



Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para Programas de Derechos de los Trabajadores: ¿Por dónde comenzamos?



El financiamiento de esta publicación provino del Departamento del Trabajo de Estados Unidos con el número de contrato 47QRAA18D00FZ – Orden 1605C2-22-F-00014 con el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos, Buró de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB, por sus siglas en inglés), Oficina para Asuntos Comerciales y Laborales (OTLA, por sus siglas en inglés). Este material no refleja necesariamente las opiniones o las normas del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, así como la mención de nombres comerciales, productos comerciales u organizaciones no implica aprobación o promoción alguna por parte del Gobierno de los Estados Unidos.

Índice

Introducción a la guía “MEA para Programas de Derechos de los Trabajadores: ¿Por dónde comenzamos?”	4
¿Cuál es el propósito de los Planes de MEA?	4
¿Cuál es la importancia del Plan MEA?	4
¿Quién deberían usar esta Guía?	4
¿Cómo debería usar esta Guía un equipo de proyecto?	5
¿Cuándo debería elaborarse, usarse y actualizarse el Plan de MEA?	5
Figura 1. Ciclo vital de proyecto de la ILAB.....	6
Figura 2. Iteración en el ciclo vital del proyecto de ILAB	6
ILAB / Teoría del Cambio Sostenido (TdCS) de OTLA y el Enfoque de MEA.....	7
Monitoreo basado en teoría y Monitoreo consciente de la complejidad	7
Recursos.....	9
Figura 3. Teoría del cambio sostenido para programas de derechos de los trabajadores de ILAB	10
Composición del Plan de MEA de OTLA.....	11
Elementos obligatorios del Plan de MEA.....	11
1. Modelo de marco lógico	11
Recursos.....	11
Orientación.....	12
Consideraciones	13
2. Agenda de aprendizaje para la acción (L4A)	16
Recursos.....	16
Orientación.....	17
Consideraciones	17
3. Plan de Monitoreo de Desempeño (PMD).....	20
Recursos.....	21
Orientación.....	21
Consideraciones	23
4. Consideración de las actividades de MEA en el Plan de Trabajo y el presupuesto del proyecto	23
Orientación.....	23
Elementos recomendados del Plan de MEA	24

5. Plan de retroalimentación de partes interesadas24
Recursos.....24
Consideraciones24
6. Plan de evaluación.....24
Recursos.....24
Consideraciones25
7. Diario del proceso25

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA “MEA PARA PROGRAMAS DE DERECHOS DE LOS TRABAJADORES: ¿POR DÓNDE COMENZAMOS?”

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LOS PLANES DE MEA?

Como se especifica en los términos y condiciones de la concesión, los proyectos deben colaborar con ILAB para elaborar un Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA). Cada Plan de MEA es exclusivo del proyecto. Es una herramienta para integrar y guiar el proceso de control, evaluación y generación de informes sobre el avance del proyecto hacia el logro de los resultados deseados. El Plan debe contribuir con la adaptación del proyecto e incentivarla mediante el suministro de información para tomar decisiones de administración y gestión, aprendizaje y ajustes a lo largo del ciclo del proyecto. Los planes de MEA promueven el fortalecimiento del vínculo entre la supervisión del proyecto y las actividades de evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Téngase en cuenta que el Plan de MEA es un documento vivo que puede modificarse según sea necesario. Recomendamos incluir una sección de “**fecha de última modificación**” al comienzo del Plan de MEA para que el equipo del proyecto pueda hacer un seguimiento de cuándo fue la última vez que reevaluó sus necesidades de MEA. Los proyectos de los usuarios de esta guía se encontrarán en diferentes etapas de su ciclo vital al momento en el que consulten este documento. Se invita a los equipos de cada proyecto a usar esta guía y sus secciones según el grado de madurez de su propio proyecto y la dirección que quieran que tome (p. ej., la Agenda de Aprendizaje para la Acción, L4A). En resumen, no hay un mapa de ruta único y el camino del MEA será diferente en cada proyecto.

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL PLAN MEA?

El Plan de MEA es importante porque guía a los equipos para que aprendan de sus proyectos y los adapten. Como mínimo, el Plan de MEA establece el modelo lógico del proyecto, las actividades de aprendizaje, el plan de monitoreo de desempeño (PMD) y las actividades críticas de MEA, como el seguimiento de aspectos de complejidad, la recopilación de datos y los procesos de generación de informes, las sesiones de “Pausa y reflexión” y las revisiones de datos del PMD. El plan debe ser lo suficientemente claro como para que cualquier integrante nuevo del proyecto pueda leerlo y entender cómo el proyecto recopila y reporta datos y cómo aprende y se adapta mediante el uso de esos datos.

¿QUIÉN DEBERÍAN USAR ESTA GUÍA?

Esta Guía se concibió como ayuda para todos los supervisores de proyectos, incluidos quienes encabezan actividades de administración y gestión de proyectos y de MEA, así como para los integrantes de equipos que estén ayudando a elaborar y actualizar el Plan de MEA de un proyecto o para quienes participen en el aprendizaje y la adaptación de proyectos. A los donantes y los evaluadores externos también puede resultarles interesante enterarse, mediante esta guía, de las actividades de MEA de los adjudicatarios de ILAB.

¿CÓMO DEBERÍA USAR ESTA GUÍA UN EQUIPO DE PROYECTO?

La Guía brinda un conjunto de recursos y recomendaciones de medidas que pueden resultar útiles al crear o actualizar el Plan de MEA del proyecto. ILAB ha indicado más abajo qué secciones conforman componentes obligatorios de todos los planes de MEA. Otras de las secciones incluidas más adelante se basan en buenas prácticas de monitoreo, evaluación y aprendizaje del sector. ILAB reconoce que cada proyecto puede tener diferentes necesidades de MEA y que los elementos de cada sección podrían no ser relevantes en toda circunstancia.

A lo largo de la Guía, encontrará secciones tituladas “Orientación”, “Consideraciones” y “Recursos”.



“Orientación” indica pasos prácticos necesarios para completar los elementos obligatorios del Plan de MEA.



“Consideraciones” resalta preguntas importantes que darán detalles sobre los componentes del Plan de MEA.



“Recursos” indica dónde encontrar más información y herramientas.

El equipo de ILAB está abierto a innovaciones de esta Guía y a incorporaciones a ella para que cada proyecto pueda crear un sistema de MEA que funcione según sus circunstancias y sus necesidades.

¿CUÁNDO DEBERÍA ELABORARSE, USARSE Y ACTUALIZARSE EL PLAN DE MEA?

El ciclo vital de todo proyecto tiene cuatro fases (ver la figura 1 en la siguiente página). Las primeras dos fases, “Diseño” y “Preparación para el aprendizaje y la adaptación” se dan al comienzo del proyecto. Las siguientes dos fases, “Implementación” y “Monitoreo, evaluación y aprendizaje” suceden al mismo tiempo.

Cada proyecto tiene una cronología específica y un nivel de progreso a lo largo del ciclo vital. Los equipos deben consultar en los Procedimientos y Pautas de Gestión de Acuerdos de Cooperación de ILAB (MPG, por sus siglas en inglés)¹ para verificar sus propios protocolos específicos de informe de datos y los calendarios de productos finales de MEA.

El ciclo vital del proyecto debe ser iterativo y la metodología de diseño y aplicación de MEA de ILAB es muy flexible. Como se muestra en la figura 2, las actividades de MEA de cada proyecto se diseñaron para brindar información a la implementación directamente, de manera que los proyectos puedan adaptarse a contextos dinámicos, complejidad emergente o cambios institucionales externos o que se produzcan al interior del equipo del proyecto. La aplicación de cambios también dejará enseñanzas para adaptar el diseño del programa e incluso la estrategia de MEA a lo largo del ciclo vital.

¹ Para encontrar los procedimientos y pautas de administración de la ILAB, puede visitar la [página “Subvenciones y contratos” de la sección de recursos de la ILAB](#), hacer clic en “Pautas y formularios de solicitud” y seleccionar “Procedimientos y pautas de administración” del año correspondiente.

FIGURA 1. CICLO VITAL DE PROYECTO DE ILAB²

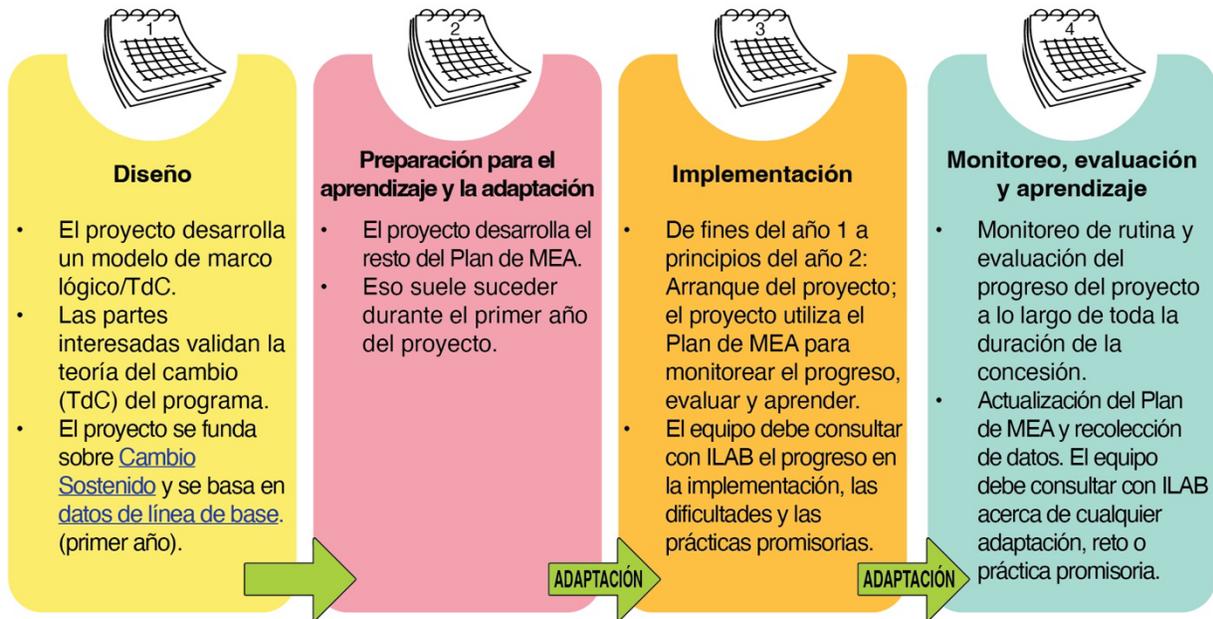


FIGURA 2. ITERACIÓN EN EL CICLO VITAL DEL PROYECTO DE ILAB



² En cada fase del ciclo vital, ILAB recomienda que los equipos del proyecto utilicen los recursos que tienen a su disposición en la Biblioteca de recursos de MEA de ILAB. En particular, en la fase 1, los equipos deben verificar que la TdC tome en cuenta los principios de Cambio Sostenido y que el proyecto recopile datos de línea de base sobre características del contexto.

ILAB / TEORÍA DEL CAMBIO SOSTENIDO (TDCS) DE OTLA Y EL ENFOQUE DE MEA

La expectativa de ILAB es que todos los proyectos de derechos de los trabajadores busquen promover uno o más de los siguientes derechos, consagrados en la “Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo”.

1. Libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
2. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
3. La abolición efectiva del trabajo infantil.
4. La eliminación de discriminación en materia de empleo y ocupación.
5. Un entorno de trabajo seguro y saludable.

Si bien no siempre es posible que los proyectos atestigüen cambios importantes con respecto a esos derechos dentro del ciclo vital del proyecto, ILAB busca que todos los proyectos logren resultados que, si son sostenidos, **contribuyan considerablemente con y refuercen esos impactos a lo largo del tiempo**. Así, la sostenibilidad de los avances del proyecto entre las partes interesadas a nivel local, los trabajadores y la dinámica del sistema es esencial para que el proyecto consiga buenos resultados a largo plazo.

En función de estudios de investigación y los resultados y recomendaciones de numerosas evaluaciones sintéticas de ILAB y otros recursos, ILAB desarrolló una Teoría del Cambio Sostenido (TdCS) para guiar a los adjudicatarios de subvenciones a que generen impactos que sean duraderos, como se señala en la figura 3. ILAB espera que sus proyectos se alineen con uno o más ámbitos de resultados de la TdCS, y los Planes de MEA deberían incluir indicadores de resultados que evalúen cómo contribuye el proyecto al cambio sostenido en dichas áreas.

MONITOREO BASADO EN TEORÍA Y MONITOREO CONSCIENTE DE LA COMPLEJIDAD

El enfoque de MEA de ILAB no se limita a la TdCS. ILAB les recomienda a los adjudicatarios usar dos enfoques complementarios —MEA basado en la teoría del programa y MEA consciente de la complejidad (CAMEL, por sus siglas en inglés)— para monitorear sus proyectos, aprender de ellos y adaptarlos.³ A continuación hay un breve resumen de las principales diferencias y reciprocidades de ambos enfoques:

³ Si desea ver una representación gráfica del enfoque en dos frentes de MEA de ILAB, vea esta [infografía](#).

MEA basado en teoría del programa (monitoreo de desempeño) - TdCS y modelo de marco lógico	MEA consciente de la complejidad (CAMEL) - impredecible y fuera de la influencia del proyecto
Capta aspectos previstos de los proyectos.	Determina aspectos <u>impredecibles</u> de los proyectos y hace un seguimiento de ellos.
Controla los resultados que busca el donante/implementador.	Monitorea los resultados más allá de los que el donante/implementador buscaba en un principio.
Supone rutas planificadas de cambio.	Capta aspectos inciertos, indeterminados, emergentes y dinámicos.
Utiliza metas e indicadores predeterminados.	No utiliza metas; suele carecer de indicadores. A interrelaciones que evolucionan entre el proyecto y el sistema que acoge al proyecto.

El monitoreo basado en teoría del programa y CAMEL tienen por objeto funcionar en conjunto y no que uno reemplace al otro. Cada uno tiene sus propios puntos fuertes y sus limitaciones. Con la TdCS, estos dos enfoques brindan información más completa y útil para una gestión adaptable.

Por un lado, el monitoreo basado en teoría se encarga de los aspectos previstos del programa; mide los resultados que buscaban los planificadores del proyecto y se despliega por rutas de cambio previstas. Contribuye a responder preguntas sobre el progreso hacia los resultados buscados y la velocidad del progreso con relación a las expectativas. El monitoreo basado en teoría utiliza metas para esos resultados y se vale de indicadores para medir el progreso.

Por otro lado, CAMEL se centra en los aspectos no previstos e impredecibles de los programas. Este enfoque contribuye a captar resultados no incluidos en la teoría del cambio. Así, CAMEL hace un seguimiento de las relaciones evolutivas entre el programa y el contexto, en lugar de seguir una única ruta de cambio.

Dado que permiten conocer mejor las diversas perspectivas de las principales partes interesadas sobre los retos y soluciones relacionadas con los derechos de los trabajadores, el enfoque de CAMEL suele carecer de indicadores y brinda información sobre el sistema más en lo general en el que el programa opera. Para ayudar a los equipos del proyecto a incorporar la lente de CAMEL en sus estrategias de MEA, los administradores del programa y el personal de MEA pueden reflexionar en conjunto sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué **factores contextuales** es probable que tengan influencia positiva o negativa en el logro de los resultados deseados?
- ¿Cómo **perciben y valoran otras personas o entidades** la situación y el proyecto?
¿Cómo influirá eso en las interacciones con el proyecto?
- ¿Con qué **resultados emergentes (imprevistos)** está contribuyendo el proyecto?
- ¿Cuál es la **velocidad del cambio**? ¿Qué nuevas oportunidades o restricciones pueden surgir como respuesta a los cambios en el contexto?

A partir de dar respuesta a estas preguntas, sin lugar a duda más de una vez a lo largo del ciclo vital del proyecto, los equipos pueden determinar quién necesita información para tomar decisiones y cuándo la necesita; qué relaciones inciertas e impredecibles de causa y efecto pueden afectar la teoría del cambio del proyecto; de qué factores contextuales y dinámicas externas debería hacerse seguimiento y durante cuánto tiempo; y cómo la interacción entre el proyecto y su contexto también modifica las condiciones que lo rodean. El propósito de CAMEL es hacer un seguimiento sistemático de las relaciones, perspectivas y fronteras en evolución, con una perspectiva abierta tanto a métodos clásicos como a aquellos sustentados en teoría de sistemas.

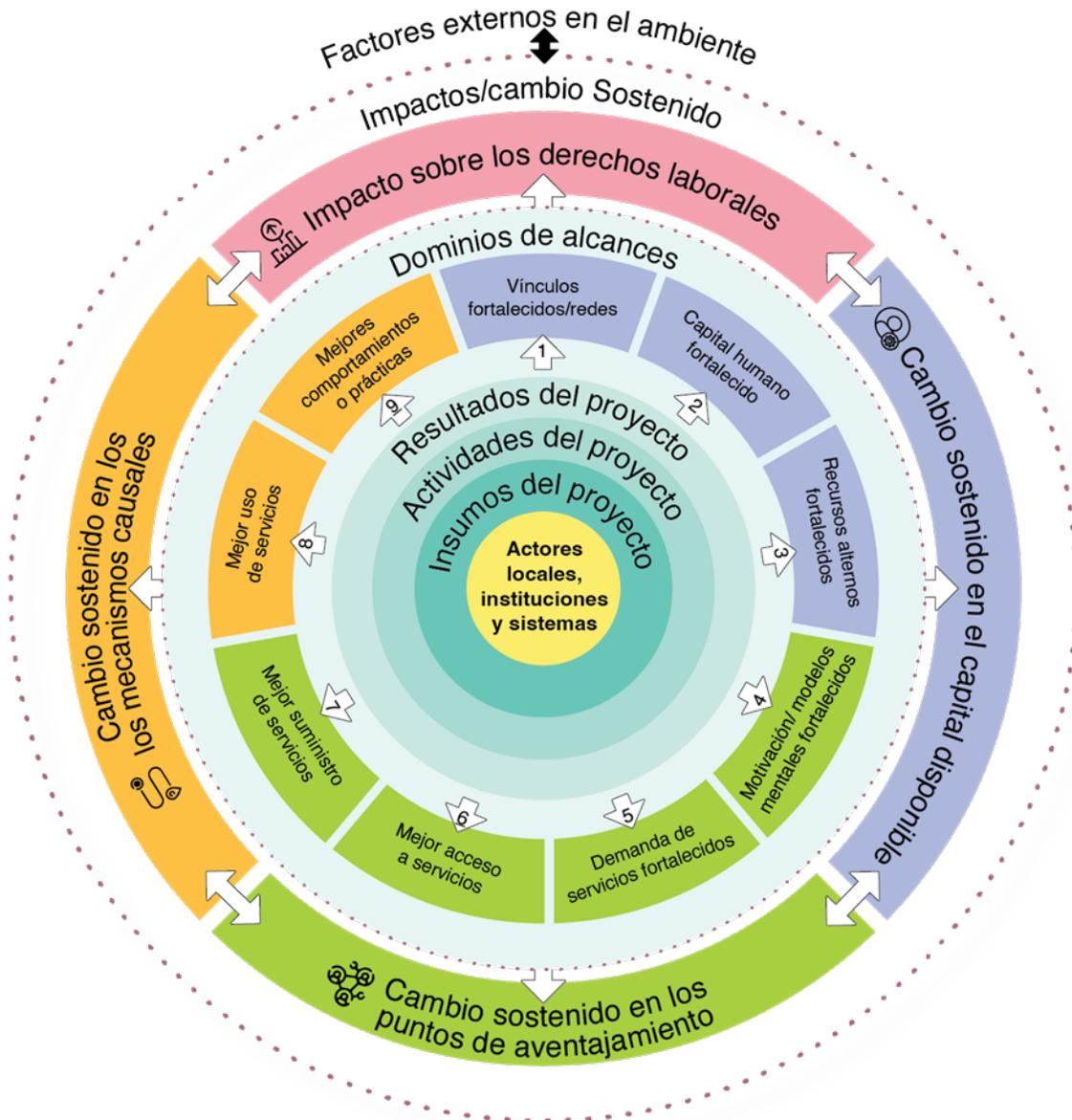


RECURSOS

Para conocer más detalles sobre la TdCS de ILAB y el enfoque de MEA de ILAB para programas de derechos de los trabajadores, lea la [Guía de la Teoría del Cambio Sostenido \(TdCS\)](#) o consulte la [serie de capacitación sobre TdCS](#). (Ambos están disponibles en inglés y en español). La capacitación consta de cuatro sesiones, cada una dividida en dos módulos que abarcan el siguiente contenido:

- **Sesión 1: Base y fundamentos de la Teoría del Cambio Sostenido de la ILAB**
 - Módulo 1: Introducción a la Teoría del Cambio Sostenido (TdCS) de ILAB y enfoque en sistemas
 - Módulo 2: MEA consciente de la complejidad para proyectos de derechos laborales de ILAB
- **Sesión 2: Aprendizaje para adaptación y rendición de cuentas de ILAB**
 - Módulo 1: Aprendizaje para la acción
 - Módulo 2: Indicadores estándar de resultados de ILAB
- **Sesión 3: Herramientas y recursos de ILAB**
 - Módulos 1 y 2: Guía, biblioteca de recursos y formulario de informe de datos
- **Sesión 4: Guías prácticas: MEA para el desarrollo de capacidades**
 - Módulo 1: CAMEL en todo el ciclo vital del proyecto
 - Módulo 2: Ensamblando todo: Aprendizaje y adaptación del proyecto mediante un ejemplo de desarrollo de capacidades

FIGURA 3. TEORÍA DEL CAMBIO SOSTENIDO PARA PROGRAMAS DE DERECHOS DE LOS TRABAJADORES DE ILAB



- Dominios de alcances y cambios sostenidos relacionados con el capital disponible
- Dominios de alcances y cambios sostenidos relacionados con puntos de aventajamiento
- Dominios de alcances y cambios sostenidos relacionados con mecanismos causales
- Impacto en los derechos de los trabajadores

COMPOSICIÓN DEL PLAN DE MEA DE OTLA

ELEMENTOS OBLIGATORIOS DEL PLAN DE MEA

1. MODELO DE MARCO LÓGICO

Los modelos de marco lógico (también denominados teoría del cambio) son marcos conceptuales bien expresados que (1) identifican aportes, actividades y productos clave que pueden ser críticos para lograr los resultados pertinentes y (2) describen las relaciones esperadas entre los componentes clave y los resultados, en el aspecto teórico y operativo.

Como primer paso, el equipo del proyecto puede valerse del formato recomendado en la página 15 mientras crea o actualiza el modelo de marco lógico del proyecto. ILAB recomienda dicho formato porque brinda espacio para que el proyecto presente su modelo de marco lógico y para tener en cuenta y prever en qué puntos el modelo de marco lógico planificado y la estrategia de intervención son susceptibles a la dinámica de sistemas, las relaciones en evolución, los riesgos, las oportunidades, los shocks, y los factores o eventos contextuales ajenos al control o la influencia del proyecto. Algunos ejemplos de aspectos de complejidad son las oportunidades positivas o riesgos negativos derivados de cambios políticos que afecten quién toma decisiones de política pública; el aumento de la automatización o del uso de inteligencia artificial (IA) en el sector laboral; el cambio climático; los cambios en los patrones migratorios; los pactos políticos entre el sector privado, público y laboral; y las reformas jurídicas. Por lo general, después de algunas iteraciones de su diseño y contenido, los modelos de marco lógico conscientes de la complejidad ayudan al equipo del proyecto a determinar metodologías útiles de monitoreo del contexto que pueden proporcionarle al equipo información oportuna (que complemente su monitoreo e informes de desempeño cuantitativos) para sustentar la toma de decisiones y contribuir a determinar ajustes necesarios de la estrategia o las intervenciones del proyecto y perfeccionar la TdC.



RECURSOS

- En la [Guía de la Teoría del Cambio Sostenido \(TdCS\)](#) encontrará orientación sobre la aplicación de la TdCS y los indicadores estándar de resultado de ILAB a los proyectos.
- Si desea mayor orientación para desarrollar la TdCS, consulte la sección “Teoría del cambio” de la [página “Recursos básicos de monitoreo y evaluación”](#) de ILAB.
- Si busca detalles sobre cómo aplicar principios de consciencia de la complejidad a la teoría del cambio de su proyecto, consulte los materiales de capacitación del módulo 2 de la sesión 1: “[MEA consciente de la complejidad para proyectos de derechos los trabajadores de ILAB](#)”.
- Consulte la sección “Riesgos y supuestos” de la [página “Recursos básicos de control y evaluación”](#) de ILAB.
- Consulte más recursos, incluido el Análisis de Economía Política (AEP) aplicado: [Otros recursos de MEA](#).



ORIENTACIÓN

- El equipo del proyecto debe definir el principal problema que el proyecto está intentando resolver y reformularlo como una declaración de impacto. *Por ejemplo, “condiciones laborales poco seguras” podría reformularse como la declaración de impacto del proyecto “mejorar la seguridad de las condiciones laborales”.* El cambio que está intentando conseguir el equipo del proyecto es el resultado principal del modelo de marco lógico.
- Para determinar la relevancia de la intervención del proyecto, es esencial contar con una descripción de las características principales del contexto del problema de derechos de los trabajadores y los factores que mantienen a los trabajadores, los empleadores, las autoridades y todos los otros actores ante ese problema.
- Tanto en el modelo de marco lógico como en su descripción narrativa, el equipo del proyecto debe determinar los puntos de acceso o las instancias de impulso para generar cambios.⁴ A menos que se determinen con claridad dichas oportunidades en el contexto de implementación, el problema puede volverse inextricable y la intervención enfrentar una barrera que le impida generar cambios.
- El modelo de marco lógico del proyecto debe incluir las actividades/productos, resultados, cambios sostenidos e impactos principales del proyecto. *Note que no es necesario que el modelo de marco lógico incluya todas las actividades/productos del proyecto. Céntrese en las intervenciones principales que puedan conducir a cambios sostenidos.*
- El modelo de marco lógico del proyecto debe mostrar cómo cada resultado del proyecto se alinea con los ámbitos de resultado de la TdCS de ILAB.
- El equipo del proyecto debe incluir una breve descripción narrativa que acompañe al modelo de marco lógico. Dicha descripción debe explicar cómo, según la hipótesis del proyecto, sus actividades conducirán a los cambios y los impactos buscados. Suele redactarse como un *enunciado “si/entonces”* que se incluye en el Documento del Proyecto y la sección “Modelo de marco lógico” del Plan de MEA. En lo referente a elementos susceptibles a la complejidad, el equipo debe describir cómo es probable que dichos factores —factores contextuales, percepciones y valores de otras personas o entidades, resultados emergentes o velocidad del cambio— repercutan en el proyecto. La redacción de dicha descripción narrativa prepara el proyecto para adaptarse y pulir las preguntas de aprendizaje.
- El modelo lógico del proyecto debe incluir supuestos clave subyacentes a la teoría del cambio. Los supuestos suelen incluirse en un recuadro al pie del modelo de

⁴ Adaptado de Salib, M. (2022), “Introducing the TOC Workbook: A Roadmap to Develop (or Strengthen) Your Theory of Change” (Introducción al libro de trabajo de TdC: Un mapa de ruta para desarrollar (o fortalecer) su teoría del cambio), Social Impact, disponible en: <https://socialimpact.com/introducing-the-toc-workbook/>

marco lógico. Al formular la Agenda L4A (ver más adelante) y crear o ajustar el modelo de marco lógico, el equipo del proyecto deberá separar los supuestos subyacentes de la TdC de un ejercicio más amplio que determine aspectos susceptibles a la complejidad ajenos a dichos supuestos (consulte la siguiente fila y más consideraciones más adelante).

- El modelo de marco lógico del proyecto debe observar dónde puede tener aspectos susceptibles a la complejidad, incluidos riesgos y oportunidades externos e internos, acontecimientos no planificados que puedan afectar el proyecto, resultados emergentes o involuntarios, perspectivas diversas de grupos que no se tomaron en cuenta en la TdC original y cambios de dinámica del contexto. El equipo del proyecto debe usar flechas para mostrar cómo factores contextuales, las percepciones y valores de otras personas o entidades, los resultados emergentes o la velocidad del cambio repercuten en las actividades, los resultados, los cambios sostenidos o los impactos en el modelo de marco lógico del proyecto. *El equipo del proyecto debe observar que dichos aspectos susceptibles a la complejidad no son fijos, sino dinámicos y cambian con el tiempo como parte del contexto.*
- Los modelos de marcos lógicos deben revisarse y actualizarse con regularidad o cuando se le hagan cambios mayores al proyecto. Al hacerlo, el equipo del proyecto debe prestarle atención especial a los aspectos del proyecto susceptibles a la complejidad, pues es probable que cambien a medida que cambie el contexto del proyecto.
- Conforme el equipo del proyecto aprenda y adapte el programa, debe actualizar el modelo de marco lógico del proyecto de manera que refleje lo aprendido y los cambios.



CONSIDERACIONES

- Considere reunir comentarios de las partes interesadas durante la fase de Validación de Partes Interesadas (Stakeholder Validation), a través de conversaciones individuales o mediante un proceso de diseño participativo, para asegurarse de que el modelo de marco lógico del proyecto sea integral, pertinente y coherente con cómo las principales partes interesadas entienden el problema. A las teorías del cambio también les beneficia que se entiendan y capten las piezas pertinentes del contexto político; por ende, los equipos del proyecto deben tener en cuenta utilizar análisis aplicado de economía política. Los comentarios de las partes interesadas son útiles para la aceptación del proyecto, en particular con relación al modelo de marco lógico y los aspectos del proyecto susceptibles a la complejidad.
- Piense cómo el equipo del proyecto monitoreará si la implementación está bien encaminada y si están lográndose los resultados esperados.

- Piense cómo el proyecto puede controlar aspectos inciertos, emergentes, inconclusos o dinámicos del proyecto en su contexto. En función de la Agenda L4A, el equipo del proyecto debe tomar decisiones sagaces sobre cómo asignar recursos de monitoreo para dar seguimiento a los problemas que tengan mayor probabilidad de influir en la implementación en ese momento, en lugar de rellenar una “casilla de verificación” de los aspectos de los cuales debe hacerse seguimiento. *Tenga en cuenta que no es necesario que haya metas o referencias de control consciente de la complejidad y que no es necesario incluir dichas metas o referencias en el formulario de informe de datos. Dados los recursos de MEA disponibles, a la mayoría de los proyectos puede resultarles útil hacer un seguimiento de los dos o tres aspectos susceptibles de complejidad que tengan mayor probabilidad de influir en el proyecto en cualquier momento dado.*
- Los supuestos son convicciones que un equipo tiene sobre su programa, las personas y las instituciones involucradas. Tenga en cuenta que algunos supuestos podrían ser semejantes a aspectos susceptibles a la complejidad; no obstante, para fines de la elaboración de modelos de marco lógico, no todos los aspectos de la complejidad caen dentro de la categoría de supuestos del proyecto, solo los subyacentes a la TdC.

Modelo de marco lógico del proyecto

Actividades/productos del proyecto	Resultados y ámbitos de resultados		Cambio sostenido	Impacto
[Enumere las actividades o productos del proyecto que contribuyen con los resultados del proyecto. <i>Ejemplo: Llevar a cabo actividades de concientización</i>].	Resultados [Enumere los resultados esperados del proyecto. <i>Ejemplo: El gobierno institucionaliza las inspecciones laborales</i>].	Ámbitos de resultados [Enumere los ámbitos de resultado de ILAB con los cuales contribuyen los resultados del proyecto. <i>Ejemplo: Aumento de la demanda de servicios</i>].	[Coloque en viñetas los cambios sostenidos que se esperan en cada uno de los ámbitos de resultado. <i>Ejemplo: Los trabajadores siguen exigiendo la aplicación de la ley por parte del gobierno</i>].	[Describa el impacto que promueve el proyecto. <i>Ejemplo: Mejora de las condiciones de los trabajadores</i>].
Área de control	Área de influencia		Área de interés	

Aspectos del proyecto susceptibles a la complejidad

Actividades/productos del proyecto	Resultados y ámbitos de resultados	Cambio sostenido	Impacto
[Enumere aspectos de las actividades o los productos del proyecto que puedan ser inciertos, emergentes, inconclusos o dinámicos. <i>Ejemplo: Los empleadores podrían resistirse a que se lleven a cabo sesiones de concientización</i>].	[Enumere aspectos inciertos, emergentes, inconclusos o dinámicos del proyecto que puedan afectar los resultados. <i>Ejemplo: Los empleadores podrían resistirse a los intentos de financiar inspecciones laborales</i>].	[Enumere aspectos inciertos, emergentes, cuestionados o dinámicos del proyecto que puedan afectar el cambio sostenido. <i>Ejemplo:]</i>	[Enumere aspectos inciertos, emergentes, cuestionados o dinámicos del proyecto que puedan afectar su impacto. <i>Ejemplo:]</i>
Área de control	Área de influencia		Área de interés

Supuestos

2. AGENDA DE APRENDIZAJE PARA LA ACCIÓN (L4A)

Aprendizaje para la acción (L4A) es el proceso de determinar preguntas, brechas cognitivas, supuestos y resultados emergentes que podrían contribuir a sustentar el diseño, la aplicación y la adaptación del programa; de determinar maneras de cerrar esas brechas cognitivas; y de especificar cómo y quiénes utilizarán los conocimientos adquiridos. Como primer paso, toda Agenda L4A determina y prioriza el conocimiento necesario para tomar decisiones sustentadas en relación con el programa, de modo que se promuevan el éxito del programa. Dado que las preguntas de aprendizaje para la acción pueden responderse con datos de monitoreo de desempeño, seguimiento consciente de la complejidad, hallazgos de evaluaciones u otras actividades de aprendizaje, la Agenda L4A sustenta los Planes de MEA, los PMD y los planes de evaluación de manera que puedan brindar información fundamental para la toma de decisiones.

Diseñar una Agenda L4A prepara al equipo a aprender y adaptarse durante todo el ciclo vital del proyecto (ver la figura 2). Diseñar una Agenda L4A también es clave para determinar qué es factible y pertinente monitorear, dar seguimiento, adaptar y mejorar en la aplicación del programa. Los equipos no pueden ni deben planificar el monitoreo de todos los fenómenos posibles dentro y fuera del programa. Por lo tanto, pensar bien una lista de preguntas de aprendizaje y después determinar su orden de prioridad les permite a los equipos centrarse en buscar respuestas que reflejen las brechas de conocimiento y las áreas en las que se espera influencia y adaptación. Por ende, las Agendas L4A son un buen vehículo para priorizar en conjunto qué aspectos monitorear, el tiempo y la frecuencia del monitoreo y el rigor necesario para adquirir evidencia que permita abordar las preguntas de aprendizaje.

Abajo presentamos una lista de pasos recomendados para crear y revisar periódicamente la Agenda L4A. Promover una Agenda L4A prepara al proyecto para los pasos siguientes del Plan de MEA, que se detallan a continuación:

1. **Colabore** con las partes interesadas internas y externas.
2. Formule **preguntas de aprendizaje** y determine su orden de prioridad, tomando en cuenta tanto el enfoque de monitoreo como el de evaluación en virtud de la TdCS.
3. Diseñe **enfoques para responder** las preguntas de aprendizaje.
4. Seleccione y defina **indicadores de proyecto, aplíquelos** a indicadores de resultado estándar y defina **metas**.
5. Documente decisiones y prioridades de la **Agenda L4A**.

Seguir estos pasos para crear una Agenda L4A brinda los elementos necesarios para que el equipo del proyecto comience a elaborar un PMD y otros aspectos del Plan de MEA.



RECURSOS

- Consulte la capacitación de ILAB sobre [Aprendizaje para adaptación y rendición de cuentas, sección 3](#).
- Consulte la [página de recursos de MEA conscientes de la complejidad](#) de ILAB. La [hoja de trabajo de seis preguntas simples](#) puede resultarle útil al evaluar las

necesidades de monitoreo, evaluación y aprendizaje conscientes de la complejidad (CAMEL) del equipo del proyecto.

- Consulte la página [MEA para aprendizaje](#) que está en la [biblioteca de recursos de “Aprendizaje y adaptación” de la ILAB](#). El contenido que se centra en [procesos de administración del conocimiento](#) puede resultarle en particular útil.



ORIENTACIÓN

- Complete la siguiente tabla tanto con preguntas de aprendizaje basadas en teoría como con preguntas de aprendizaje de CAMEL, los tiempos para responder las preguntas de aprendizaje, actividades de aprendizaje que el equipo del proyecto vaya a llevar a cabo para responder las preguntas de aprendizaje y qué recursos utilizará el equipo del proyecto para responder las preguntas.



CONSIDERACIONES

- Piense cómo se generarán, documentarán y usarán las respuestas a las preguntas de aprendizaje.
- El equipo del proyecto debe pensar cómo compartir las respuestas a las preguntas de aprendizaje con las partes interesadas, cómo hacer que las partes interesadas y los participantes se interesen durante todo ciclo de aprendizaje para la acción y cómo compartir conocimientos con ILAB, las partes interesadas y otros actores relevantes.
- El equipo del proyecto debe pensar cómo utilizará las respuestas a las preguntas de aprendizaje para adaptar las actividades del proyecto.
- Piense cómo el equipo del proyecto revisará el desempeño con ILAB de forma continua y con qué frecuencia se revisarán la teoría del cambio, el Plan de MEA y los indicadores para determinar si es necesario modificarlos. Incluya detalles sobre cómo las partes interesadas o los participantes intervendrán en ese proceso.
- Piense cómo el proyecto puede controlar aspectos inciertos, emergentes, inconclusos o dinámicos en el contexto del proyecto. *Tenga en cuenta que no es necesario que haya metas o referencias de control de contexto y que no es necesario incluir dichas metas o referencias en el formulario de informe de datos.*
- Piense en el plan del equipo del proyecto para documentar los conocimientos adquiridos, qué funcionó y qué no funcionó a lo largo de la implementación. Coordine una sesión interna de Pausa y Reflexión o sesiones/actividades encontrar el sentido en las que su equipo genere ideas, resuma lo que puede aprenderse y aprender de ello. Por ejemplo, quizá al equipo del proyecto le convenga

documentar las conclusiones de eventos de aprendizaje, revisiones regulares de indicadores u otros eventos de MEA y guardarlos en una localización accesible.

Agenda de aprendizaje para la acción(L4A)

Preguntas de aprendizaje	Tiempos / decisiones clave	Actividades de aprendizaje	Recursos
<p>Preguntas de aprendizaje basadas en teoría: ¿Sigue siendo válido el modelo de marco lógico del proyecto?</p> <p>Preguntas de aprendizaje CAMEL: ¿Qué factores contextuales influyen a la hora de lograr los resultados deseados? ¿Cómo perciben y valoran otras personas o entidades la situación y el proyecto? ¿Con qué resultados imprevistos contribuyó el proyecto? ¿Cuál es la velocidad del cambio?</p>	<p>¿Quién necesita esta información? ¿Cuándo? ¿Para qué?</p>	<p>¿Cómo responderemos la pregunta? (P. ej., sesión de Pausa y Reflexión, evaluación, control de indicadores, preguntas sobre aspectos emergentes/dinámicos, seguimiento de interrelaciones, estudios especiales, todo lo anterior).</p>	<p>¿Qué personal y recursos tenemos para responder esta pregunta? ¿Qué es factible/prioritario medir?</p>

3. PLAN DE MONITOREO DE DESEMPEÑO (PMD)

Para comparar y compilar información sobre resultados del programa, debemos tener datos de indicadores de desempeño. Para obtener datos de indicadores de desempeño, necesitamos un plan de colecta y análisis de dicho tipo de datos. El PMD es una herramienta importante para determinar y definir **indicadores de desempeño basados en teoría** que miden cuánto ha avanzado el proyecto hacia los resultados y objetivos establecidos. El PMD incluye secciones pertinentes para responder preguntas sobre los datos, por ejemplo:

- ¿Qué está midiéndose? (Definición de los indicadores y desglose).
- ¿En qué unidades recopilaremos los datos?
- ¿Quién tiene los datos? (¿Cuál es la fuente? ¿Podemos acceder a ella?).
- ¿Cómo reuniremos los datos?
- ¿Con qué frecuencia reuniremos los datos?
- ¿Quién recopilará los datos?
- ¿Cómo desglosamos los datos? ¿Qué grupos o subgrupos deberían estar representados en los datos?
- ¿Cuándo se hará el análisis de datos?
- ¿Cuánto costará recopilar los datos?

El PMD también:

- contribuye a *garantizar la comparabilidad de datos* a lo largo del tiempo y entre geografías del proyecto mediante la *definición de indicadores* con claridad y la especificación de *medios de recolección de datos*;
- *ayuda a administrar el proceso de recolección de datos* mediante la identificación del *período y las partes responsables* de la recopilación y el análisis de los datos;
- *sustenta el análisis de datos* mediante la información detallada que brinda sobre las características de los datos recopilados, incluidas las necesidades de desglose de datos.

En cuanto al seguimiento de **aspectos susceptibles a la complejidad** en el proyecto, CAMEL carece de indicadores y no tiene preferencias metodológicas. Por lo tanto, los enfoques clásicos de monitoreo y evaluación, incluidas las entrevistas, los grupos focales y las encuestas pueden proporcionar información útil para guiar aspectos complejos de programación cuando se los aplica según los principios de MEA conscientes de la complejidad. Algunas metodologías de monitoreo y evaluación se han diseñado específicamente para abordar problemas de información en la complejidad. Dichos métodos también deben aplicarse en armonía con principios conscientes de la complejidad. Todos los enfoques de monitoreo y evaluación tienen puntos fuertes y limitaciones específicos que deben evaluarse a la luz de las pautas de procedimientos de CAMEL, incluida la función central de las preguntas de aprendizaje y un equilibrio entre rigor, oportunidad y disponibilidad de recursos.



RECURSOS

- La primera pestaña del archivo “Formulario de informe de datos” incluye instrucciones detalladas sobre cómo completar el PMD.
- Consulte pautas sobre la selección de indicadores y el establecimiento de metas en la sección “Uso de indicadores estándar de resultado” (pág. 18-28) de la [Guía de la Teoría del Cambio Sostenido](#).
- Si busca pautas sobre cómo completar cada indicador estándar de resultado del PMD, consulte el “Apéndice B: Hojas de referencia de indicador estándar de resultados de ILAB” (pág. 40-91) de la [Guía de la Teoría del Cambio Sostenido](#).
- Consulte la sección “Enfoques de monitoreo” (Monitoring Approaches) de la [página “Recursos básicos de control y evaluación”](#) de ILAB
- En la sección “[Evaluación de la calidad de los datos](#)” (Data Quality Assessment) de la “Biblioteca de Recursos de MEA” de ILAB, encontrará una reseña de las herramientas de calidad de datos de las que se dispone.



La Agenda L4A debe guiar el desarrollo del PMD y cómo usar el formulario de informe de datos en conjunto con la preparación del borrador del Plan de MEA.



ORIENTACIÓN

- Utilice la “pestaña PMP” del formulario de informe de datos para completar el PMD. Verifique que todas las columnas de la “pestaña PMP” queden completas. *Observe que tal vez sea necesario completar algunas columnas o ajustar sus datos a lo largo del proyecto.*
- Elija una combinación de indicadores estándar de resultados e indicadores específicos del proyecto, según sea necesario. *Observe que los Resultados Esperados indicados en la llamada a propuestas o en el Documento del Proyecto son un buen punto de partida para determinar ámbitos e indicadores estándar de resultado.* Los proyectos deben remitirse a su Agenda L4A para decidir qué aspectos de cada resultado es importante medir y para determinar todo otro indicador útil para abordar las prioridades de aprendizaje del equipo.
- El equipo del proyecto debe establecer las metas y los valores de línea de base (iniciales) de cada indicador. Cada indicador estándar debe tener al menos metas de duración del proyecto (LOP, por sus siglas en inglés).
- Determine cómo el equipo del proyecto monitoreará si la implementación está bien encaminada y si están lográndose los resultados esperados. Como mínimo, el equipo debe asociar al menos un indicador de resultado con cada uno de los resultados esperados del Documento del Proyecto o la llamada a propuestas de

	financiamiento, y asignar los indicadores esperados de resultado a un ámbito estándar de resultado.
<input type="checkbox"/>	Si en alguna fase del ciclo vital del proyecto se produjeran resultados imprevistos o inesperados asociados con el proyecto, el equipo debe agregar o ajustar indicadores para captar dichos resultados. El punto focal de monitoreo y evaluación de ILAB para el proyecto sugerirá estrategias para abordar los cambios necesarios al Plan de MEA y el PMD.
<input type="checkbox"/>	El equipo del proyecto debe determinar cómo manipulará los datos que encuentre inexactos, incompletos, contradictorios o poco confiables. Documente cómo el equipo del proyecto abordará esos problemas potenciales en el PMD.
<input type="checkbox"/>	Determine si alguno de los datos de monitoreo que recopila el equipo recolectará de los encuestados información delicada. Documente cómo el equipo protegerá su identidad y hágalos sentir que no corren peligro al participar en la recolección de datos del proyecto, lo cual incluye formularios de recopilación de datos, encuestas, entrevistas, etc. <i>Observe que eso es particularmente importante para los encuestados en situaciones vulnerables.</i>
<input type="checkbox"/>	El equipo del proyecto también debe tomar en consideración metas <i>por período de desempeño</i> para, al menos, el indicador 2A.
<input type="checkbox"/>	Para cada punto de influencia enumerado en la pestaña “Detalles de la subvención” (Grant Details), el equipo debe hacer un seguimiento del avance hacia el cambio. De ser necesario, consulte con ILAB estrategias sobre cómo y cuándo usar el indicador asociado 7A.
<input type="checkbox"/>	En el caso de los proyectos que informen resultados contemplados en el indicador 2A, el equipo también debe informar, en el indicador 2B, el cambio de capacidad organizativa de las instituciones de las cuales esas personas forman parte.
<input type="checkbox"/>	En el caso de estrategias del proyecto que involucren alguna <i>intervención de fortalecimiento de redes</i> , el proyecto debe utilizar los indicadores de resultado 1A o 1B para informar los cambios de dichas intervenciones.
<input type="checkbox"/>	El PMD y el formulario de informe de datos deben reflejar el desglose para cada <i>grupo históricamente desatendido</i> que figure en la pestaña “Detalles de la subvención” (Grant Details).
<input type="checkbox"/>	Los indicadores de desarrollo de capacidad y prestación de servicios de cada derecho laboral indicado en la pestaña “Detalles de la subvención” (Grant Details) deben desglosarse por tipo de derecho laboral en el PCD y el formulario de informe de datos (p. ej., no discriminación de género en el desarrollo de capacidades relacionada, seguridad y salud laborales para intervenciones relacionadas con la seguridad y la salud laboral, etc.).

El equipo del proyecto debe evaluar si el PMD incluirá indicadores que den seguimiento de la *cantidad de empresas* que participan en las intervenciones del proyecto. De ser así, esos indicadores deben desglosarse por sector y ubicación geográfica.

Los indicadores que den seguimiento de la cantidad de empresas deben asociarse con los indicadores que informen sobre la *cantidad de trabajadores* de las empresas participantes.



CONSIDERACIONES

Al planificar el proceso para asegurarse de que los datos sean exactos, completos, congruentes y confiables, piense si el equipo del proyecto necesita usar alguna lista de verificación o herramienta para coordinar el proceso. ¿El proyecto necesita crear esas listas de verificación o herramientas, o las listas de verificación o herramientas con las que ya se cuenta satisfacen las necesidades del proyecto?

4. CONSIDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MEA EN EL PLAN DE TRABAJO Y EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Puede resultar útil tener una idea de qué actividades de MEA llevará a cabo el proyecto antes del comienzo de la implementación, de manera que el equipo del proyecto pueda asignar una cantidad adecuada de tiempo y recursos humanos para completar cada tarea necesaria.



ORIENTACIÓN

En el Plan de Trabajo, incluya actividades clave de MEA (p. ej., sesiones periódicas de Pausa y Reflexión, recopilación e informe semestrales de datos, evaluaciones planificadas o actividades de aprendizaje). Dichas actividades deben integrarse en todo el Plan de Trabajo, no ser un documento independiente.

Al crear, modificar, realinear o ampliar el presupuesto del proyecto, tenga en cuenta el costo de las actividades planificadas de MEA.

ELEMENTOS RECOMENDADOS DEL PLAN DE MEA

5. PLAN DE RETROALIMENTACIÓN DE PARTES INTERESADAS



RECURSOS

- Consulte la [página de recursos de MEA conscientes de la complejidad](#) de ILAB. Los recursos de la sección “Enfoques conscientes de la complejidad” podrían resultarle en especial útiles.
- Consulte la sección 4 de la [Guía de sostenibilidad](#) de ILAB.
- Consulte un resumen de los [principios de “No ocasionar daños”](#).



CONSIDERACIONES

<input type="checkbox"/>	Piense si el equipo del proyecto debería pedir que los comentarios de las partes interesadas acompañen los datos de contexto y de desempeño que recopila el proyecto. <i>Observe que es importante hacer que los trabajadores tengan participación directa, cuando sea posible, teniendo en cuenta los principios de no ocasionar daños.</i>
<input type="checkbox"/>	Si el proyecto está pensando pedirle comentarios a las partes interesadas, ¿cómo lo hará y cuándo? ¿A qué partes interesadas se les pedirá participar?
<input type="checkbox"/>	Piense cómo el proyecto puede integrar métodos de MEA conscientes de la complejidad para brindar respuestas factibles a preguntas de aprendizaje relacionadas con aspectos inciertos, emergentes, inconclusos o dinámicos del proyecto.
<input type="checkbox"/>	Piense si el proyecto le dará a conocer a la ILAB los comentarios de las partes interesadas y cómo lo hará.

6. PLAN DE EVALUACIÓN

Los términos y condiciones del acuerdo de cooperación y los procedimientos y pautas de administración (MPG) resumen las normas de evaluación de ILAB. El proyecto puede proponer más actividades de evaluación y aprendizaje con la aprobación del Representante del Oficial de Subvenciones y tras consultar al punto de contacto de MEA de ILAB para el proyecto.



RECURSOS

- Consulte la sección “Recursos de evaluación” de la página [Evaluaciones de Programas de Derechos Laborales: Recursos y resultados](#) de ILAB.



CONSIDERACIONES

- Si el Representante del Oficial de Subvenciones aprueba evaluaciones adicionales, describa las evaluaciones que vayan a llevarse a cabo y los tiempos calculados. *Observe que las actividades de evaluación propuestas por el proyecto deben tener un vínculo directo con la Agenda L4A del proyecto.*
- Describa cómo el equipo del proyecto colaborará con un evaluador externo. Por ejemplo, ¿cómo hará el equipo para guardar y transmitir datos sin riesgos para proteger la información personal y los datos delicados? ¿Cómo hará el equipo para transmitir informes de manera que sea fácil compartirlos con los evaluadores?

7. DIARIO DEL PROCESO

Dado que el Plan de MEA es un documento vivo, al equipo del proyecto puede resultarle útil hacer un seguimiento de todos los cambios de los procesos de MEA instaurados que se le hayan hecho al borrador original del Plan de MEA a lo largo del tiempo. Eso le ayudará a reflexionar sobre qué cambios se le han hecho a la estrategia de MEA a lo largo del tiempo. Tómese la libertad de usar el formato propuesto a continuación para documentar dichos cambios.

Fecha:	Sección afectada:	Descripción del cambio:
Fecha de entrada en vigencia del cambio	Sección del Plan de MEA cambiada (p. ej., modelo lógico, PMD, formulario de informe de datos). Si se modificó un indicador, incluya el número de indicador.	Resuma el cambio que se le hizo al Plan de MEA y el motivo del cambio.