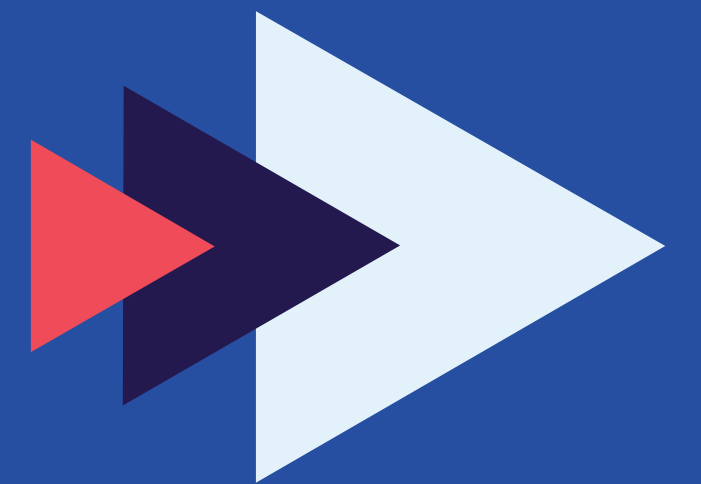




Organización
Internacional
del Trabajo

► Orientaciones para aplicar la matriz de evaluación de la sostenibilidad de los proyectos de la OIT



1

Definición de sostenibilidad de la OIT en el contexto de la cooperación al desarrollo

La OIT define la sostenibilidad como la continuación de los beneficios de una intervención de desarrollo después de que esta se haya completado.

Esta sostenibilidad puede analizarse desde el punto de vista institucional, político, financiero y también tomando en cuenta los enfoques de género y medioambiental.

El Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) incluye la sostenibilidad como uno de sus cinco criterios para evaluar la asistencia para el desarrollo (además de los de relevancia, coherencia, efectividad, eficacia de la gestión y orientación

hacia el impacto). Los criterios del CAD establecen que

la sostenibilidad se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de que se haya retirado la financiación de los donantes.

En ese sentido, en las evaluaciones, **el análisis de la dimensión de sostenibilidad debe estar vinculado al impacto del proyecto y a la capacidad para garantizar que los cambios perduren y que las organizaciones tengan la capacidad de mantenerlos y/o expandirlos.**

2

Factores de éxito para la sostenibilidad



De acuerdo a las evidencias proporcionadas por las evaluaciones independientes de proyectos de OIT en América Latina y el Caribe (ALC), llevadas a cabo en el periodo 2015-2021, luego de finalizada la intervención de la OIT **es más probable tener resultados sostenibles cuando un proyecto ha generado o ha contribuido a generar:**

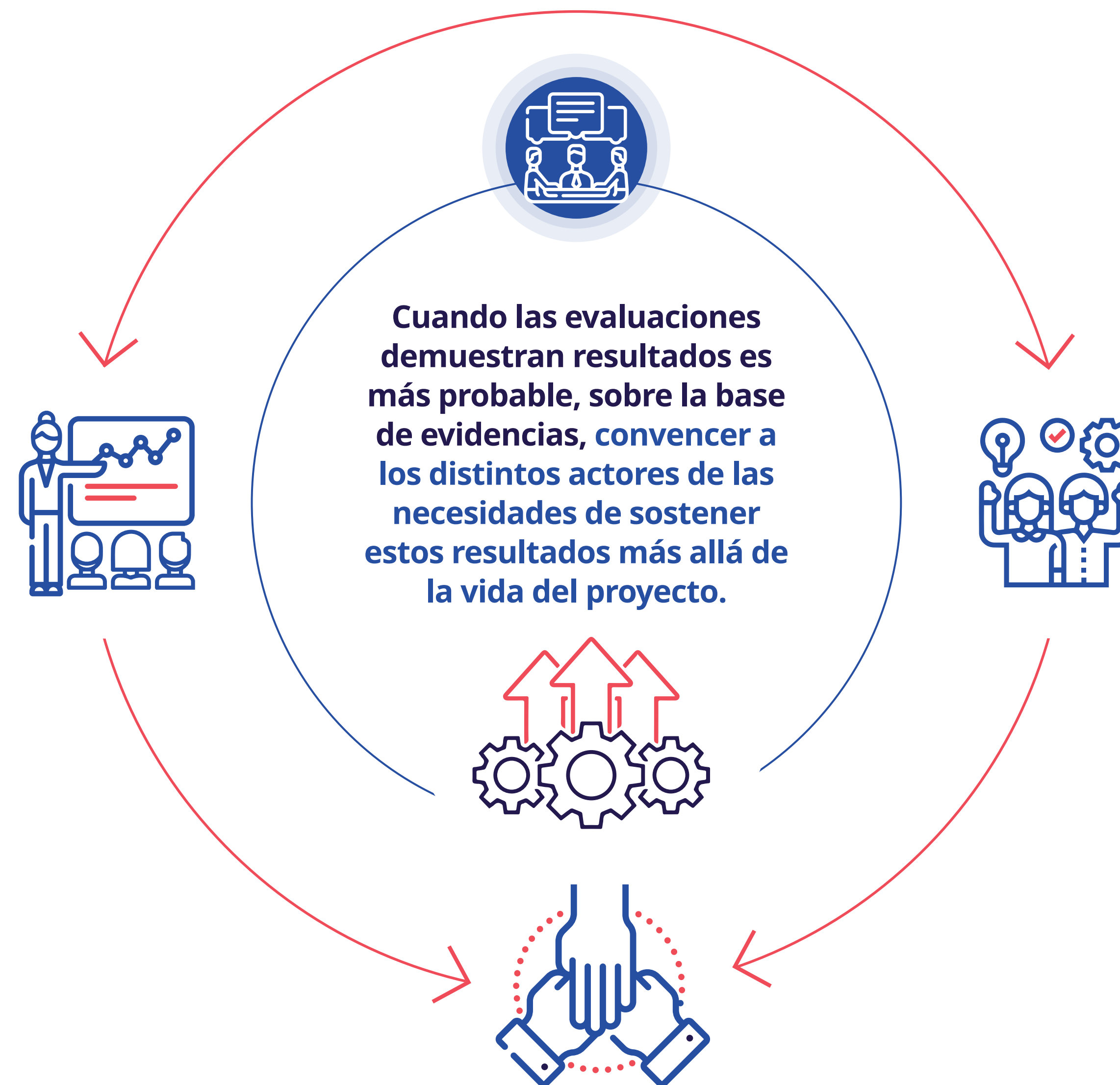
- ▶ **capacidades técnicas** y/o de organización y gestión en las contrapartes, socios y beneficiarios;
- ▶ **alianzas** entre titulares de derechos y actores locales, entre socios e instituciones de formación, entre organizaciones de trabajadores y centros de formación, entre organizaciones de empleadores y universidades o centros de formación;

- ▶ **recursos financieros** (propios o movilizados de otras fuentes como instituciones públicas, empresas privadas, ONG/asociaciones, agencias de cooperación internacional) para consolidar los resultados de la intervención; e
- ▶ **interés o voluntad política**, es decir, cuando las contrapartes y socios cuentan con normativas, políticas, planes, programas y/o estructuras de funcionamiento de alcance nacional, regional o local, que puedan contribuir a consolidar los resultados de la intervención.



Las evaluaciones de proyectos de la OIT también relevan las siguientes **condiciones que pueden contribuir a la sostenibilidad de la intervención:**

- ▶ Existen modelos de intervención que impliquen la cogestión o coimplementación de actividades, y estrategias de salida claras que impliquen que los socios o contrapartes asuman el desarrollo de las actividades antes del cierre de los proyectos.
- ▶ La intervención se integra a políticas o programas de gobierno nacional, regional o local, y/o se vincula a la puesta en marcha de leyes/protocolos activos.
- ▶ Los socios, contrapartes y/o beneficiarios de los proyectos financian parcialmente los servicios que se brindan durante la intervención.
- ▶ Se producen alianzas público-privadas; por ejemplo, experiencias de certificaciones en las cadenas de suministro del sector privado de **productos libres de trabajo infantil, trabajo forzoso o trata, o intervenciones en las que las empresas forman alianzas con los compradores para monitorear el cumplimiento de los derechos laborales.**



3

Antecedentes del desarrollo de esta Guía



En los últimos años, las evaluaciones de los proyectos descentralizados recomiendan, de manera sistemática, fortalecer la orientación hacia la sostenibilidad en la fase de diseño y, de ser necesario, aplicar medidas correctivas, en la etapa de desarrollo de los proyectos. En atención a esta debilidad, el área de evaluación de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe ha desarrollado una herramienta denominada **“Matriz de evaluación de la sostenibilidad de los proyectos de la OIT”** para diagnosticar el nivel o grado de incorporación del enfoque de sostenibilidad en el diseño e implementación de los proyectos de cooperación al desarrollo.

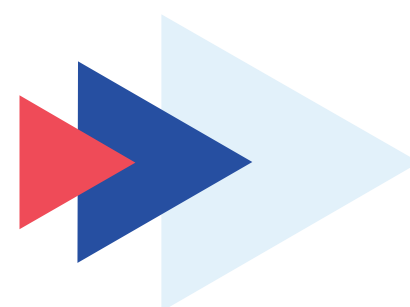
Esta Matriz pretende ser un recurso para los gestores de proyectos y oficiales de programación en su tarea

de asegurar que los resultados o logros de las intervenciones financiadas con la cooperación al desarrollo continúen en el tiempo, luego de finalizada la intervención de la OIT, fortaleciendo las estrategias y acciones previstas en el diseño y/o ajustando las que sean necesarias durante la etapa de implementación.

La Matriz también constituye una herramienta de consulta durante la etapa de evaluación de los proyectos, principalmente para una de las primeras tareas que deben realizar los evaluadores: la elaboración de la *“matriz de evaluación”*, que incluye preguntas e indicadores vinculados a diferentes criterios de evaluación, entre ellos el de orientación a la sostenibilidad.

4

¿En qué consiste la Guía y cómo se aplica?



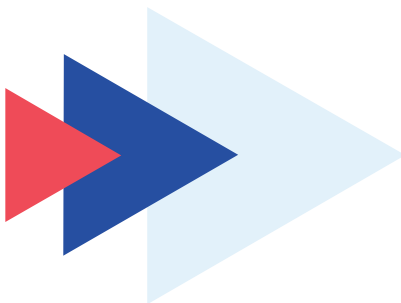
La Matriz establece un conjunto de 13 indicadores para analizar la sostenibilidad de los proyectos, con sus respectivos criterios y métricas de cumplimiento. En total, contempla 23 criterios, los cuales están organizados en las siguientes categorías:

- ▶ Participación de socios y contrapartes y gestión de riesgos: 6 criterios.
- ▶ Sostenibilidad institucional: 7 criterios.
- ▶ Sostenibilidad financiera: 1 criterios.
- ▶ Sostenibilidad política: 4 criterios.
- ▶ Sostenibilidad de género: 4 criterios.
- ▶ Transición justa hacia economías y sociedad ambientalmente sostenibles para todos: 1 criterio.

La Matriz también contempla otra forma de organizar los indicadores, según en qué momento del ciclo del proyecto se revisa el cumplimiento de sus criterios de cumplimiento:

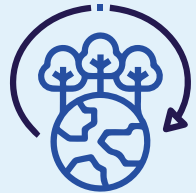
- ▶ En la etapa inicial del diseño: 6 criterios. A ser revisados durante los primeros 6 meses de ejecución del Proyecto.
- ▶ En la etapa de implementación: 10 criterios. A ser revisados antes de la evaluación de medio término.
- ▶ En la etapa de evaluación: 7 criterios. A ser revisados durante el último trimestre de ejecución del Proyecto.

En general, los criterios de cumplimiento que se revisan en la etapa de diseño (lo que espera hacer con el Proyecto) están ligados a los criterios que se revisan en las otras dos etapas (lo que se está haciendo o lo que se hizo con el Proyecto), por lo que cuando un Proyecto está por finalizar, se revisan los 23 criterios.



Cantidad de criterios de evaluación de la Matriz, según categoría de indicadores y momento del ciclo de proyectos en el que se evalúan.

Categorías	Indicadores	Diseño	Implementación	Evaluación	Total
 Participación de socios y contrapartes y gestión de riesgos	Los mandantes participan activamente en el diseño e implementación del Proyecto y esta participación se refleja en que los principales elementos de la intervención son coherentes con las necesidades / demandas de los mandantes	2	1		6
	El Proyecto gestiona medidas para garantizar la sostenibilidad , así como una estrategia de salida o transición para favorecer la continuidad de sus resultados	1	1	1	
 Sostenibilidad institucional	El Proyecto lleva a cabo acciones dirigidas a incrementar los conocimientos y capacidades de representantes de los mandantes / socios nacionales implementadores		1	1	7
	El Proyecto mejora conocimientos y capacidades individuales en los representantes de los mandantes / socios nacionales que participan en el Proyecto		1		
	El Proyecto desarrolla capacidades institucionales funcionales (de organización y gestión) y técnicas en los mandantes / socios nacionales y éstos desarrollan políticas, planes, programas, estrategias, marcos institucionales y/o estructuras de funcionamiento de alcance nacional regional y/o local que pueden contribuir a consolidar los resultados			2	
	El Proyecto establece una estrategia de gestión y difusión del conocimiento que incluye la generación, recopilación y análisis de información vinculada a los resultados de la intervención, así como alianzas interinstitucionales con la sociedad civil, academia, sector privado y agencias de cooperación del SNU vinculadas a las temáticas que se trabajan en el Proyecto		2		
 Sostenibilidad financiera	Los mandantes han comprometido recursos financieros propios y/o han logrado movilizar recursos financieros de otras fuentes para llevar a cabo las políticas, planes, estrategias y actividades necesarias para consolidar los resultados de la intervención.			1	1

Categorías	Indicadores	Diseño	Implementación	Evaluación	Total
 Sostenibilidad política	La promulgación y/o aplicación de la legislación y normativa nacional, los sistemas normativos privados y/o las normas internacionales existentes favorecen o refuerzan la continuidad de los resultados del Proyecto	2	1		4
	Los acuerdos, pactos u otros mecanismos derivados del diálogo social promovido por el Proyecto , que apoyan a los interlocutores sociales a cumplir los objetivos del Proyecto; y/o el fortalecimiento de los procesos, instituciones y espacios de diálogo social ya existentes contribuyen a consolidar los resultados del Proyecto			1	
 Sostenibilidad de género	El Proyecto realiza un análisis / diagnóstico de género sobre la situación actual de la discriminación basada en el sexo y las desigualdades entre hombres y mujeres en ámbitos relevantes para la intervención; atiende las necesidades de las mujeres en los objetivos, resultados, productos, estrategias, acciones y/o población objetivo de su intervención ; cuenta con indicadores y metas incluyentes desde el punto de vista del género ; y cuenta con un presupuesto con perspectiva de género como herramienta para destinar recursos concretos para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer.	1	1		4
	El Proyecto establece una estrategia de gestión y difusión del conocimiento sobre enfoque de género en la planificación, ejecución, seguimiento e implementación de la intervención		1		
	El Proyecto incide en la reducción de la desigualdad de las relaciones de poder y participación entre hombres y mujeres dentro del hogar y en la comunidad; en las acciones de autoprotección ; en el incremento de la representación de la mujer en cargos de toma de decisiones en diversas instancias ; y en los resultados de las decisiones que estas instancias adoptan en términos de mayor igualdad de género y reducción de brechas			1	
 Transición justa hacia economías y sociedad ambientalmente sostenibles para todos	El Proyecto responde o refleja los resultados previstos de los marcos normativos de la OIT para la sostenibilidad ambiental y el cambio climático		1		1

5

Estructura de la Matriz

La Matriz se estructura en seis pestañas, las tres primeras corresponden a los tres momentos del ciclo del proyecto (diseño, implementación y evaluación) y las tres siguientes contiene información de apoyo para quien se encargue de completar la Matriz.

Las tres primeras pestañas tienen la misma estructura e incluyen 10 columnas, de las cuales las 5 primeras ya están llenas, mientras que las 5 siguientes deben ser completadas por quien realiza el ejercicio (aunque la última es opcional).

1	Indicadores	Incluye el número del indicador y la definición del indicador. El número tiene dos caracteres (por ejemplo, I.2): el primero alude a la categoría del indicador (por ejemplo el I es “participación de socios y contrapartes y gestión de riesgos) y el segundo al número del indicador dentro de esa categoría.
2	Criterio CAD-OCDE al que se vincula	Pueden ser: coherencia, relevancia, efectividad, eficacia de la gestión, orientación hacia el impacto y sostenibilidad.
3	#	Número del criterio de cumplimiento. Tiene 3 caracteres (por ejemplo, I.2.1): el primero alude a la categoría del indicador, el segundo al número de indicador dentro de esta categoría y el tercero al número de criterio dentro de ese indicador.
4	Criterio de cumplimiento	Se define el criterio de cumplimiento. En la gran mayoría de casos, el criterio incluye varios ítems.
5	Métrica de cumplimiento	Por cada criterio de cumplimiento, las opciones de puntaje son 0, 1, 2 y 3 (en algunos casos, hay una opción adicional que es Na = No aplica). En la métrica se define qué se debe cumplir (por lo general, qué ítems de los mencionados en la columna anterior deben cumplirse) para asignar un puntaje determinado (0, 1, 2 o 3).



6	Puntaje asignado	Quien realiza el ejercicio deberá especificar el puntaje ("0", "1", "2", "3") tomando en cuenta la información del Proyecto que haya recogido y los parámetros establecidos en las dos columnas previas.	8	Justificación detallada del puntaje	Esta es la columna que debería contener mayor información porque ahí quien realiza el ejercicio se deberá justificar de manera muy detallada los puntajes asignados, dando explicaciones, ejemplos, especificaciones, aludiendo a secciones o páginas del PRODOC, entre otros. Cabe precisar que en esta columna debe ir información adicional a la registrada en la columna "Descripción del puntaje". Siguiendo con el último ejemplo señalado, si en esta columna "Descripción del puntaje" se ha enunciado los 2 mandantes y las 2 formas de participación identificadas, entonces en la columna "Justificación detallada" debe señalarse más detalles sobre estas formas de participar (por ejemplo, cuántas reuniones en las que participó, tipo de compromisos que asumió, entre otros).
7	Descripción del puntaje	Quien realiza el ejercicio deberá convertir el puntaje que ha asignado en la columna anterior en un texto breve. En algunos casos, este texto breve puede ser copy paste de lo que señala en la columna "Métrica de cumplimiento" (por ejemplo cuando en esta columna de Métrica dice "El documento de diseño del Proyecto identifica los principales riesgos, los cuantifica y plantea medidas de mitigación de la probabilidad de ocurrencia y de los efectos de los riesgos identificados"). Pero en otros casos el texto breve debe dar información adicional (por ejemplo cuando en esta columna de Métrica dice "2 mandantes participan en el diseño en al menos 2 de las 5 formas identificadas", entonces en la columna "Descripción del puntaje" se debería precisar quiénes son esos 2 mandantes y cuáles son las formas en las que participan").	9	Fuente de información	Quien realiza el ejercicio deberá identificar las fuentes de información utilizada para asignar el puntaje. En la cuarta pestaña ("Fuentes de información") de la Matriz se especifica, para cada criterio de cumplimiento, las fuentes de información que se deben utilizar para asignar el puntaje.
			10	Observaciones / comentarios adicionales (opcional)	Quien realiza el ejercicio deberá consignar otra información que considere relevante y que no haya sido señalada en algunas de las columnas anteriores.

6 Consideraciones adicionales para quien realiza el ejercicio de completar la Matriz

1. En primer lugar, deberá revisar detalladamente cada indicador y criterio de la Matriz de evaluación.
2. Hay algunos criterios que en su definición incluyen notas explicativas, las cuales, para facilitar su visualización, están subrayadas. Asimismo, hay criterios que en algunos de sus ítems se ha señalado en cursivas y subrayado “ver definiciones en la pestaña “Definiciones-Ejemplos”: en estos casos, quien realiza el ejercicio deberá ir a la mencionada pestaña (es la quinta de la Matriz) para poder tener mayor claridad sobre el ítem.
3. Luego, deberá revisar cuidadosamente información relevante referida al Proyecto, tanto al diseño como a su implementación.
4. Por cada criterio de cumplimiento, para asignar el puntaje deberá utilizar la fuente de información consignada en la cuarta pestaña de la Matriz (“Fuentes de información”). Como se podrá observar, en algunos criterios las fuentes de información son secundarias, en otras primarias y en otras de ambos tipos.
 - La asignación de puntajes a los criterios de cumplimiento de la sección “Diseño”, en general se basan en fuentes secundarias, mientras que la asignación de puntajes a los criterios de cumplimiento de las secciones “Implementación” y “Evaluación” se suelen basar tanto en fuentes secundarias como primarias.

- ▶ Las fuentes secundarias son, entre otras:
 - ▶ Documento de diseño del Proyecto (PRODOC), incluyendo Anexos.
 - ▶ Actas / Bitácora que den cuenta del contenido de los aportes de los mandantes durante el proceso de diseño del Proyecto.
 - ▶ Informes de Progreso del Proyecto.
 - ▶ Informes de realización de productos o actividades del Proyecto, vinculadas al desarrollo de conocimientos y capacidades de los actores clave y/o socios nacionales implementadores.
 - ▶ Lista de asistencia, Resultados de pruebas de entrada / prueba de salida
 - ▶ Informes de ejecución financiera del Proyecto.
 - ▶ Documentos de políticas, planes, programas, marcos institucionales, estructura de funcionamiento desarrolladas por los mandantes en el período de implementación del Proyecto.
 - ▶ Convenios de alianzas interinstitucionales entre el Proyecto con sociedad civil, academia, SNU, instancias regionales / locales.
 - ▶ Documento de diseño del sistema de monitoreo, Reportes del sistema de monitoreo.
 - ▶ Actas / acuerdos / memorias de los espacios de diálogo social ad hoc del Proyecto y de otros espacios de diálogo.
- ▶ Las fuentes primarias son, entre otras:
 - ▶ Entrevistas al Equipo del Proyecto.
 - ▶ Entrevistas a representantes de mandantes / socios nacionales.

5. La justificación del puntaje asignado es la columna más importante porque es la única que permite sustentar, de manera objetiva y basada en evidencia, el puntaje asignado a cada criterio.
6. La sección “Evaluación” de la Matriz está prevista para que pueda ser aplicada cuando un Proyecto está cerca de finalizar (entre 1 y 3 meses antes de culminar). Es decir, es deseable que se aplique con una lógica ex post. Sin embargo, en los casos que no sea posible y se aplique cuando el Proyecto está en plena implementación (entre 6 y 12 meses antes de finalizar) los puntajes que se asignen en los criterios de cumplimiento serán referenciales porque se estará tomando en cuenta “lo que se espera que suceda” y no “lo que ha sucedido”. En estos casos, el criterio de cumplimiento ya no será por ejemplo “se cumplen los siguientes elementos”, “se refleja en cambios” o “han comprometido recursos” sino “se espera se cumplan”, “hay altas probabilidades que se refleja en cambios” o “hay disposición en comprometer recursos”.
7. Todos los criterios de cumplimiento aplican a todos los proyectos, independientemente de su temática o del alcance geográfico de su intervención. La única excepción es el criterio de cumplimiento de la categoría “Transición justa hacia economías y sociedad ambientalmente sostenibles para todos” que solo aplica a determinados proyectos, específicamente a aquellos vinculados a los Resultados 3, 4 u 8 del Programa y Presupuesto OIT 2024-2025.
 - ▶ Resultado 1: Fortalecimiento y modernización de la labor normativa en pro de la justicia social.
 - ▶ Resultado 2: Mandantes tripartitos fuertes, representativos e influyentes, y diálogo social eficaz.
 - ▶ Resultado 3: Empleo pleno y productivo para transiciones justas.
 - ▶ Resultado 4: Empresas sostenibles en pro del crecimiento sostenible y el trabajo decente.
 - ▶ Resultado 5: Igualdad de género e igualdad de trato y de oportunidades para todos.
 - ▶ Resultado 6: Protección en el trabajo para todos.
 - ▶ Resultado 7: Protección social universal.

► Resultado 8: Respuestas de políticas e instituciones integradas para promover la justicia social a través del trabajo decente.

8. Todos los criterios de cumplimiento aplican a todos los proyectos, independientemente de su temática o del alcance geográfico de su intervención. La única excepción es el criterio de cumplimiento de la categoría “Transición justa hacia economías y sociedad ambientalmente sostenibles para todos” que solo aplica a determinados proyectos, específicamente a aquellos vinculados a los Resultados 3, 4 u 8 del Programa y Presupuesto OIT 2024-2025.

La Matriz de evaluación de sostenibilidad de los proyectos con fondos RBSA

La Matriz está diseñada principalmente para proyectos de donantes tradicionales. En el caso de los proyectos con fondos RBSA, dadas sus particularidades (montos de financiamiento menores a US\$ 1 millón, no suelen tener Marco Lógico ni indicadores, responde directamente a demandas de los constituyentes) se está considerando una versión ajustada de esta Matriz de evaluación de sostenibilidad,

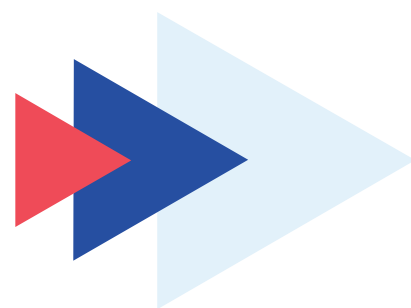
Esta Matriz ajustada para proyectos RBSA tiene 11 indicadores para analizar la sostenibilidad de los proyectos, con sus respectivos criterios y métricas de cumplimiento. En total, contempla 17 criterios, los cuales están organizados en las siguientes categorías:

- ▶ Participación de socios y contrapartes y gestión de riesgos: 5 criterios.
- ▶ Sostenibilidad institucional: 5 criterios.
- ▶ Sostenibilidad financiera: 1 criterios.
- ▶ Sostenibilidad política: 3 criterios.
- ▶ Sostenibilidad de género: 2 criterios.
- ▶ Transición justa hacia economías y sociedad ambientalmente sostenibles para todos: 1 criterio.

La Matriz también contempla otra forma de organizar los indicadores, según en qué momento del ciclo del proyecto se revisa el cumplimiento de sus criterios de cumplimiento:

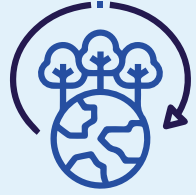
- ▶ En la etapa inicial del diseño: 6 criterios. A ser revisados durante los primeros 6 meses de ejecución del Proyecto.
- ▶ En la etapa de implementación: 7 criterios. A ser revisados antes de la evaluación de medio término.
- ▶ En la etapa de evaluación: 4 criterios. A ser revisados durante el último trimestre de ejecución del Proyecto.

En general, los criterios de cumplimiento que se revisan en la etapa de diseño (lo que espera hacer con el Proyecto) están ligados a los criterios que se revisan en las otras dos etapas (lo que se está haciendo o lo que se hizo con el Proyecto), por lo que cuando un Proyecto está por finalizar, se revisan los 17 criterios.



Cantidad de criterios de evaluación de la Matriz para proyectos con fondos RBSA, según categoría de indicadores y momento del ciclo de proyectos en el que se evalúan.

Categorías	Indicadores	Diseño	Implementación	Evaluación	Total
 Participación de socios y contrapartes y gestión de riesgos	Los mandantes participan activamente en el diseño e implementación del Proyecto y esta participación se refleja en que los principales elementos de la intervención son coherentes con las necesidades / demandas de los mandantes	2	1		5
	El Proyecto gestiona medidas para garantizar la sostenibilidad , así como una estrategia de salida o transición para favorecer la continuidad de sus resultados	1	1		
 Sostenibilidad institucional	El Proyecto lleva a cabo acciones dirigidas a incrementar los conocimientos y capacidades de representantes de los mandantes / socios nacionales implementadores		1	1	5
	El Proyecto mejora conocimientos y capacidades individuales en los representantes de los mandantes / socios nacionales que participan en el Proyecto		1		
	El Proyecto desarrolla capacidades institucionales funcionales (de organización y gestión) y técnicas en los mandantes / socios nacionales y éstos desarrollan políticas, planes, programas, estrategias, marcos institucionales y/o estructuras de funcionamiento de alcance nacional regional y/o local que pueden contribuir a consolidar los resultados			1	
	El Proyecto establece una estrategia de gestión y difusión del conocimiento que incluye la generación, recopilación y análisis de información vinculada a los resultados de la intervención, así como alianzas interinstitucionales con la sociedad civil, academia, sector privado y agencias de cooperación del SNU vinculadas a las temáticas que se trabajan en el Proyecto		1		
 Sostenibilidad financiera	Los mandantes han comprometido recursos financieros propios y/o han logrado movilizar recursos financieros de otras fuentes para llevar a cabo las políticas, planes, estrategias y actividades necesarias para consolidar los resultados de la intervención.			1	1

Categorías	Indicadores	Diseño	Implementación	Evaluación	Total
 Sostenibilidad política	La promulgación y/o aplicación de la legislación y normativa nacional, los sistemas normativos privados y/o las normas internacionales existentes favorecen o refuerzan la continuidad de los resultados del Proyecto	2			3
	Los acuerdos, pactos u otros mecanismos derivados del diálogo social promovido por el Proyecto , que apoyan a los interlocutores sociales a cumplir los objetivos del Proyecto; y/o el fortalecimiento de los procesos, instituciones y espacios de diálogo social ya existentes contribuyen a consolidar los resultados del Proyecto			1	
 Sostenibilidad de género	El Proyecto realiza un análisis / diagnóstico de género sobre la situación actual de la discriminación basada en el sexo y las desigualdades entre hombres y mujeres en ámbitos relevantes para la intervención; atiende las necesidades de las mujeres en los objetivos, resultados, productos, estrategias, acciones y/o población objetivo de su intervención ; cuenta con indicadores y metas incluyentes desde el punto de vista del género ; y cuenta con un presupuesto con perspectiva de género como herramienta para destinar recursos concretos para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer.	1	1		2
 Transición justa hacia economías y sociedad ambientalmente sostenibles para todos	El Proyecto responde o refleja los resultados previstos de los marcos normativos de la OIT para la sostenibilidad ambiental y el cambio climático		1		1

Otras variantes de la Matriz según tipo de financiamiento y donante

Se sugiere que independientemente del tipo de financiamiento (por ejemplo, fondos domésticos) y de quién es la institución donante, se aplique la versión general de la Matriz (es decir, la que tiene 13 indicadores y 23 criterios). Lo que sí podría

variar según ambos criterios, principalmente según quién es la institución donante, es la utilización que se le pueda dar a los resultados de la Matriz, en términos por ejemplo de ajustes al diseño del Proyecto durante la etapa de implementación.

7

Usos de la Guía: desarrollo de un plan o estrategia de sostenibilidad



En base a los resultados de la aplicación de la **Guía** se puede:

1. diagnosticar el diseño del proyecto en términos de la incorporación de dimensiones de sostenibilidad a nivel de las estrategias, acciones y productos; y
2. elaborar (o revisar/ajustar en caso ya exista) un plan o estrategia de sostenibilidad con acciones que apunten a lograr una transferencia de responsabilidades y “entrega del proyecto” de manera gradual y efectiva a los socios nacionales y, en general, a incrementar las posibilidades de que los resultados alcanzados continúen una vez finalizado el proyecto.

Sobre la base de los resultados del diagnóstico de sostenibilidad, el jefe de proyecto, conjuntamente con su equipo y con el apoyo de la Unidad de Programación, si fuese necesario, **elabora o revisa el plan de sostenibilidad del proyecto.**



(Revisa, a modo de ejemplo, el anexo al final
de este documento - **Plan de sostenibilidad**)

Para el diseño del plan se sugiere utilizar las preguntas orientadoras listadas a continuación:

- 1 **¿Qué se quiere que sea sostenible?** Identificar qué productos/resultados de corto plazo son los más importantes para la obtención de resultados de más largo plazo.



Para cada producto/resultado de corto plazo identificado:

- 2 **¿Cómo se espera alcanzar la sostenibilidad?** Identificar qué acciones podrían realizar la OIT y las contrapartes para asegurar que los productos/resultados de corto plazo seleccionados sean sostenibles.
- 3 **¿Qué acciones se pueden incluir para incrementar la sensibilidad de género de los resultados?** Identificar cuáles de las acciones propuestas pueden contribuir a reducir la brecha de género.
- 4 **¿Quién debería garantizar que se lleven a cabo las acciones identificadas para asegurar la sostenibilidad de los productos/resultados de corto plazo?** Identificar qué organización, socio implementador, institución nacional o local, grupo o asociación sería la responsable de llevar a cabo las acciones.
- 5 **¿Cuándo se llevarán a cabo las acciones identificadas?** Identificar en qué periodo de la implementación del proyecto o programa se debe poner en marcha la estrategia de sostenibilidad.
- 6 **¿Cuánto cuesta llevar a cabo las acciones identificadas?** Estimar la cantidad de recursos monetarios, humanos o en especie que serían necesarios para alcanzar la sostenibilidad de los resultados priorizados.
- 7 **¿Se están alcanzando los hitos para cumplir con las acciones previstas?** Definir un conjunto de indicadores asociados vinculados al cumplimiento parcial o total de las acciones previstas.

 Anexo

Plan de sostenibilidad (a modo de ejemplo)

Resultado(s) a mantener en el tiempo	Riesgo al que está expuesto el resultado: probabilidad de ocurrencia/ impacto si ocurre	Acción(es) para alcanzar la sostenibilidad del resultado	Acción(es) sensible a género	Organización institución responsable de llevar a cabo la acción (OIT, otras)	Cronograma (trimestre/año)	Recursos requeridos (USD + h/L)	Indicadores (de acciones de estrategia)
Resultado 1		Acción 1.1					
		Acción 1.2					
		Acción 1.2					

Ejemplos de acciones para alcanzar sostenibilidad de resultados vinculados al fortalecimiento de capacidades:

- ▶ incidir con instituciones socias para que aprueben lineamientos, listados, modelos, guías, protocolos y demás herramientas que ya han sido elaboradas por el proyecto *(la incidencia es una acción a cargo de la OIT, mientras que la aprobación de lineamientos es una acción a cargo de las instituciones socias)*;
- ▶ difundir videos tutoriales, boletines y otras herramientas vinculadas a la capacitación *(es una acción a cargo de la OIT)*;
- ▶ transferir los cursos y materiales de capacitación (malla curricular, metodología, videos, links) a las plataformas, escuelas o aulas virtuales de las instituciones socias *(es una acción a cargo de la OIT)*;
- ▶ incidir con instituciones socias para que institucionalicen los cursos mediante resoluciones formales y para que repliquen cursos de capacitación a sus funcionarios *(la incidencia es una acción a cargo de la OIT, mientras que la institucionalización y réplica de los cursos es una acción a cargo de las instituciones socias)*;
- ▶ llevar a cabo nuevas ediciones de cursos de capacitación o formación de formadores *(es una acción a cargo de la OIT)*; y
- ▶ elaborar documentos que sistematicen experiencias *(es una acción a cargo de la OIT)*.



Fuentes consultadas

La actualización de esta Guía ha implicado la revisión de los siguientes documentos:

Documentos iniciales

ILO. 2018. Guía Evaluando la sostenibilidad de la intervención* (documento interno). *Evaluation Office, Ginebra.*

_____. 2021. Nota técnica Consideraciones para abordar la perspectiva de género (documento interno). Ginebra.

Guías de evaluación

ILO. 2015. Toolkit and How-to Manual for preparing evaluable results frameworks based on evaluable Country Programme Outcomes (documento interno). *Evaluation Office, Ginebra.*

_____. 2020. Checklist for evaluable Country Programme Outcomes. *Evaluation Office, Ginebra.* Disponible en: <https://intranet.ilo.org/collaborate/evalksp/Documents/Checklist%20for%20evaluable%20Country%20Programme%20Outcomes.pdf>

_____. 2020. Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation. *Evaluation Office, Ginebra.* Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746716.pdf

_____. 2020. Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate. *Evaluation Office, Ginebra.* Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf

_____. 2021. Tool 1.1: Evaluability review during project start-up phase. *Evaluation Office, Ginebra.* Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746734.pdf

Guías de PARDEV sobre desarrollo y evaluación de capacidades (documentos internos)

ILO. 2018. Guide 11: Capacity assessment for development cooperation. Ginebra.

_____. 2018. Guide12: Capacity assessment in development cooperation. Ginebra.

_____. 2020. Guide to the ILO PRODOC Template. Ginebra.

_____. 2021. Development Cooperation Internal Governance Manual. Ginebra.

_____. 2022. Template 1 – RBSA Proposal. Ginebra.

_____. 2022. Appraisals in 2021: Figures, trends and findings on design and appraisal of ILO development cooperation project proposals. Ginebra.

* Para el diseño de esta nueva versión de la guía (2021) se ha considerado una muestra de fichas que corresponden a la autoaplicación de la Guía “Evaluando la sostenibilidad de la intervención” (2018) en proyectos de cooperación al desarrollo implementados en la Oficina Andina en 2020.

Programa y presupuesto

ILO. 2020. Programa y presupuesto 2020-2021. Ginebra. Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/program/WCMS_736564/lang-es/index.htm

_____. 2020. Programa y presupuesto 2020-2021: nota técnica de indicadores (documento interno). Ginebra.

_____. 2021. Programa y presupuesto 2022-2023. Ginebra. Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/program/WCMS_831039/lang-es/index.htm

_____. 2021. Programa y presupuesto 2022-2023: nota técnica de indicadores (documento interno). Ginebra.

Otra documentación

ILO. 2016. Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género 2016-2017. Ginebra. Disponible en: http://wcmstraining2.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_537316.pdf?msclkid=240ab57ebaba11eca36d06a83d55c917

_____. 2018. Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género 2018-2021. Ginebra. Disponible en: http://oit.org/gender/Informationresources/WCMS_650469/lang-es/index.htm?msclkid=97835909bab911ec9427f7eef43c77dd

_____. 2020. Metaanálisis de las intervenciones de la OIT en América Latina y el Caribe en materia de trabajo infantil, trabajo forzoso y trata de personas. Evaluation Office. Lima. Disponible en: <https://www.ilo.org/ievaldiscovery/-bamb5il>

_____. 2021. Distilling lessons learned on USG funding proposals for FY 2018-2019-2020 (documento interno). Ginebra.

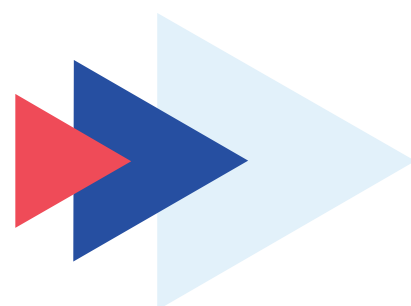
_____. 2021. Informes de evaluación de la región América Latina y el Caribe (2015-2021). Evaluation Office. Lima. Disponibles en: [i-eval Discovery](#)

JPAL. s/f. A Practical Guide to Measuring Women's and Girls' Empowerment in Impact Evaluations. Disponible en: <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-resources/practical-guide-to-measuring-womens-and-girls-empowerment-in-impact-evaluations.pdf>

UNW. 2017. UN-Women Strategic Plan 2018-2021: Theory of Change in Support of the Strategic Plan 2018-2021. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/UNW-2017-6-Annex2-Development-results-theory-of-change-en.pdf>

_____. 2017. UN-Women Strategic Plan 2018-2021: Integrated Results and Resources Framework. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/UNW-2017-6-Annex1-Integrated-results-and-resources-framework-en.pdf>

USDOL. 2018. Sustainability: Guide a practical tool for sustaining development gains. Washington. Disponible en: https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ILAB/Sustainability_Guide_Final_Report_08-22-2018.pdf?msclkid=e87a1953bab211ec86077fd5fab841a0



Anexo I. Ejemplo de aplicación

A continuación, se presenta un ejemplo para ilustrar los pasos a seguir para completar la matriz. Este ejemplo se está completando en la etapa de evaluación.

Paso 1

Seleccione la pestaña a completar dependiendo de la etapa del ciclo de proyecto en que se encuentre su iniciativa (diseño, implementación o evaluación). En este caso, nos encontramos en la fase de evaluación por lo que seleccionaremos la tercera pestaña.

Tabla 1 Diseño Tabla 2 Implementación **Tabla 3 Evaluación** Fuentes de Información Definiciones - Ejemplos



Paso 2

Complete los datos de la parte superior de la pestaña.

Evaluando la sostenibilidad de una intervención en la fase de evaluación final o de medio término

Código de Proyecto:	ARG/19/50/UND	
Nombre de Proyecto:	Iniciativa Spotlight	
Fecha:	15/01/22	
Responsable de la valoración:	Otro (especifique)	Teodoro Sanz

Paso 3

Lea detenidamente todos los indicadores y criterios de cumplimiento. Identifique posibles documentos que puedan ayudarle a completar la matriz. En la **cuarta pestaña puede encontrar algunos ejemplos de fuentes de información** que puede utilizar como referencia.

Etapadel ciclo de proyecto	Categoría de sostenibilidad	# Indicador	# Criterio de cumplimiento	Criterio de cumplimiento	Fuentes de información
EVALUACION	Sostenibilidad institucional	II.3	II.3.1.	Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales funcionales y técnicas como consecuencia de las acciones del Proyecto a) Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales funcionales de organización y gestión: son capacidades transversales no asociadas a un tema o sector en particular, sino al funcionamiento más amplio de la organización (<i>Ver ejemplos en la pestaña "Definiciones-Ejemplos."</i>) b) Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales técnicas: son capacidades específicas asociadas con áreas particulares de especialización y estrechamente relacionadas con un tema o sector en particular (<i>Ver ejemplos en la pestaña "Definiciones-Ejemplos."</i>) <i>Nota. Para evaluar este criterio no se utilizan pruebas de medición de conocimientos, sino otro tipo de fuentes secundarias (como informes de progreso) o primarias (como entrevistas).</i>	Informes de Progreso del Proyecto, incluyendo Anexos Entrevistas al Equipo del Proyecto y a representantes de mandantes / socios nacionales Informes de realización de productos o actividades del Proyecto vinculadas al desarrollo de conocimientos y capacidades de los actores clave y/o socios nacionales implementadores

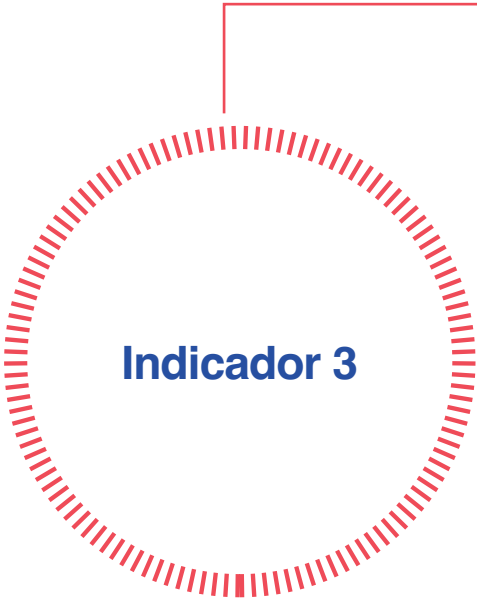
Tabla 1 Diseño

Tabla 2 Implementación

Tabla 3 Evaluación

Definiciones - Ejemplos

Considerar se



Por ejemplo: Tomemos el caso del criterio de cumplimiento **II.3.1** respecto al fortalecimiento de capacidades de los mandantes.

Etapadel ciclo de proyecto	Categoría de sostenibilidad	# Indicador	# Criterio de cumplimiento	Criterio de cumplimiento	Definiciones / ejemplos
EVALUACION	Sostenibilidad institucional	II.3	II.3.1.	Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales funcionales y técnicas como consecuencia de las acciones del Proyecto a) Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales funcionales de organización y gestión: son capacidades transversales no asociadas a un tema o sector en particular, sino al funcionamiento más amplio de la organización (<i>Ver ejemplos en la pestaña "Definiciones-Ejemplos."</i>) b) Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales técnicas: son capacidades específicas asociadas con áreas particulares de especialización y estrechamente relacionadas con un tema o sector en particular (<i>Ver ejemplos en la pestaña "Definiciones-Ejemplos."</i>) <i>Nota. Para evaluar este criterio no se utilizan pruebas de medición de conocimientos, sino otro tipo de fuentes secundarias (como informes de progreso) o primarias (como entrevistas).</i>	Ejemplos de capacidades institucionales funcionales de organización y gestión: - Análisis de entornos - Participación más informada en instancias de diálogo - Incidencia en diseño y aplicación de políticas públicas nacionales, regionales y locales - Provisión de nuevos servicios a los afiliados (en empleadores y trabajadores) - Negociación colectiva (en empleadores y trabajadores) - Planificación y gestión por resultados: diseñar planes, protocolos de actuación; realizar seguimiento y evaluación de los planes. - Liderazgo y gobernanza (capacidad de articular claramente a otros en torno a un objetivo común) - Rendición de cuentas (conjunto claro de reglas y procedimientos que gobiernan sus interacciones con clientes, socios y otras partes interesadas) - Adaptación al cambio en la gestión de programas (capacidad de liderar o servir como socio en la planificación, implementación y seguimiento de proyectos y programas) - Asociaciones y alianzas estratégicas con otras instituciones - Técnicas de recopilación de datos y sistemas estadísticos de medición sobre temáticas específicas - Alianzas o vínculos con otros mandantes u organizaciones sociales Ejemplos de capacidades institucionales técnicas: - Aplicación efectiva de la legislación laboral - Promoción de prácticas laborales sensibles a género - Cómo mejorar esquemas de financiamiento social
EVALUACION	Sostenibilidad institucional	II.3	II.3.2.	Los mandantes / socios nacionales desarrollan (en el período en el que se implementa el Proyecto) políticas, planes, programas, estrategias, marcos institucionales y/o estructuras de funcionamiento, de alcance nacional, regional o local, que pueden contribuir a consolidar los resultados de la intervención	

Tabla 1 Diseño

Tabla 2 Implementación

Tabla 3 Evaluación

Fuentes de Información

Considerar se



Es aconsejable que antes de completar este criterio se revise la quinta pestaña para ver **la definición y algunos ejemplos** de capacidades instituciones funcionales y técnicas.

Paso 4

En el caso del Proyecto Spotlight, el consultor a cargo de la evaluación calificó este criterio con 1- Sostenibilidad Baja y utilizó dos TPRs del proyecto para justificar su respuesta.

INDICADORES	Criterio CAD-OCDE al que se vincula (para referencia del evaluador)	#	CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO	MÉTRICA DE CUMPLIMIENTO	PUNTAJE ASIGNADO (seleccione del desplegable)	DESCRIPCION DEL PUNTAJE	JUSTIFICACION DETALLADA DEL PUNTAJE	FUENTE DE INFORMACION	OBSERVACIONES / COMENTARIOS ADICIONALES
II. Sostenibilidad institucional (II.3) El Proyecto desarrolla capacidades institucionales funcionales (de organización y gestión) y técnicas en los mandantes / socios nacionales y éstos desarrollan políticas, planes, programas, estrategias, marcos institucionales y/o estructuras de funcionamiento de alcance nacional regional y/o local que pueden contribuir a consolidar los resultados	Orientación hacia el impacto	II.3.1.	Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales funcionales y técnicas como consecuencia de las acciones del Proyecto a) Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales funcionales de organización y gestión: son capacidades transversales no asociadas a un tema o sector en particular, sino al funcionamiento más amplio de la organización (Ver ejemplos en la pestaña "Definiciones-Ejemplos") b) Los mandantes / socios nacionales desarrollan capacidades institucionales técnicas: son capacidades específicas asociadas con áreas particulares de especialización y estrechamente relacionadas con un tema o sector en particular (Ver ejemplos en la pestaña "Definiciones-Ejemplos") <i>Nota: Para evaluar este criterio no se utilizan pruebas de medición de conocimientos, sino otro tipo de fuentes secundarias (como informes de progreso) o primarias (como entrevistas)</i>	3. Los 3 mandantes desarrollan al menos una capacidad institucional funcional y/o técnica 2. 2 mandantes desarrollan al menos una capacidad institucional funcional y/o técnica 1. 1 mandante desarrolla al menos una capacidad institucional funcional y/o técnica 0. Ningún mandante desarrolla capacidades institucionales funcionales ni técnicas	1 - Sostenibilidad baja	Un tipo de mandante (gobierno) ha desarrollado capacidades funcionales y/o técnicas vinculadas a la lucha contra el trabajo infantil y el trabajo adolescente no protegido en la agricultura	El Proyecto ha contribuido a poner en agenda la temática de trabajo infantil en la cartera de agricultura, a nivel nacional y sobre todo a nivel provincial. Las partes interesadas tienen una mayor comprensión de los diferentes roles y responsabilidades de los diferentes actores relevantes que abarcan los niveles nacional, provincial y municipal y los sectores laboral y agrícola; en lo cual ha influido que el Proyecto ha facilitado espacios de contacto entre diferentes actores y sus respectivas agendas. El Proyecto también ha apoyado el diseño de diversas herramientas para gestionar y abordar la problemática de trabajo infantil a través de políticas públicas. • Sistema (Portal) de monitoreo de la COPRETI de Buenos Aires sobre trabajo infantil en el ámbito agrícola (sector hortícola) de la provincia. Este sistema de geolocalización busca contribuir al diseño, implementación, evaluación y seguimiento colaborativo de estrategias integrales para erradicación del trabajo infantil, así como a detectar áreas críticas de trabajo infantil y diseñar políticas basadas en evidencia y con enfoque local. Ante la decisión del Proyecto de apoyar el diseño del Portal, la COPRETI decidió crear un equipo específico de monitoreo de trabajo infantil, con asignación de presupuesto y contratación de personal para el diseño, implementación, seguimiento y actualización del Portal. • Mapeo dinámico del trabajo agropecuario en la provincia de Buenos Aires. Es una herramienta de georreferenciación y construcción de series temporales de datos actualizados de trabajadores agrícolas, que contribuye a identificar y caracterizar cultivos con mayor riesgo de trabajo infantil, a visibilizar el trabajo infantil, y puede servir como insumo para la elaboración y refuerzo de políticas de promoción del trabajo decente. Con el Ministerio de Desarrollo Agropecuario estuvieron involucrados durante desarrollo y capacitación en el uso correcto de esta herramienta, incluyendo cómo mantenerla actualizada. Además, la herramienta se ha integrado a la estructura gubernamental.	Reporte de Progreso Anual 2020 y 2021.	

Y justificó su puntaje en "JUSTIFICACION DETALLADA DEL PUNTAJE", tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

JUSTIFICACIÓN DETALLADA DEL PUNTAJE

El Proyecto ha contribuido a poner en agenda la temática de trabajo infantil en la cartera de agricultura, a nivel nacional y sobre todo a nivel provincial. Las partes interesadas tienen una mayor comprensión de los diferentes roles y responsabilidades de los diferentes actores relevantes que abarcan los niveles nacional, provincial y municipal y los sectores laboral y agrícola; en lo cual ha influido que el Proyecto ha facilitado espacios de contacto entre diferentes actores y sus respectivas agendas.

El Proyecto también ha apoyado el diseño de diversas herramientas para gestionar y abordar la problemática de trabajo infantil a través de políticas públicas.

- Sistema (Portal) de monitoreo de la COPRETI de Buenos Aires sobre trabajo infantil en el ámbito agrícola (sector hortícola) de la provincia. Este sistema de geolocalización busca contribuir al diseño, implementación, evaluación y seguimiento colaborativo de estrategias integrales para erradicación del trabajo infantil, así como a detectar áreas críticas de trabajo infantil y diseñar políticas basadas en evidencia y con enfoque local. Ante la decisión del Proyecto de apoyar el diseño del Portal, la COPRETI decidió crear un equipo específico de monitoreo de trabajo infantil, con asignación de presupuesto y contratación de personal para el diseño, implementación, seguimiento y actualización del Portal.

En cuanto a "DESCRIPCION DEL PUNTAJE" el consultor indicó lo siguiente:

DESCRIPCIÓN DEL PUNTAJE

Un tipo de mandante (gobierno) ha desarrollado capacidades funcionales y/o técnicas vinculadas a la lucha contra el trabajo infantil y el trabajo adolescente no protegido en la agricultura.

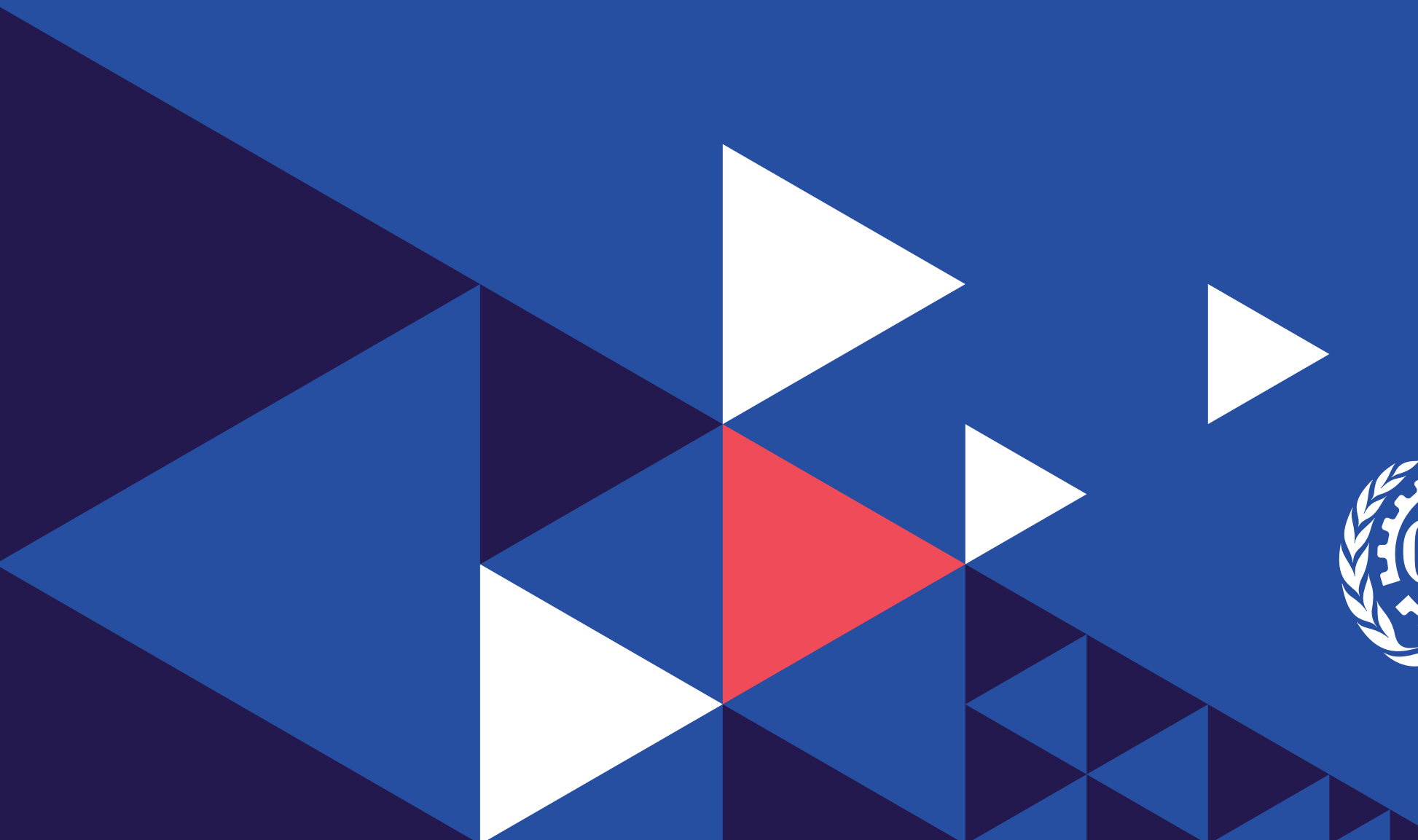
Finalmente, en la quinta columna puede consignar información adicional que considere sea pertinente.

Paso 5

Repetir los pasos tres y cuatro hasta completar toda la matriz.

Paso 6

Elaborar un plan o estrategia de sostenibilidad (ver inciso 7 para mayores detalles) en caso sea necesario.



Organización
Internacional
del Trabajo

www.ilo.org