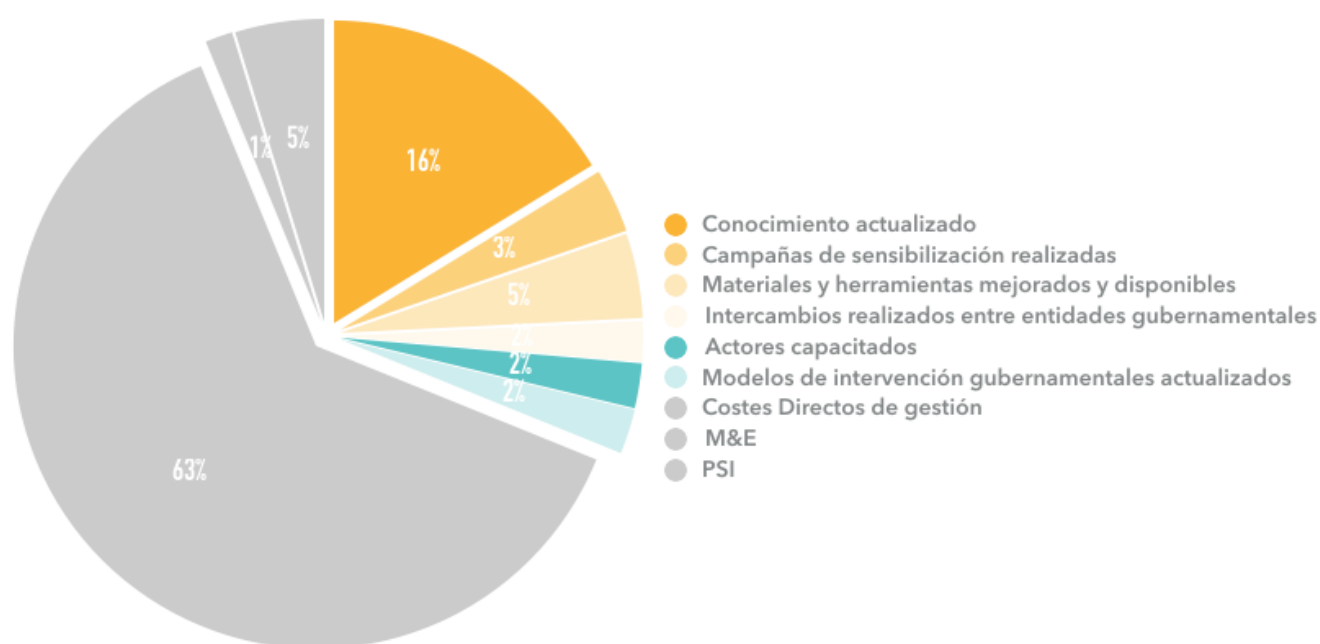
78. Respecto a las actividades planteadas bajo el R1, debe señalarse que las actividades de sensibilización fueron, en su mayoría, planeadas como presentación de los resultados de los estudios que, a su vez, han tenido su cronograma impactado por la pandemia. Sin embargo, el proyecto ha logrado articular una campaña en respuesta a la pandemia (Campaña Hay Mañana, MCBA). Aún, el producto “intercambio entre entidades gubernamentales” se encuentra significativamente impactado por el retraso de las actividades, dado que más de 50% de las actividades se encuentran retrasadas y no se han planteado nuevas actividades bajo este producto.

79. En relación a las actividades planteadas bajo el R2, el producto “actores capacitados” ha estado significativamente impactado por el retraso de las actividades inicialmente planificadas. Sin embargo, las actividades nuevas han impulsado la consecución de este producto significativamente. Respecto al producto “innovaciones adoptadas”, debe señalarse que las actividades planificadas aquí tienen un componente asociado a la presencialidad, que está siendo replanificado por el proyecto para atender a las necesidades y desafíos impuestos

por las medidas de restricción de movilidad. El producto “modelos de intervención actualizados” responde, desde una perspectiva de encadenamiento de actividades, a una etapa posterior a la difusión de los estudios, campañas de sensibilización y asistencia técnica proporcionada. Finalmente, la revisión ha identificado una serie de esfuerzos del equipo del proyecto en el ámbito de la asistencia técnica, sumamente valorados por los socios, que no se encuentran reflejadas en el sistema de monitoreo.

80. La figura 9, a su vez, representa la ejecución presupuestaria del proyecto, teniendo en cuenta su contribución a los productos esperados. El proyecto, al final de 2020, había ejecutado cerca de 25% de su presupuesto. Para el análisis de estos números se deben tener en cuenta una serie de factores que han influido en la ejecución de los fondos asignados al proyecto:
- Una serie de actividades planificadas inicialmente en la modalidad presencial se han implementado virtualmente, lo que ha demandado menos recursos financieros;
 - El peso argentino ha sufrido una devaluación de más de 300% entre la planificación presupuestaria inicial (2018) y finales de 2020²²;
 - El proyecto inicialmente contaba con la contratación de un equipo externo para apoyar principalmente en las actividades de asistencia técnica que requerirían un seguimiento más continuo junto a municipios y provincias. Dicha contratación, que representaba cerca de 10% del presupuesto, no ha sido acordada entre los socios estratégicos del proyecto y el equipo principal de OFFSIDE acabó por absorber estas actividades.

Figura 9. Ejecución Presupuestaria 2019-2020 por rubro



81. Del análisis del gráfico se desprende que la mayor parte de la ejecución presupuestaria hasta el momento (63%) se destinó a los costes directos de gestión (equipo principal mayoritariamente), responsable de la articulación junto a los socios, así como asistencia técnica a los mismos; a la gestión de los TdR y contratos junto a los equipos responsables por

²² Información proporcionada por Offside.

los estudios y herramientas que se están desarrollando; y comunicación y representación institucional del proyecto. Los recursos hacia el R1 representan cerca del 26% del ejecutado, mientras que para el R2 el 4%.

82. Considerando los resultados discutidos previamente, en términos de sensibilización y capacitación de los actores, el proyecto ha presentado un alto grado de eficiencia en el uso de los recursos. No es posible hacer el mismo tipo de análisis para los recursos invertidos en los estudios del proyecto (bajo el producto “conocimiento actualizado”), dado que sus resultados no están todavía disponibles; o para las demás actividades que buscan contribuir a la mayor capacidad de los actores agrícolas y laborales para enfrentar el trabajo infantil en las áreas agrícolas en Argentina, dado que estas están todavía en marcha o no han empezado todavía.
83. De la misma forma, el proyecto ha logrado movilizar recursos técnicos y financieros oportunamente para dar una respuesta integrada a la crisis del COVID-19, como se ha visto, principalmente, en las actividades relacionadas a Generación Única y el MCBA. El hecho de que la planificación del proyecto se base en demandas provenientes de los socios indica que la movilización de recursos se orienta hacia la complementariedad y sostenibilidad de los resultados futuros.
84. Considerando lo expuesto hasta el momento, y considerando el carácter de revisión intermedia de este ejercicio, se concluye que la relación técnica-financiera, hasta el momento, ha sido adecuada. Sin embargo, el bajo nivel de ejecución de los fondos y el impacto de la pandemia en el cronograma inicial planteado imponen la necesidad de un esfuerzo de replanificación presupuestaria y estratégica de mayor envergadura.

Orientación del Impacto y Sostenibilidad

85. Las evidencias recopiladas indican una orientación hacia la institucionalización del apoyo proporcionado por el proyecto y potencial apropiación de los resultados del proyecto por parte de los constituyentes. Esto es particularmente claro en las siguientes actividades: (i) inclusión de ítem sobre trabajo decente en el Plan Estratégico de Formación de INTA y en el módulo de capacitación del PNBPAS, (ii) el sistema de monitoreo del trabajo infantil de la COPRETI Buenos Aires (y conformación de equipo de monitoreo dentro la comisión); (iii) la formación y manual operativo sobre el convenio 169 junto a INTA, (iv) el mapa dinámico del trabajo rural en Buenos Aires para el MDA.
86. La orientación de OFFSIDE para garantizar la sostenibilidad de los resultados también es evidente en sus gestiones para asegurar el compromiso institucional de las contrapartes por medio de Memorandos de Entendimiento. OFFSIDE está en tratativas en este sentido con el MAGyP, el MCBA y la Provincia de Buenos Aires. OIT Argentina e INTA han firmado un Convenio Marco, a raíz de las gestiones de OFFSIDE, que establece un compromiso entre las partes para avanzar en la promoción del trabajo decente en los sectores agropecuario, agroalimentario y agroindustrial argentino (OIT. INTA, n/d).
87. Respecto a la formación que se está desarrollando junto a RENATRE, todavía no está claro cómo se impulsará la institucionalización y sostenibilidad del curso, pero los esfuerzos en garantizar el compromiso institucional por medio de memorandos pueden apoyar futuras estrategias hacia la adopción del mismo como ítem obligatorio y permanente en la agenda de las instituciones destinatarias (INTA y SENASA).

88. Un punto de atención importante refiere a la importancia de avanzar en estrategias que permitan medir el efecto de las formaciones, no solo en el ámbito de las capacidades individuales de las personas capacitadas, sino también por medio de la proposición de instrumentos que permitan a las instituciones medir impactos en la prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente, como puede ser el aumento en el número de notificaciones de casos o la capacidad de encaminar casos a otras instancias competentes por la protección de los derechos de los NNyA.
89. En relación a mitigación de los efectos de la pandemia, la coordinación con UNICEF y la plataforma de Generación Única, en torno a la proposición de modelos alternativos de conectividad, busca garantizar la continuidad de los aprendizajes de los y las 340.000 adolescentes que viven en zonas rurales, cuyo vínculo con la enseñanza secundaria se tornó un desafío aún mayor a partir de la implementación del aislamiento obligatorio. (UNICEF Argentina, n.d.). También, la adaptación de los TdR y metodologías de los estudios impulsados por el proyecto se proponen brindar evidencias sólidas sobre el impacto de la pandemia en el trabajo infantil y contribuir a la planificación de respuestas de mitigación por parte de los socios.
90. La revisión ha logrado identificar también una serie de posibilidades entre los socios entrevistados con vistas a profundizar intercambios y sinergias con potencial de contribuir hacia el impacto. Respecto a la acción junto al MCBA, hay potencialidad de escalar acciones, en base a aprendizajes generados junto al proyecto, a los demás mercados de la provincia dado que estos están coordinados vía el MDA. Respecto al trabajo relacionado a las cadenas y territorios específicos, cuyos estudios aún están pendientes de finalización, se identifican potenciales estrategias para la generación de innovaciones e impactos, tales como: avanzar en la articulación de actores vinculados a cadenas específicas (por ej. Instituto Nacional de Vitivinicultura); impulsar instrumentos de convenio de corresponsabilidad gremial para contribuir a la registración y acceso a la seguridad social; prestar asistencia técnica específicamente volcada a identificar la sostenibilidad financiera de nuevos modelos de intervención gubernamental para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente.
91. Finalmente, de cara hacia el futuro, se identifica que los aprendizajes del proyecto serán importantes para informar el trabajo de OIT en el ámbito regional. Las metodologías de investigación, articulación intersectorial, asistencia técnica, y comunicación del proyecto, si son sistematizadas de manera comprehensiva, pueden fomentar el escalado de los aprendizajes en Argentina para los demás países de la región por medio de la Cooperación Sur-Sur y la Iniciativa Regional América Latina y el Caribe libre de Trabajo Infantil.

6 Conclusiones

92. OFFSIDE impulsa estrategias y busca resultados que son relevantes, incluso considerando los cambios e impactos causados por la pandemia del COVID-19, y responden a prioridades de los mandantes. Las estrategias de OFFSIDE están fuertemente alineadas con marcos normativos e institucionales, internacionales y nacionales, relevantes para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en Argentina. Existen evidencias sólidas respecto a la incorporación, por parte del proyecto, del tripartismo y de la perspectiva de género como eje transversal que apoya a la implementación del proyecto, permeando actividades e iniciativas diversas y a diferentes niveles.
93. La pertinencia estratégica del proyecto reside principalmente en su proposición y esfuerzos en promover la intersectorialidad entre actores e iniciativas vinculados al sector agropecuario y al sector de los derechos laborales y trabajo decente.
94. Los continuos esfuerzos de adaptación del proyecto a los cambios resultantes de la pandemia del COVID-19 y las elecciones presidenciales y provinciales de 2019 han garantizado no sólo que las actividades en implementación permaneciesen relevantes, sino también han permitido la apertura de nuevas líneas de trabajo, articulación con nuevos socios y el diseño de actividades nuevas para responder efectivamente a necesidades e impactos emergentes.
95. La relevancia y pertinencia estratégica del proyecto se explican por el hecho de haber sido diseñado y adaptado en permanente consulta y diálogo con los actores claves y mandantes, además de basarse en experiencias previas de la oficina-país junto a los mandantes y en el conocimiento técnico acumulado por OIT en la temática y región.
96. La Teoría del Cambio del proyecto es comprehensiva y lo suficientemente flexible para adaptarse a los contextos emergentes. Sin embargo, la pandemia puso en evidencia una serie de factores subyacentes a la vulnerabilidad de las familias de los trabajadores y trabajadoras rurales que influyen en el trabajo infantil y adolescente protegido y van más allá de los sectores de la agricultura y del trabajo. Asimismo, el enfoque del proyecto, orientado a las cadenas y provincias específicas, presenta gran potencialidad de impacto, dado que son provincias con alta incidencia de trabajo infantil en números absolutos. No obstante, este puede presentar limitaciones dado que las cadenas muchas veces exceden el ámbito provincial, así como las trayectorias laborales individuales exceden a cadenas y fronteras provinciales. En este sentido, una relectura de la TdC que permitiese mantener el foco específico del proyecto, pero, a la vez, explicitar más claramente las relaciones entre las líneas de trabajo del proyecto y las causas que subyacen la vulnerabilidad de los NNyA vinculados a actividades agropecuarias en las áreas rurales y periurbanas podría ayudar a fortalecer las intersecciones entre el proyecto y las agendas más amplias relacionadas a educación y seguridad o protección social.
97. El proyecto ha avanzado significativamente en las actividades de sensibilización, principalmente entre funcionarios públicos y junto a los actores diversos que circulan en el MCBA. También ha alcanzado logros importantes relacionados a la capacitación de actores, tanto en relación con el número de individuos capacitados y a capacitar (por medio de los cursos que se están diseñando), como en términos de institucionalización de una perspectiva

de trabajo decente y trabajo infantil en las agendas de formación de entidades públicas. En este sentido, el proyecto ya ha logrado avanzar en un mayor compromiso institucional de actores relevantes como INTA y SENASA con la agenda de trabajo decente y prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente, logrando instalar una narrativa de corresponsabilidad entre los actores vinculados al sector agropecuario.

98. Por otro lado, OFFSIDE enfrenta mayores desafíos en sus estrategias de sensibilización al sector empleador, cuya heterogeneidad se traduce en una representatividad más fragmentada. El proyecto ha lanzado estrategias diversas para fortalecer la participación del sector en el proyecto, entre ellas se destaca por su efectividad la articulación con la RedBPA, dado que el proyecto ha apoyado un proceso entre miembros de la red que sirvió para disparar procesos al interior de sus instituciones en la definición de criterios sobre agroecología teniendo en cuenta aspectos sociales.
99. El proyecto también presenta avances significativos en su estrategia de fortalecimiento de las capacidades de los actores, por medio de la asistencia técnica brindada a socios estratégicos en iniciativas orientadas hacia al impacto y sostenibilidad, dado que contribuyen con sistemas, evidencias y herramientas que los socios manifiestan con interés y capacidad en institucionalizar.
100. Respecto a la estrategia de generación de evidencia, la mayor parte de los estudios planteados se encuentran todavía en desarrollo, con lo cual no es posible valorar su contribución al resultado sobre aumento de conocimiento. Además, el hecho de que la planificación del proyecto condiciona una serie de actividades de sensibilización, incidencia y diseño de propuestas de mejora a la disponibilidad de los resultados de los estudios, esto puede convertirse en un factor de riesgo para la efectividad del proyecto.
101. De hecho, la estrategia orientada a la generación y multiplicación de soluciones innovadoras y la actualización de modelos de intervención gubernamentales es la que se encuentra más impactada por los retrasos resultantes de la pandemia del COVID-19, así como por la reorganización de los socios estratégicos en el contexto post-elecciones. En este sentido la revisión ha identificado una sólida demanda entre los socios estratégicos en viabilizar la puesta en marcha de acciones en este sentido.
102. OFFSIDE ha sido eficaz en su estrategia de adaptación al contexto de la pandemia y el escenario post elecciones, articulando nuevas oportunidades de trabajo buscando la mitigación de los efectos de la pandemia y, a la vez, manteniendo su foco en el fortalecimiento de las capacidades de los actores de los sectores laboral/empleadores y agricultura. Se valora, particularmente, la disposición del proyecto en apoyar prioridades y demandas de los actores, a fin de que las iniciativas presenten mayor potencial de apropiación y sostenibilidad.
103. Esta característica positiva conlleva tiempos más largos para alcanzar acuerdos sobre la posibilidad de acciones comunes y el desafío futuro para OFFSIDE reside en encontrar estrategias que garanticen su escucha y disposición a contribuir a partir de la demanda de los socios y, a la vez, contribuyan con la celeridad que el proyecto necesita en las próximas etapas, más orientada a la proposición de innovaciones.
104. La revisión identifica también una serie de aspectos de la gestión que merecen ser abordados con atención por OIT y por OFFSIDE para garantizar la celeridad y efectividad del proyecto en lo que resta de su implementación: los obstáculos identificados referentes a las modalidades contractuales de OIT; la necesidad de intensificar los esfuerzos de

comunicación del proyecto para fortalecer la consecución de los resultados y la gestión junto a los socios; la generación de mayor evidencia sobre la contribución de OFFSIDE, principalmente en relación con sus estrategias de sensibilización y capacitación.

105. La profundización de la coordinación ya en marcha con áreas internas de OIT, así como otras agencias de las NNUU puede presentar oportunidades de concretar acciones coordinadas que busquen escalar el alcance de OFFSIDE. Particularmente, se identifican oportunidades que ampliarían el enfoque del proyecto hacia temáticas correlacionadas, como economía del cuidado; desarrollo rural y transición justa hacia una economía verde; y combate al hambre. Así como se ha expuesto anteriormente respecto a las agendas de educación y seguridad y protección social, la confluencia entre estas agendas y la temática central de OFFSIDE, debe ser objeto de una reflexión detenida sobre las relaciones causales entre ellas.
106. La asignación y la ejecución de recursos técnicos y financieros del proyecto fueron coherentes con los resultados alcanzados y el proyecto ha movilizado recursos oportunamente para mitigar los efectos del COVID-19. Se concluye que la relación técnica-financiera, hasta el momento, ha sido adecuada. Sin embargo, el bajo nivel de ejecución de los fondos arroja una serie de interrogantes que deben ser considerados por el proyecto. Entre ellos: (i) la viabilidad de la implementación de todas las actividades previstas dentro del plazo actual del proyecto (agosto de 2022) considerando el retraso impuesto por la pandemia y la lógica encadenada de las actividades (necesidad de los resultados de los estudios para avanzar en las demás frentes de trabajo); (ii) la posibilidad de ampliar la planificación de actividades, dado el aumento de fondos disponibles resultante de la devaluación del peso; (iii) la necesidad de ampliación del equipo actual, para hacer frente al posible aumento de actividades a implementar y para fortalecer áreas que necesitan de mayor atención actualmente, como la comunicación y la articulación a nivel descentralizado con actores locales y provinciales.

Lecciones Aprendidas

107. La OIT presupone la valoración de las elecciones aprendidas como etapa previa a la identificación de buenas prácticas emergentes que puedan ser futuramente replicadas. Dado el carácter de revisión de medio-término del presente ejercicio, las lecciones aprendidas son puestas en relieve para apoyar la identificación de buenas prácticas en futuras evaluaciones del proyecto.

LA1. Gestión adaptativa del proyecto tiene gran potencial de contribuir al alcance de los resultados esperados.

Contexto y precondiciones: La pandemia del COVID-19 ha puesto en relieve nuevas problemáticas que influyen en el trabajo infantil, así como las elecciones de 2019 ha resultado en cambios en las contrapartes del proyecto. El proyecto ha adaptado su planificación a oportunidades identificadas junto a los socios, sin perder el foco en los resultados esperados, logrando adaptarse a los efectos de la pandemia del COVID-19 y de reorganización de los socios en el contexto post-electoral.

Usuarios y beneficiarios: Mandantes, socios, público en general.

Desafíos: Las nuevas actividades necesitan estar reflejadas en la Teoría del Cambio e instrumentos de M&E del proyecto, con vistas a apoyar la comunicación y rendición de cuentas del proyecto.

Condiciones para el éxito: Proactividad del equipo en identificar oportunidades junto a socios, método de trabajo basado en el diálogo constante y transparente;

Aspectos administrativos de OIT: Capacidad técnica del equipo en identificar oportunidades, promover diálogos y adaptar actividades a partir de las demandas de los socios en función de los objetivos del proyecto. Flexibilidad en la planificación programática y presupuestaria del proyecto, que permite incorporar nuevas actividades en función del contexto y de los objetivos del proyecto.

LA2. La integración de los beneficiarios en el diseño de las intervenciones tiene gran potencial para lograr mayores niveles de compromiso, apropiación y sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

Contexto y precondiciones: Disposición del equipo para integrar a los socios en los procesos de formulación de intervenciones.

Usuarios y beneficiarios: Mandantes y socios del proyecto.

Desafíos: Procesos se tornan más complejos y lentos que si se hicieran solamente con el equipo técnico de la OIT. Procesos requieren gran disponibilidad del equipo para encontrar intersecciones entre objetivos del proyecto, demandas de los socios y posibilidades de asistencia técnica en función del rol de asistencia técnica de OIT, así como para administrar las expectativas de los actores.

Condiciones para el éxito: La actuación respetuosa y el establecimiento de colaboraciones horizontales; Método de trabajo basado en el diálogo constante y transparente; disponibilidad del equipo del proyecto.

Aspectos administrativos de OIT: Capacidad técnica del equipo en identificar oportunidades, promover diálogos y adaptar actividades a partir de las demandas de los socios en función de los objetivos del proyecto. Flexibilidad en la planificación programática y presupuestaria del proyecto, que permite incorporar nuevas actividades en función del contexto y de los objetivos del proyecto.

LA3. La participación de diversos socios en el diseño de campañas de sensibilización contribuye a la calidad del contenido de los mensajes

Contexto y precondiciones: El proyecto ha promovido que la campaña Hay Mañana fuera construida a partir de la contribución de socios estratégicos involucrados en la acción junto al Mercado Central de Buenos Aires.

Usuarios y beneficiarios: Mandantes, socios, público en general.

Desafíos: no identificados

Condiciones para el éxito: Método de trabajo basado en el diálogo constante y transparente; disponibilidad del equipo del proyecto, existencia de articulación entre los socios estratégicos.

Aspectos administrativos de OIT: Capacidad técnica del equipo en fomentar espacios de diálogo en acciones concretas; recursos financieros para contratación de consultoría para la campaña.

7 Recomendaciones

R1 Pormenorizar los efectos de la pandemia en la Teoría de Cambio del proyecto

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con OIT y comité de gestión y en consulta con los socios	ALTA	BAJA	Inmediato

Complementar el marco lógico que sienta las bases del proyecto con un ejercicio visual y narrativo que incorpore los impactos de la pandemia en el trabajo infantil y adolescente y amplíe las causas subyacentes a la vulnerabilidad de los niños, niñas y adolescentes que trabajan, explorando relaciones ya identificadas y abordadas por el proyecto (educación y trabajo decente); así como posibles nuevas áreas de confluencia (trayectorias laborales, economía verde y desarrollo rural, economía del cuidado, protección social). La Teoría del Cambio permitirá también acomodar con mayor claridad las nuevas actividades planteadas, su prioridad y contribución hacia los resultados previstos, así como rever la necesidad de seguir con actividades inicialmente planificadas que no han avanzado y articular mejor la relación entre actividades y productos que contribuyen a más de un resultado.

R2 Diseñar e implementar una estrategia de incidencia

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con OIT y comité de gestión y en consulta con los socios	ALTA	MEDIA	Inmediato

Con base en la Teoría del Cambio revisada y en los resultados parciales de los estudios en marcha identificar espacios, actores, redes, así como metodologías y estrategias para acercarse a los principales espacios de toma de decisión en que se busca incidir en cada uno de los frentes de trabajo en marcha y/o planificados. La estrategia de incidencia puede contener tanto aspectos particulares de cada una de las actividades en marcha, como elementos más generales. Dado el carácter adaptativo del proyecto, la estrategia será más efectiva si es actualizada periódicamente y puede privilegiar, en un primer momento, aquellas iniciativas consideradas más oportunas, urgentes y/o que proporcionen resultados rápidos.

R3 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación para el proyecto

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con OIT y comité de gestión y en consulta con los socios	ALTA	MEDIA	Inmediato

Con base en la estrategia de incidencia, detallar la estrategia de comunicación del proyecto, considerando también la necesidad de informar y consultar de manera más estructurada y periódica al conjunto de los socios involucrados en los diferentes frentes de trabajo del proyecto. Dado el carácter adaptativo del proyecto, la estrategia será más efectiva si es actualizada periódicamente y puede privilegiar, en un primer momento, las demandas de comunicación más urgentes y oportunas.

R4 Revisar el cronograma del proyecto y explorar ajustes en el tamaño del equipo

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
------------	-----------	----------------------------	-------

OFFSIDE, en coordinación con donante y PARDEV	ALTA	BAJA	Inmediato
---	------	------	-----------

Revisar la viabilidad de la implementación de las actividades planificadas y consecución de los resultados dentro de los plazos inicialmente establecidos, considerando los impactos de los retrasos del proyecto y la posibilidad de gestionar junto al donante una extensión del periodo de implementación sin ampliación presupuestaria. Explorar la posibilidad de ampliar el equipo principal del proyecto, considerando el volumen de frentes de trabajo a gestionar en las próximas etapas del proyecto.

R5 Complementar el Marco de Evaluación y Monitoreo del proyecto

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE, en coordinación con donante y Oficina de Evaluación OIT	MEDIA	BAJA	2021

Con base en el detalle de la Teoría del Cambio, complementar el Marco de Evaluación y Monitoreo del proyecto, con especial atención a la posibilidad de explorar más profundamente los resultados de las formaciones y capacitaciones impulsadas por el proyecto. Considerando que el proyecto no tendrá injerencia directa en la mayor parte de las capacitaciones ofrecidas, explorar la posibilidad de hacer un piloto en una de las iniciativas y proporcionar herramientas sencillas que permitan a las instituciones responsables de las formaciones monitorear el impacto de estas en el marco de sus competencias.

R6 Ofrecer mayor claridad sobre las modalidades contractuales junto a los socios

Dirigida a	Prioridad	Implicación Presupuestaria	Plazo
OFFSIDE y OIT Argentina, en consulta con los socios.	BAJA	BAJA	2021

Revisar junto a los socios e internamente a OIT los cuellos de botella relacionados a las modalidades contractuales disponibles para el desarrollo de productos específicos, con vistas a que las próximas contrataciones sean más expeditivas, adecuadas a las capacidades de gestión de los socios y más claras con relación a las posibilidades y condiciones ofrecidas por OIT.



ANEXOS

Bibliografía

Argentina. (Junio de 2008). *Ministério de la Justicia y Derechos Humanos de la Presidencia de la Nación. Ley 26.390. PROHIBICION DEL TRABAJO INFANTIL Y PROTECCION DEL TRABAJO ADOLESCENTE*. Recuperado el Marzo de 2021, de INFOLEG: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/141792/norma.htm#:~:text=Se%20eleva%20la%20edad%20m%C3%ADnima,sea%20%C3%A9ste%20remunerado%20o%20no>.

FINANDES. (2021). *REPORTE DEL PROCESO DE SELECCIÓN FORMACIÓN DE FORMADORAS Y FORMADORES EN EDUCACIÓN FINANCIERA PARA LA ECONOMÍA RURAL* .

Goites, E. (2020). *Espacios agrícolas periurbanos : oportunidades y desafíos para la planificación y gestión territorial en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

ILO. (2020a). *ILO policy guidelines for results-based evaluation. Principles, rationale, planning and managing for evaluations*. ILO.

ILO. (2020b). *ILO Evaluation Code of Conduct. Adapted from the UNEG Evaluation Code of Conduct*. . ILO.

INDEC. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. INDEC. INDEC.

INEC. (2018). *Encuesta de Actividades de Niños, Niñas y Adolescentes 2016-2017*. Buenos Aires.

INTA. (2021). *Plan Estratégico de Capacitación 2021-2023- INTA Anexo I* . INTA.

MAGyP. (2020). *Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para la producción de frutas y hortalizas frescas. MÓDULO 6. Recomendaciones BPA*. MAGyP.

MAGyP. (n/d). *BPA en frutas y Hortalizas*. Recuperado el Marzo de 2021, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/bpa/index.php>

OIT Argentina. (2018). *ARG/18/01/USA PRODOC*.

OIT Argentina. (2019). *OFFSIDE. Technical Progress Report - Oct 2019*.

OIT Argentina. (2019a). *Pre-situational Analysis Offside Project. Marking the field!*

OIT Argentina. (2020). *Términos de referencia Acciones y productos de comunicación para una campaña sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en el Mercado Central de Buenos Aires, en el contexto del COVID-19* .

OIT Argentina. (2020a). *OFFSIDE. Technical Progress Report - April 2020*. Buenos Aires.

OIT Argentina. (2020b). *Technical Progress Report. Offside: Marking the field! Improving the capacity of labor and agriculture stakeholders to address child labor in agriculture areas in Argentina*. October 2020. Buenos Aires: OIT.

OIT Argentina. (2020c). *Términos de Referencia de la revisión interna de medio-término del proyecto Offside: Marcando la cancha!*

OIT Argentina. (n/d). *Términos de Referencia Esquema de formación y manual de operadores en Pueblos Indígenas y Tribales para técnicos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria* .

OIT Argentina. (n/d). *TÉRMINOS DE REFERENCIA PROYECTO DE COOPERACIÓN OFF SIDE - COPRETI PBA* .

OIT Argentina. (n/d). *Términos de Referencia. Capacitación y fortalecimiento de agentes de extensión para la prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario.* .

OIT Argentina. (n/d). *Términos de Referencia. Etapa 1: Trabajo infantil y adolescente en el sector agropecuario en la provincia de Mendoza: Análisis de la problemática en la cadena de ajo y tomate.* .

OIT Argentina. (n/d). *Términos de Referencia. Etapa II - Trabajo infantil y adolescente en el sector agropecuario en la provincia de Mendoza: Análisis de la problemática en la cadena de ajo y tomate.* .

OIT Argentina. (n/d). *Términos de Referencia. Mapeo dinámico del trabajo agropecuario en la provincia de Buenos Aires.* .

OIT Argentina. (n/d). *Términos de Referencia. Capacitación y fortalecimiento de agentes de extensión para la prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en el sector agropecuario.*

OIT Argentina. (n/d). *Terminos de Referencia. Etapa II - Diagnóstico y evaluación del trabajo decente en la cadena vitivinícola en la provincia de Mendoza.*

OIT Argentina. (s.f.). *Términos de Referencia. Efectos de las tecnologías de innovación en la organización del trabajo de la Agricultura Familiar. Los proyectos de acceso al agua para uso integral.* .

OIT. INTA. (n/d). *Convenio Marco OIT INTA.*

Tuñón, I., & Sánchez, M. (2020). *Situación de las infancias en tiempos de cuarentena. Impacto del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio por COVID-19 en el AMBA. Documento de investigación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: EDUCA.*

UNICEF Argentina. (2020a). *Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana. Informe sectorial de Educación. UNICEF Argentina.*

UNICEF Argentina. (2020b). *Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana. Segunda Ola. Buenos Aires: UNICEF Argentina.*

UNICEF Argentina. (s.f.). *UNICEF. Recuperado el Marzo de 2021, de Generación Única: <https://www.unicef.org/argentina/generacion-unica>*

Otros Documentos Consultados

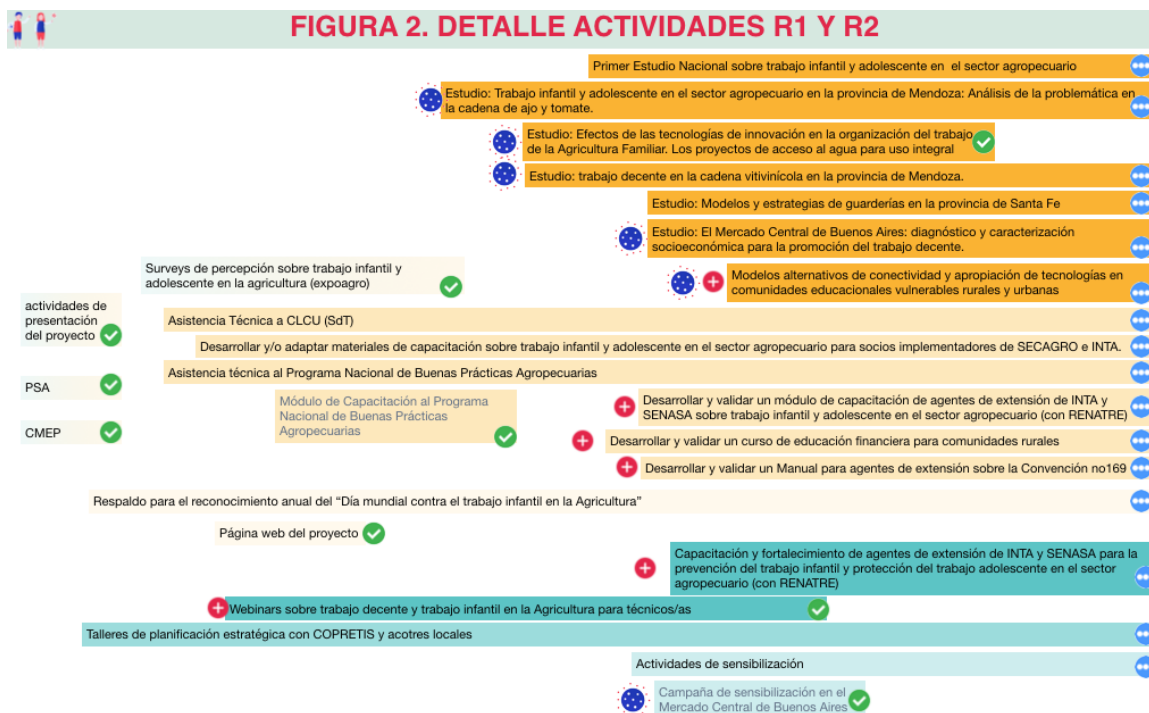
Directrices de OIT para evaluaciones	Checklist 3 – Inception Report.pdf
	International Labour Organization – Evaluation Unit. Guidance Tool Monitoring and Evaluation plan appraisal tool (M & E appraisal): dwcp - monitoring & evaluation plan
	International Labour Organization – Evaluation Unit. Guidance Note 7- stakeholder participation
	International Labour Organization – Evaluation Unit. Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation
	International Labour Organization Evaluation Office. Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO. Practical tips on adapting to the situation. 24 April 2020 (v.3)

Mapeo Actores relevantes²³

GOBIERNO	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)- autoridad federal que desarrolla, administra y fiscaliza políticas para mejorar las condiciones de trabajo, capacitación, inserción laboral y cobertura social. En las provincias, sus contrapartes son igualmente responsables por la aplicación de las normativas, incluso inspección laboral. Sus contrapartes provinciales son también responsables por la inspección y la aplicación de la ley laboral. Los ministros nacionales y provinciales se reúnen en el Consejo Federal del Trabajo (CFT) para coordinar la actividad gubernamental y de los actores sociales en las distintas jurisdicciones y competencias. Como parte del MTESS, se destacan Unidad de Coordinación de Políticas de Erradicación del Trabajo Infantil y Protección del Trabajo Adolescente; la Coordinación de Prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente (COODITIA) implementa con el CFT y las áreas de trabajo provinciales inspecciones para detectar trabajo infantil y trabajo adolescente irregular en ámbitos urbanos y rurales y capacita a los inspectores en el tema. El Observatorio de Trabajo Infantil y Adolescente (OTIA), por su vez, genera diagnósticos sobre trabajo infantil que permiten definir políticas y programas, así como dar seguimiento y reorientar acciones. La Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI) coordina, evalúa y hace seguimiento a los esfuerzos para prevenir y erradicar el trabajo infantil. Es una estructura cuatripartita donde participan representantes del gobierno nacional, de los trabajadores, empleadores y de la sociedad civil. OIT y UNICEF también participan en el rol de consejeros técnicos. Las 24 Comisiones Provinciales para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil (COPRETI) coordinan las actividades que se implementan en cada jurisdicción. Cada una debe elaborar e implementar un Plan Operativo Provincial, y actuar como enlace del CONAETI y los gobiernos municipales, responsables por los servicios de salud, educación y monitoreo del trabajo infantil.
	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) es responsable por diseñar y ejecutar planes de producción, comercialización y sanidad en el ámbito agropecuario, pesquero y ganadero. Junto al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) apoya la innovación y la transferencia de tecnología al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) es un organismo sanitario del estado argentino encargado sobre todo de la fiscalización y certificación de los productos y subproductos. El Consejo Federal Agropecuario (CFA) es el espacio institucional de reunión entre ministros.
EMPLEADORES	Unión Industrial Argentina (UIA) es la organización más activa en la temática del proyecto. La Red de Empresas contra el Trabajo Infantil es un espacio de diálogo público-privado que diseña e implementa acciones para la prevención y erradicación del trabajo infantil en articulación con la política pública nacional en la materia.
SINDICATOS	Entre los sindicatos más activos están: la Confederación General del Trabajo de la República Argentina (CGTRA), la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA-T), la Central de Trabajadores de la Argentina Autónoma (CTA-A), la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) y el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE)
NNUU	Relevante también para la temática están agencias como UNICEF y FAO.
OIT	Interno a OIT, el proyecto coordina con especialistas a todos los niveles. A nivel regional con la Iniciativa Regional América Latina y Caribe libre de trabajo infantil y la iniciativa LABOR. A nivel global con Servicio de Principios y derechos fundamentales en el trabajo (FUNDAMENTALS), el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC+), PARDEV, SECTOR y LABADMIN OSH, ACTEMP y ACTRAV.

²³ OIT Argentina (2018) PRODOC Offside – 10 diciembre 2018.

Detalle actividades²⁴



24 Informaciones extraídas del tablero de monitoreo de actividades del proyecto y parcialmente complementada con informaciones del TPR



Matriz de evaluación

Criterios	Pregunta	Indicadores ²⁵	Criterio de juicio	Fuentes
Relevancia y Pertinencia Estratégica	¿En qué medida las estrategias, acciones y productos del proyecto son relevantes, pertinentes al contexto del COVID-19 y responden de manera oportuna y flexible a las necesidades de mandantes, socios y actores claves de los sectores agrícolas y laborales?	Grado de relevancia de las estrategias, acciones y productos- en el diseño original y en el rediseño del proyecto - en relación a las necesidades y prioridades de las partes interesadas	Mandantes, socios y actores claves de los sectores agrícolas y laborales perciben que el proyecto responde satisfactoriamente a sus necesidades y prioridades, considerando incluso los cambios e impactos causados por la pandemia del COVID-19.	Revisión documental: PRODOC, Informes de progreso y revisiones presupuestarias.
		Grado de participación de los mandantes y otros actores claves de los sectores agrícolas y laborales en el diseño y rediseño de las actividades del proyecto	OIT ha identificado los mandantes y actores claves de los sectores agrícolas y laborales previamente al diseño del proyecto y los mismos han sido consultados e involucrados durante el diseño, el rediseño y la implementación de las actividades.	Consulta a informantes: representantes del gobierno, de los trabajadores, de los empleadores, de comisiones mixtas, socios, donante, OIT
Coherencia y Validez	¿En qué medida el diseño del proyecto es lógico, coherente y flexible a demandas y contextos emergentes?	Grado de asertividad en la definición de los objetivos, resultados, supuestos, metas y plazos	La teoría de cambio del Proyecto OFFSIDE y la planificación que de ella se desprende es comprensiva, integra factores externos, realista en sus plazos y se basa en un análisis sistémico. Su teoría de cambio y planificación son flexibles lo suficiente para permitir adaptaciones necesarias y garantizar el alcance de los objetivos fijados.	Revisión documental: PRODOC, CMEP, PSA Informes de progreso y revisiones presupuestarias.
		Grado de alineación con marcos normativos e institucionales nacionales e internacionales	Las estrategias, acciones y productos del proyecto están claramente alineadas con marcos normativos e institucionales internacionales y nacionales, relevantes para la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en Argentina. El rediseño del proyecto ha logrado mantener o avanzar en el alineamiento con dichos marcos.	Revisión documental: PRODOC, CMEP, PSA Informes de progreso y revisiones presupuestarias. Productos del proyecto. Marcos normativos e institucionales Consulta a informantes: representantes del gobierno, de los trabajadores, de los empleadores, de comisiones mixtas, socios, donante, OIT

25 El análisis de los indicadores de ‘grado’ así como de ‘percepción de los actores’, se basará en los niveles de concordancia de las personas entrevistadas en relación al criterio de juicio (alto, medio, bajo). Vale resaltar que dicho análisis deberá (i) ser contextualizado, llevando en consideración el nivel de participación de las personas entrevistadas en el proyecto; (ii) ser triangulado, con fuentes documentales y visiones de otros actores; (iii) identificar los factores explicativos que complementen el análisis.

	¿En qué medida el diseño del proyecto - y la respuesta del mismo al COVID-19 - tiene en cuenta los ejes transversales propuestos en el Plan Estratégico de la OIT 2018-2021?	Incorporación y consistencia de las dimensiones de sostenibilidad ambiental, género, no discriminación, normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartito en el marco de resultados y diseño de las intervenciones	Documentos de planificación y reporte del proyecto son claros sobre cómo los ejes transversales serán o fueron planteados en las intervenciones. Los materiales producidos para apoyar intervenciones corroboran las informaciones de los documentos internos.	Revisión documental: PRODOC, CMEP, PSA Informes de progreso y revisiones presupuestarias. Productos del proyecto. Consulta a informantes: OIT
Efectividad del Proyecto	¿En qué medida ha avanzado el proyecto en el logro de los resultados previstos?	Percepción de los actores sobre la contribución del proyecto al aumento de la comprensión de los desafíos y oportunidades en abordar el trabajo infantil en la agricultura	Mandantes, socios y actores claves de los sectores agrícolas y laborales ofrecen ejemplos concretos sobre como los productos del proyecto han contribuido para aumentar el entendimiento de los diversos actores sobre: - los factores determinantes del trabajo infantil y de los riesgos asociados al trabajo adolescente en la agricultura; - los desafíos existentes para la erradicación y prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en la agricultura; - los impactos económicos y sociales del trabajo infantil en la agricultura.	Consulta a informantes: representantes del gobierno, de los trabajadores, de los empleadores, de comisiones mixtas, socios, OIT Revisión documental: Informes de progreso, matriz de progreso de actividades, data reporting forms, dashboard del proyecto, devoluciones del donante sobre informes de progreso.
		Percepción de los actores sobre la contribución del proyecto a la mejora de la capacidad de actores estratégicos en el trabajo y la agricultura para abordar el trabajo infantil en el sector	Mandantes, socios y actores claves de los sectores agrícolas y laborales ofrecen ejemplos concretos sobre como los productos del proyecto han contribuido para mejorar las capacidades de los diversos actores: - para promover mayor coordinación e integración de políticas sectoriales - para incorporar el combate al trabajo infantil en los programas agrícolas; - para garantizar el cumplimiento y la aplicación de la ley laboral - con evidencias y análisis que apoyan la mejora del diseño e implementación de políticas, programas e intervenciones nacionales y locales	
	¿Se han derivado de la intervención del proyecto efectos no esperados, positivos o negativos?	Percepción de los actores sobre los efectos no esperados derivados de la intervención del proyecto.	Mandantes, socios y actores claves de los sectores agrícolas y laborales ofrecen ejemplos concretos sobre cómo los productos del proyecto han generado efectos no esperados positivos o negativos con potencial de impactar la prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente permitido en el sector agrícola.	

Eficacia de la gestión	¿En qué medida los aspectos de coordinación y gestión técnica y administrativa de la OIT y del equipo del proyecto han facilitado la consecución de los resultados y la promoción de una respuesta adecuada y oportuna a la crisis del COVID-19?	Grado de eficiencia, flexibilidad e integración de los mecanismos de planificación, M&E y reportes utilizados	El proyecto cuenta con mecanismos eficientes e integrados de planificación y de M&E y reporte que han favorecido una respuesta oportuna a la crisis del COVID-19. Los mecanismos de planificación, M&E y reportes utilizados por el proyecto se han adaptado a las nuevas necesidades planteadas por la crisis del COVID-19	Consulta a informantes: OIT y donante. Revisión documental: Informes de progreso, matriz de progreso de actividades, data reporting forms, dashboard del proyecto, formularios de evaluación de actividades, minutas de reuniones y acuerdos, documentos de planificación
		Grado de agilidad y eficacia de los mecanismos de toma de decisiones y coordinación de la OIT y del proyecto	Los mecanismos de toma de decisiones y coordinación del proyecto han favorecido una respuesta oportuna y clara a la crisis del COVID-19. Diferentes áreas de OIT (Oficina país, Regional y sede) han propiciado una asistencia técnica integrada y estratégica, así como también un proceso de diálogo de las políticas a nivel nacional para una respuesta adecuada a la crisis del COVID-19	Consulta a informantes: representantes del gobierno, de los trabajadores, de los empleadores, de comisiones mixtas, socios, OIT Revisión documental: Informes de progreso, matriz de progreso de actividades, data reporting forms, dashboard del proyecto, formularios de evaluación de actividades, minutas de reuniones y acuerdos, documentos de planificación
Eficiencia en el uso de los Recursos	¿En qué medida los recursos (financieros y técnicos) movilizados por el proyecto han sido movilizados de manera eficiente y oportuna para apoyar el logro de resultados sostenibles y una respuesta integrada a la crisis del COVID-19?	Grado de adecuación técnico-financiera del proyecto	La asignación y la ejecución de recursos técnicos y financieros del proyecto fueron coherente con los resultados alcanzados. El proyecto ha movilizado recursos oportunamente para mitigar los efectos del COVID-19. La asignación y ejecución de recursos técnicos y financieros son orientadas hacia la complementariedad con otras intervenciones y hacia la sostenibilidad de los resultados.	Consulta a informantes: OIT Análisis de asignación y ejecución presupuestaria.

Orientación del Impacto y Sostenibilidad	¿En qué medida el trabajo desarrollado por el proyecto permitió a los constituyentes construir y fortalecer sus capacidades individuales e institucionales para prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente permitido en el sector agrícola, incluso en relación a mitigación de los efectos de la pandemia?	Adopción, por parte de los actores relevantes involucrados en el proyecto, de instrumentos de planificación, implementación o monitoreo que abordan el trabajo infantil y adolescente en la agricultura	Existen evidencias sólidas sobre la contribución del proyecto hacia el desarrollo, actualización o adopción por parte de actores relevantes de: - programas y planes para abordar el trabajo infantil y adolescente en la agricultura; - materiales de capacitación que aborden el trabajo infantil y adolescente en la agricultura; - normativas sobre trabajo infantil y adolescente en la agricultura; - protocolos para abordar el trabajo infantil y adolescente en la agricultura; - estructuras gubernamentales, mixtas, o no-gubernamentales para abordar el trabajo infantil y adolescente en la agricultura; - asignación presupuestaria para abordar el trabajo infantil y adolescente en la agricultura.	Consulta a informantes: representantes del gobierno, de los trabajadores, de los empleadores, de comisiones mixtas, socios, OIT Revisión documental y análisis de contenido de documentos indicados por los actores.
		Percepción de los actores sobre la contribución del proyecto al fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales para prevenir y erradicar el trabajo infantil en la agricultura que contribuyan a mitigar los efectos de la pandemia	Mandantes, socios y actores claves de los sectores agrícolas y laborales ofrecen ejemplos concretos sobre cómo el proyecto ha contribuido: - con evidencias sólidas sobre el impacto de la pandemia en el trabajo infantil que contribuyen para la planificación de respuestas de mitigación de los actores - con asistencia técnica de calidad en esfuerzos de respuesta de mitigación a la pandemia que contribuyan a la prevención y erradicación del trabajo infantil	Consulta a informantes: representantes del gobierno, de los trabajadores, de los empleadores, de comisiones mixtas, socios, OIT Revisión documental: productos del proyecto.

Pauta para entrevistas

Nombre: Puesto: Fecha: Duración:

Introducción

Presentación de la revisión interna: cliente, objetivos, usos, etapas

Consideraciones sobre confidencialidad y privacidad

Espacio para preguntas y consideraciones sobre el proceso de revisión

Criterios	Preguntas	Gob	Mixto	Empl	Trab	OIT	Socios	Don
Relevancia y Pertinencia Estratégica	¿Cuál ha sido su participación en relación con el proyecto hasta el momento? (explorar memoria desde las consultas iniciales hasta la implementación de las actividades, así como el contacto con el proyecto desde el inicio de la pandemia) Observación: las demás preguntas serán adaptadas de acuerdo con la participación en y conocimiento sobre el proyecto de la persona entrevistada. ¿En qué medida el proyecto responde a los principales desafíos relacionados al trabajo infantil en Argentina? ¿Cuál es la importancia del proyecto en relación a las prioridades de su organización? ¿Cuáles han sido los desafíos impuestos por la pandemia para abordar la prevención y erradicación del trabajo infantil? ¿Cómo el proyecto aborda estos desafíos?	x	x	x	x	x	x	x
Coherencia y Validez	¿En qué medida el proyecto complementó y coordinó con otros proyectos y programas nacionales/ internacionales? ¿Se consideraron en el diseño del proyecto las capacidades institucionales instaladas en materia de trabajo infantil en la agricultura? ¿De qué manera? ¿Cómo la pandemia ha afectado la implementación de estos proyectos y programas? ¿Cómo el proyecto se ha adaptado a este escenario?	x	x	x	x	x	x	x
	¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó las prioridades nacionales y regionales y los ejes estratégicos de la programación estratégica de la OIT?					x		
Efectividad del Proyecto	¿El proyecto ha contribuido al aumento de la comprensión de los desafíos y oportunidades en abordar el trabajo infantil en la agricultura? En caso afirmativo, ¿de qué manera? ¿ejemplos? En caso afirmativo o negativo: ¿Por qué? Explorar junto a la persona entrevistada aumento de comprensión sobre: - los factores determinantes del trabajo infantil y de los riesgos asociados al trabajo adolescente en la agricultura; - los desafíos existentes para la erradicación y prevención del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en la agricultura; - los impactos económicos y sociales del trabajo infantil en la agricultura.	x	x	x	x	x	x	

Criterios	Preguntas	Gob	Mixto	Empl	Trab	OIT	Socios	Don
	¿El proyecto ha contribuido a la mejora de la capacidad de actores estratégicos en el trabajo y la agricultura para abordar el trabajo infantil en el sector? En caso afirmativo, ¿de qué manera? ¿ejemplos? En caso afirmativo o negativo: ¿Por qué? Explorar junto a la persona entrevistada mejora de la capacidad de actores estratégicos - para promover mayor coordinación e integración de políticas sectoriales - para incorporar el combate al trabajo infantil en los programas agrícolas; - para garantizar el cumplimiento y la aplicación de la ley laboral - con evidencias y análisis que apoyan la mejora del diseño e implementación de políticas, programas e intervenciones nacionales y locales	x	x	x	x	x	x	
	¿Cuáles otros efectos o resultados el proyecto ha generado? ¿Cuáles han sido los mayores aciertos del proyecto y en qué podría mejorar el proyecto para seguir avanzando?	x	x	x	x	x	x	
Eficacia de la gestión	¿En qué medida los mecanismos de planificación y de M&E del proyecto resultaron apropiados y útiles para el monitoreo del progreso del proyecto? ¿El sistema de monitoreo establecido permitió dar seguimiento al proyecto y ajustar el mismo sobre la marcha para mejorar sus resultados? ¿Ejemplos? ¿Por qué?					x		x
	¿Cuán eficaz es la comunicación, coordinación y sinergia entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales? ¿Cuáles son las mayores fortalezas y en qué se podría mejorar? ¿El proyecto ha logrado reaccionar de manera oportuna para una respuesta adecuada a la crisis del COVID-19? Explorar junto a la persona entrevistada: - percepción sobre el valor añadido del dialogo social y el tripartismo - percepción sobre valor añadido de alianzas estratégicas forjadas en el marco del proyecto	x	x	x	x	x	x	
	¿Cuán eficaz fue la coordinación interna a OIT para proporcionar una respuesta a la crisis del COVID-19? ¿Cuáles son las mayores fortalezas y en qué se podría mejorar?					x		
Eficiencia en el uso de los Recursos	¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos? ¿Por qué y ejemplos?					x		
	¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados estratégicamente y oportunamente para apoyar la mitigación de los efectos del	x	x	x	x	x	x	x

Criterios	Preguntas	Gob	Mixto	Empl	Trab	OIT	Socios	Don
	COVID-19? ¿Por qué y ejemplos?							
Orientación del Impacto y Sostenibilidad	¿El proyecto ha contribuido hacia el desarrollo, actualización o adopción de algún programa, normativa o protocolo? ¿El proyecto ha contribuido para actualizar o producir algún material de capacitación que seguirá siendo aplicado? ¿El proyecto ha influenciado algún cambio en la asignación presupuestaria para abordar el trabajo infantil y adolescente en la agricultura? ¿Cuáles han sido los mayores aciertos del proyecto y en qué podría mejorar el proyecto para seguir avanzando? (pedir documentación de respaldo en caso afirmativo)	x	x	x	x	x	x	
	¿El proyecto ha contribuido al fortalecimiento de capacidades de los actores para mitigar los efectos de la pandemia? En caso afirmativo, ¿de qué manera? ¿ejemplos? En caso afirmativo o negativo: ¿Por qué? Explorar junto a la persona entrevistada contribuciones relacionadas a - evidencia sólidas sobre el impacto de la pandemia en el trabajo infantil que contribuyen para la planificación de respuestas de mitigación de los actores - asistencia técnica de calidad en esfuerzos de respuesta de mitigación a la pandemia que contribuyan a la prevención y erradicación del trabajo infantil	x	x	x	x	x	x	

Listado de personas entrevistadas

Ámbito	Institución/ Departamento	Persona	Posición
Nacional	Bolsa de Cereales de Buenos Aires / Red de Buenas Prácticas Agropecuarias	Juan Brihet	Punto de Enlace - Coordinador de la Red de Buenas Prácticas Agropecuarias
Nacional	INTA	Florencia Lance	Punto de enlace con el proyecto
Nacional	INTA	Diego Ramilo	Director del Centro de Investigación para la Agricultura Familiar
Nacional	MTESS Unidad de Coordinación de Prevención del TI y protección TA	Sergio Díaz	Funcionario Técnico
Nacional	MTESS- OTIA	Aizpuru Anahí	Funcionario Técnico
Nacional	RENATRE	Sol Henchoz	Punto de enlace con el proyecto
Nacional	RENATRE	Pablo Teti	Punto de enlace con el proyecto
Nacional	SENASA	Lucía González Espinosa	Punto de enlace con el proyecto
Nacional	UATRE	Paola Pradé	Punto de enlace con el proyecto
Nacional	UATRE	Darío Lacuadra	Punto de enlace con el proyecto
Provincial	COPRETI Buenos Aires	Juan Brasesco	Punto de Enlace - Coordinador
Provincial	COPRETI Santa Fe - Dirección Provincial de la Promoción del Empleo Digno (MTESS)	Fernanda Medina	Punto de enlace - Coordinadora
Provincial	COPRETI/Subsecretaría de Trabajo y Empleo de Mendoza	Ángeles Angulo	Punto de enlace - Coordinadora
Provincial	Mercado Central Buenos Aires	Sofía De la Villa	Punto de enlace con el proyecto
Provincial	MINAGRO Buenos Aires	Juan Manuel Villulla	Punto de enlace con el proyecto
Provincial	Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de Mendoza	Carlos Segura	Subsecretario de Trabajo y Empleo
Donante	USDOL	Kathryn Chinnock	Punto focal
NNUU	FAO	Elizabeth Kleiman	Punto de enlace con el proyecto
NNUU	UNICEF	María Teresa Lugo	Punto de enlace con el proyecto
OIT	Coordinadora Nacional IPEC	María Olave	Punto Focal Iniciativa Regional AL libre de Trabajo Infantil
OIT	Oficina de País - Argentina	Alejandra Pángaro	Funcionaria Superior de Programas
OIT	Oficina Regional -SECTOR	Efrain Quicaña	Contraparte técnica

* Las entrevistas fueron realizadas en modalidad virtual

Lecciones Aprendidas

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Proyecto OFFSIDE: ¡Marcando la Cancha!

Project TC/SYMBOL: ARG/18/01/USA

Name of Evaluator: Melissa Pomeroy

Date: 23 de marzo de 2021

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Gestión adaptativa del proyecto tiene gran potencial de contribuir para el alcance de los resultados esperados.
Context and any related preconditions	La pandemia del COVID-19 ha puesto en relieve nuevas problemáticas que influyen en el trabajo infantil, así como las elecciones de 2019 ha resultado en cambios en las contrapartes del proyecto. El proyecto ha adaptado su planificación a oportunidades identificadas junto a los socios, sin perder el foco en los resultados esperados, logrando adaptarse a los efectos de la pandemia del COVID-19 y de reorganización de los socios en el contexto post-electoral.
Targeted users / Beneficiaries	Mandantes, socios, público en general.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Las nuevas actividades necesitan estar reflejadas en la Teoría del Cambio e instrumento de M&E del proyecto, con vistas a apoyar la comunicación y prestación de cuentas del proyecto.
Success / Positive Issues - Causal factors	Proactividad del equipo en identificar oportunidades junto a socios, método de trabajo basado en el diálogo constante y transparente
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Capacidad técnica del equipo en identificar oportunidades, promover diálogos y adaptar actividades a partir de las demandas de los socios en función de los objetivos del proyecto. Flexibilidad en la planificación programática y presupuestaria del proyecto, que permite incorporar nuevas actividades en función del contexto y de los objetivos del proyecto.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Proyecto OFFSIDE: ¡Marcando la Cancha!

Project TC/SYMBOL: ARG/18/01/USA

Name of Evaluator: Melissa Pomeroy

Date: 23 de marzo de 2021

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	La integración de los beneficiarios en el diseño de las intervenciones tiene gran potencial para lograr mayores niveles de compromiso, apropiación y sostenibilidad de las acciones desarrolladas
Context and any related preconditions	Disposición del equipo para integrar a los socios en los procesos de formulación de intervenciones.
Targeted users / Beneficiaries	Mandantes y socios del proyecto.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Procesos se tornan más complejos y lentos que si se hicieran solamente con el equipo técnico de la OIT. Procesos requieren gran disponibilidad del equipo para encontrar intersecciones entre objetivos del proyecto, demandas de los socios y posibilidades de asistencia técnica en función del rol de asistencia técnica de OIT, así como para administrar las expectativas de los actores.
Success / Positive Issues - Causal factors	La actuación respetuosa y el establecimiento de colaboraciones horizontales; Método de trabajo basado en el diálogo constante y transparente; disponibilidad del equipo del proyecto.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Capacidad técnica del equipo en identificar oportunidades, promover diálogos y adaptar actividades a partir de las demandas de los socios en función de los objetivos del proyecto. Flexibilidad en la planificación programática y presupuestaria del proyecto, que permite incorporar nuevas actividades en función del contexto y de los objetivos del proyecto.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Proyecto OFFSIDE: ¡Marcando la Cancha!

Project TC/SYMBOL: ARG/18/01/USA

Name of Evaluator: Melissa Pomeroy

Date: 23 de marzo de 2021

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	La participación de diversos socios en el diseño de campañas de sensibilización contribuye a la calidad del contenido de los mensajes.
Context and any related preconditions	El proyecto ha promovido que la campaña Hay Mañana fuera construida a partir de la contribución de socios estratégicos involucrados en la acción junto al Mercado Central de Buenos Aires.
Targeted users / Beneficiaries	Mandantes, socios, público en general.
Challenges /negative lessons - Causal factors	No identificados
Success / Positive Issues - Causal factors	Método de trabajo basado en el diálogo constante y transparente; disponibilidad del equipo del proyecto, existencia de articulación entre los socios estratégicos.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Capacidad técnica del equipo en fomentar espacios de diálogo en acciones concretas; recursos financieros para contratación de consultoría para la campaña.

Términos de Referencia

Revisión Interna de Medio Término: Proyecto Offside ¡Marcando la Cancha! para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil en el Sector Agropecuario en Argentina

Antecedentes y justificación

1. En las últimas dos décadas, Argentina ha hecho progresos significativos para erradicar el trabajo infantil y proteger el trabajo adolescente. Estos temas se han incluido en la agenda pública, se han fortalecido los marcos jurídicos e institucionales y se han mejorado las políticas gubernamentales y las de otros actores clave. Sin embargo, sigue habiendo problemas importantes: el trabajo infantil afecta al 9,4% de los niños y niñas de 5 a 15 años y al 21,9% de los adolescentes de 16 a 17 años.
2. Trabajar para poner fin al trabajo infantil en la agricultura en la Argentina es fundamental para erradicar esta problemática a nivel general, pero existen importantes lagunas y obstáculos para alcanzar este objetivo: 1) La coordinación entre los sectores laboral y agrícola es deficiente, y no hay sistemas o estrategias, directrices, metodologías o indicadores comúnmente acordados para recopilar, analizar y utilizar los datos y la información que permita orientar las decisiones y la formulación de políticas. 2) El sector se caracteriza por una deficiente aplicación de las leyes laborales, por deficiencias en el marco regulatorio, por la insuficiencia de recursos y por las deficiencias del sistema de inspección laboral. 3) Las políticas de prevención del trabajo infantil aplicadas por los gobiernos nacionales, provinciales y locales suelen estar descoordinadas, las funciones y responsabilidades institucionales se caracterizan por tener poca claridad, la colaboración institucional es débil, y los servicios directos para los niños niñas y sus familias -en particular los prestados por los gobiernos municipales- suelen ser de calidad dispar. 4) En general, los programas agrícolas no han logrado integrar la problemática del trabajo infantil, esto como resultado de un respaldo político débil y de la falta de conocimientos o habilidades específicas sobre cómo integrar eficazmente estas cuestiones en los programas o políticas sociales. 5) Aunque existen iniciativas destacables y con gran potencial demostrativo, actualmente operan en una escala muy pequeña o carecen de evidencia para validar sus modelos de intervención.
3. El proyecto "[Offside: Marcando la cancha!](#)" de la Organización Internacional del Trabajo se centra en mejorar la capacidad de los actores del mundo del trabajo y la agricultura para abordar el trabajo infantil en las zonas agrícolas de la Argentina, en el marco del Plan de Acción Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil 2018-2022. Los esfuerzos del proyecto se enfocan en tres provincias: Buenos Aires, Mendoza y Santa Fe. Además, el proyecto se centra en tres cultivos específicos: tomate, ajo y algodón.
4. Los objetivos del Proyecto son:
 - a. **Objetivo 1:** Aumentar la comprensión general de los desafíos y oportunidades para abordar el trabajo infantil en la agricultura. Las actividades incluyen el desarrollo productos de investigación específicos, actividades de concienciación entre los principales actores y el desarrollo de herramientas y metodologías para abordar el trabajo infantil en la agricultura.

- b. **Objetivo 2:** Aumentar la capacidad de actores estratégicos en el trabajo y la agricultura para abordar el trabajo infantil en el sector. Este objetivo implica el desarrollo de capacitaciones y el diseño e implementación de modelos de intervención destinados a abordar el trabajo infantil en la agricultura.
5. El proyecto se ejecuta en estrecha colaboración con entidades del gobierno nacional y provincial y con la asociación de organizaciones de trabajadores y empleadores. El proyecto está financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL) y tiene una duración de 44 meses –comenzando en enero de 2019- con un presupuesto de 2.500.000 dólares.

Contexto de la revisión interna de medio término

Este proyecto será evaluado a través de dos instancias externas. Ambos ejercicios serán gestionados por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos (USDOL), donante del proyecto. La evaluación de medio término del proyecto será una evaluación multiproyecto y se llevará a cabo en 2021. Debido al contexto de COVID-19 y a la necesidad de tener una mejor visión general acerca del desempeño del proyecto en este escenario, Offside solicitó al donante llevar a cabo un ejercicio interno de mitad de período este año. El proyecto considera que ésta será una instancia útil para obtener retroalimentación de las partes interesadas y socios del proyecto, a la vez que identificar potenciales vacíos y oportunidades de mejora para los próximos meses de ejecución que quedan por delante.

Alineación del proyecto con el DWCP, P&B, CPO y SDG

En referencia al Programa y Presupuesto 2020-2021 (OIT), el presente el proyecto aporta al Resultado 7, Producto 7.1.3 cuyo indicador es “Número de Estados Miembros que disponen de estrategias y planes de acción adoptados recientemente o actualizados que tiene por objeto combatir el trabajo infantil en todas sus formas”.

El proyecto también se vincula con los puntos II.A.xiii y II.A.xiv de la “Declaración del centenario de la OIT para el futuro del trabajo”, orientados a erradicar el trabajo forzoso y el trabajo infantil, promover el trabajo decente para todos, prestando la debida atención a las zonas rurales.

Respecto de la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, le proyecto contribuye al Objetivo 8 “Trabajo Decente y crecimiento económico”, particularmente a su meta 8.7 “Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas”.

Finalmente, este proyecto se enlaza al Outcome 7: “Adequate and effective protection at work for all”, Output 7.1, del Programa y Presupuesto, dentro del CPO ARG155 “Capacidad institucional mejorada de los mandantes tripartitos para la aplicación de políticas y normativas dirigidas a la prevención y erradicación del trabajo infantil y del trabajo forzoso”.

Objetivo General de la revisión interna

El principal objetivo de este ejercicio es llevar a cabo un examen interno de medio término para evaluar el impacto de la pandemia de COVID-19 en el progreso de los objetivos del proyecto.

Objetivos específicos

- a) Examinar la validez de la estrategia original del proyecto en el contexto del COVID-19 y en un escenario post pandemia de manera que permita proporcionar orientación técnica en caso de ser necesario un ajuste o adaptación de las líneas estratégicas en este nuevo contexto.
- b) Identificar posibles necesidades o prioridades emergentes entre los socios del proyecto como resultado de la emergencia del COVID-19.
- c) Reconocer los posibles impactos de la pandemia de COVID-19 en la ejecución del proyecto.
- d) Recopilar información que sirva de insumo para la evaluación multiproyecto que será llevada a cabo por USDOL en 2021.

Metodología / Actividades

La revisión interna de medio término cumplirá con las normas y estándares de evaluación y seguirá las salvaguardias éticas correspondientes, todo ello según lo especificado en los procedimientos de evaluación de la OIT¹. La Organización Internacional del Trabajo adhiere a las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como a las normas de calidad de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE.

La revisión interna abarcará el período comprendido entre el 1º de enero de 2019 y agosto de 2020, y prestará especial atención a los acontecimientos ocurridos desde la aparición de la pandemia COVID-19. El ejercicio comprenderá a todos los productos y resultados previstos en el marco del proyecto, prestando especial atención a las sinergias entre los componentes y el Plan de Acción Nacional sobre el Trabajo Infantil 2018-2022. El examen permitirá analizar la estrategia del proyecto y sugerir ajustes, especialmente a la luz del impacto del COVID-19 en el país y en los actores involucrados.

Alcance geográfico

La revisión interna cubrirá todo el espectro geográfico del proyecto. Sin embargo, debido a la situación del contexto y a la importancia que este ejercicio tiene para la continuidad de las actividades del Proyecto, la evaluación utilizará una estrategia de recolección netamente remota o a distancia.

Preguntas de evaluación

Las siguientes preguntas de investigación enmarcarán el ejercicio de revisión, de acuerdo a los criterios de relevancia y pertinencia estratégica, coherencia y validez, efectividad, eficiencia, eficacia de los mecanismos de gestión y orientación del impacto y sostenibilidad.

¹ Para más información sobre las directrices y políticas de evaluación de la OIT, chequear este [enlace](#).

Relevancia y Pertinencia Estratégica

1. ¿En qué medida las estrategias/acciones del proyecto siguen siendo relevantes en el contexto pandemia? ¿En qué medida se han modificado las estrategias/acciones/productos -existentes y nuevos- para aumentar su pertinencia en el contexto de COVID-19?
2. ¿En qué medida ha proporcionado el proyecto una respuesta oportuna a las necesidades de los mandantes y los socios del proyecto en el contexto del COVID-19 y los ha involucrado en la respuesta?

Coherencia y Validez

3. ¿Es la teoría de cambio del Proyecto OFFSIDE comprensiva, integra factores externos, es realista en sus plazos y se basa en un análisis sistémico y en sinergias con otros proyectos?, ¿Se ha adecuado a las condiciones y compromisos adquiridos por las partes interesadas?
4. ¿Las intervenciones tienen en cuenta en su diseño y marco de resultados temas transversales tales como los estándares internacionales, el diálogo social y el tripartismo, la igualdad de género y la no discriminación, las cuestiones de sostenibilidad ambiental, en particular las que son más pertinentes para la respuesta al COVID-19?

Efectividad del Proyecto

5. ¿En qué medida ha avanzado el proyecto en el logro de los resultados previstos, tales como *el aumento de la comprensión general de los desafíos y oportunidades para abordar el trabajo infantil en la agricultura infantil en la agricultura y la mejora de la capacidad de actores estratégicos en el trabajo y la agricultura para abordar el trabajo infantil en el sector*? ¿Se han generado hasta el momento resultados no esperados, positivos o negativos?

(Nota: Considerar aquí los efectos de la pandemia y las percepciones de la calidad de los principales resultados).

6. ¿En qué medida la oficina de la OIT en el país, la Oficina Regional, el Equipo de Apoyo Técnico sobre Trabajo Decente (ETD) y los departamentos de la Sede implicados han propiciado una asistencia técnica integrada y estratégica, así como también un proceso de diálogo de las políticas a nivel nacional para una respuesta adecuada a la crisis del COVID-19?

Eficiencia en el uso de los Recursos

7. ¿En qué medida el proyecto ha movilizad recursos (tanto financieros, como en cuanto a conocimiento especializado) para mitigar los efectos del COVID-19 de manera integrada? ¿El apalancamiento de recursos ha prestado atención a la sostenibilidad de los resultados? ¿Ha propiciado el proyecto en sus intervenciones la construcción de alianzas otros actores (ya sea con los mandantes, con instituciones nacionales y otros organismos de las Naciones Unidas y de la cooperación al desarrollo) para apoyar a los Estados Miembros a proteger los derechos y la seguridad de los trabajadores a la vez que daba una respuesta al COVID-19?

Eficacia de los Mecanismos de Gestión

8. ¿Cuenta el proyecto con un sistema de M&E y reporte para medir e informar sobre los avances en la realización de los productos y la consecución de los resultados? *(Nota: considerar la valoración del uso de la información de seguimiento a la hora de la toma de decisiones y el nivel de adaptación del sistema de monitoreo a las nuevas necesidades de información acontecidas como consecuencia de la pandemia).*
9. ¿En qué medida ha sido eficaz y oportuna la OIT para proporcionar una respuesta y orientación adaptadas durante las fases iniciales de la pandemia? ¿Qué factores contextuales y relacionados con la cultura organizacional han favorecido la capacidad de respuesta de la OIT a la crisis de COVID-19? ¿Qué factores se presentan como inhibidores para este propósito?

Orientación del Impacto y Sostenibilidad

10. ¿En qué medida la intervención de la OIT ha contribuido a garantizar que los trabajadores, los empleadores y los gobiernos sigan enfocados en el trabajo decente, particularmente en las cuestiones relacionadas con trabajo infantil, y al mismo tiempo abordar las consecuencias socioeconómicas de la pandemia?
11. ¿Ha contribuido la OIT a fortalecer las capacidades individuales e institucionales para prevenir y erradicar el trabajo infantil en la agricultura que contribuyan a mitigar los efectos de la pandemia? ¿Cuáles son los cambios significativos que se observan actualmente a nivel país?

Metodología

El ejercicio de revisión se valdrá de diversas técnicas para la recopilación de información:

- I. Análisis de documentos del proyecto, de la documentación de actividades realizadas, así como de piezas de comunicación, productos de investigación y publicaciones:
 - Documento inicial de Proyecto (PRODOC)
 - Modelo lógico y línea de base del proyecto
 - Documento CMEP del Proyecto.
 - Informes de progreso elaborados para el donante.
 - Registros administrativos provenientes del ejercicio de M&E del proyecto; indicadores, instrumentos de recolecciones, entre otros.
 - Publicaciones y otros productos pertinentes generados durante el proyecto
 - Documentos de comunicación: campañas, estrategias, encuestas, entre otros productos.
 - Información relevante sobre la problemática del trabajo infantil en el país: leyes, políticas, planes, protocolos, guías, normas técnicas, bases de datos, estadísticas, registros administrativos.

- II. Entrevistas a informantes clave, ya sea con el equipo del proyecto, los mandantes tripartitos, los socios del proyecto y, potencialmente, otros interesados y actores identificados. Se estima un total aproximado de entre 15 y 20 entrevistas.

Gobernanza del proceso

Este proceso se trata de un ejercicio de revisión interna, en el que a OIT designará a un *Evaluation Manager* y a una persona externa para realizar la consultoría.

La persona encargada de la consultoría será una especialista en evaluación altamente cualificada, con amplia experiencia en evaluaciones de políticas y programas y también en la temática de interés del proyecto, con un enfoque de derechos humanos. El consultor/a, en estrecha comunicación con el *Evaluation Manager*, acordará la distribución del trabajo, el calendario de implementación y las partes interesadas a consultar.

Evaluation Manager (EM)

El EM será un funcionario de la OIT y será responsable de llevar a cabo las siguientes tareas específicas:

- Redactar y finalizar los términos de referencia de la revisión, con las aportaciones de los principales actores involucrados;
 - Elaborar tanto la convocatoria como la invitación para la expresión de interés y seleccionar al consultor independiente en coordinación con EVAL;
 - Llevar adelante los arreglos iniciales con el consultor y negociar las condiciones y acuerdos del ejercicio de revisión;
 - Informar al consultor sobre las políticas y procedimientos de evaluación de la OIT en coordinación con EVAL;
 - Asegurar que el consultor tenga acceso a toda la información necesaria para llevar adelante la revisión;
- Examinar el primer borrador de Inception Report y del informe final.
- Distribuir el primer borrador del informe de revisión interna para que los principales actores interesados formulen observaciones; Consolidar las observaciones recibidas y enviarlas al consultor; Asegurar que la versión final del informe tenga en cuenta las observaciones de los interesados (o una debida justificación en caso de que alguna no se hubiese abordado) y cumpla los requisitos de la OIT.
- Coordinar con el consultor la sesión para la presentación de los resultados finales.

Consultor externo:

El consultor/a es responsable de:

- Llevar a cabo el proceso de revisión interna.
- Coordinar con el EM, el equipo del proyecto y las partes interesadas los aspectos necesarios para llevar a cabo el proceso de revisión.

- Examinar todos los documentos pertinentes y llevar a cabo sesiones virtuales con los principales interesados.
- Elaborar el informe inicial (incluyendo los aspectos metodológicos), así como la versión borrador y definitiva del informe final en los plazos previstos, de conformidad con la OIT y los estándares internacionales vigentes.
- Realizar una sesión virtual para presentar las conclusiones preliminares y completar las lagunas de información, una vez concluida la fase de recopilación de datos
- Participar en reuniones informativas con los actores clave sobre los objetivos del ejercicio de revisión, así como en talleres de difusión de los principales hallazgos y recomendaciones.

Actividades del Equipo del Proyecto.

El equipo del Proyecto proporcionará un mapa completo de los actores que podrán ser contactados por el consultor. Además, el equipo del proyecto prestará apoyo al consultor y facilitará la coordinación y el seguimiento, de modo que la gran mayoría de las entrevistas virtuales se completen efectivamente. El equipo de proyecto también se asegurará de que toda la documentación pertinente esté actualizada y sea fácilmente accesible (en forma electrónica en un espacio como Google Drive) por el evaluador desde el primer día del contrato (fase de análisis de datos).

Plan de Trabajo

El ejercicio de revisión interna se desarrollará entre los meses de Enero y Marzo 2021.

A continuación, se comparte un esquema de trabajo tentativo:

Fase	Cronograma estimado	Actividades
Fase I Actividades preliminares para la revisión.	Actividades preparatorias Enero 2021	-Reunión preparatoria del proyecto y el EM con el consultor/a seleccionado. -Inception Report
Fase II Ejercicio de Revisión	Recolección de datos Enero/ Febrero 2021	Entrevistas remotas con los actores principales. <i>Debido a la situación del contexto y a la importancia crítica que tienen los resultados para la continuidad de las actividades de la OIT, en la revisión se utilizará una estrategia de recolección de datos 100% remota..</i>
	Sistematización de la información	• Análisis de la información y de los datos recopilados.
	Febrero/Marzo 2021.	• Preparación del Informe Final:

		1) Presentación de hallazgos preliminares al equipo del Proyecto 2) Envío del informe preliminar al Evaluation Manager. 3) Revisión de la versión preliminar del informe por parte del EM. 4) Circulación del informe preliminar entre actores clave. 5) Consolidación de aportes recibidos. 6) Presentación del Informe Final al Evaluation Manager. 7) Revisión del Informe Final para su aprobación por parte de EVAL.
Fase III Diseminación de los resultados	Abril 2021	Taller de presentación de los resultados de la evaluación final realizado en coordinación con el equipo del proyecto.

Resultados o Productos Esperados

Producto 1. Inception Report (20 páginas máximo) elaborado luego del análisis de la información proporcionada por el proyecto y de las conversaciones iniciales. El informe deberá describir el marco conceptual mediante el cual se abordará el ejercicio de revisión. También deberá incluir el plan de trabajo, los entregables y la metodología de recopilación de datos. El informe inicial deberá incluir también el listado completo de las personas a entrevistar, así como el criterio de selección de las mismas como también la guía de pautas para las entrevistas.

Fecha de entrega: 10 de febrero de 2021.

Producto 2. Hallazgos preliminares para ser compartidos con el personal del Proyecto (al final de la fase de trabajo de campo). El Gerente organizará una reunión para discutir los hallazgos preliminares una vez que se haya completado la recolección de datos. En la presentación se hará un breve repaso de los resultados clave de cada pregunta de examen. El Gerente organizará técnicamente el taller con el proyecto y el consultor externo.

Fecha de entrega: 03 de marzo de 2021.

Producto 3. Primera versión del informe de revisión. El informe no deberá tener más de 30 páginas, excluyendo los anexos que y será perfeccionado mediante el análisis del Evaluation Manager. Una vez aprobado por el Evaluation Manager, será compartido con todos los actores pertinentes y se solicitarán comentarios dentro de un plazo específico.

Fecha de entrega: 12 de marzo de 2021.

Producto 4. Versión final del informe incorporando las observaciones recibidas de la OIT y de los actores clave. El informe no debe tener más de 40 páginas, excluyendo los anexos y el resumen ejecutivo. El documento deberá contener tanto las lecciones aprendidas como las oportunidades de mejora identificadas. La calidad del informe final se evaluará con arreglo a las checklists 5 y 6 de la oficina de Evaluación de la OIT².

La versión final del Informe de Revisión Interna está sujeta a la aprobación final de EVAL (después de la aprobación inicial del Evaluation Manager y de la Oficina Regional).

Fecha de entrega: 05 de abril de 2021.

Producto 5. Presentación en Power Point con los resultados finales de la revisión, incluyendo los principales hallazgos y oportunidades de mejora identificadas. El Power Point debe incluir tablas, gráficos y cuadros para transmitir de forma amable todo el trabajo realizado durante el proceso de evaluación.

Fecha de entrega: 05 de abril de 2021

Producto 6. Taller virtual para la presentación de los resultados finales del proceso de evaluación con los actores clave. Se espera que después de la aprobación del Informe Final, el Evaluation Manager coordine con el consultor y el equipo del proyecto una sesión para la difusión de los resultados con los principales interesados.

Fecha (estimada): A confirmar con el Evaluation Manager y el equipo del Proyecto.

Consideraciones éticas y de confidencialidad

El ejercicio de revisión observará la más estricta confidencialidad en relación con la información sensible y la retroalimentación obtenida durante las entrevistas. Los entrevistados deberán tener la seguridad de que sus respuestas serán totalmente anónimas y confidenciales al comienzo de la entrevista. Se les debe proporcionar espacio suficiente para formular cualquier pregunta que puedan tener y se les debe dar respuestas correspondientes antes de comenzar la entrevista.

² Para consultar herramientas de evaluación, checklists y templates requeridos por la OIT, seguir este [enlace](#).

Forma de Pago y Fecha de entrega de Productos / Informes ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾

Presupuesto Total: USD \$14.000 – (Catorce mil dólares estadounidenses)

- USD \$4200 - 30% de los honorarios contra la aprobación por parte de la OIT de los Productos 1, 2 y 3. **Fecha límite de entrega: 12 de marzo de 2021.**
- USD \$9800 - 70% de los honorarios contra la aprobación por parte de la OIT del Producto 4, 5 y 6. **Fecha límite de entrega: 19 de abril de 2021.**

Los pagos se realizarán contra la provisión del servicio/ producto a satisfacción por parte de OIT y la presentación de **facturas** a la *Organización Internacional del Trabajo, Av. Córdoba 950 - Piso 13, (C1054AAV) Capital Federal, CUIT 30-68300209-3.*

Nota 1: La fecha de entrega ⁽¹⁾ se refiere a la fecha máxima de recepción en OIT de los productos / informes asociados al contrato. A contar de la fecha de entrega, el especialista a cargo (responsable técnico) tendrá un plazo de quince (15) días hábiles para dar por aprobado el producto o someterlo a corrección. El pago se tramitará en un plazo máximo de siete (7) días hábiles contados desde la fecha de aprobación del producto.

Nota 2: El informe debe presentarse en formato word. La información estadística en forma de cuadros y gráficos debe estar insertada en el texto del documento y acompañada de archivos en formato excel. En el caso de cuadros, se utilizará un archivo para cada cuadro, en el cual se consignará el título completo, los datos estadísticos y la fuente de datos. En el caso de gráficos, el archivo excel, uno por cada gráfico, debe contener el gráfico, el título, la fuente y los datos del gráfico. En caso de tener que producir un documento de trabajo deberá seguir los lineamientos del documento: Guía para autores.

Nota 3 - VIAJES: Si en el marco de esta consultoría está previsto que usted viaje al interior o exterior del país, previamente deberá completar los cursos de seguridad de Naciones Unidas, la Unidad de Recursos Humanos le suministrará los instructivos del caso, que deberán ser solicitados con la suficiente antelación.