ISPA
INTER AGENCY
SOCIAL PROTECTION ASSESSMENTS

PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO

PROGRAMA

Las siguientes organizaciones contribuyeron al desarrollo de la herramienta Programas públicos de empleo:

Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio del Gobierno de Australia (DFAT)
Comisión Europea (CE)
HelpAge International
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI)
Grupo del Banco Mundial (GBM)
Programa Mundial de Alimentos (PMA)

© 2016 Inter Agency Social Protection Assessments Partnership

Banco Mundial, 1818 H Street, NW, MSN G8-803, Washington, DC 20433. Telefono: 202-473-7339; pagina web: www.ispatools.org

Las herramientas de ISPA han sido desarrolladas a partir de un esfuerzo interagencial que busca apoyar a los responsables de la política pública y a otros actores relevantes a tener mayor información sobre el desempeño potenciales estrategias para mejorar los sistemas, programas y mecanismos de implementación de protección social. Los resultados, interpretaciones, y conclusiones expresadas en este documento técnico no necesariamente reflejan la visión de las organizaciones que hacen parte de ISPA o de los gobiernos que ellas representan. ISPA no puede garantizar la precisión de la información incluida en este documento. Los limites, colores, denominaciones, y otra información representada en cualquier mapa incluido en este documento no implica ningún juicio de valor de parte de las organizaciones pertenecientes a ISPA o sobre el estatus de ningún territorio o la aprobación o aceptación de estos límites.

Exclusión de responsabilidad: Las agencias y los autores que participaron en la elaboración de este documento no pueden garantizar, de manera explícita o implícita la calidad, precisión, confiabilidad o pertinencia de las herramientas y por tanto no son responsables por la manera como sean usadas para propósitos específicos. Igualmente, no es posible garantizar que las herramientas (o los documentos que las acompañan), estén libres de errores, defectos, omisiones, virus, u otros elementos que puedan destruir la propiedad de los usuarios. En ningún evento, las agencias de ISPA o los autores de este documento asumirán la responsabilidad por cualquier daño que se genere en conexión con la descarga, uso, dependencia o desempeño de las herramientas, incluyendo las instrucciones y documentación que acompaña a las mismas. Las agencias y los autores no representan o garantizan que no se se hayan contravenido derechos de propiedad de otros en el desarrollo de las herramientas. El riesgo por el uso, resultados, análisis, desempeño de las herramientas es asumido por el usuario.

Derechos y permisos: El material de este documento está sujeto a derechos de autor. En razón a que ISPA promueve la diseminación de la información y del conocimiento, este documento puede ser reproducido, total o parcialmente, con usos no comerciales con la condición de que se de reconocimiento a sus autores. No se permite el uso, reproducción o distribución con fines comerciales.

Las herramientas de ISPA son documentos vivos y por tanto serán revisados periódicamente con base en la experiencia de su aplicación. Si tiene sugerencia, comentarios por favor contacte al equipo coordinador de ISPA en info@ispatools.org

Foto: © John Hogg/Banco Mundial
Diseño: District Design Group
Formato: Nita Congress

ISPA
INTER AGENCY
SOCIAL PROTECTION ASSESSMENTS

PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO

PROGRAMA

Tabla de contenido principal

Agradecimientos iii

Acerca de ISPA iv

Prefacio v

Lista de acrónimos vi

Guía metodológica GN-1

1 Conceptos y principios GN-5

2 La metodología GN-13

3 Áreas clave y objetivos GN-17

Anexos GN-61

Glosario GN-62

Recursos GN-65

Cuestionario Q-1

Matriz de evaluación M-1

Resumen del informe país O-1

Agradecimientos

La herramienta descrita en esta "Guía metodológica" es un producto conjunto del grupo de trabajo técnico sobre programas públicos de empleo de la iniciativa ISPA (Inter Agency Social Protection Assessments). El grupo de trabajo estuvo integrado por Niels Balzer y Giammichele De Maio (WFP), Martina Bergthaller, Elke Kasmann y Susanne Ziegler (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ] GmbH), Lisa Hanningan (AusAID), Anna McCord (ODI), Eppu Mikkonen-Jeanneret y Charles Knox Vydmanov (HelpAge International), Terje Tessem, Mito Tsukamoto y Marc Van Imschoot (OIT), David Robalino y Ugo Gentilini (Banco Mundial). La elaboración de la herramienta contó con la importante contribución de Colin Andrews, Laura Figazzolo, Claudia Rodríguez-Alas, Dejene Sahle, María Teresa Gutiérrez, Laura Rawlings, Luz Stella Rodríguez, Maria Laura Sanchez, Samantha Maria Watson, Pablo Ariel Acosta, Emily Weedon Chapman, Suleiman Namara, Laura Brewer y Nicholas Taylor. La versión 1 de la herramienta se benefició enormemente de una reunión técnica celebrada en Bruselas (20-21 de marzo, 2014). En la reunión se contó con la participación de representantes del grupo de trabajo técnico de ISPA, así como de funcionarios de los gobiernos de El Salvador y Liberia. En este sentido, el grupo agradece la colaboración de Jesús Valencia Argueta, Anita Kolubah y George Dayrell por su valiosa orientación y experiencia. Ellos y sus equipos en San Salvador y Monrovia fueron clave para darnos la oportunidad de probar y afinar la primera versión de la herramiental.

Acerca de ISPA

Las herramientas de la **Inter Agency Social Protection Assessments (ISPA)** son el resultado de una iniciativa de múltiples agencias cuyo objetivo es proponer un conjunto unificado de definiciones, herramientas de evaluación e indicadores de resultados que proporcionen información sistemática para que un país evalúe su sistema de protección social, sus estructuras, programas y mecanismos de implementación. Las evaluaciones se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el desempeño y analizar las tendencias a lo largo del tiempo. Las herramientas de ISPA forman parte de una plataforma virtual abierta al público, basada en toma elementos de los trabajos existentes de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, donantes bilaterales y otras agencias para el desarrollo.

En el contexto de ISPA, la **protección social** se refiere al conjunto de políticas y programas destinados a prevenir o proteger a todas las personas de la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social a lo largo de sus ciclos de vida, poniendo un énfasis especial en los grupos vulnerables. La protección social se puede efectuar a través de trasferencias en efectivo o en especie, a través de esquemas no contributivos, proporcionando beneficios universales, por categoría o focalizados en la pobreza, como programas de asistencia social, los esquemas contributivos, de los cuales la seguridad social es la forma más habitual, y construyendo capital humano, activos productivos e inserción laboral.

Las herramientas de ISPA deberían aplicarse respondiendo a la solicitud de los gobiernos e involucrando a todos los representantes de las entidades claves interesadas, incluyendo los ministerios pertinentes del gobierno, así como las agencias, los interlocutores sociales, las organizaciones de la sociedad civil, los expertos nacionales en protección social y los académicos. Éstos trabajarán juntos con las agencias internacionales que hacen parte de la iniciativa y otros asesores externos. Las herramientas de ISPA están elaboradas para identificar los puntos fuertes y las debilidades de los sistemas de protección social y permiten a los gobiernos definir un conjunto de opciones de reformas iniciales basándose en mejores prácticas globales.

La herramienta no se propone realizar comparaciones entre países. Es una de las herramientas de ISPA que realiza una evaluación en profundidad a nivel de análisis de **PROGRAMA**. Se complementa con otras herramientas de evaluación que operan en el nivel de análisis del **SISTEMA** o que analizan aspectos específicos de la **IMPLEMENTACIÓN**/ administración.

SISTEMA

Evalúa el sistema y las políticas de protección social en un país

PROGRAMA

Análisis en profundidad de los diferentes tipos de programas y ramas de la protección social

IMPLEMENTACIÓN

Análisis en profundidad de diferentes aspectos de la implementación

Prefacio

La herramienta de la Inter Agency Social Protection Assessments (ISPA) se centra en proporcionar orientación sobre cómo recopilar información y evaluar el desempeño de los programas públicos de empleo de un país que forman parte de un sistema de protección social. Para evaluar programas para la construcción de infraestructura pública, esta herramienta podría requerir complementos adicionales.

Se observa un interés y una experiencia crecientes en los programas públicos de empleo en todo el mundo. Por ejemplo, recientes análisis demuestran que están presentes en aproximadamente 80 países en vías de desarrollo, con un aumento exponencial a lo largo de la última década. Muchos de estos programas han sido objeto de robustas evaluaciones de impacto y están documentados rigurosamente en una gama de materiales y fuentes publicados.

Como parte de la iniciativa más amplia de ISPA, este documento presenta una herramienta para evaluar el desempeño de los programas públicos de empleo y proponer posibles opciones de mejora. Al mismo tiempo, la herramienta genera información estilizada sobre el panorama más amplio de los programas públicos de empleo disponible en un país, lo que ayuda a interpretar la evaluación desde la perspectiva de un sistema.

Con este fin, la herramienta comprende cuatro partes:

1. La **Guía metodológica** proporciona antecedentes para quienes deseen llevar a cabo o contratar una evaluación de un país o un programa para uno o más de los programas públicos de empleo. El conjunto de criterios recogidos en la Guía metodológica establece los fundamentos conceptuales para la evaluación basándose en buenas prácticas y en experiencias del mundo real.

2. El **Cuestionario** está diseñado para recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre las características del sistema de protección social y sobre algunos programas clave de protección social. Su estructura y contenido corresponden a la Guía metodológica.

3. La **Matriz de evaluación** contribuye a organizar las conclusiones del cuestionario. Utiliza una escala de cuatro puntos. El enfoque de evaluación contribuye a identificar las áreas de protección social que pueden fortalecerse o que son consistentes con las buenas prácticas, y asegura que los equilibrios entre los criterios sean explícitos para los responsables de las políticas.

4. El principal producto es el **Reporte de país**. Este documento presenta las conclusiones, destaca los puntos fuertes y débiles en relación con las buenas prácticas, resume el complejo panorama de las políticas e instituciones y sirve como punto de partida de futuros diálogos entre las partes involucradas.

Lista de acrónimos

ASPIRE	Atlas of Social Protection Indicators for Resilience and Equity
CBPP	Community-Based Participatory Practice
CCT	Transferencia monetaria condicionada
CfWTEP	Cash for Work Temporary Employment Program (Programas públicos de empleo, transferencia por trabajo)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
HSBP	Household Asset Building Program
ISPA	Inter Agency Social Protection Assessments (Iniciativa Interagencial de evaluaciones de protección social)
KKV	Programa Kazi Kwa Vijana
LIWP	Obras públicas intensivas en mano de obra
LYEP	Liberia Youth Employment Program (programa de empleo juvenile de Liberia)
M&E	Monitoreo y evaluación
MGNREGA/S	Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act/Scheme
MIS	Sistema de Gestión para la Información
OBC	Organización basada en la comunidad
ODI	Instituto de Desarrollo de Ultramar
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
OSC	Organización de la sociedad civil
PATI	Programa de Apoyo Temporal al Ingreso
PPE	Programa público de empleo
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PSNP	Programa de Red de Seguridad Productiva
SP	Protección social
SSN	Red de protección social
TIC	Tecnologías de información y comunicación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VUP	Vision 2020 Umurenge Programme
W&S	Residuos y saneamiento
YES	Youth, Employment, Skills (Proyecto)

ISPA
INTER AGENCY
SOCIAL PROTECTION ASSESSMENTS

PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO

GUÍA METODOLÓGICA

PROGRAMA

Contenido de la Guía Metodológica

1 Conceptos y principios GN-5

2 La metodología GN-13

Visión general de los programas clave de protección social GN-14
Datos del programa GN-15
Guía para el uso de la matriz de evaluación GN-16

3 Áreas clave y objetivos GN-17

A. Elegibilidad y focalización GN-18
i. Criterios de selección GN-18
ii. Métodos de focalización GN-20
iii. Medidas para la inclusión GN-22
iv. Otros recuadros GN-23

B. Naturaleza, programación en el tiempo y duración de los beneficios GN-24
i. Carácter integral de los beneficios del programa GN-25
ii. Pertinencia e idoneidad del monto salarial en efectivo GN-26
iii. Pertinencia e idoneidad de las transferencias de alimentos (si es procedente) GN-29
iv. Impacto en la economía local GN-31
v. Otros recuadros GN-31

C. Creación de activos y servicios GN-31
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa . . GN-32
ii. Calidad y gestión GN-35
iii. Impacto ambiental de los activos/proyectos/programas . . . GN-36
iv. Costos de la implementación de los proyectos GN-37
v. Capacitación y supervisión técnica preliminar y de seguimiento en los sitios de las obras GN-37
vi. Otros recuadros GN-38

C(A). Proyectos de agricultura y gestión de recursos naturales . . . GN-38
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa . . GN-38
ii. Costos de la implementación de proyectos de agricultura y de gestión de recursos naturales GN-38

C(B). Proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura vial GN-39
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa . . GN-39

ii. Costos de implementación de los proyectos de transporte . GN-40
C(C). Proyectos de gestión de residuos y saneamiento. GN-40
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. .GN-40
ii. Costos de implementación de los proyectos de gestión de residuos y saneamiento GN-40
C(D). Provisión de servicios sociales GN-41
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . GN-41
ii. Costos de implementación de proyectos de servicio social . .GN-41
C(E). Infraestructura social GN-41
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . GN-41
ii. Costos de implementación de los proyectos de infraestructura GN-41
D. Instituciones, coordinación y financiamiento GN-42
i. Roles y responsabilidades de las diversas partes interesadas y actores GN-42
ii. Mecanismos de coordinación y supervisión. GN-43
iii. Participación de la comunidad GN-45
iv. Desarrollo de capacidades GN-45
v. Flexibilidad para ampliarse. GN-46
vi. Financiamiento GN-46
vii. Otros recuadros. GN-46
E. Monitoreo y evaluación (M&E) GN-47
i. Sistema de monitoreo y evaluación GN-48
ii. Recopilación, divulgación y uso de los datos GN-48
iii. Medidas para promover la transparencia, reducir el error, el fraude y la corrupción GN-49
iv. Otros recuadros. GN-50
F. Coherencia e integración entre los programas GN-51
i. Coherencia e integración entre los programas GN-51
ii. Instrumentos administrativos comunes. GN-52
iii. Potencial para la coherencia e integración. GN-52
iv. Otros recuadros. GN-53
G. Habilidades y empleabilidad. GN-53
i. Características y contenido del programa de estudios. GN-53
ii. Implementacion e incentivos GN-56

iii. La logística GN-57
iv. Otros recuadros. GN-58
H. Condiciones en el trabajo y en las prácticas laborales GN-58
i. Leyes y regulaciones nacionales para las condiciones laborales GN-58
ii. Aplicación de las normas laborales GN-59
iii. Otros cuadros GN-60
Anexos GN-61
Glosario GN-62
Recursos GN-65

1

Conceptos y principios

En general, el término empleo público se refiere a programas implementados por la comunidad y financiados con recursos públicos que apoyan a los pobres y a las personas que padecen inseguridad alimentaria mediante a través de la provisión de una fuente de ingresos, o transferencias (monetarias o en especie) generando empleo y creando, manteniendo o rehabilitando activos e infraestructura. Los programas públicos de empleo (PPE) son un componente clave de los sistemas de protección social. Como tal, son una más de las numerosas intervenciones de protección social y su pertinencia debería calibrarse basándose en las características específicas del contexto. En este sentido, es importante clarificar desde el comienzo la definición de protección social tal como aparece en este documento y como se utiliza en otras herramientas de ISPA:

Definición de protección social

En el contexto de ISPA, la protección social se refiere al conjunto de políticas y programas destinados a prevenir o proteger a todas las personas de la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social a lo largo de sus ciclos de vida, poniendo un énfasis especial en los grupos vulnerables. La protección social se puede efectuar a través de trasferencias en efectivo o en especie, a través de esquemas no contributivos, proporcionando beneficios universales, por categoría o focalizados en la pobreza, como programas de asistencia social, los esquemas contributivos, de los cuales la seguridad social es la forma más habitual, y construyendo capital humano, activos productivos e inserción laboral. Las formas más habituales de la provisión de protección social en los países en vías de desarrollo son las transferencias monetarias, las transferencias monetarias condicionadas y los programas públicos de empleo, que pueden generar capital humano, activos productivos y aumentar la inserción laboral, si están diseñados adecuadamente.

Para los fines de esta herramienta, los PPEs que deben ser evaluados son aquellos cuyo fin es prevenir o proteger a todas las personas en edad activa de la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social, lo que incluye intervenciones tanto a largo como a corto plazo. El Programa de Red de Asistencia Productiva de Etiopía (PSNP) pertenece a esta categoría en términos amplios. Aparte de declarar explícitamente el objetivo de protección social en los documentos del programa, en este tipo de programas normalmente el porcentaje de los costos laborales es superior al 50% del costo total del proyecto. Esto no incluirá las inversiones en infraestructura que crean empleo, pero cuyo objetivo principal es crear infraestructura y activos o servicios, como el programa Pradhan Mantri Gram Sadak Yojana (PMGSY), en India, un programa nacional de caminos rurales cuyo objetivo es proporcionar acceso de calidad a vías transitables durante todas las estaciones del año.

Incluso en los programas que se sitúan en el marco de protección social, hay una amplia gama de opciones y oportunidades de las políticas para usar los programas públicos de empleo como "una respuesta a la crisis, como parte de una política de empleo a largo plazo o como un elemento complementario dentro de una política de protección social más amplia"[1]. El diseño de los objetivos clave de estos programas también varía considerablemente, entre los programas de emergencia a corto plazo en un extremo (por ejemplo, después de desastres o conflictos) y garantías de empleo universales (por ejemplo, abordar las fallas de mercado) en el otro extremo del espectro.

Estos últimos normalmente no sólo se preocupan de la cantidad de empleo sino, también, de mejorar la calidad del empleo y las prácticas laborales en la medida de lo posible, y funcionan en contextos donde las condiciones laborales son muy pobres, el respeto de la legislación laboral es mínimo y los salarios son insuficientes. A menudo, también están dirigidos a invertir en habilidades/capital humano para la empleabilidad y a garantizar un nivel mínimo de calidad de los activos y servicios.

Cuando se evalúan los PPEs, es importante recordar las diferentes tipologías de obras públicas, sobre todo en el diseño y evaluación de dichos programas, dado que sucede con demasiada frecuencia que se mezclan todos en una única definición sin tener demasiado en cuenta las diferentes motivaciones y los principales objetivos que impulsaron su concepción. Es importante definir con claridad los objetivos y que el diseño sea consistente con estos objetivos. En algunos casos, los programas se evalúan por lo que no estaban destinados a conseguir.

Los beneficios de los PPEs[2] tienen tres vertientes: proporcionan ingresos inmediatos y apoyo a los participantes bajo la forma de salarios o compensaciones similares, tales como efectivo y/o beneficios en especie, a cambio de su trabajo y con responsabilidades (generando un impacto 'directo'); su objetivo suele ser generar un empleo significativo y, cada vez más, mejorar las habilidades (generando un impacto 'indirecto' a través de empleos y habilidades); y todos crean, mantienen o rehabilitan activos y/o proporcionan servicios a las comunidades y sus entornos (activando un impacto 'indirecto' a través de activos o infraestructura). En la práctica, encontrar el equilibrio correcto entre esos tres conjuntos de objetivos es difícil y puede generar

1 Ver "Towards the Right to Work: Innovations in Public Employment Programmes" (IPPE), OIT, 2011.

2 Programa se entiende aquí como una iniciativa más amplia que un "proyecto". Por lo tanto un programa público de empleo puede incluir diversos proyectos, como se señala en el Área clave C.

Los programas públicos de empleo y su contribución a la protección social

Entre una amplia variedad de programas de obras públicas se destacan tres formas específicas Los programas públicos de empleo (PPE), que pueden ofrecer pagos en efectivo o beneficios en especie por el trabajo realizado. Es la forma más habitual y tradicional, y suele adoptarse como respuesta pasajera a shocks y crisis específicas, así como para tener un horizonte a más largo plazo como parte de programas predecibles y de varios años. En algunas instituciones, estos programas suelen denominarse Programas de Obras Públicas.

- Los sistemas de garantía del empleo que son programas de largo plazo basados en enfoque de derechos en los que se otorga algún grado de derechos laborales.
- Los programas de inversión pública (PIP) son inversiones públicas en infraestructura rural o urbana. Por ejemplo, en la infraestructura rural, la inversión de los países en caminos rurales, irrigación y gestión y suministro de agua. Estos programas proporcionan oportunidades para la creación de empleos cuando se utilizan tecnologías basadas en el trabajo y se recurre a modalidades de contratación de pequeña escala, incluyendo contratación en la comunidad.

Si bien los PPEs pueden contribuir a diversos objetivos del desarrollo, no son capaces de cumplir con todos los objetivos en la misma medida al mismo tiempo. En la práctica, el diseño e implementación de las políticas requiere priorizar una función por encima de las demás, respondiendo a las siguientes orientaciones:

- **Función de empleo:** énfasis en la creación de empleo en programas que se centran en el Estado como empleador de última instancia.
- **Función de protección social:** énfasis en la seguridad del ingreso y las transferencias monetarias o en especie.
- **Función de inversión basada en el trabajo:** énfasis en la calidad y las características de la infraestructura construida, los activos creados o los servicios prestados.

Allí donde no se defina con claridad la prioridad principal, se verán perjudicados el monitoreo y la evaluación de un programa en relación con sus objetivos. Por lo tanto, es necesario definir con claridad, distinguir y articular los objetivos de un programa y vincularlo efectivamente con otras políticas de empleo y de protección social.

Los PPEs no abordan todas las necesidades, dado que el elemento central del empleo excluye quienes no pueden trabajar, por la razón que sea. Algunos PPEs (por ejemplo, en Etiopía e India) combinan sistemas de garantías del empleo con transferencias no condicionadas para quienes están temporal o permanentemente incapacitados para trabajar, o para quienes no hay empleos disponibles.

Fuente: Basado en el Informe Mundial sobre la Protección Social 2014/15: Construyendo la recuperación económica, el desarrollo inclusivo y la justicia social. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra: OIT, 2014, p. 39.

disyuntivas, sobre todo en contextos de alta pobreza, inseguridad alimentaria, desempleo y activos e infraestructura pública deficiente. Como intervención de protección social, los sistemas de garantía del empleo pueden proporcionar un apoyo predecible y estable a los ingresos, mientras que los otros dos objetivos generan impactos indirectos.

En el caso de esta herramienta, se adopta un enfoque modular que, si bien se orienta hacia la protección social, comprende criterios adicionales que tienen que ver con la empleabilidad y las condiciones laborales. Esas secciones fueron desarrolladas progresivamente como parte de la iniciativa ISPA, incluyendo referencias especializadas y grupos de trabajo técnicos sobre programas públicos de empleo. Por tanto, la herramienta puede (y debe) ser utilizada para evaluar los PPEs que no tienen explícitamente un objetivo de protección social -y allí donde corresponda, la evaluación puede proporcionar una perspectiva novedosa de cómo los objetivos de protección social pueden añadirse o fortalecerse en caso de programas que tengan un desempeño deficiente en este sentido.

En general, la herramienta de PPE comprende ocho áreas claves seleccionadas sobre la base de evidencia de diferentes países en torno a temas clave en el diseño de los programas públicos de empleo. Estos son:

A. Focalización y elegibilidad
B. Naturaleza, programación en el tiempo y duración de los beneficios
C. Creación de activos y servicios
D. Instituciones, coordinación y financiamiento
E. Monitoreo y evaluación (M&E)
F. Coherencia e integración de los programas
G. Habilidades y empleabilidad
H. Condiciones de trabajo y prácticas laborales

Estas áreas clave están estructurados y analizados de una manera que intenta subrayar las especificidades de cada dominio. Sin embargo, se puede producir un cierto grado de superposición. En algunos casos, los vínculos pueden emerger naturalmente como, por ejemplo, entre las secciones de “Condiciones de trabajo” y “Beneficios” cuando se discute sobre el salario mínimo, o entre “Focalización” y “Beneficios” cuando se contemplan mecanismos de autoselección o medidas para promover la participación de la mujer. Por lo tanto, las áreas clave deben considerarse componentes complementarios que se refuerzan mutuamente en lugar de pilares individuales.

En general, como fundamento de esas iniciativas de empleo público se encuentra un conjunto de principios clave para la evaluación, entre ellos los siguientes:

- **Reconocer que los programas públicos de empleo pueden ser parte integral de los sistemas de protección social nacionales.** Los PPEs no deberían verse como una intervención individual sino como un componente relevante e integrado de sistemas de protección social más amplios.

- **Garantizar la participación del país, de la comunidad y la apropiación individual de los programas.** Los gobiernos deberían diseñar e implementar los PPEs a través de la participación de y en consonancia con prioridades y enfoques nacionales, subnacionales y comunitarios. Los enfoques definidos por los donantes corren el riesgo de implementar proyectos que no son adecuados para un determinado contexto y que, en el mejor de los casos, no consiguen alcanzar su impacto potencial en el desarrollo. En el peor de los casos, socavan los mecanismos locales de protección social, la creación de activos o la dinámica del desarrollo económico.

- **Establecer una plataforma común orientada a la consolidación de sistemas de protección social.** Los PPEs no funcionan aislados en el contexto de un sistema de protección social general, de un marco de políticas de empleo y de inversiones en infraestructura. Esto debe tenerse en cuenta en el diseño de los PPEs para maximizar su impacto en el desarrollo, mejorar la coherencia de las políticas, evitar duplicaciones y minimizar consecuencias no deseadas. La herramienta puede ser un mecanismo potente para destacar el desempeño de diferentes aspectos y categorías de las obras públicas, promover sus vínculos, mejorar la eficiencia a través de la armonización e integración de los enfoques, promover una comprensión compartida de los desafíos y oportunidades entre los actores e identificar áreas donde pueden prestarse a posibles mejoras y a la colaboración.

- **Promover el aprendizaje dinámico y colaborativo.** La mejor coordinación de las políticas económicas, de protección social y de mercado laboral facilitan las oportunidades de aprendizaje entre diferentes sectores y mejores decisiones de las políticas públicas. En cooperación con las numerosas agencias que han contribuido al desarrollo de esta herramienta, se espera que ésta promoverá un diálogo permanente en el futuro con las correspondientes aplicaciones.

- **Proporcionar una evaluación sencilla, práctica y rápida.** La herramienta está concebida para ofrecer un enfoque rápido y práctico que en una evaluación

básica se puede aplicar en aproximadamente 10 días de entrevistas y trabajo de campo, y que posteriormente puede ser actualizada en futuras revisiones, según se estime adecuado. La duración de la misión variará según la complejidad de la evaluación.

- **Ser sensible al contexto.** Aunque situada en el marco de un sistema de empleo público de un sistema de protección social y de creación de activos comunitarios, la herramienta debería interpretarse a la luz de los rasgos específicos que caracterizan un determinado contexto, incluyendo los factores y limitaciones que influyen en el diseño, la implementación y el desempeño.

- **No hay que reinventar la rueda.** La herramienta no pretende duplicar esfuerzos sino identificar, sistematizar y sintetizar grandes volúmenes de información, tanto en el proceso como en el desempeño, que pueden estar dispersos y fragmentados.

2

La metodología

El Cuestionario tiene tres componentes:

- **Visión general de los programas clave de protección social.** Esta sección define las características clave de los principales programas de protección social implementados en un país, además del programa público de empleo que se evalúa.

- **Datos del programa.** Esta sección resume características y datos contextuales y programáticos clave, lo que incluye el contexto socioeconómico, los actores clave, las principales características del diseño y los datos del programa sobre cobertura, gastos, incidencia y adecuación, según estén disponibles en diversas fuentes.

- **Información detallada sobre los programas seleccionados de empleo público.** Esta sección comprende ocho áreas clave, cada una de los cuales se refiere a diferentes aspectos del diseño, la implementación y el resultado de los programas públicos de empleo.

Visión general de los programas clave de protección social

Esta sección del cuestionario proporciona una rápida visión general de los principales programas de protección social de un país con el fin de situar el programa público de empleo en el contexto nacional general. Específicamente, requiere que se elabore una lista de los tres programas de protección social con mayor cobertura (como mínimo)[1].

Además de una breve descripción, debería incluir la siguiente información para cada programa: (i) nombre del programa; (ii) tipología[2] y duración del programa; (iii) objetivo/grupo focalizado ; (iv) institución gestora; (v) cobertura anual (número de individuos y hogares participantes); (vi) derechos (niveles salariales y otros beneficios;

1 Si surgiera la necesidad o el interés en un análisis en profundidad del desempeño del sistema de seguridad social general, debería considerarse la aplicación de la herramienta de ISPA relacionada, el Instrumento Diagnóstico Central (CODI, por su sigla en inglés, Core Diagnostic Instrument).

2 Por tipología, la herramienta se refiere a: (i) pobreza y exclusión social (asistencia social general), (ii) vejez, (iii) sobrevivientes, (iv) salud (v) enfermedad, (vi) incapacidad, (vii) accidente laboral, (viii) maternidad, (ix) hijos/familias con hijos, (x) programas de mercado laboral activo, (xi) desempleo, y (xii) otros, especificar (vivienda, nutrición, educación básica incluyendo ayudas, etcétera).

modalidad de pago (en efectivo o en especie)) y (vii) presupuesto anual total (desglosado por programa y nivel de beneficios).

Datos del programa

El objetivo de esta sección consiste en resumir datos importantes del programa. Debe presentar una visión general de los fundamentos, las características clave del programa y los actores, así como exponer algunos datos clave sobre todos los PPEs existentes en el país. Se divide en tres áreas:

- **Contexto.** Preguntas 1.1-1.4. Recopilan información para conocer el proceso de toma de decisiones que condujo a la selección de los programas públicos de empleo como la respuesta adecuada de política pública, y el contexto más amplio (socioeconómico, político) en que opera el programa. La información y los datos de antecedentes se analizan para documentar, cuando sea posible, los motivos por los que los programas públicos de empleo son alternativas a otras intervenciones de protección social.

- **Visión general del programa.** Preguntas 1.5-1.30. Destinadas a dar una visión general de las características clave del programa, como nombre, condición, fecha de inicio, duración, localización, objetivo principal y objetivos secundarios, si se trata de un programa universal o no (y motivos), componentes clave, alcance geográfico, cobertura, base de remuneración, financiamiento, legislación, disponibilidad de evaluaciones independientes así como otra información relevante.

- **Visión general de los actores y roles del programa.** Esta matriz sitúa a los actores clave y sus roles en el programa. En este sentido, la primera columna de la matriz especifica los roles principales, la selección del proyecto y los participantes, la implementación del proyecto, la entrega de los pagos/transferencias en especie, el monitoreo y la evaluación. La fila superior de la matriz corresponde a los principales actores, desde los gobiernos centrales hasta los locales, los acuerdos comunitarios, la sociedad civil, las ONGs, las organizaciones internacionales y el sector privado. Se encontrará más información sobre los roles y la interacción de estos actores en el área clave D.

Guía para el uso de la matriz de evaluación

Se diseñó un sistema de clasificación con códigos de color para ilustrar el estatus actual de un área clave individual y subraya los puntos críticos del programa desde una perspectiva sistémica. El objetivo de esta evaluación es promover el diálogo y el debate sobre distintas áreas del programa, y no está destinada a ser utilizada para fines comparativos. En este sentido, "Latente" subraya que se debe prestar una atención especial a un área clave; "Emergente" significa que el área requiere vigilancia. Los elementos para un desempeño efectivo están operativos, pero persisten ciertas brechas o limitaciones; "Moderado" indica un desempeño moderadamente satisfactorio, donde la mayoría de los elementos muestran parámetros efectivos y eficientes; por último, "Avanzado" señala una práctica con un buen desempeño, con amplio éxito en los elementos analizados. Esta descripción genérica es válida para todas las áreas clave (ver la Matriz de Evaluación para un resumen de prácticas específicas de las áreas clave)[3].

Color	1	2	3	4
Descripción	**Latente:** Debe prestarse atención especial a este ámbito	**Emergente:** Este ámbito requiere vigilancia. Los elementos para un desempeño efectivo son operativos pero persisten las brechas y limitaciones.	**Moderado:** Desempeño satisfactorio; la mayoría de los elementos muestran parámetros efectivos y eficientes.	**Avanzado:** Práctica altamente satisfactoria, con éxito en los elementos analizados.

3 Para fines de validación, se podría guardar un archivo Excel separado con las puntuaciones numéricas promedio añadidas a cada sección -es decir, no sería un vehículo primario para generar información (ese es el instrumento sin incluir las puntuaciones), pero podría representar un estrato adicional de referencias cruzadas.

3

Áreas clave y objetivos

A. Elegibilidad y focalización

Objetivo: El programa llega con eficiencia a su población focalizada y aborda las necesidades de los vulnerables y los pobres.

El objetivo de esta área clave consiste en evaluar los criterios de elegibilidad y los mecanismos de focalización del programa. Los programas deberían definir con claridad los criterios de elegibilidad para seleccionar a las personas a las que pretende llegar la intervención. La población objetivo de los PPEs normalmente son individuos capaces de trabajar, provenientes de hogares pobres, con inseguridad alimentaria o vulnerables. Pueden regir otros criterios de elegibilidad como la edad, el sexo, la condición laboral, la zona de residencia o la pertenencia a un grupo vulnerable (discapacitados, refugiados, grupos indígenas, etc.). Estos últimos no suelen aplicarse como criterios de elegibilidad estrictos, aunque en el proceso de selección se prioriza la participación de las personas que cumplen con estos criterios. La focalización se refiere al método utilizado para seleccionar a los participantes en el programa basándose en los criterios de elegibilidad definidos. En algunos casos, se incluyen actividades hechas a la medida para personas con discapacidades.

Con el fin de llegar al grupo objetivo especificado, se requieren mecanismos efectivos de focalización e identificación, así como medidas para promover la participación inclusiva (por ejemplo, de las mujeres, los jóvenes y las personas con discapacidades). Idealmente los programas públicos de empleo deberían estar diseñados y ser implementados como parte de un sistema de protección social nacional o en conjunto con otros programas de protección social complementarios para personas con diferentes vulnerabilidades. Esto permite al programa basarse en los mecanismos de gestión existentes de la focalización, la identificación o de la participación de otros programas, lo cual garantiza la coherencia y reduce los costos administrativos.

Esta área clave se divide en tres subsecciones: (i) **Criterios de focalización**; (ii) **Métodos de focalización**; y (iii) **Medidas para la inclusión**. **Otros recuadros** (iv) se incluyen para proporcionar la siguiente información: Resumen del proceso de focalización y selección, Diferencias entre diseño e implementación y Planes de cambios en el diseño.

i. Criterios de selección

A través de las siguientes preguntas, el objetivo de esta sección consiste en determinar el principal grupo focalizado y los criterios de elegibilidad.

Mejores prácticas y guía para determinar los mecanismos de focalización y elegibilidad en los programas públicos de empleo

Recomendaciones útiles para determinar los mecanismos de focalización y elegibilidad:

- Definir con claridad la población objetivo.
- Definir los criterios de elegibilidad para seleccionar a los participantes.
- Decidir qué mecanismos de focalización e identificación se usará.
- Analizar la viabilidad de los mecanismos de autofocalización.
- Definir el número de trabajadores seleccionados en cada sitio de empleo público.
- Definir mecanismos para lidiar con el exceso de demanda de trabajo.
- Adoptar medidas para promover la participación de las mujeres.
- Pensar en fijar una cuota mínima (y no sólo un límite) para la participación de las mujeres, la juventud, las personas con discapacidades y otros grupos vulnerables, según sea aplicable.
- Fijar salarios iguales para hombres y mujeres.
- Establecer modalidades de trabajo flexibles.
- Situar los proyectos cerca de los hogares de los participantes o a una distancia a pie razonable.
- Ofrecer instalaciones para guarderías.
- Elaborar campañas de información adecuadas y procedimientos de inscripción, además de establecer medidas para evitar la aplicación discrecional de las reglas de focalización y elegibilidad en la selección de los participantes

Para directrices específicas sobre la focalización y la elegibilidad, consultar la sección de Recursos, para más orientación y ejemplos.

A.1 Esta pregunta analiza si el programa tiene una población objetivo explícitamente definida en sus objetivos. Se suele definir los grupos objetivo en relación con las necesidades, basándose en medidas relacionadas con la condición socioeconómica (el ingreso, la vulnerabilidad, la inseguridad alimentaria, etc.), la condición laboral u otras características demográficas, o por categorías (juventud, retornados de la guerra, etc.).

A.2 Especificar si el programa tiene criterios de elegibilidad para seleccionar a los participantes en un grupo objetivo. Una vez que se ha definido un grupo objetivo, los programas suelen establecer un conjunto de criterios de elegibilidad o no elegibilidad para seleccionar a los participantes. El programa PATI, de El Salvador, por ejemplo, se dirige a jóvenes entre 16 y 25 años; en ese grupo, se otorga prioridad a las madres jóvenes que son jefas de hogar.

He aquí algunos ejemplos de elegibilidad:

- Los individuos deben tener capacidades para trabajar[1]
- Los individuos deben tener la edad especificada para el trabajo en cuestión[2]
- Los individuos deben estar desempleados o subempleados
- Los individuos deben pertenecer a hogares pobres, que padecen inseguridad alimentaria o son vulnerables

ii. Métodos de focalización

En esta sección se definen los mecanismos de focalización utilizados por el programa para llegar a su población prevista y seleccionar a los participantes del programa. La sección también analiza las medidas para lidiar con el exceso de demanda de trabajo, así como el debate sobre posibles cuellos de botella e ineficiencias que hay que abordar para mejorar la focalización.

A.3 Elaborar una lista de los mecanismos de focalización utilizados por el PPE. Se puede utilizar una gama de métodos complementarios para la focalización. Un estudio de 77 programas en 66 países demostró que el 78% utilizaba una combinación de dos o más mecanismos[3]. La utilización de varios métodos de selección a menudo contribuye a mejorar los resultados de la selección.

Los métodos más habituales usados son los siguientes:

- Geográficos: por ejemplo, las regiones o distritos más pobres, distritos o comunidades con inseguridad alimentaria crónica, zonas rurales o urbanas, zonas afectadas por desastres naturales, etc.

- Autofocalización utilizando niveles salariales: salarios inferiores a la tasa de mercado para una determinada tarea y habilidad en un determinado momento (o estación del año)

- Categóricos: grupos específicos, como excombatientes, retornados, comunidades indígenas, minorías étnicas, etc.

1 Los programas podrían contemplar actividades elaboradas a la medida para satisfacer las necesidades específicas de las personas con discapacidades, como se demuestra en los países piloto (Liberia y El Salvador) donde esta herramienta fue probada.

2 Ver la Declaración de la OIT relativa a los Principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998) y la Convención de la OIT números 138 y 182.

3 Subbarao et al. (2013).

- Focalización con base en ingreso: medida basada en el ingreso
- Focalización usando un PMT: utilizando características del hogar fáciles de observar como indicadores aproximados del ingreso/pobreza del hogar
- Comunitario: utilizando enfoques comunitarios participativos para identificar a las personas elegibles según criterios acordados
- Otros (especificar)

La mayoría de los programas utilizan la selección geográfica como primer paso para seleccionar lugares con una alta prevalencia de pobreza o inseguridad alimentaria. Se suelen utilizar criterios administrativos para definir la pobreza, la inseguridad alimentaria o la vulnerabilidad, por ejemplo, los hogares que viven por debajo de la línea de la pobreza o los hogares que no satisfacen sus necesidades de consumo de alimentos durante tres meses consecutivos, etc.

A.4 Definir si el programa tiene mecanismos para lidiar con el exceso de demanda de trabajo. El exceso de demanda es un problema habitual en los PPEs, dado que el conjunto de personas elegibles que buscan empleo suele ser mayor que el apoyo que se puede prestar a través del programa, por lo que se requiere un mecanismo para priorizar la oferta y racionar el acceso. Por ejemplo, un programa puede usar la clasificación de los hogares o los participantes basándose en la pobreza o la vulnerabilidad, según criterios establecidos por la comunidad o el gobierno, y brindar la primera oportunidad para trabajar a los hogares más vulnerables. Este es uno de los mecanismos más habituales para gestionar el exceso de demanda. En un análisis de 50 programas de obras públicas, el 58% utilizaba una clasificación de la riqueza. Otros mecanismos son el uso de sorteos o loterías, entre ellos la selección aleatoria de participantes por parte de las comunidades, como en el caso de Liberia.

Además, los programas pueden adaptar las disposiciones sobre los beneficios (incluyendo el momento en el tiempo, el número de días y la cantidad o los proyectos) para abordar problemas de exceso de demanda. Por ejemplo, los programas pueden fijar el número de días (asignando cuotas basándose en el tamaño de la familia) para un determinado proyecto, establecer proyectos más breves y más frecuentes con el fin de acomodar a más individuos a lo largo de la duración del programa o reducir el tiempo que cada participante trabaja en el mismo proyecto para acomodar a más participantes.

iii. Medidas para la inclusión

Se pueden utilizar cuotas y otras medidas para promover la participación de determinados grupos focalizados. Si el objetivo consiste en asegurar una mayor participación de las mujeres, las cuotas por sí solas no producirán necesariamente los resultados deseados a menos que se combinen con otras medidas[4]. En esta sección se pretende identificar si se han ajustado las características del programa para lidiar con las barreras a la participación de determinados grupos focalizados como, en el caso de las mujeres, las limitaciones culturales y sociales y las demandas de su tiempo debido a las actividades domésticas. Consideraciones similares son válidas para otros grupos que de otra manera podrían ser excluidos de trabajos intensivos en mano de obra, como las personas con discapacidades y los trabajadores de mayor edad. En esta sección se investiga si.

A.5 ¿El programa ha fijado objetivos para la participación de las mujeres o de otros grupos? Especificar la tasa de participación real. Las cuotas se pueden percibir como límites máximos que no se deben superar, de modo que quizá sea más adecuado fijar objetivos. Por ejemplo, el CfWTEP, de Liberia, el predecesor del programa YES, tenía una cuota de mujeres de 30% pero la tasa de participación real era de 55% en 2009. En el caso de MGNREGA, en India, el objetivo era asegurar que una tercera parte de los beneficiarios fueran mujeres. A nivel nacional, la participación de las mujeres aumentó en más del 50% en 2012-13, y en estados como Kerala, al incluso llegó 90%[5].

Preguntas **A6-A10** evalúan si las características de diseño del programa abordan algunas dificultades específicas de género. Por ejemplo, si el programa contempla cuotas u objetivos para la participación de las mujeres, horarios flexibles, salarios iguales de hombres y mujeres, participación en el diseño y presencia de instalaciones para guarderías o baños.

A.11 ¿El programa tiene medidas específicas para satisfacer las necesidades de grupos vulnerables, como personas con discapacidades, trabajadores en edad avanzada, mujeres embarazadas, indígenas, etc.?

4 En algunos casos, puede que los programas no tengan necesariamente como objetivo asegurar una amplia participación de las mujeres (por ejemplo, en el caso de los programas para excombatientes, etcétera).

5 http://orissa.gov.in/e-magazine/Orissareview/2013/Feb-Mar/engpdf/76-80.pdf

iv. Otros recuadros

Resumen del proceso de focalización y selección. Utilizar esta sección para resumir los mecanismos de focalización y el proceso de selección de los participantes.

Diferencias entre diseño e implementación. En este caso la herramienta puede describir si ha habido diferencias significativas entre el diseño del proyecto y la implementación en la práctica, y por qué. Puede que la implementación sea diferente del diseño original del programa por diversos motivos, entre ellos sucesos impredecibles, factores contextuales no plenamente previstos en la etapa de diseño, falta de adecuación de los recursos, retrasos, conocimientos insuficientes de las reglas operativas del programa por parte de los administradores del programa, aplicación discrecional de reglas a nivel local, etc.

Mejores prácticas y orientación en la definición, programación en el tiempo y la duración de los beneficios

Recomendaciones útiles para determinar el nivel de salarios y beneficios:

- Definir criterios claros para decidir si pagar en especie, en efectivo o en una combinación de ambos.
- Definir si se ofrecerán beneficios además de los salarios.
- Decidir la duración y la programación en el tiempo de los proyectos de empleo público (estacional o todo el año).
- Definir el máximo de días por participante.
- Recopilar información sobre los salarios predominantes en el mercado y evaluar la relación entre salario del mercado y salario mínimo y su adecuación en relación con las necesidades de consumo de los hogares.
- Definir el nivel salarial y cómo se determina.
- Ajustar la tasa salarial del programa si hay variaciones en la tasa salarial del mercado en diferentes localidades.
- Determinar si hay programas similares cuyos salarios pueden influir en la escala salarial.
- Monitorear cualquier efecto que el salario pueda tener en las tasas salariales del mercado, en diferentes sectores, géneros y localidades.
- Monitorear las condiciones del mercado laboral
- Monitorear el impacto social y el impacto en la reducción de la pobreza.
- Verificar la aplicación del salario mínimo y el respeto de condiciones laborales dignas

Para directrices específicas sobre fijación de salarios y programación en el tiempo, consultar la sección de Recursos, para más orientación y ejemplos.

Planes de cambios en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes para cambiar de diseño o para ajustar la focalización. A menudo, estos planes pueden ser el resultado de recomendaciones de las evaluaciones de proceso o de impacto

B. Naturaleza, programación en el tiempo y duración de los beneficios

Objetivo: El programa ofrece derechos que son adecuados, apropiados y compatibles con el contexto local.

La determinación de los niveles salariales para el trabajo realizado tiene un impacto importante en el desempeño del programa. Los niveles salariales (en efectivo o en especie) tienen que ser consistentes con los objetivos del programa y con la legislación nacional en lo relativo a salarios, y deberían ser adecuados para asegurar el respeto de la dignidad de las personas que participan en el programa. En este sentido, diversas consideraciones pueden influir en la determinación del nivel salarial. Por un lado, se puede fijar el nivel para asegurar que se satisfacen las necesidades de consumo de los hogares; por otro lado, algunos esquemas utilizan un salario bajo para promover la autoselección de los más pobres y para mantener bajos los costos generales del programa, con consecuencias para la escala y su posible aplicación universal. Sin embargo, en esos casos debería haber claras limitaciones en relación con la base de esos salarios para asegurar que el programa no acabe explotando la situación desesperada de los hogares pobres pagando salarios inferiores a la tasa de mercado por el trabajo realizado. Los diferentes factores que influyen en los niveles salariales pueden entrañar equilibrios en términos de efectividad y eficiencia. Esto permite al programa basarse en mecanismos existentes de gestión de la focalización, de la identificación o la participación de otros programas, lo que asegura la coherencia y reduce los costos administrativos.

Esta área clave define el conjunto general de derechos otorgados a un participante del programa, incluyendo beneficios adicionales. Centra particularmente la atención en los diversos problemas y disyuntivas involucradas en las modalidades de opciones, programación y duración del programa. En particular, se analizará (i) **el Alcance de los beneficios del programa**, (ii) **la Pertinencia e idoneidad del salario en efectivo**, (iii) **la Pertinencia e idoneidad de las transferencias de alimentos (si es procedente), y** (iv) **el Impacto en la economía local**. Se incluyen **Otros recuadros** (v) con preguntas abiertas

para proporcionar un resumen del proceso de fijación de salarios, diferencias entre diseño e implementación y planes de cambios en el diseño.

i. Carácter integral de los beneficios del programa

B.1 Especificar si el programa proporciona transferencias en efectivo, en especie o una mezcla de efectivo y en especie. La opción de las transferencias depende de un conjunto de factores contextuales, como el funcionamiento de los mercados, los objetivos del programa, las capacidades de implementación, la estacionalidad, la disponibilidad de bienes y servicios en diferentes localidades, etc. Por ejemplo, basándose en estos factores, el PSPN proporciona transferencias de aproximadamente el 50% en alimentos y el 50% en efectivo[6].

B.2 Especificar el nivel de beneficios del programa y la denominación, es decir, un salario diario (en moneda local), a destajo o por obra, las diferencias en especie (por ejemplo, alimentos en kilos y kilos/calorías). En el caso de salarios por trabajo a destajo o por obra, convertir en salario diario por género.

B.3 Especificar si el salario del programa está vinculado a fluctuaciones en los precios de los alimentos.

B.4 Especificar si el programa funciona todo el año o sólo durante algunas estaciones, y por qué. Los programas centrados en objetivos de largo plazo pueden funcionar todo el año con la misma intensidad (por ejemplo, el programa Jefes, en Argentina) o con una intensidad variable según las estaciones (por ejemplo, el programa Trabajar Urbano, en Perú). En estos programas, la normalización del consumo se logra aún cuando los programas no sirvan una función de seguro ni proporcionen suficientes ingresos para aumentar el nivel de ingreso de los participantes por encima de la línea de la pobreza. Los programas centrados en el apoyo al ingreso de corto plazo pueden funcionar sólo durante la estación agrícola de baja actividad, cuando el desempleo/subempleo en las zonas rurales aumenta, por ejemplo, en Etiopía. En este caso, los programas proporcionan un importante apoyo al ingreso en ausencia de sistemas de seguro de desempleo o para los trabajadores en la economía informal sin capacidad de ahorro/contributiva.

B.5 Explicar cuántos días laborales por participante o por hogar contempla el programa. Especificar cuántas horas al día, cuantos días al mes y cuantos meses al

6 Por ejemplo, esto coincide con las directrices ILO-WFP 1997 y se basa en la convención de protección de salarios de 1949.

año. Un ejemplo, el Programa público de empleo intensivo de Yemen permite un máximo de 33 días por persona y 100 días por hogar. El programa MGNREGA, en India, garantiza 100 días de empleo a lo largo de un año a todos los hogares rurales o un pago compensatorio cuando el programa no puede cumplir con el número de días garantizados

B.6 Algunos programas ofrecen beneficios adicionales, como acceso a la vivienda, beneficios de seguro laboral por accidente, servicios de salud, alimentación, etc., con el fin último de ayudar a los participantes a mejorar su nivel de vida a largo plazo. El Programa Piloto de Atención social en trabajo y capital humano en Yibuti, por ejemplo, proporciona componentes adicionales de nutrición y promoción del crecimiento del niño en las actividades de dinero a cambio de trabajo.

ii. Pertinencia e idoneidad del monto salarial en efectivo

La definición de la modalidad de transferencia más apropiada es específica del contexto. Establecer criterios claros en la selección de la transferencia es clave, como en el caso de Etiopía mencionado en las páginas anteriores. En efecto, el PSPN requiere el funcionamiento de los mercados de alimentos y las capacidades administrativas a nivel local (los *woreda*) como parámetros clave para la elección de la transferencia en efectivo o en especie.

La determinación de niveles salariales adecuados y de beneficios adicionales generalmente depende de las necesidades particulares de los participantes. También puede fundamentarse en el salario en el mercado nacional y el salario mínimo, la línea nacional de la pobreza, el valor monetario de un conjunto de bienes o servicios necesarios, umbrales de ingreso para la atención social y la legislación de protección laboral y/o consideraciones de política económica, por ejemplo, precedentes establecidos por otros programas para influir en el salario del mercado.

Las preguntas **B.7-B.8** analizan cuestiones en torno a los salarios predominantes en el mercado y las tasas de salario mínimo. Especificar si, al fijar el salario del programa, se consideran los siguientes dos tipos de salarios:

- **El salario predominante en el mercado:** normalmente, esto se refiere al salario del mercado para la mano de obra ocasional no cualificada. Estas tasas pueden variar según las localidades, la estación, el tipo de actividad y entre hombres y mujeres. En términos más generales, también es importante considerar los objetivos subyacentes de un programa. Por ejemplo, en Argentina y El Salvador la naturaleza de los programas lleva a considerar las transferencias como

"compensaciones" y no como salarios en sí[7]. Como consecuencia, los salarios en el mercado pueden ser superiores o inferiores al salario mínimo legal allí donde éste existe.

- **Salario mínimo:** se refiere al salario fijado legalmente recogido en las disposiciones legales. En algunos contextos de bajos ingresos, el salario mínimo puede estar obsoleto, ser poco claro, inadecuado o no respetado[8].

B.9 Indica si el monto de salario mínimo establecido legalmente está siendo revisado allí donde sea necesario, en consulta con los interlocutores sociales para responder a las características del trabajo y diferentes categorías de trabajadores.

B.10 Especificar si los participantes están informados de las deducciones aplicadas a los salarios.

Las preguntas **B.11 – B.12** destacan la relación entre la en monto ofrecido por el programa y el salario predominante de la mano de obra ocasional no cualificada. Hay tres posibles escenarios:

- El salario del programa es inferior al salario predominante en el mercado: si bien minimizan los errores de inclusión mediante la autoselección, los bajos niveles de salarios resultantes pueden presentar dificultades para satisfacer las necesidades básicas o proporcionar transferencias adecuadas que cumplan, por ejemplo, con objetivos relacionados con la nutrición.

- El salario del programa es superior al salario predominante en el mercado: por ejemplo, esto sucede en Colombia, Liberia e India. Esto puede generar una presión al alza del salario del mercado (como el caso del programa MGNREGA)

7 Los códigos de conducta negociados entre las partes interesadas, incluyendo los representantes de la comunidad las organizaciones de los trabajadores y los empleadores son una referencia importante para determinar los niveles salariales y otros beneficios incluidos en el paquete de remuneraciones y salvaguardias.

8 Los niveles salariales de los PPE tendrían que ser revisados periódicamente como respuesta a los cambios en las condiciones del mercado laboral y el costo de la vida. Si no se realizan estos ajustes, la efectividad de la implementación del empleo público disminuiría debido a la menor participación, y la baja productividad y el impacto en el bienestar también disminuirían. Se requeriría una revisión periódica de los cambios en las condiciones del mercado laboral rural y los niveles salariales y en el costo de la vida para determinar si el nivel salarial del PPE debe ser revisado y en cuánto. http://www.ilo.org/public/english/employment/recon/eiip/download/manmachine.pdf

y puede haber contribuido a reducir las desigualdades como las diferencias del salario por género.

- El salario del programa es igual al salario predominante en el mercado: en este caso, puede que el salario no sea adecuado para satisfacer los objetivos del programa en relación con las necesidades básicas.

B.13 Determinar si el salario del programa público de empleo difiere según las áreas del programa. Algunos programas pueden ajustar su nivel salarial dado que la tasa del mercado y el costo de la vida pueden ser diferente entres las zonas urbanas y rurales, o entre diferentes regiones. Si esto es lo que ocurre, se debe elaborar una lista de las tasas salariales utilizadas en el programa. La evaluación debería analizar si y cómo los niveles salariales cambian/son indexados a lo largo del tiempo (por ejemplo, con los salarios predominantes en el mercado, los salarios mínimos, la inflación, etc., si esta es la referencia utilizada).

B.14 Explicar si el salario ofrecido es similar a los salarios o beneficios en otros programas públicos de empleo o protección social. El nivel de transferencias proporcionado por otras intervenciones en el mismo país o zona puede servir como una referencia útil en el proceso de fijar el nivel salarial de un nuevo programa.

B.15 Explicar si el programa recopila información periódica sobre los salarios predominantes en el mercado. Si esto es así, explicar cómo (es decir, a través de la Oficina Nacional de Estadísticas, encuesta propia, etc.) y con qué frecuencia. Por ejemplo, desde 2010 el Programa público de empleo de Ruanda, VUP, ha sistematizado su proceso para monitorear las tasas salariales del mercado. Se recopilan datos trimestralmente basándose en el marco de monitoreo y evaluación del VUP. Si estos datos no están disponibles, deberían ser generados por el proyecto o programa.

B.16 Especificar cómo se pagan los salarios a los participantes. Hay varias opciones de pago, que van desde el pago tradicional en efectivo hasta los métodos mejorados de las nuevas tecnologías. Los pagos de los salarios se pueden efectuar a través de agencias del gobierno (por ejemplo, Sri Lanka), las ONGs o el sector privado (por ejemplo, bancos, tiendas). Los pagos se pueden efectuar directamente (in situ), en efectivo o indirectamente mediante cheques, cuentas bancarias, tarjetas de débito, tarjetas inteligentes o teléfonos móviles. En el caso de los pagos manuales, explicar si los pagos se efectúan los días laborales y dónde (por ejemplo, en el lugar de trabajo o en sus cercanías).

B.17 Especificar con qué frecuencia deberían pagarse los salarios, es decir, cada mes, cada x cantidad de días trabajados, bimensualmente, etc.

B.18 Explicar si las transferencias se pagan realmente a tiempo y en su totalidad (monto correcto) y, si no, cuánto se retrasa normalmente el pago. Estas modalidades influyen en la función de normalización del consumo de un programa público de empleo, dado que las necesidades y los patrones del consumo de los hogares dependen no sólo del nivel del salario, sino también de su pago puntual, regular y predecible, como apoyo al objetivo último de ayudar a las personas a salir de la pobreza.

iii. Pertinencia e idoneidad de las transferencias de alimentos (si es procedente)

Como en el caso de los salarios basados en efectivo, la determinación de las condiciones bajo las cuales utilizar transferencias en especie (por ejemplo, transferencias de alimentos) es específica del contexto. Una vez más, el funcionamiento de los mercados, los objetivos del programa y las capacidades de implementación juegan un rol clave en la toma de decisiones sobre modalidades alternativas o combinaciones de las mismas.

La pregunta **B.19** pretende comprender cómo se determinó el nivel de transferencias de alimentos u otras transferencias en especie, es decir, sobre la base de una evaluación y, si es así, qué tipo de evaluación. Además, en **B.20**, especificar con qué frecuencia deberían distribuirse las transferencias (es decir, cada mes, cada x número de días trabajados, bimensualmente, etc.) y en **B.21**, si las transferencias se efectúan realmente a tiempo y, si no, cuánto se retrasa normalmente el pago.

B.22 Indicar cuáles son los principales criterios que motivan las transferencias en especie. En el caso de los alimentos, estos pueden abarcar desde los mercados de alimentos que funcionan deficientemente, hasta la capacidad de implementación, o las preferencias de los participantes, entre otros criterios.

Las preguntas **B23 - B.25** exploran algunos elementos básicos de la logística generada por la distribución de transferencias en especie. En particular, esta subsección explora formas de selección de los proveedores de alimentos, si los alimentos se procuran local, nacional, regional o globalmente, y si hay mecanismos para estimular la participación de los pequeños agricultores en el proceso. Además, en **B.26**, especificar dónde tiene lugar la distribución de alimentos (por ejemplo, en el lugar de trabajo o en centros de distribución, etc.).

Mejores prácticas y orientación en activos y servicios

Recomendaciones útiles para definir proyectos y servicios:

- Definir un menú claro de actividades que se pueden implementar.
- Definir criterios de elegibilidad y no elegibilidad para seleccionar tipos específicos de proyectos.
- Establecer con claridad un proceso de selección de proyectos.
- Decidir la intensidad en mano de obra de los proyectos (por ejemplo, participación de los costos laborales superiores al 50% o igual al 80% de los costos del programa).
- Determinar la localización del proyecto (rural, urbano o ambos).
- Evaluar si hay materiales locales disponibles.
- Establecer los acuerdos institucionales para gestionar los proyectos.
- Asegurarse de que los activos por construir y los servicios por prestar responden a las necesidades de la comunidad y, sobre todo, a los pobres, vulnerables, desfavorecidos o grupos excluidos en la comunidad.
- Determinar el tipo de servicios que se pueden ofrecer en el marco del empleo público.
- Determinar si se pueden ofrecer capacitación o servicios adicionales a los participantes.
- Definir los procedimientos para medir los servicios o la capacitación ofrecida (es decir, número de horas).
- Definir las métricas para medir la productividad y el impacto de la infraestructura o los activos (es decir, el uso y acceso).
- Decidir si los participantes tendrían que cumplir ciertas condiciones para recibir la capacitación con los servicios (es decir, trabajar un número mínimo de horas a la semana, etc.).
- Llevar a cabo evaluaciones ambientales de los proyectos que serán implementados.
- ¿Hay conocimientos y métodos indígenas que se pueden utilizar?
- Establecer directrices de adquisiciones claras en lo relativo a los bienes y servicios necesarios para el proyecto.
- Definir el mejor tipo de contratos que se utilizará.
- Definir mecanismos para monitorear el control de calidad.
- Establecer provisiones para mantener los activos

Para directrices específicas sobre creación de activos y servicios, consultar la sección de Recursos, para más orientación y ejemplos.

iv. Impacto en la economía local

B.27 Especificar si el programa ha tenido algún impacto documentado en los mercados locales de alimentos y productos agrícolas, en la producción y/o los precios.

Las preguntas **B.28-B.31** analizan el impacto en la economía local. El objetivo de **B.29** es entender si el programa ha provocado cambios en los salarios locales, mientras que **B.30** desea saber si el programa ha contribuido a reducir la disparidad de los salarios entre géneros.

B.31 Explicar si el programa ofrece modalidades flexibles a los participantes, por ejemplo, ocuparse de las tareas del hogar o de tareas de la producción por cuenta propia. Esto se puede lograr mediante la adopción de un salario basado en las tareas con horarios laborales flexibles, es decir, una remuneración específica fijada para una tarea concreta, como cavar un metro cúbico de tierra. Si se pagan salarios basados en las tareas, especificar el monto. Estos enfoques, así como horarios más breves y flexibles, son modalidades que permiten a los participantes combinar el trabajo con otras actividades, sobre todo en el caso de las mujeres.

v. Otros recuadros

Resumen del proceso de fijación de salarios. En esta sección, explicar cómo se determinó el salario del programa para las transferencias en efectivo y/o en especie.

Diferencias entre diseño e implementación. Esta sección describe si ha habido grandes diferencias entre el diseño del programa y la implementación en la práctica, y por qué.

Planes de cambios/ajustes en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes de cambios y ajustes en el diseño, en lo que respecta al nivel salarial, su programación en el tiempo y/o duración.

C. Creación de activos y servicios

Objetivo: Los activos y servicios del programa responden a las necesidades de la comunidad con protocolos establecidos para una gestión e implementación eficiente, además de la garantía de calidad.

El objetivo de esta sección es entender las disposiciones para seleccionar proyectos y actividades, y cómo se corresponden con el objetivo general descrito más arriba. Se analizan cinco dimensiones, a saber, (i) **Fundamentos de los proyectos apoyados por el programa**, (ii) **Calidad y gestión**, (iii) **Impacto ambiental de los activos/proyectos/programas**, (iv) **Costos de implementación de los proyectos**, y (v) **Capacitación preliminar y de seguimiento y supervisión técnica en el sitio de las obras**. **Otros recuadros** (vi) con preguntas abiertas complementan el área clave resumiendo el Proceso de Selección de Proyectos y proporcionando información sobre las Diferencias entre diseño e implementación y los Planes de cambios en el diseño.

Las evaluaciones pueden contemplar la inclusión de este conjunto inicial de cuestiones y preguntas transversales o, si es posible, compilar subáreas clave más matizadas y con objetivos específicos. Por el momento, las subáreas clave disponibles son (A) **Proyectos de agricultura y gestión de recursos naturales**, (B) **Proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura vial**, (C) **Proyectos de gestión de residuos y saneamiento**, (D) **Prestación de servicios sociales** y (E) **infraestructura social**.

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C.1 ¿El programa ofrece una libre elección o un menú de los proyectos (activos o servicios) que se pueden implementar? El menú de actividades debería elaborarse basándose en las necesidades y prioridades de las comunidades locales. Es necesario encontrar el equilibrio adecuado entre optimizar las actividades intensivas en mano de obra y crear infraestructura y servicios de calidad. Si el objetivo consiste en construir activos sostenibles, el material requerido y los insumos de equipos, incluida la capacitación, deberían considerarse inversiones necesarias. Elaborar una lista del tipo de proyectos y especificar el porcentaje de la asignación del proyecto en el programa. Los proyectos ejecutados en el marco del empleo público se pueden agrupar en pero no están limitados a las siguientes categorías:

- **Proyectos de agricultura y gestión de los recursos naturales:** esto incluye la gestión integrada de cuencas, proyectos de conservación del suelo y el agua, productividad del suelo, fertilidad del suelo, restauración, etc.

- **Proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura vial:** esto incluye la construcción de caminos y el mantenimiento periódico de caminos primarios, secundarios y de acceso (por ejemplo, caminos que conectan las explotaciones con los mercados, las comunidades con los distritos, etc.), mantenimiento de puentes, etc.

- **Proyectos de gestión de residuos y saneamiento:** éstos incluyen la recolección primaria (es decir recolección de residuos de los hogares e instituciones en los sitios de recolección secundarios designados), recolección secundaria (es decir, de los sitios de recolección secundaria a tierras rehabilitadas, vertederos o centros de procesamiento de residuos), la creación y gestión de tierras rehabilitadas/vertederos, redes de alcantarillado y actividades de sensibilización de la comunidad sobre la gestión de residuos y saneamiento, etc.

- **Provisión de servicios sociales:** esto incluye los servicios básicos de salud y de la comunidad (por ejemplo, trabajadores de la salud en el hogar, asistentes de proveedores de salud de atención primaria), servicios educativos (por ejemplo, guarderías y trabajadores para el desarrollo, asistentes docentes, supervisores escolares), servicios de seguridad alimentaria (promotores de jardines comunitarios y escolares), seguridad comunitaria (guardias de seguridad), recolectores de basuras, etc.

- **Infraestructura social:** esto incluye la construcción y mantenimiento de escuelas, clínicas, hospitales, centros comunitarios, zonas públicas, etc.

- Otros.

C.2 Explicar los criterios de selección del proyecto. La mayoría de los países establecen directrices generales para la elegibilidad de los proyectos. He aquí algunos ejemplos:

- Tener un porcentaje claramente especificado de los costos laborales, por ejemplo, entre 50% y 70%, dependiendo de la elección de una tecnología apropiada.

- Obedecer a la demanda y satisfacer las necesidades declaradas de los pobres.

- Ser técnica, social y económicamente viable.

- Evitar impactos ambientales adversos.

- Fomentar la participación de las mujeres, los jóvenes y las personas con discapacidades.

Además, algunos programas también especifican criterios de no elegibilidad en la selección de proyectos. Algunos ejemplos de criterios para el rechazo en los proyectos son los siguientes:

- Benefician potencialmente los planes pilotos o individuales (aunque en algunos contextos esto puede ser funcional para los objetivos del programa, como los proyectos de gestión integrada de las cuencas o el aumento de la productividad de los suelos de los pequeños agricultores, por ejemplo, en Etiopía e India).
- Son peligrosos para la salud humana.
- Incluyen componentes complejos que son demasiado difíciles de ejecutar en una comunidad rural.
- El mantenimiento no puede ser gestionado por las comunidades[9].
- Son perjudiciales para el medio ambiente.

C.3 Describir si los proyectos seleccionados son desarrollados como respuesta a un desastre natural, a conflictos o calamidades.

C.4 Indicar si un plan estratégico nacional, regional o local influyó en la selección del proyecto. Por ejemplo, los planes de desarrollo nacional/de distrito, los sistemas de reducción de riesgo por desastres naturales, los planes nacionales de adaptación/mitigación, etc. Por ejemplo, una piedra angular de la estrategia de mediano plazo del gobierno de Camboya consistió en utilizar programas públicos de empleo para promover mejores servicios de transporte en las zonas rurales mediante caminos primarios y secundarios bien mantenidos. Las decisiones locales sobre la elección de la tecnología también serán clave en estos marcos estratégicos.

C.5 Explicar el contexto de la implementación del programa (zonas rurales o urbanas). Si el programa opera en ambos contextos, especificar el porcentaje de cada uno[10].

9 El mantenimiento es una de las actividades con alto potencial para abrir vías de desarrollo, sobre todo cuando ofrece a los participantes las habilidades y la capacitación en gestión adecuadas sobre la materia.

10 La localización del programa influirá en la implementación del mismo. Puede que los salarios difieran en las zonas rurales y urbanas. La focalización puede ser más difícil en los contextos urbanos. Los costos no salariales, como el transporte de materiales de construcción, pueden ser más elevados en zonas rurales aisladas. Los costos de transacción para los participantes pueden ser más altos en contextos urbanos.

C.6 Indicar si el activo/servicio fue seleccionado correctamente y si el activo fue elegido adecuadamente para satisfacer los objetivos del proyecto/programa.

C.7 Especificar si se ha contemplado la gestión de riesgo de desastres y la inclusión de ese componente como parte de la intervención.

El objetivo de la pregunta **C.8** es definir si hay un límite máximo de los costos materiales, y su porcentaje.

ii. Calidad y gestión

Las preguntas **C.9.-C.18** evalúan la calidad de los activos creados y de los proyectos desarrollados.

C.9 Analizar si los activos están diseñados para resistir shocks específicos relacionados con la climatología (intensidad máxima de las lluvias, inundaciones, etc.), para ser resistentes ante el clima o para resistir futuros desastres naturales y si han sido implementados adecuadamente desde una perspectiva técnica (**C.10**).

C.11 ¿Han sido utilizados recursos locales en la implementación de proyectos, como contratistas locales para herramientas y equipos, etc.? Por ejemplo, en el proyecto Emergency Northern Recovery Project, de Sri Lanka, los materiales se consiguen directamente con los proveedores locales, como en los locales comerciales situados en la vecindad de las zonas afectadas, o pidiendo presupuestos a al menos tres proveedores en la vecindad o en la ciudad más próxima. En Nias, Indonesia, los contratos con la comunidad tenían preferencia sobre los contratistas, con el fin de gestionar más adecuadamente el problema de los derechos de la tierra en la construcción de caminos y puentes, y la mayoría de los materiales eran de origen local.

C.12 Especificar si a los participantes se les proporcionan las herramientas y materiales necesarios para llevar a cabo sus tareas.

C.13 ¿Se ha asignado una responsabilidad y un financiamiento para mantener los activos o proyectos durante la intervención y más allá de la intervención? Por ejemplo, en los proyectos comunitarios del programa KKV, de Kenia, los grupos juveniles o las organizaciones de base comunitaria se comprometen claramente a gestionar y mantener los proyectos después de haberlos completado. Estos proyectos incluyen disposiciones claras para todos los componentes (financieros e institucionales)

necesarios para garantizar el funcionamiento y el mantenimiento de las obras en el futuro.

C.14 Especificar quién es el dueño del activo creado o restaurado y cuáles son los acuerdos y disposiciones.

C.15 Evaluar si el proyecto incluye indicadores del tipo, calidad y cantidad de los activos creados. Es necesario establecer disposiciones para el control de calidad. La complejidad de los proyectos determinará qué tipo de conocimientos expertos se requieren. Los proyectos también tienen que cumplir con las normas y las regulaciones nacionales. En el caso de los servicios o de los proyectos no centrados en la creación de activos (**C.16**), debería indicarse cómo se evalúa su calidad y su gestión.

C.17 ¿El manual de implementación del programa se actualiza regularmente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas ?

C.18 ¿Es necesario fortalecer la capacidad de los otros actores que participan en el diseño e implementación de los proyectos (es decir, las organizaciones comunitarias, los contratistas y consultores) para garantizar una implementación oportuna y trabajos o servicios de calidad?

iii. Impacto ambiental de los activos/proyectos/programas

Esta subsección analiza el uso de salvaguardias y de materiales ambientalmente sostenibles. Las preguntas **C.19 - C.21** evalúan el impacto ambiental de los activos construidos o mantenidos. La mayoría de los programas llevan a cabo estas evaluaciones para asegurar que los proyectos no tienen impactos ambientales adversos. Por ejemplo los proyectos de empleo público de VUP, en Ruanda, están rigurosamente monitoreados para asegurar que no hay impactos ambientales adversos mediante un marco regulatorio muy claro y robusto. El PSNP de Etiopía estableció un marco de gestión ambiental y social (ESMF) que exigía que todos los proyectos de empleo público lleven a cabo mediante una planificación participativa de las cuencas y plan de desarrollo basado en la comunidad (donde están integrados los asuntos ambientales).

C.19 Debería explicarse si el programa utiliza salvaguardias ambientales adecuadas (en la prevención de efectos ambientales adversos, el uso de materiales ambientalmente sostenibles, y mitigación del riesgo).

En las preguntas **C.20-C.21**, especificar si los proyectos contemplan medidas para evitar, minimizar o remediar impactos ambientales adversos, y si miden la huella de carbono creada por el programa.

iv. Costos de la implementación de los proyectos

Un programa costo-efectivo canalizará la mayor parte de sus recursos hacia el logro de sus objetivos. Por ejemplo, al evaluar el costo-efectividad utilizando indicadores de costo para la construcción de infraestructura mediante métodos o tecnologías alternativas, es importante comparar los costos de construir la misma infraestructura utilizando técnicas intensivas en mano de obra junto con recursos locales, comparado con otros métodos estándar de construcción de infraestructura, como técnicas altamente mecanizadas y semimecanizadas, y utilizando materiales importados. Estos desgloses del costo son esenciales para optimizar el impacto social del programa a través de la elección correcta de la tecnología, sobre todo en contextos de bajos ingresos/alto desempleo/subempleo.

C.22 Indicar el porcentaje de los salarios de los participantes en el costo total del programa. Para esto, consultar la ficha de datos del programa. Un objetivo importante consiste en determinar la intensidad de mano de obra del programa. Se considera que un proyecto es intensivo en mano de obra si un porcentaje importante del costo se asigna a la mano de obra (es decir, el porcentaje del costo laboral supera el 50% de los costos del proyecto). Aunque esto coincida con un enfoque de protección social, es importante que los programas intenten no comprometer la calidad de los activos en la medida de lo posible[11].

C.23 Especificar el costo de transferir $1 a los pobres, incluyendo el cálculo.

v. Capacitación y supervisión técnica preliminar y de seguimiento en los sitios de las obras

Las preguntas **C.24-C.25** contemplan una capacitación preliminar y supervisión técnica adecuadas en los sitios de las obras.

11 Como se señaló, identificar el porcentaje óptimo para los salarios, el empleo y la inversión es difícil y está directamente relacionado con el enfoque general del programa público en cuestión. Cuando sea posible, sería conveniente debatir, por ejemplo, cómo un conjunto de diferentes combinaciones de costos salariales y no salariales puede influir en los objetivos del programa, lo que incluye una gama de ratios óptimos a mínimos.

vi. Otros recuadros

Proceso para la selección de proyectos. Describir el proceso (análisis de contexto, evaluación de las necesidades, etc.) en la selección de proyectos, participantes y activos (públicos/comunitarios/privados). Si el proceso es diferente para diferentes tipos de programas, debe ir en una lista separada (por ejemplo, diferentes evaluaciones de las necesidades para la infraestructura o los servicios sociales).

Diferencias entre diseño e implementación. Esta sección describe si ha habido grandes diferencias entre el diseño de los proyectos y servicios y su implementación en la práctica, y por qué.

Planes de cambios en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes para introducir cambios y ajustes en el diseño en lo que se refiere a esta área clave.

C(A). Proyectos de agricultura y gestión de recursos naturales

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(A).1 Elaborar una lista del tipo de proyectos y especificar el porcentaje de la asignación del proyecto en el programa, incluyendo la conservación del suelo físico y el agua (nivelación del suelo, muros de piedra, muros de tierra adoquinados, terrazas escalonadas, etc.), control de inundaciones y mejora de drenajes (cursos de agua, terraplenes escalonados, etc.), captación de aguas (extracción de agua, pozos cavados a mano, etc.), gestión de la fertilidad del suelo y conservación biológica del suelo (elaboración de compost, fertilización y abono, muros vegetales, rotación de cultivos, etc.), agroforestería, desarrollo forrajero, y forestería (zonas de veda, microembalses, embalses individuales, en formación espina de pescado, etc.) control de cauces (diques de contención de piedra, diques de contención de desperdicios vegetales, modificación de los cauces, etc.), y otros.

ii. Costos de la implementación de proyectos de agricultura y de gestión de recursos naturales

C(A).2 Detallar el costo promedio de la implementación de los proyectos individuales mencionados más arriba indicando el costo total y el porcentaje del costo laboral, si disponible.

Mejores prácticas y orientación en disposiciones institucionales

Recomendaciones útiles:

- Crear la estructura institucional en el gobierno en todos los niveles para implementar el programa.
- Decidir si se externalizan algunas actividades del programa con terceras partes (por ejemplo, ONGs, etc.).
- Decidir la participación de los trabajadores y de las asociaciones de empleados.
- Asegurar la participación de la comunidad en el diseño e implementación del programa.
- Establecer reglas y regulaciones claras para:
  - Selección y elegibilidad de los participantes.
  - Naturaleza de los salarios/beneficios, programación en el tiempo, duración, mecanismo de transferencia.
  - Selección de proyectos para creación de activos o servicios
- Establecer directrices de contratación claras para la selección de las agencias ejecutoras.
- Establecer mecanismos para la supervisión de ejecutores externos.
- Crear una estrategia de desarrollo de habilidades para todos los niveles (los socios en la implementación y los participantes).
- Definir el rol y las responsabilidades de las agencias ejecutoras.
- Definir mecanismos de coordinación entre las instituciones y las partes interesadas que participan en el diseño y la implementación.
- Diseño de una campaña de comunicación para sensibilizar a la opinión pública a propósito del programa

Para directrices específicas sobre creación de activos y servicios, consultar la sección de Recursos, para más orientación y ejemplos.

C(B). Proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura vial

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(B).1 Elaborar una lista del tipo de proyectos de transporte y porcentaje de asignación en el programa más los productos, incluyendo la construcción de nuevos caminos (caminos de tierra, caminos de grava, asfaltado de caminos de bajo costo, etc.), construcción de estructuras nuevas (puentes colgantes, puentes viga, puentes atirantados, puentes flotantes, etc.), mantenimiento de caminos y puentes (mantenimiento rutinario, mantenimiento periódico, mantenimiento de emergencia, etc.) u otros.

ii. Costos de implementación de los proyectos de transporte

C(B).2 Detallar el costo promedio de la implementación de los proyectos individuales mencionados más arriba, indicando el costo total y el porcentaje del costo laboral, si disponible. Como se señaló, un objetivo importante consiste en determinar la intensidad de mano de obra del programa. En los países de bajos ingresos, el porcentaje promedio de los costos salariales en algunos programas públicos de empleo exitosos que comprenden la construcción o mantenimiento de caminos oscila entre 60% en el MGNREGA, de India, y el 80% del programa de alimentos por trabajo de Bangladesh. El porcentaje del costo salarial varía dependiendo del tipo de actividad: en Argentina, por ejemplo, el porcentaje era de cerca del 40% en los proyectos de construcción y un 80%-90% muy superior en los proyectos en la industria de los servicios.

C(C). Proyectos de gestión de residuos y saneamiento

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(C).1 Elaborar una lista del tipo de proyectos y especificar el porcentaje de la asignación del proyecto en el programa, incluyendo la recolección primaria y secundaria, la creación y gestión de vertederos/tierras rehabilitadas, redes de alcantarillado, etc., así como actividades de sensibilización de la comunidad sobre gestión de residuos y saneamiento.

ii. Costos de implementación de los proyectos de gestión de residuos y saneamiento

C(C).2 Detallar el costo promedio de implementación de proyectos individuales indicando el costo total y el porcentaje del costo laboral, si disponible. Un objetivo importante consiste en determinar la intensidad en mano de obra del programa. Por ejemplo, el programa público de empleo de Zambia, que comprende un componente de saneamiento y drenaje, tiene una intensidad de mano de obra superior al 60%. En Liberia el programa LYEP, un objetivo declarado consiste en asignar el 80% de los recursos a salarios.

C(D). Provisión de servicios sociales

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(D).1 Elaborar una lista del tipo de proyectos y especificar el porcentaje de asignación del proyecto en el programa, incluyendo los servicios de salud básica y comunitaria (por ejemplo, trabajadores de la salud basados en el hogar, asistentes de proveedores de atención primaria de salud), servicios educativos (por ejemplo, guarderías y trabajadores del desarrollo, asistentes docentes, supervisores escolares), servicios de seguridad alimentaria (promotores de huertos comunitarios y escolares), seguridad comunitaria (guardias de seguridad), recogida de basuras y otros servicios.

ii. Costos de implementación de proyectos de servicio social

C(D).2 Detallar el costo promedio de la implementación del tipo de proyectos individuales mencionados más arriba, indicando el costo total y el porcentaje del costo laboral, sí disponible.

C(E). Infraestructura social

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(E).1 Elaborar una lista del tipo de proyectos y especificar el porcentaje de la asignación del proyecto en el programa, incluyendo la infraestructura de salud (centros médicos, centros de capacitación, etc.), infraestructura educativa (escuelas, instalaciones de educación terciaria, acomodación residencial de los alumnos, etc.), e infraestructura cívica y servicios básicos (instalaciones comunitarias, instalaciones deportivas, instalaciones culturales, etc.).

ii. Costos de implementación de los proyectos de infraestructura

C(E).2 Detallar el costo promedio de la implementación de proyectos individuales señalando el costo total y el porcentaje del costo laboral, si disponible.

D. Instituciones, coordinación y financiamiento

Objetivo: El programa asigna roles y responsabilidades entre los distintos actores para asegurar una implementación, coordinación y supervisión efectivas. También se elaboran disposiciones institucionales para asegurar la ampliación y la capacidad de respuesta ante una crisis. El financiamiento es asignado adecuadamente y gestionado eficientemente.

El objetivo de esta sección consiste en entender las disposiciones institucionales para la implementación de programas basándose en los objetivos descritos más arriba. Esto incluye identificar a los actores y su rol en la implementación y la gestión del programa en diferentes niveles. En particular, el área clave explora (i) **Roles y responsabilidades de diferentes partes interesadas y actores**, (ii) **Mecanismos de coordinación y supervisión**, (iii) **Participación comunitaria**, (iv) **Desarrollo de capacidades**, (v) **Flexibilidad para ampliarse** y (vi) **Financiamiento**. **Otros cuadros** (vii) con preguntas abiertas complementan el área clave proporcionando una visión general de los actores y roles del programa, las diferencias entre diseño e implementación y los planes de cambios en el diseño.

i. Roles y responsabilidades de las diversas partes interesadas y actores

El objetivo de las preguntas **D.1 - D.2** consiste en saber si hay un marco legislativo o de las políticas públicas en vigor.

Es necesario establecer una base legal fuerte de sistemas y programas de protección social, para la implementación del PPE. En particular, la evaluación analizará si la ley especifica:

- Las personas cubiertas por el sistema.
- Los beneficios proporcionados.
- Las condiciones que las personas cubiertas necesitan cumplir para recibir los beneficios, así como las formalidades para tener acceso.
- El nivel de beneficios.
- Los casos y procedimientos para la suspensión, reducción y retirada.
- Mecanismos de consultas, quejas y reclamos y mecanismos sobre cómo obtener una indemnización por una violación de los derechos de las personas cubiertas

D.3 Especificar quiénes son los actores institucionales externos e internos (lo que incluye los gobiernos locales y nacionales) encargados de diferentes funciones del

programa (implementación general del programa, selección de los participantes, selección del proyecto, entrega de los pagos, etc.), y explicar sus roles y responsabilidades (**D.4**).

ii. Mecanismos de coordinación y supervisión

D.5 Explicar si hay mecanismos de coordinación el interior de cada una de las entidades el gobierno así como entre las diferentes instituciones de gobierno (es decir, instituciones intra e intergubernamentales).

D.6 Indicar si hay mecanismos de coordinación entre el gobierno y otras partes interesadas/actores o sus representantes que participan en la implementación del programa. Por ejemplo, el Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Trabajo (NEDLAC), de Sudáfrica, asegura el compromiso y la participación activa de todos los interlocutores sociales en la implementación de programas de desarrollo. También han creado la Comisión Presidencial de Coordinación del Empleo Público, presidida por el presidente o vicepresidente y compuesta de ministros relevantes, los "premiers" de las nueve provincias y la Asociación Sudafricana de Gobiernos Locales.

D.7 Especificar si el gobierno ha creado un organismo especializado o unidad para gestionar el programa (por ejemplo, como en Níger y otros países) y, si lo ha hecho, definir su composición y su rol. Esto también debería incluir una indicación de la institución a que esa unidad pertenece, así como su capacidad.

D.8 Explicar si hay regulaciones claras para procesos de licitación y contratación. Los métodos de contratación varían según los sistemas de implementación, el tipo y el tamaño de los proyectos y las circunstancias específicas de las comunidades donde se implementan los proyectos. Cuando los gobiernos implementan directamente un programa, las decisiones de contratación suelen tener lugar en los niveles más altos del gobierno (puede que el gobierno central se encargue de la contratación aún cuando los proyectos sean implementados por ONGs, OBCs o por el sector privado). Además, los donantes y las agencias de desarrollo pueden tener sus propias directrices para la contratación. Por otro lado, especificar si existe un umbral a partir del cual tiene lugar la licitación. Por ejemplo, en la Licitación Competitiva Nacional (NCB) de las obras públicas en Kenia se lleva a cabo para subproyectos que superan el costo de $80.000 y son inferiores a $500.000.

D.9 Determinar si hay un mecanismo bien definido de supervisión (por ejemplo, líneas de reporte, controles en el terreno o implementación del trabajo de campo) así como para las consultas, quejas y reclamos.

Mejores prácticas y orientación en M&E

Recomendaciones útiles para definir los sistemas de M&E y de rendición de cuentas:

- Elaborar un marco/plan de M&E que establezca objetivos claros indicadores, hitos y plazos, y que asigne responsabilidades claras.
- Establecer mecanismos para divulgar públicamente la información sobre el programa.
- Involucrar a los medios y a la sociedad civil para sensibilizar a la opinión pública y aumentar la transparencia.
- Definir incentivos para el personal con el fin de mejorar el desempeño profesional.
- Establecer controles adecuados a nivel del programa para aumentar la rendición de cuentas (procesos financieros y de contabilidad adecuados).
- Cuando sea posible, utilizar tecnologías basadas en las TICs para comprobar y monitorear la información del programa (económica, financiera, social y ambiental).
- Establecer mecanismos adecuados para que la comunidad y los participantes transmitan sus opiniones o para realizar auditorías sociales.
- Trabajar con los sistemas de monitoreo del gobierno y complementarlos cuando sea necesario.
- Establecer sistemas de monitoreo de la información en el gobierno para monitorear el programa.
- Definir un proceso de cadena de resultados para monitorear y evaluar el programa desde una perspectiva económica, social y ambiental.
- Recopilar periódicamente indicadores de proceso, desempeño e impacto.
- Establecer un protocolo para el nivel, el método y la herramienta de recopilación de datos.
- Elaborar un calendario para la recopilación y divulgación de datos.
- Definir sanciones para promover el cumplimiento con las reglas del programa.
- Establecer mecanismos para gestionar las reclamaciones.
- Asegurar suficientes recursos para el M&E

Para directrices específicas sobre M&E, consultar la sección de Recursos, para más orientación y ejemplos.

D.10 Especificar si las modalidades de coordinación y supervisión han sido rediseñadas después del comienzo del programa. Esto puede incluir un cambio en las agencias ejecutoras clave o un ajuste en el rol de las principales partes interesadas.

iii. Participación de la comunidad

La participación de la comunidad en el diseño y la implementación es una característica clave de numerosos PPEs. Esto es congruente con los esfuerzos de descentralización y de participación a nivel local. La participación de la comunidad puede tener numerosas ventajas. Con un mejor acceso a la información, los miembros nacionales, regionales y comunitarios están mejor capacitados para seleccionar, diseñar, implementar y monitorear proyectos, lo que a menudo reduce los costos administrativos y de coordinación. Además, la participación de la comunidad en la implementación del programa puede permitir a las comunidades identificarse con dicho programa, promueve la realización de actividades que realmente responden a las necesidades de los pobres, contribuye a empleos de mejor calidad y genera un mejor mantenimiento de los activos creados con el apoyo del programa. Sin embargo, la efectividad de la participación de la comunidad puede verse afectada adversamente por una gama de consideraciones institucionales, de capacidad y de economía política.

Para explorar el alcance de la participación de la comunidad, las preguntas **D.11.- D.12** investigan la aplicación de las herramientas de planificación participativa basada en la comunidad. Éstas a veces construyen y complementan otras herramientas a nivel nacional y subnacional (por ejemplo, la Planificación de Accesibilidad Rural Integrada, la contratación comunitaria, etc.).

D.13 Explicar si el programa lleva a cabo una campaña de sensibilización de la opinión pública acerca del programa y sus componentes. Por ejemplo, el MGNREGA, de India, y el Proyecto de Oportunidad Social de Ghana lanzaron una campaña de comunicación para clarificar los derechos y responsabilidades de los participantes.

iv. Desarrollo de capacidades

La pregunta **D.14** indaga si se llevó a cabo una evaluación preliminar de la capacidad antes de diseñar el programa y, si así fue, si esto ha llevado a la conclusión (**D.15**) de que es necesario construir y/o fortalecer la capacidad del ministerio/agencia/organismo paraestatal (PMU/PIU) a cargo de la gestión e implementación del programa. Este objetivo suele figurar como un componente clave del programa público de empleo. En el PATI, de El Salvador, los esfuerzos se orientaron a fortalecer las capacidades institucionales a nivel central y local; en el Proyecto de Oportunidad Social de Ghana, un componente clave se centra en la construcción de capacidad institucional para monitoreo y evaluación.

D.16 Indicar si el personal de administración y del proyecto se beneficia de intercambios Sur-Sur en este programa. Estos intercambios suelen consistir en giras de estudio Sur-Sur, donde los representantes de los ministerios y el gobierno intercambian visitas o se realizan eventos para compartir conocimientos organizados en el sur, como el Foro de Aprendizaje Sur-Sur sobre de Protección Social, organizado y gestionado por el PNUD[12].

v. Flexibilidad para ampliarse

Las preguntas **D.17 - D.19** miden la flexibilidad de las instituciones para responder a crisis impredecibles (por ejemplo, catástrofes naturales, desarrollos socioeconómicos, etc.), a los objetivos cambiantes de las políticas o a diferentes necesidades. Deberían tenerse en cuenta diversas dimensiones, entre las cuales las limitaciones de la capacidad, financiamiento y el historial del programa de ampliacion o disminución de su escala en respuesta a las crisis. Por ejemplo, si bien el PSNP en Etiopía está administrado por el Buró de Coordinación de Seguridad Alimentaria (FSCB) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MOARD), mantuvo claras conexiones institucionales con sectores del gobierno que gestionaban las respuestas humanitarias, incluyendo un marco de financiamiento de riesgo.

vi. Financiamiento

D.20 Indicar el presupuesto general y anual del programa y los gastos y desglosar los montos por costos laborales, costos de capacitación, costos del proyecto, costos de administración, etc.

D.21 Elaborar una lista de las fuentes financieras del programa y su desglose (por ejemplo, las entidades públicas locales y nacionales, los donantes internacionales, los fondos y sus contribuciones de financiamiento general a lo largo del tiempo, monto y porcentaje).

Por último, elaborar una lista de las contribuciones generales del gobierno como porcentaje del PIB anualmente (**D.22**).

vii. Otros recuadros

Visión general de los actores y roles del programa. Esta es una matriz para levantar un inventario de los principales actores y sus roles en el programa. En este sentido, la

12 http://www.ipc-undp.org/about-us

primera columna de la matriz específica los principales roles, el proyecto y la selección de participantes, la implementación del proyecto, la prestación de los beneficios, el monitoreo y la evaluación. La fila superior de la matriz corresponde a los principales actores, desde los gobiernos centrales a los locales, los acuerdos con la comunidad, la sociedad civil, las ONGs, las organizaciones internacionales y el sector privado. Esta matriz también puede encontrarse en la hoja de datos del programa.

Diferencias entre diseño e implementación. En esta sección, se describe si ha habido grandes diferencias entre el diseño de la institución y la implementación en la práctica, lo que incluye la gestión financiera, especificando cuáles áreas y explicando las diferencias.

Planes de cambios en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes para introducir cambios y ajustes en el diseño en lo que se refiere a esta área clave.

E. Monitoreo y evaluación (M&E)

Objetivo: Los protocolos de monitoreo y evaluación se implementan para hacer un seguimiento de los resultados e impactos del programa. Se establecen mecanismos para promover la transparencia y reducir el error, el fraude y la corrupción.

Todos los programas públicos de empleo tienen que prevenir y gestionar posibles casos de error, fraude y corrupción. Para este fin, son cruciales los mecanismos para promover la rendición de cuentas, la transparencia y el cumplimiento, así como la dignidad y privacidad de los participantes en un programa.

Concretamente, se analizan tres conjuntos temáticos, a saber, el (i) **Sistema de Monitoreo y Evaluación**, (ii) **Recopilación, divulgación y uso de los datos**, y (iii) **Medidas para promover la transparencia, reducir el error, el fraude y la corrupción**. **Otros recuadros** (iv) con preguntas abiertas complementan el área clave recopilando información sobre el sistema de monitoreo de la información (MIS), Resultados no previstos del programa, Diferencias en las evaluaciones entre diseño e implementación y Planes de cambios en el diseño.

i. Sistema de monitoreo y evaluación

E.1 Señalar si el programa tiene un plan de M&E y si está realmente implementado.

E.2 Explicar cuál de las siguientes herramientas, si las hay, son utilizadas como parte del programa de M&E:

- Sistemas de monitoreo de la información
- Informes y evaluaciones del proceso
- Evaluación de impacto
- Retroalimentacion de la comunidad (por ejemplo, auditorías sociales, *score cards*)
- Auditorías financieras
- Otros

E.3 Indicar si hay datos de línea de base disponibles y, si los hay, ¿a qué año corresponden?

E.4 Explicar si el monitoreo y la evaluación siguen un marco lógico. Debería utilizarse un marco lógico como herramienta de gestión que muestre cómo se espera que los insumos, productos, resultados e impactos logren los objetivos del programa.

E.5 Explicar si el programa tiene indicadores de productos (por ejemplo, el número de personas empleadas, número de pozos construidos, etc.). También indicar (**E.6**) si el programa tiene indicadores de resultados y de impacto para todos los objetivos, en relación con los efectos directos, indirectos e inducidos (por ejemplo, efectos sociales, económicos y ambientales). Por último, (**E.7**) especificar si el programa tiene indicadores de costo-eficiencia y, si los tiene, enumerarlos.

E.8 Señalar si los datos requeridos para medir los indicadores mencionados más arriba son de fácil acceso.

ii. Recopilación, divulgación y uso de los datos

En la pregunta **E.9**, especificar si se ha implementado un proyecto/programa MIS y describirlo en el recuadro relacionado al final de esta área clave, incluyendo información sobre la fiabilidad y seguridad de los datos.

E.10 Explicar si existe un protocolo para el método y la frecuencia de la recopilación de datos, y si éste se aplica a todas las localidades cubiertas en el programa. En el caso del PSNP, el gobierno se ha comprometido a recopilar datos longitudinales, lo que ha sido crucial para medir el impacto del programa a lo largo del tiempo y la conducta de diferentes tipos de evaluaciones (por ejemplo, en 2006, 2008 y 2010 se llevaron a cabo encuestas bianuales de los hogares, que comprendían 3336 hogares de 66 *woredas*).

E.11 Explicar si la información sobre el desempeño del programa está disponible regularmente (especificar con qué frecuencia, es decir, semanal, quincenal, mensual, anual, etc.).

E.12 Indicar si los resultados del programa se retroalimentan rutinariamente en la toma de decisiones del programa (por ejemplo, cambio en el diseño y características operativas).

iii. Medidas para promover la transparencia, reducir el error, el fraude y la corrupción

E.13 Al igual que en otras iniciativas de protección social e inversión, determinar si el programa divulga la información del programa (presupuesto, plan de trabajo, nivel de beneficios, participantes, activos creados o servicios proporcionados) públicamente para promover la rendición de cuentas. Si esto es lo que sucede (**E.14**), describir si el programa asegura la privacidad de la información sobre los participantes. En el caso del MGNREGA, en India, la información sobre todos los aspectos del programa (es decir, registros de asistencia, presupuesto y gastos laborales, reclamaciones, etc.) está disponible para el público a través del sitio web del programa[13].

E.15 Explicar si el programa respeta las sanciones por fraude y corrupción. Las sanciones y las acciones correctivas sirven como elementos de disuasión efectivos contra el fraude y la corrupción. En el programa Jefes, en Argentina, el programa contemplaba una comisión en el Ministerio de Trabajo para gestionar las reclamaciones de abusos. Los delitos eran referidos a un fiscal federal.

E.16 Especificar si el programa tiene mecanismos para gestionar las consultas, quejas y reclamos, así como el procedimiento (por ejemplo, el derecho a apelar que tienen las personas que han sido marginadas o no seleccionadas como participantes y para reclamar acerca de la calidad o cantidad de los beneficios) y si estos mecanismos son funcionales.

E.17 Especificar si se llevan a cabo auditorías financieras y de otro tipo y con qué frecuencia. Las auditorías financieras, así como las auditorías o controles en el terreno, son clave para impedir el fraude y la corrupción.

E.18 - E.19 Explicar si el programa ha adoptado las medidas para una supervisión externa, incluyendo la supervisión de la comunidad y las auditorías sociales. Por

13 http://nrega.nic.in

ejemplo, el MGNREGA, en Andhra Pradesh, India, fue de los primeros en realizar auditorías sociales (un proceso por el cual los ciudadanos revisan y monitorean las actuaciones del gobierno y exigen la rendición de cuentas en las audiencias públicas).

E.20 Describir las medidas utilizadas para informar acerca del desempeño del programa y de los criterios de elegibilidad. Los medios de comunicación, así como la sociedad civil, podrían jugar un rol importante en la promoción de una mejor gobernanza y en la reducción de la corrupción, como se ha demostrado en Ghana e India.

iv. Otros recuadros

Sistemas de monitoreo de la información (MIS, por su sigla en inglés, monitoring information system). Utilizar esta sección de preguntas abiertas para describir brevemente el tipo de MIS establecido por el programa, sus funciones y protocolos y su efectividad y seguridad. También indicar si el MIS se elabora en soporte papel o electrónico y si contiene información sobre mecanismos de reparación.

Resultados no previstos del programa. Indicar si el programa está teniendo resultados positivos o negativos que no estaban originalmente previstos (por ejemplo, cohesión social/tensión, impactos ambientales, impactos económicos, mejora de la productividad, beneficios de un mejor acceso a los servicios básicos y a las oportunidades de empleo creadas) y, si es así, explicarlas.

Evaluaciones. Elaborar una lista y describir las evaluaciones que se pueden haber llevado a cabo y sus principales resultados.

Diferencias entre diseño e implementación. En esta sección se describe si hay grandes diferencias entre el diseño y la implementación en la práctica, especificando en qué áreas y explicando cómo.

Planes de cambios en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes para introducir cambios y ajustes en el diseño en lo que se refiere a esta área clave.

F. Coherencia e integración entre los programas

Objetivo: El programa está armonizado o diseñado para complementar y contribuir a los objetivos compartidos de programas similares, o tiene el potencial para ser armonizado.

Los programas son más efectivos cuando se complementan mutuamente, lo que incluye los objetivos, las instituciones y plataformas operativas compartidas. El propósito de esta área clave consiste en evaluar los vínculos que un programa público de empleo establece con otras intervenciones. Aunque no haya conexiones entre los programas actualmente, esta área clave pretende identificar áreas potenciales de armonización.

Concretamente, esta área clave analiza (i) **la Coherencia e integración entre los programas**, (ii) **los Instrumentos administrativos comunes** y (iii) **el Potencial de coherencia e integración**. **Otros recuadros** (iv) con preguntas abiertas complementan el área clave recopilando información sobre planes de cambios en el diseño.

i. Coherencia e integración entre los programas

F.1 Señalar si hay una estrategia o política nacional que oriente la coherencia y la integración de los programas de protección social, lo que incluye la coherencia entre los programas y políticas de empleo público con otras políticas sociales, económicas y de empleo relacionadas.

Determinar si el programa público de empleo está vinculado con otros programas públicos de empleo (**F.2**) o programas de protección social (**F.3**), u otras intervenciones complementarias (**F.4**), y describir esos programas, incluyendo los objetivos, la cobertura, duración, etc.

Concretamente, los objetivos complementarios pueden incluir los siguientes:

- Diseñar y promover una agenda de graduación. Se observa una tendencia creciente en los programas públicos de empleo para ofrecer capacitación, medidas de inclusión financiera, etc., pero es necesario ofrecer más en términos de empleabilidad y colocación laboral.

- Ofrecer o asegurar el acceso a edificios complementarios para personas que pueden verse excluidas del programa público de empleo (por ejemplo, las personas en edad avanzada y las personas incapacitadas para trabajar).

- Proporcionar alternativas a los participantes del programa para que satisfagan necesidades concretas o como estrategia de salida. Por ejemplo, un hogar participante que llegue a un cierto umbral de seguridad alimentaria en el programa PSNP, de Etiopía, está vinculado con el Programa de Construcción de activos para los hogares del país, cuyo fin es diversificar las fuentes de ingreso y aumentar los activos productivos.

F.5 Describir si el gobierno o algunos donantes constituyen un organismo de coordinación que promueva la coherencia y la integración entre los programas.

ii. Instrumentos administrativos comunes

El objetivo de la pregunta **F.6** es definir si hay un registro único disponible y, si lo hay, para que programas y si el programa en cuestión forma parte de él.

La pregunta **F.7** explora una posible estrategia de focalización común entre los programas.

La pregunta **F.8** investiga el uso de mecanismos comunes para efectuar pagos (por ejemplo, tarjetas de débito, teléfonos móviles o tarjetas biométricas inteligentes).

El objetivo de la pregunta **F.9** consiste en saber si hay una tasa salarial común en los programas públicos de empleo, y si este programa está alineado con dicha tasa.

En la pregunta **F.10**, si hay transferencias en especie, indicar si hay plataformas operativas comunes (por ejemplo, canales, mecanismos de distribución, etc.).

F.11 Determinar si los programas tienen un MIS común. Por ejemplo, el Fondo Social para el Desarrollo, de Yemen, utiliza su propio MIS, que incluye información general sobre diferentes tipos de proyectos. Este MIS pronto se integrará con un MIS paralelo desarrollado para un proyecto distinto denominado Empleo público intensivo en mano de obra. Los dos sistemas estarán integrados a nivel tanto de los indicadores de insumos (datos recopilados) como de los de productos (informes). Consultar el área clave E para más detalles sobre el MIS del programa.

iii. Potencial para la coherencia e integración

La pregunta **F.12** se propone explorar si el programa tiene el potencial para vincularse con otras intervenciones. Si es así, elaborar una lista de ellas e indicar cómo podrían vincularse estos programas (administración, sistema de registro, MIS, etc.).

F.13 Explicar si hay un foro de coordinación común (es decir, un grupo técnico) a través del cual los administradores del programa comparten resultados y experiencias de la implementación del programa con otros programas. Por ejemplo, en El Salvador el Comité Intersectorial del Sistema de Protección Social Universal, SPSU, proporciona una plataforma para el debate e intercambio entre las partes interesadas.

iv. Otros recuadros

Planes de cambios en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes para introducir cambios y ajustes en el diseño de lo que se refiere a esta área clave.

G. Habilidades y empleabilidad

Objetivo: El programa mejora las habilidades y, a su vez, las posibilidades generales de empleabilidad de sus participantes, a través de una capacitación de calidad alineada con las demandas del mercado laboral local.

Algunos programas incluyen un componente para mejorar la empleabilidad de sus participantes en el largo plazo. Esto se lleva a cabo mediante la oferta de capacitación (por ejemplo, destrezas básicas, búsqueda de empleo y autoempleo) y servicios complementarios (financieros, de colocación laboral).

El objetivo de esta área clave consiste en evaluar si el programa contribuye a mejorar la capacidad de los participantes de manera que aumente el impacto de los programas en términos de empleabilidad mediante la oferta de capacitación (destrezas, alfabetización, financiera, etc.). El área clave se divide en cuatro subsecciones: (i) **Características y contenido del programa de estudios**, (ii) **Prestaciones e incentivos**, y (iii) **Logística**. **Otros cuadros** (iv) con preguntas abiertas complementan el área clave recopilando información sobre diferencias entre el diseño y la implementación y planes de cambios en el diseño.

i. Características y contenido del programa de estudios

El objetivo de la pregunta **G.1**. consiste en saber si se ha llevado a cabo una evaluación preliminar para decidir el contenido de la capacitación.

El objetivo de la pregunta **G.2** consiste en saber qué tipo de capacitación se ofrece. Los tipos de capacitación se recogen en una lista, primero, con una descripción de qué

constituye ese tipo, ejemplos de esos programas y alguna orientación sobre mejores prácticas, cuando esté disponible.

Tipos de programas de capacitación:

- **Habilidades básicas/fundacionales:** suelen definirse como programas de capacitación que incluyen la alfabetización, la alfabetización numérica, el lenguaje y otras habilidades del desarrollo cognitivo que constituyen las destrezas básicas del participante por lo menos hasta el noveno grado. A menudo se implementan al comienzo de un programa de capacitación para ayudar a los participantes particularmente vulnerables a desarrollar sus habilidades en los niveles requeridos de lectura, escritura y matemáticas. Los programas de "Segunda Oportunidad" (un subconjunto de programas de habilidades básicas) ofrecen a los jóvenes que han abandonado la escuela o a los adultos una oportunidad de volver a un contexto educativo alternativo con el fin de conseguir las cualificaciones de educación secundaria. Estos programas han demostrado ser más exitosos cuando eliminan las asimetrías de información entre empleadores y las personas que buscan empleo. En este sentido se requiere una certificación reconocida. Los países de la OCDE tienen experiencias bien documentadas en estos programas, pero el programa Chile Califica mostró éxitos en los resultados del programa que demostraban la necesidad de acreditación y certificación en este tipo de programas.

- **Habilidades profesionales y técnicas:** estos programas desarrollan habilidades específicas de un oficio o empleo específico demandado por los empleadores. Las destrezas técnicas pueden ser destrezas analíticas, manuales y procesos rutinarios. El éxito está profundamente relacionado con el contenido de las destrezas ofrecidas y con la efectividad con que responden a la demanda laboral local. A menudo la capacitación práctica con herramientas o instrumentos pertinentes se combina con la teoría en este tipo de cursos. La capacitación basada en la competencia con estándares determinados por el sector privado es el mejor método de capacitación: estos programas desarrollan habilidades específicas de un oficio o empleo específico demandado por los empleadores. Las destrezas técnicas pueden ser destrezas analíticas, manuales y procesos rutinarios. El éxito está profundamente relacionado con el contenido de las destrezas ofrecidas y con la efectividad con que responden a la demanda laboral local. A menudo la capacitación práctica con herramientas o instrumentos pertinentes se combina con la teoría en este tipo de cursos. La capacitación basada en la competencia con estándares determinados por el sector privado es el mejor método de capacitación.

- **Habilidades laborales y para la vida:** esta amplia categoría incluye diversas formaciones. Por ejemplo, contempla el desarrollo de habilidades comportamentales básicas y características de la personalidad en las interacciones sociales y habilidades relacionadas con el trabajo. Éstas pueden abarcar la formación en comunicación, liderazgo, autoestima, solución de conflictos, toma de decisiones/solución de problemas, riesgos laborales, educación sexual, higiene, derechos de los trabajadores, protección social y primeros auxilios básicos. Las formaciones en habilidades laborales y para la vida también comprenden habilidades de preparación laboral básica para ayudar a las personas a buscar y conservar un empleo. Esto puede incluir el aprendizaje de cómo llevar a cabo entrevistas laborales, estrategias personales para buscar empleo, técnicas de entrevistas y elaboración del CV. En ocasiones, se incluyen las habilidades básicas de TIC en la categoría, con capacitación en el uso de Microsoft Office o productos similares, gestión de cajas registradoras, mecanografía, procesamiento de textos, correo electrónico y otras funciones básicas de las TIC requeridas en la mayoría de los empleos.

- **Habilidades de capacidad emprendedora:** los programas de capacitación para promover la capacidad emprendedora están diseñados para promover el autoempleo entre los emprendedores potenciales, sobre todo en los mercados laborales con empleos de bajos salarios y para aumentar la productividad de las microempresas existentes. La principal característica de estos programas es su promoción de las habilidades y las actitudes de la capacidad empresarial, la habilidad para crear y gestionar negocios sostenibles y eficientes que sean capaces de ofrecer empleos permanentes. El nivel de enseñanza debería elaborarse a la medida de los beneficiarios del programa y simplificarse para que sean comprensibles para personas con bajo nivel educativo (por debajo de la secundaria). La mayoría de los programas de capacitación que apoyan la capacidad emprendedora se complementan con otros servicios comerciales como ayudas para el inicio de la actividad, el acceso al crédito, y los servicios de consultoría como tutorías y asesorías.

- **Integral:** la capacitación integral de habilidades a menudo se considera una mejor práctica y comprende una combinación de modalidades (capacitación basada en la institución y capacitación en el lugar de trabajo) y tipos de programas de capacitación (al menos 2).

- **Otros:** Elaborar una lista con notas.

El objetivo de la pregunta **G.3** es analizar cuán adecuada es la calidad, el contenido y la metodología de la capacitación para los grupos focalizados. Si bien existen muchos programas de estudio excelentes, a menudo los ejercicios, el nivel de lenguaje y los ejemplos utilizados no pertenecen al contexto de los grupos más vulnerables. Los programas de estudio y los materiales de capacitación deberían adaptarse al nivel de alfabetización y educación del grupo focalizado, de la cultura y el contexto locales y a los objetivos del proyecto.

G.4 Indicar el tipo de empleos para los cuales se espera que los participantes tengan las habilidades necesarias para postular y en qué trabajar después de la capacitación.

- Semicualificado
- Técnicos
- Gestión de dirección
- Otros

ii. Implementación e incentivos

El objetivo de la pregunta **G.5**. consiste en saber quién es responsable institucional de la capacitación en el programa, y si este rol está claramente definido. Las posibles instituciones responsables son:

- **Los institutos de capacitación públicos:** En algunos casos la educación y formación técnica profesional existente u otros institutos de capacitación públicos tienen la responsabilidad de ofrecer capacitación. Esto puede deberse a las fuertes estructuras actuales, a la baja capacidad del sector privado o de las ONGs en el país, a limitaciones presupuestarias o a una estrategia de gobierno centralizado. La capacidad para gestionar las adquisiciones y los contratos también puede influir en la decisión de tener proveedores de capacitación pública.

- **Proveedores de capacitación contratados:** La descentralización de los sistemas de capacitación en el sector privado o las ONGs es una tendencia actual. Los proveedores privados de capacitación, las ONGs locales o las ONGs internacionales pueden postular. La competencia en la licitación puede facilitar planes de capacitación más sólidos y menores costos. También puede estimular la innovación y la transferencia de conocimiento de otros contextos y proyectos.

El objetivo de la pregunta **G.6** consiste en saber si el programa está vinculado con instituciones de capacitación nacionales.

En la pregunta **G.7**, especificar si otros programas existentes ofrecen capacitación.

G.8 Indicar quién lleva a cabo la capacitación (el sector privado o el sector público).

G.9 Especificar en qué medida el programa de capacitación está alineado con el mercado laboral y las necesidades del empleador. La capacitación basada en la demanda se orienta hacia empleos e industrias en crecimiento. Los proveedores deben tener un contacto regular con los empleadores y utilizar efectivamente la información del mercado laboral y las asociaciones del sector privado para fundamentar la oferta y diseño de la capacitación. Las habilidades enseñadas y los tipos de capacitación se adecúan a las necesidades del empleador en estos programas que manejan efectivamente la colaboración con el sector privado. Además, en **G.10**, especificar si el programa de estudios de la capacitación se actualiza regularmente según la demanda del mercado.

iii. La logística

La pregunta **G.11** investiga el ratio de profesor/alumnos y si éste satisface las necesidades de los objetivos de aprendizaje[14].

G.12, Indicar si se ha tenido en cuenta la efectividad de la capacitación en el lugar de trabajo en comparación o combinada con la "capacitación en el aula".

G.13 Especificar cuántas horas de capacitación en total recibe cada participante. Esta información ayuda a entender la profundidad de la capacitación y si la oferta de capacitación representa una transferencia significativa de habilidades a los participantes (**G.14**).

G.15, Indicar si los participantes reciben un certificado al completar la capacitación, y si este certificado pertenece a un marco de cualificación nacional o a algún otro sistema generalmente reconocido por los empleadores.

14 "Los profesionales recomiendan un tamaño de clase de entre 16 y 20 individuos (para un componente de formación de habilidades, aunque una clase de habilidades para la vida puede ser más grande y los programas para grupos focalizados especiales pueden ser más pequeños). Las agrupaciones más grandes en una clase comprometen la efectividad para llegar a todos los participantes, y los tamaños más pequeños pueden ser demasiado caros." Alguna evidencia de los 12 años de educación demuestra que el punto de inflexión del aprendizaje en el aula se produce con 17 alumnos por profesor. Según esta evidencia, el tamaño de la clase de 17 o menos es una mejor práctica. Esto puede variar entre los jóvenes mayores y los programas de formación profesional, dado que la investigación se centró en los doce años de educación escolar, aunque sigue siendo una orientación útil (Honorati y McArdle, 2013).

G.16 Indicar si hay un sistema de seguimiento que permite a los programas públicos de empleo determinar la efectividad de su capacitación y, si así es, cuáles son las conclusiones de este sistema.

G.17 Especificar si se ha evaluado el costo-efectividad (capacitación por persona formada/día) de la capacitación.

iv. Otros recuadros

Discrepancias entre diseño e implementación. Esta sección describe si ha habido grandes diferencias entre el diseño y la implementación en la práctica, especificando en qué áreas y explicando cómo.

Planes de cambios en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes para introducir cambios y ajustes en el diseño en lo que se refiere a esta área clave, y si es así, explicarlos.

H. Condiciones en el trabajo y en las prácticas laborales

Objetivo: El programa asegura las condiciones laborales apropiadas aplicando debidamente las normas laborales justas y el respeto por los derechos de los trabajadores en la implementación de sus proyectos.

El propósito de esta área clave consiste en medir el cumplimiento del programa de la legislación y las regulaciones nacionales para tener condiciones laborales apropiadas. También evalúa las normas laborales en términos de los beneficios de protección social, entorno laboral seguro y saludable, respeto de los derechos de los trabajadores a la negociación colectiva, etc. En particular, abarca (i) **las Leyes y las regulaciones nacionales para las condiciones laborales** y (ii) **la Aplicación de las normas laborales**. **Otros recuadros** (iii) con preguntas abiertas complementan el área clave recopilando información sobre diferencias entre diseño e implementación y planes de cambios en el diseño.

i. Leyes y regulaciones nacionales para las condiciones laborales

H.1. - H.2 ¿Qué leyes, regulaciones y códigos de conducta nacionales se tuvieron en cuenta al diseñar el programa (por ejemplo, decreto o acuerdo especial alcanzado

a nivel de gobierno para este proyecto/programa particular)? Esto está relacionado con asuntos como la seguridad y la salud en el trabajo, los salarios y los sistemas de incentivos, la discriminación y la igualdad de derechos, la edad mínima, la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, la compensación de los trabajadores en caso de lesión o fallecimiento, y otros.

ii. Aplicación de las normas laborales

H.3 Indicar si el programa ha adoptado medidas adecuadas de protección social. En diversos casos, puede que los programas no incluyan un paquete de beneficios (por ejemplo, seguro de salud, protección de la maternidad, licencia por enfermedad, lesiones, etc.) o contribuciones obligatorias ofrecidas por el empleo del sector formal. Las excepciones son más frecuentes en los países de ingresos medios donde los programas pueden otorgar licencias por enfermedad y beneficios de maternidad (por ejemplo, el Programa Ampliado de Empleo Público en Sudáfrica y el Programa de Red de Asistencia Productiva en Etiopía) o cobertura de seguro de salud (por ejemplo, el programa "Trabajar", en Argentina).

H.4 - H.5 Especificar si el programa ofrece un entorno seguro y saludable de trabajo para los participantes (es decir, proporciona equipos adecuados, agua, saneamiento, zona de descanso, precaución en el uso de herramientas peligrosas, etc.) así como horarios laborales adecuados. También (**H.6**) indicar si el programa ofrece una guardería segura para los padres/madres trabajadores que traen sus hijos al trabajo o, de manera alternativa, si se ha creado una guardería en otros sectores para apoyar a los padres trabajadores.

H.7 Especificar cómo se mantiene una supervisión adecuada de la obra en los sitios de obras. Puede que los pequeños proyectos/programas requieran sólo un administrador en el terreno, mientras que los proyectos a gran escala pueden necesitar varios niveles de personal (administradores de obra, jefes de cuadrillas, capataces/mujeres, expertos técnicos) que informan ya sea a la comunidad, al contratista o a cualquier otra agencia encargada de la implementación de este proyecto concreto.

H.8 ¿Qué condiciones básicas, tales como primeros auxilios, baños, agua potable, etc. se necesitan/están disponibles en el lugar de trabajo? Además, para asegurar la seguridad de los trabajadores, es una buena práctica identificar el centro de salud o clínica más cercana para casos de emergencia.

H.9 - H.10 Tratan del proceso de selección, con el propósito de asegurarse (**H.9**) que se ha ofrecido una descripción clara del proceso de seleccion y que los términos de

empleo han estado públicamente disponibles antes de la contratación del personal del programa (incluyendo los que gestionan/implementan el sistema, así como los trabajadores que llevan a cabo el desarrollo del proyecto). Además, especificar (**H.10**) si el programa ofrece un contrato o documento que recoja los términos del empleo que son compartidos y entendidos por los participantes.

H.11 - H.13, se tiene en cuenta la negociación colectiva. En particular, especificar (**H.11**) si el programa respeta los derechos de todos los trabajadores de establecer y pertenecer a organizaciones de su propia elección. Además, indicar (**H.12**) cómo se ha determinado la duración y finalización del empleo basándose en las leyes nacionales y en los acuerdos de negociación colectiva. Por último, si existe negociación colectiva para los trabajadores de la construcción del sector privado, indicar (**H.13**.) si y cómo se han concluido estos acuerdos para determinar si el sector laboral ha sido incluido o si debería incluirse.

H.14 Especificar si el programa respeta la edad mínima para trabajar establecida por las leyes nacionales para el tipo de trabajos.

H.15 Explicar cómo el programa asegura que el trabajo realizado no plantea riesgos para la salud y el estado nutricional de los participantes ni de sus hijos. Por ejemplo, en el Programa público de empleo Ampliado, en Sudáfrica, el permiso de maternidad figura como un beneficio adicional: las mujeres que trabajan cuatro días o más a la semana en el programa pueden tener hasta cuatro meses consecutivos de permiso de maternidad no pagados.

H.16 Indicar el posible costo de oportunidad de la participación (por ejemplo, medios de vida, cuidado infantil, trabajo infantil).

H.17 Indicar si a los trabajadores se les ha informado de sus derechos y de los mecanismos disponibles de solución de conflictos, consultas, quejas y reclamos.

iii. Otros cuadros

Diferencias entre diseño e implementación. Esta sección describe si se han producido grandes diferencias entre el diseño y la implementación en la práctica, especificando en qué áreas y explicando cómo.

Planes de cambios en el diseño. Esta pregunta abierta explora si el programa tiene planes para introducir cambios y ajustes en el diseño en lo que se refiere a esta área clave y, si es así, explicarlos.

Anexos

Glosario

Atención social: Ver redes de protección.

Autoselección: Los programas autofocalizados están técnicamente abiertos a todos, pero están diseñados de tal manera que se prevé que la participación sea mucho mayor entre los pobres que entre los no pobres, o se espera que el nivel de los beneficios sea superior entre los pobres.

Ayuda internacional: Financiamiento recibido por los donantes y socios de desarrollo bajo la forma de apoyo presupuestario, préstamos concesionales o ayudas.

Comprobación de recursos proxy: Método de focalización mediante el cual se genera una puntuación para un hogar que postula a un programa basándose en características del hogar fáciles de observar, como la localización y la calidad de la vivienda, la propiedad de bienes durables, estructura demográfica, educación, etc.

Comprobación de recursos: Método de focalización basado en el ingreso que recopila información exhaustiva sobre el ingreso y/o riqueza de los hogares y verifica la información recopilada contrastándola con fuentes independientes.

Focalización administrativa: La focalización administrativa se basa en el uso de un conjunto de criterios de elegibilidad. Estos criterios se pueden basar en la pobreza (hogares cuyo ingreso total es inferior a la línea de la pobreza nacional) o por categorías.

Focalización basada en la comunidad: Método de focalización en el que un grupo de miembros o líderes de la comunidad (cuyas principales funciones en la comunidad no están relacionadas con el programa de transferencia) deciden quiénes en la comunidad debería beneficiarse.

Focalización por categoría: Método de focalización en el que todos los individuos en una categoría específica (por ejemplo, un determinado grupo de edad, localización geográfica, género o composición demográfica) son elegibles para recibir beneficios.

Focalización geográfica: Método de focalización en que la localización determina la elegibilidad para recibir beneficios o asignar presupuesto para concentrar recursos en zonas más pobres.

Graduación: El estado en que las personas vulnerables que reciben ayudas públicas pueden no requerir ese apoyo para seguir sustentando o protegiendo su medios de subsistencia. La graduación es un proceso a largo plazo que depende de diversos

factores, muchos de los cuales se sitúan más allá del alcance de la protección social. En general, salir o ser "deseleccionado" de un programa no se traduce necesariamente en graduación.

Insumo: Se refiere a los recursos requeridos para emprender el programa de trabajo, por ejemplo, personal, equipos y materiales.

Producto: Se refiere a los productos tangibles (bienes y servicios) producidos al emprender una serie de tareas como parte de un trabajo planificado de las actividades del proyecto. He aquí algunos ejemplos: sistemas de irrigación o suministro de agua construidos, superficies plantadas/desarrolladas, niños vacunados, edificios u otra infraestructura construida, directrices de las políticas públicas producidas y personal capacitado efectivamente. La entrega de los productos debería producirse en gran parte bajo control de la administración de la actividad.

Protección social: En el contexto de ISPA, la protección social se refiere al conjunto de políticas y programas cuyo fin es prevenir o proteger a todas las personas de la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social a lo largo de sus ciclos de vida, con un énfasis particular en los grupos vulnerables. La protección social se puede llevar a cabo en transferencias en efectivo o en especie, mediante esquemas no contributivos, proporcionando beneficios universales, categoriales o focalizados en la pobreza, como la ayuda social, de la que los sistemas contributivos con seguridad social son la forma más común, y construyendo capital humano, activos productivos y acceso al empleo.

Redes de protección: Programas de transferencia no contributivas diseñados para proporcionar apoyo predecible a la población focalizada. Las transferencias se pueden entregar en efectivo, cuasi efectivo (vales) o en especie. Los términos redes de protección, transferencias sociales y asistencia social se utilizan aquí indistintamente.

Requerimientos de energía (kcal): Se considera que un total de 1100 kcal/persona/día es el promedio de los requisitos energéticos diarios para una población "típica" en un clima cálido que desarrolla actividad física ligera. Cuando hay datos disponibles, la cifra debería ajustarse según: (i) temperatura: añadir 100 kcal por cada 5 °C que la temperatura diaria media disminuye por debajo de 20 °C (es decir, + 100 kcal a 15 °C, + 200 kcal a 10 °C, + 300 kcal a 5 °C, + 400 kcal a 0 °C); (ii) nivel de actividad física: añadir 140 kcal para actividad moderada, y 350 kcal para actividad pesada (por ejemplo, durante la construcción o las obras de preparación de suelos); (iii) distribución por edad/sexo: cuando los hombres constituyen más del 50% de la población, se aumenta los requisitos; cuando la población son exclusivamente mujeres y niños, se

reducen los requisitos. Los ajustes de más o menos 5% pueden ser adecuados (WFP, *Manual de emergencia de operaciones de campo*).

Seguridad alimentaria: Situación en que todas las personas en todos los momentos tienen acceso físico, social y económico a alimentación suficiente, segura y nutritiva que satisfaga sus necesidades dietéticas y sus preferencias alimentarias para una vida activa y saludable

Recursos

Políticas públicas y literatura

Barrientos A. y Hulme D. (2008) "Social Protection for the Poor and Poorest". (Eds.) Palgrave.

Berhane G., Hoddinott J., Kumar N., Taffesse A., Diressie M., Yohannes Y. y Sabates-Wheeler R. (2011) "Evaluation of Ethiopia's Food Security Program: Documenting Progress in the Implementation of the PSNP and the HABP". IFPRI, Washington DC.

Department for International Development (DFID) (2011) "Cash Transfers Evidence Paper". Londres.

Ellis F., Devereux S. y White P. (2009) "Social Protection in Africa". Elgar Publishing, Reino Unido.

Grosh M., del Ninno C., Tesliuc E. y Ouerghi A. (2008) "For Protection and Promotion: The Design and Implementation of Effective Safety Nets". Banco Mundial, Washington DC.

Harsdorff, M., Lieuw-Kie-Song, M., Tsukamoto, M. (2011) "Towards an OIT approach to climate change adaptation". OIT, Documento de trabajo Sector de empleo n.º 104, Ginebra.

Lieuw-Kie-Song M., Philip K., Tsukamoto M. yVan Imschoot M. (2011) "Towards the Right to Work: Innovations in Public Employment Programs (IPPE)". OIT, Documento de trabajo Sector de empleo n.º 69. Ginebra.

McCord A. (2013) "Public works and Social Protection in Sub-Saharan Africa: Do Public Works Work for the Poor?" Juta Press y Universidad de Naciones Unidas.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013) "Towards acceptable wages for public employment programs: A guide for conducting studies for wage setting and estimating labor supply response" Documento de trabajo - Sector de empleo n.º 150. Ginebra.

—— (2012) "Recommendation Concerning National Floors of Social Protection (No.202)". 101ª Sesión ILC. Ginebra.

—— (2011) "Local investments for climate change adaptation: Green Jobs Through Green Works". OIT, Bangkok.

—— (2011) "Dynamic Social Accounting Matrix (DySAM): Concept, Methodology and Simulation Outcomes". OIT, Documento de trabajo Sector de empleo n.º 88. Ginebra.

Ortiz I. y Cummins M. (2012) "A Recovery for All: Rethinking Socio-Economic Policies for Children and Poor Households". (Eds.) UNICEF, Nueva York.

Philip, K (2013), "The Community Work Programme: Building a Society that Works". OIT, Documento de trabajo Sector de empleo n.º 149. Ginebra.

Programa Mundial de Alimentos (PMA) (2014) "A WFP Approach to Operationalise Resilience – Part 3: Community-based Participatory Planning". WFP: Roma. De próxima publicación en línea.

—— (2014) "A WFP Approach to Operationalise Resilience - Part 2: Seasonal Livelihood Programming". WFP: Roma. http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp261746.pdf

—— (De próxima publicación 2014) "A WFP Approach to Operationalise Resilience – Part 1: Integrated Context Analysis". WFP: Roma.

—— (2013) "WFP - Building Resilience Through Asset Creation". WFP: Roma. http://www.wfp.org/content/building-resilience-through-asset-creation

—— (2012) "Update of WFP's Safety Nets Policy: The Role of Food Assistance in Social Protection". WFP: Roma. http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp254438.pdf

—— (2011) "WFP Policy on Disaster Risk Reduction and Management: Building Food Security and Resilience". WFP: Roma. http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp247914.pdf

Subbarao K., del Ninno C., Andrews C. y Rodríguez-Alas C. (2013) "Public Works as a Safety Net: Design, Evidence and Implementation". Banco Mundial, Washington DC.

Vaidya, K. (2013) "Towards Acceptable Wages for Public Employment Programs: A Guide for Conducting Studies for Wage Setting and Estimating Labor Supply Response". Ginebra.

World Food Programme (WFP) (2014) "A WFP Approach to Operationalise Resilience – Part 3: Community-based Participatory Planning". WFP: Roma.

—— (2014) "A WFP Approach to Operationalise Resilience - Part 2: Seasonal Livelihood Programming". WFP: Roma. http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp261746.pdf

—— (forthcoming 2014) "A WFP Approach to Operationalise Resilience – Part 1: Integrated Context Analysis". WFP: Roma.

—— (2013) "WFP - Building Resilience Through Asset Creation". WFP: Roma. http://www.wfp.org/content/building-resilience-through-asset-creation

—— (2012) "Update of WFP's Safety Nets Policy: The Role of Food Assistance in Social Protection". WFP: Roma. http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp254438.pdf

—— (2011) "WFP Policy on Disaster Risk Reduction and Management: Building Food Security and Resilience". WFP: Roma. http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp247914.pdf

Herramientas

WFP Food basket calculator: http://home.wfp.org/oen/Reference%20Documents/English/Nutval.htm

Capacitación

OIT International Training Centre (ITC) "Learning Forum on Innovations in Public Investment and Employment Programs" Turín, Italia. 30 de septiembre – 11 de octubre, 2013.

Banco Mundial. Core Course on Safety Nets, Washington, DC. 2-13 de diciembre, 2013.

Bases de datos online

OIT Employment Intensive Investment Database (ASISTDOC): http://www.ilo.org/dyn/asist/asistdocs.home

OIT Social Security Inquiry: http://www.ilo.org/dyn/ilossi/ssimain.home

ASPIRE Banco Mundial: http://datatopics.worldbank.org/aspire/

HelpAge International Global Age Watch: http://www.helpage.org/resources/ageing-data/

CPRC Social Assistance Database: http://www.chronicpoverty.org/publications/details/social-assistance-in-developing-countries-database

ISPA
INTER AGENCY
SOCIAL PROTECTION ASSESSMENTS

PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO

CUESTIONARIO

PROGRAMA

Esta sección es una versión simplificada del cuestionario de la herramienta de Programas Públicos de Empleo que se encuentra disponible en www.ispatools.org. El cuestionario completo está disponible para ser descargado en Excel e incluye todos los campos necesarios para completar el diagnostico.

Contenido

Resumen de programas de protección social clave. Q-5
Resumen del contexto, programas y actores Q-5
Contexto Q-5
Resumen del programa. Q-5
Resumen de actores y roles del programa. Q-7
Área clave A: focalizacion y elegibilidad Q-7
i. Criterios de focalización Q-7
ii. Métodos de focalización Q-7
iii. Medidas para la inclusión. Q-8
iv. Resumen del proceso de focalización y selección Q-8
iv. Diferencias entre diseño e implementación Q-8
iv. Planes de cambios en el diseño Q-8
Área clave B: Naturaleza, programación en el tiempo y duración de los beneficios. Q-9
i. Amplitud de los beneficios del programa Q-9
ii. Pertinencia e idoneidad del salario en efectivo Q-9
iii. Pertinencia e idoneidad de las transferencias de alimentos (si procede). Q-10
iv. Impacto en la economía local Q-10
v. Resumen del proceso de fijación de salarios Q-11
v. Diferencias entre diseño e implementación Q-11
v. Planes de cambios en el diseño Q-11
Área clave C: Creación de activos y servicios Q-12
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . . Q-12
ii. Calidad y gestión. Q-12
iii. Impacto ambiental de los activos/proyectos/programas Q-13
iv. Costos de implementación de los proyectos Q-13
v. Capacitación preliminar y de seguimiento y supervisión técnica en el lugar de las obras. Q-13

vi. Procesos para la selección de proyectos Q-14
vi. Diferencias entre diseño e implementación Q-14
vi. Planes de cambios en el diseño Q-14
Área clave C(A): Proyectos de agricultura y de gestión de recursos naturales Q-15
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . . Q-15
ii. Costos de la implementación de proyectos de agricultura y de gestión de recursos naturales. Q-15
Área clave C(B): Proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura viaria Q-16
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . . Q-16
ii. Costos de la implementación de proyectos de transporte . . Q-16
Área clave C(C): Proyectos de gestión de desechos y saneamiento . . Q-18
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . . Q-18
ii. Costos de la implementación de proyectos de gestión de desechos y saneamiento Q-18
Área clave C(D): Prestación de servicios sociales Q-19
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . . Q-19
ii. Costos de la implementación de proyectos de servicios sociales Q-19
Área clave C(E): Infraestructura social. Q-20
i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa. . . Q-20
ii. Costos de la implementación de proyectos de infraestructura social Q-20
Área clave D: Instituciones, coordinación y financiamiento Q-21
i. Roles y responsabilidades de diferentes partes interesadas y actores Q-21
ii. Mecanismos de coordinación y supervisión. Q-21
iii. Articipación comunitaria Q-21
iv. Desarrollo de capacidades Q-22
v. Flexibilidad para ampliarse. Q-22
vi. Financiamiento Q-22
vii. Resumen de los actores y roles del programa Q-23
vii. Diferencias entre diseño e implementación Q-23
vii. Planes de cambios en el diseño Q-23

Área clave E: Monitoreo y evaluación (M&E) Q-24
i. Sistema de monitoreo y evaluación Q-24
ii. Recopilación, divulgación y uso de los datos Q-24
iii. Medidas para promover la transparencia, reducir el error, el fraude y la corrupción Q-25
iv. Sistemas de monitoreo de la información (MIS) Q-25
iv. Resultados no previstos del programa Q-25
iv. Evaluaciones Q-25
iv. Diferencias entre diseño e implementación Q-25
iv. Planes de cambios en el diseño Q-26
Área clave F: Coherencia e integración entre los programas Q-27
i. Coherencia e integración de los programas Q-27
ii. Instrumentos administrativos comunes Q-27
iii. Potencial de coherencia e integración Q-27
iv. Planes de cambios en el diseño Q-28
Área clave G: Habilidades y empleabilidad Q-29
i. Carácter y contenido del programa de estudios Q-29
ii. Provisión de incentivos Q-29
iii. Logística Q-29
iv. Diferencias entre diseño e implementación Q-30
iv. Planes de cambios en el diseño Q-30
Área clave H: Condiciones de trabajo y prácticas laborales Q-31
i. Legislación y regulaciones nacionales sobre las condiciones de trabajo Q-31
ii. Aplicación de las normas laborales Q-31
iii. Diferencias entre diseño e implementación Q-32
iii. Planes de cambios en el diseño Q-32

Resumen de programas de protección social clave

1. Elaborar una lista de otros grandes programas públicos de empleo. Para cada programa, especificar el principal objetivo y la.

	Nombre del programa	Objetivo	Institución gestora	Cobertura anual	Dere-chos	Presupuesto anual
Programa 1						
Programa 2						
Programa 3						

2. Elaborar una lista de tres grandes programas de protección social (obras no públicas). Excepto obras no publicas, o mencionar obras importantes del sector privado.

	Nombre del programa	Objetivo	Institución gestora	Cobertura anual	Dere-chos	Presupuesto anual
Programa 1						
Programa 2						
Programa 3						

Resumen del contexto, programas y actores

Contexto

1.1. ¿Hay algún análisis específico del contexto que ha llevado a elegir este programa?

1.2. ¿Cuáles son los datos clave que pueden apoyar esta opción? Por favor, elaborar una lista.

1.3. ¿Hay antecedentes disponibles que enmarquen el programa en el contexto específico de país? Por favor, enumerar.

1.4. ¿Hay una situación contextual que afecte particularmente (tanto positiva como negativamente) el desempeño del programa? Por favor, explicar (por ejemplo, estabilidad política, problemas de seguridad, shocks relacionados con el clima, etcétera).

Resumen del programa

1.5. Nombre del programa

1.6. Fecha del inicio

1.7. Estado del programa (Planeado, Activo, Cerrado)

1.8. Duración planeada (número de meses/años)

1.9. Intervención aislada/multianual

1.10. Objetivo del programa. Declarar el/los principal(es) objetivo(s) del programa: (Consumo/ingreso, Activos/infraestructura, Empleo, Habilidades, Prestación de servicios, Otros)

1.11. Objetivos secundarios (por favor enumerar, si los hay)

1.12. Componentes centrales del programa (por favor, enumerar)

1.13. Localización del programa (Rural, Urbana, Ambas)

1.14. Alcance del programa (Nacional,regional)

1.15. Número total de beneficiarios (individuos, hogares)

1.16. Participación de mujeres, jóvenes, personas con discapacidades (%)

1.17. ¿Este es un programa universal (por ejemplo, un esquema de garantía de empleo)? Explicar los motivos.

1.18. Número total de días de empleo ofrecidos (días por participante)

1.19. Cobertura como porcentaje de la población en edad de trabajar

1.20. Cobertura como porcentaje de los pobres (línea nacional de la pobreza)

1.21. Cobertura (anual) (Número anual total de beneficiarios del programa, Total anual del número de hogares, Número de días por persona al año

1.22. Base de remuneración (Salario diario, salario basado en la tarea)

1.23. Transferencias como porcentaje del ingreso o gastos mensuales de los hogares participantes

1.24. Total volumen de las transferencias de alimentos del programa (por ejemplo, MTs distribuidas al año)

1.25. Porcentaje de los salarios de los participantes en el costo total anual

1.26. Presupuesto (referirse a la sección presupuesto en Área clave D) (Nacional, Ayuda internacional)

1.27. Presupuesto total del programa como porcentaje de los gastos públicos

1.28. Regulado por qué legislación/ley (si disponible)

1.29. Disponibilidad de evaluaciones independientes

1.30. Otra información

Resumen de actores y roles del programa

Marcar con una X los principales actores por función

	Central gob/PMU	Distrito gob.	Local gob.	Acuerdos comunitarios	ONGs Soc. civil	Contratistas privados	Org. int.	Otros
Selección de proyectos								
Selección de participantes								
Implementación local/proyecto								
Prestación de beneficios								
Monitoreo								
Evaluación								

Área clave A: focalizacion y elegibilidad

Objetivo: El programa llega eficientemente a su población diana y aborda las necesidades de los vulnerables y los pobres.

i. Criterios de focalización

A.31. ¿El programa tiene una población objetivo explícitamente definida en sus objetivos? Especificar los grupos de focalización.

A.32. ¿El programa tiene criterios de elegibilidad para seleccionar a los beneficiarios en un grupo objetivo? Si es así, enumerar los criterios.

ii. Métodos de focalización

A.33. ¿Cuales son los métodos de focalización utilizados por los programas públicos de empleo? Enumerar los métodos.

- Geográficos
- Autoselección utilizando tasa salarial
- Categorial
- Prueba de medios de subsistencia
- Prueba de medios de subsistencia proxy
- Basado en la comunidad
- Administrativa (Especificar)
- Otros(Especificar)

A.34. ¿El programa tiene un mecanismo para lidiar con el exceso de demanda? Si es así, descríbalo.

- Servido por orden de llegada
- Calificación y priorización
- Ajuste del tiempo (nº de días trabajados/duración y nº de proyectos)
- Ajuste del nivel de beneficios
- Sorteo
- Otros

iii. Medidas para la inclusión

A.35. ¿El programa tiene un objetivo establecido para la participación femenina? Especificar cuál es este objetivo y cuál es la tasa de participación en la práctica.

A.36. ¿Los términos de empleo del programa ofrecen modalidades laborales flexibles? Explicar.

A.37. ¿Los hombres y las mujeres reciben un salario igual por un trabajo de igual valor?

A.38. ¿Hay mujeres que trabajan en aspectos del diseño e implementación del programa? Si es así, enumere estos aspectos (selección del proyecto y beneficiarios, monitoreo de lugares de trabajo, etcétera).

A.39. ¿Hay medidas adicionales para facilitar la participación de las mujeres? (Por ejemplo, guarderías, instalaciones de baños separados, etc.). Describa cuáles son estas medidas.

A.40. ¿El programa se ha dado a conocer en lugares donde las mujeres se reúnen o trabajan?

A.41. ¿El programa ha sido ajustado para satisfacer las necesidades de los grupos vulnerables? (Por ejemplo, personas con discapacidades, personas en edad avanzada, pueblos indígenas, etcétera).

iv. Resumen del proceso de focalización y selección

Por favor, describir el proceso de focalización del programa.

iv. Diferencias entre diseño e implementación

Describa brevemente si ha habido grandes diferencias entre el diseño del proyecto y su implementación en la práctica. Si es así, ¿en qué Áreas? Explicar.

iv. Planes de cambios en el diseño

¿Hay planes de cambios o ajustes en el diseño en lo que se refiere a la focalización? Explicar.

Área clave B: Naturaleza, programación en el tiempo y duración de los beneficios

Objetivo: El programa incluye beneficios adecuados y compatibles con el contexto local.

i. Amplitud de los beneficios del programa

B.1. ¿Que tipo de salario se paga? ¿En efectivo, en especie, ambos (en el caso de en especie, especificar)?

B.2. ¿Cual es el nivel y denominación de beneficios del programa? Es decir, salario diario (en moneda local) tasas a destajo o por tarea, o transferencias en especie (kilos y kilocalorías) (tasa a destajo o por tarea, convertir el salario diario por género).

B.3. ¿El salario del programa está vinculado a fluctuaciones en los precios de los alimentos?

B.4. ¿El programa funciona todo el año? Si no, especificar la estación, meses y por qué.

B.5. ¿Cual es el número de días laborales por participante? (Ver también Datos del Programa).

B.6. ¿El programa proporciona beneficios adicionales? (Por ejemplo, seguro, comidas, etcétera)?

ii. Pertinencia e idoneidad del salario en efectivo

B.7. ¿Cuál es la tasa predominante del mercado para el trabajo ocasional no cualificado? Especificar tasas por área, tipo de actividad, variación estacional (si las hay).

B.8. ¿El país respeta el salario mínimo del trabajo ocasional no cualificado? Especificar la tasa y tipo de actividad.

B.9. ¿El salario mínimo actualmente se está revisando?

B.10. ¿Se informa a los participantes de deducciones hechas a los salarios?

B.11. ¿Cual es la relación entre el monto del programa y el salario predominante para el trabajo ocasional no cualificado?

- ¿El salario del programa es inferior al salario del mercado?
- ¿El salario del programa es superior al salario del mercado?
- ¿El salario del programa es igual al salario del mercado?

B.12. Si el salario del programa es diferente de la tasa de mercado, explicar los motivos (es decir, el salario preponderante en programas similares, etcétera).

B.13. ¿El salario del programa es diferente según los áreas del programa? Explicar los motivos.

B.14. ¿El salario del programa es similar al de otros programas público de empleo?

B.15. ¿El programa recopila periódicamente información sobre los salarios predominantes en el mercado? Si es así, ¿con qué frecuencia?

B.16. ¿Cómo se entrega el salario?

- En mano. Si es así, ¿los salarios se pagan en días laborales o en lugares cercanos al trabajo?
- ¿Via teléfono móvil o tecnología de tarjetas inteligentes?
- ¿Por transferencia bancaria?
- ¿Otros?

B.17. ¿Con que frecuencia deberían pagarse las transferencias?

B.18. ¿Los salarios se pagan puntualmente? Si no, ¿cuál es el retraso habitual?

iii. Pertinencia e idoneidad de las transferencias de alimentos (si procede)

B.19. ¿Cómo se determinó el nivel de la transferencia en alimentos? Explicar el tipo de evaluación.

B.20. ¿Con que frecuencia deberían realizarse los pagos?

B.21. ¿Las transferencias se distribuyen puntualmente? Si no, ¿cuál es el retraso habitual?

B.22. ¿Cuales son los principales criterios que motivan las transferencias en especie de alimentos? Seleccione aquellas que son pertinentes.

- Mercados que no funcionan correctamente
- Objetivos relacionados con la nutrición
- Preferencias de los participantes
- Capacidad de implementación
- Precios de los alimentos altos o volátiles
- Otros; describa

B.23. ¿Los alimentos se procuran local, nacional, regional o globalmente?

B.24. ¿Cómo se seleccionan los proveedores?

B.25. ¿Hay algún mecanismo para promover la contratación entre los pequeños agricultores?

B.26. Donde tiene lugar la distribución de alimentos? (i.e., lugares de trabajo, centros de distribución, etc.)

iv. Impacto en la economía local

B.27. ¿Hay algún impacto en los mercados agrícolas y de alimentos, en la producción y en los precios locales? Explicar.

B.28. ¿Hay algún tipo de impacto del programa de empleo público en la economía local? Explicar.

B.29. ¿El programa ha provocado cambios en los salarios locales?

B.30. ¿El programa de empleo público ha contribuido a reducir la disparidad salarial por género?

B.31. ¿El programa ofrece modalidades laborales flexibles u otras medidas que permitan a los participantes asistir a otras actividades (es decir, trabajo por tarea, horarios flexibles o más reducidos, sustitución por otra persona de la misma familia, etc.)?

v. Resumen del proceso de fijación de salarios

Describa cómo se determinó el nivel salarial de las transferencias en efectivo y/o en especie.

v. Diferencias entre diseño e implementación

Describa brevemente si ha habido grandes diferencias entre el diseño del proyecto y su implementación en la práctica. Si es así, ¿en qué áreas? Explicar.

v. Planes de cambios en el diseño

¿Hay planes de cambios o ajustes en el diseño? Describir.

Área clave C: Creación de activos y servicios

Objetivo: Los activos y servicios del programa responden a las necesidades de la comunidad, y hay protocolos establecidos para una gestión e implementación eficientes, más garantía de calidad.

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C.1. Elaborar una lista del tipo de proyectos y porcentaje del presupuesto en el programa (la lista puede variar según el menú de proyectos del programa).

- Proyectos de agricultura y de gestión de recursos naturales –C(A)
- Proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura vial –C(B)
- Proyectos de gestión de desechos y saneamiento –C(C)
- Prestación de servicios sociales –C(D)
- Infraestructura social –C(E)
- Otros

C.1. ¿Cual es el fundamento para la selección del proyecto?

C.2. ¿Esta actividad se desarrolla como respuesta a un desastre natural, conflicto o calamidad?

C.3. ¿Los planes estratégicos nacionales, regionales o locales influyen en la selección del proyecto (planes de desarrollo nacional/del distrito, sistemas de reducción del riesgo por desastres naturales, adaptación nacional/planes de mitigación, etc.)?

C.4. ¿Los proyectos se implementan en zonas rurales o urbanas?

- Rural
- Urbana
- Rural y urbana

C.5. ¿El activo/servicio fue seleccionado correctamente? ¿El activo fue seleccionado adecuadamente para cumplir con el proyecto/objetivos del programa?

C.6. ¿Se ha estudiado la gestión de riesgo por desastre y la inclusión de este componente como parte de la intervención?

C.7. ¿Existe un límite máximo para los costos materiales (%)?

ii. Calidad y gestión

C.8. ¿El activo fue correctamente diseñado (por ejemplo para resistir desastres y shocks relacionados con sucesos climáticos y del tiempo, como lluvias de máxima intensidad, inundaciones etc.)

C.9. ¿Fue implementado adecuadamente desde un punto de vista técnico?

C.10. ¿Se utilizan materiales y recursos locales en los proyectos (es decir, contratistas locales de materiales, equipos, herramientas)? Explicar.

C.11. ¿Se proporciona herramientas y equipos a los participantes?

C.12. ¿Se han definido responsabilidades y financiamiento para mantener los activos creados por los proyectos desarrollados (durante y después del período de intervención)?

C.13. ¿Quién es el dueño de los activos creados o restaurados (por ejemplo, el sector privado, la comunidad, el gobierno)? Explicar los acuerdos y disposiciones.

C.14. ¿El programa incluye indicadores en términos del tipo, cantidad y calidad de los activos?

C.15. En el caso de servicios o proyectos no centrados en la creación de activos, indicar cómo se mide su calidad y completitud.

C.16. ¿Se actualiza regularmente el manual de implementación del programa (por ejemplo, semestralmente, anualmente) teniendo en cuenta las lecciones aprendidas?

C.17. ¿Existe una necesidad de fortalecer la capacidad de los demás factores que participan en el diseño e implementación de los proyectos (CBOs, contratistas, consultores)?

iii. Impacto ambiental de los activos/proyectos/programas

C.18. ¿Los proyectos utilizan salvaguardias ambientales adecuadas (por ejemplo, prevención de efectos ambientales adversos, uso de material ambientalmente sostenible y mitigación de riesgos)?

C.19. ¿Qué medidas se estudian para evitar, minimizar o remediar los impactos ambientales adversos?

C.20. ¿Los proyectos evalúan la huella de carbono y la compensación por emisiones de carbono creadas por el programa?

iv. Costos de implementación de los proyectos

C.21. ¿Cual es el porcentaje de los salarios de los participantes en los costos totales del programa? (Ver datos del programa).

C.22. ¿Cual es el costo de transferir $1,00 a los pobres? Incluir cálculos.

v. Capacitación preliminar y de seguimiento y supervisión técnica en el lugar de las obras

C.23. ¿Los participantes reciben una capacitación técnica previa para trabajar en estos proyectos?

C.24. ¿Existe una supervisión técnica para asegurar el desempeño adecuado de las tareas?

vi. Procesos para la selección de proyectos

Describa el proceso (análisis de contexto, evaluación de las necesidades, etc.) en la selección de proyectos, participantes y activos (públicos/comunitarios/privados).

vi. Diferencias entre diseño e implementación

Describir brevemente si ha habido grandes diferencias entre el diseño del proyecto y la implementación en la práctica. Si es así, ¿en qué ámbitos? Explicar.

vi. Planes de cambios en el diseño

¿Hay previstos cambios o ajustes en el diseño? Explicar.

Área clave C(A): Proyectos de agricultura y de gestión de recursos naturales

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(A).1. Elaborar una lista del tipo de proyectos y el porcentaje de asignación en el programa:

- Conservación física del suelo y el agua (nivelación del suelo, muros de piedra, muros de tierra adoquinados, terrazas escalonadas, etc.).
- Control de inundaciones y mejoría de drenajes (cursos de agua, muros de contención escalonados, etc.
- Captación de agua(extracción de agua, pozos cavados a mano, etc.).
- Gestión de la fertilidad del suelo y conservación biológica del suelo (elaboración de compost, fertilización y abono, barreras vegetales, rotación de cultivos, etc.)
- Agroforestería, desarrollo forrajero, y forestería (zonas de veda, microembalses, embalses individuales, en formación espina de pescado, etc.)
- Control de cauces (diques de contención de piedra, diques de contención con desechos vegetales, modificación de los cauces, etc.).
- Otros

ii. Costos de la implementación de proyectos de agricultura y de gestión de recursos naturales.

C(A).2. Detallar el costo promedio de implementación de un proyecto (por tipo). (Por favor, indicar el costo total y el porcentaje del costo laboral, sí disponible).

- Conservación física del suelo y el agua (nivelación del suelo, muros de piedra, muros de tierra adoquinados, terrazas escalonadas, etc.)
- Control de inundaciones y mejoría de drenajes (cursos de agua, muros de contención escalonados, etc
- Captación de agua(extracción de agua, pozos cavados a mano, etc.).
- Gestión de la fertilidad del suelo y conservación biológica del suelo (elaboración de compost, fertilización y abono, barreras vegetales, rotación de cultivos, etc.)
- Agroforestería, desarrollo forrajero, y forestería (zonas de veda, microembalses, embalses individuales, en formación espina de pescado, etc.).
- Control de cauces (diques de contención de piedra, diques de contención de desperdicios vegetales, modificación de los cauces, etc.).
- Otros

Área clave C(B): Proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura viaria

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(B).1. Elaborar la lista de proyectos de transporte y porcentaje de asignación en el programa más productos:

1.1. Construcción de caminos nuevos (especificar también el número de kilómetros).

- Caminos de tierra
- Caminos de grava
- Asfaltado de caminos a bajo costo (indicar tipo de asfaltado)
- Otros, por favor describir

1.2. Construcción de estructuras nuevas (como puentes, indicar tipo y envergadura).

- Puentes colgantes
- Puentes viga
- Puentes atirantados
- Puentes flotantes
- Otros, por favor describir

1.3. Mantenimiento de caminos y puentes (especificar también el número de kilómetros).

- Mantenimiento periódico (anualmente) incluyendo actividades como control de la erosión en los arcenes y pendientes, limpieza de los drenajes para permitir el libre curso del agua, limpieza de alcantarillas y otras canalizaciones, reparaciones menores en estructuras, reparar, rellenar y compactar baches, corte de la hierba
- Mantenimiento periódico (cada 4 a 7 años) incluyendo grandes reparaciones estructuras, remodelar antes de repavimentar, reasfaltar, recubrimiento de secciones del camino, mejora de puntos, instalación de nuevos drenajes
- Antenimiento de emergencia que cubre daños imprevistos en la red vial provocados por inundaciones o lluvias excesivas, o corrimientos de tierra.
- Otros, por favor describir

ii. Costos de la implementación de proyectos de transporte

C(B).2. Detallar el costo promedio de implementar un proyecto (por tipos): (por favor indicar el costo total y el porcentaje de la mano de obra).

2.1. Construcción de nuevos caminos (especificar también el número de kilómetros).

- Caminos de tierra
- Caminos de grava
- Asfaltado de caminos a bajo costo (indicar tipo de asfaltado)
- Otros, por favor describir

2.2. Construcción de estructuras nuevas (como puentes, indicar tipo y envergadura).

- Puentes colgantes
- Puentes de viga
- Puentes atirantados
- Puentes flotantes
- Otros, por favor describir

2.3. Mantenimiento de caminos y puentes (especificar también el número de kilómetros).

- Mantenimiento periódico (anualmente) incluyendo actividades como control de la erosión en los arcenes y pendientes, limpieza de los drenajes para permitir el libre curso del agua, limpieza de alcantarillas y otras canalizaciones, reparaciones menores en estructuras, reparar, rellenar y compactar baches, corte de la hirrba.
- Mantenimiento periódico (cada 4 a 7 años) incluyendo grandes reparaciones estructuras, remodelar antes de repavimentar, reasfaltar, recubrimiento de secciones del camino, mejora de puntos, instalación de nuevos drenajes
- Mantenimiento de emergencia que cubre daños imprevistos en la red vial provocados por inundaciones o lluvias excesivas, o corrimientos de tierra
- Otros, por favor describir

Área clave C(C): Proyectos de gestión de desechos y saneamiento

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(C).1. Elaborar una lista del tipo de proyectos y porcentaje de asignación en el programa:

- Recolección y tratamiento primario de residuos (basura de los hogares, calles e instituciones)
- Recolección secundaria a vertederos o centros de tratamiento de residuos designados
- Creación y gestión de vertederos/tierras rehabilitadas
- Creación de conciencia sobre la gestión de desechos y saneamiento
- Otros, por favor describir

ii. Costos de la implementación de proyectos de gestión de desechos y saneamiento

C(C).2. Detallar el costo promedio de la implementación de un proyecto (por tipo): (por favor, señalar el costo total y el porcentaje del costo laboral, si disponible).

- Recogida y tratamiento primario de basura (basura de los hogares, calles e instituciones)
- Recolección secundaria a vertederos o centros de tratamiento de residuos designados
- Creación y gestión de vertederos/tierras rehabilitadas
- Creación de conciencia sobre la gestión de residuos y saneamiento
- Otros, por favor describir

Área clave C(D): Prestación de servicios sociales

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(D).1. Elaborar una lista del tipo de servicios proporcionados o que emplea a participantes del programa de empleo público y porcentaje del total gastado en servicios del programa público de empleo asignado a cada tipo de servicio.

- Servicios básicos de salud y comunitarios (por ejemplo, trabajadores asistenciales en el hogar, asistentes a proveedores de atención primaria de salud
- Servicios educativos (por ejemplo, atención a la primera infancia y trabajadores del desarrollo, educadores ayudantes, supervisores escolares)
- Servicios de seguridad alimentaria (promotores de huertos comunitarios y escolares)
- Seguridad comunitaria (guardias de seguridad)
- Recolección de basuras
- Otros

ii. Costos de la implementación de proyectos de servicios sociales

C(D).2. Detallar el costo promedio de la implementación de un proyecto (por tipo): (por favor, señalar el costo total y el porcentaje del costo laboral, si disponible)

- Servicios básicos de salud y comunitarios (por ejemplo, trabajadores asistenciales en el hogar, asistentes a proveedores de atención primaria de salud
- Servicios educativos (por ejemplo, atención a la primera infancia y trabajadores del desarrollo, educadores ayudantes, supervisores escolares)
- Servicios de seguridad alimentaria (promotores de huertos comunitarios y escolares)
- Seguridad comunitaria (guardias de seguridad)
- Recolección de basuras
- Otros

Área clave C(E): Infraestructura social

i. Fundamento de los proyectos apoyados por el programa

C(E).1. Elaborar una lista del tipo de proyectos y porcentaje de asignación en el programa:

- Infraestructura de salud (instalaciones médicas, instalaciones para la capacitación, etcétera)
- (Escuelas, instalaciones de educación terciaria, acomodación de alumnos residentes, etcétera)
- Infraestructura y servicios públicos (instalaciones comunitarias, instalaciones deportivas, instalaciones culturales, etcétera)
- Otros

ii. Costos de la implementación de proyectos de infraestructura social

C(E).2. Detallar el costo promedio de la implementación de un proyecto (por tipo): (por favor, señalar el costo total y el porcentaje del costo laboral, si disponible).

- Infraestructura de salud (instalaciones médicas, instalaciones para la capacitación, etcétera)
- (Escuelas, instalaciones de educación terciaria, acomodación de alumnos residentes, etcétera)
- Infraestructura y servicios públicos (instalaciones comunitarias, instalaciones deportivas, instalaciones culturales, etcétera)
- Otros

Área clave D: Instituciones, coordinación y financiamiento

Objetivo: El programa asigna roles y responsabilidades a diversos actores para asegurar una implementación, coordinación y supervisión efectiva. También se establecen acuerdos institucionales para garantizar la escalabilidad y la capacidad de respuesta ante las crisis. El financiamiento se asigna adecuadamente y se gestiona eficientemente.

i. Roles y responsabilidades de diferentes partes interesadas y actores

D.1. ¿Existe un marco legislativo?

D.2. ¿Existe un marco de las políticas públicas?

D.3. ¿Quienes son los actores institucionales (incluyendo el gobierno local y nacional) que participan en el programa?

D.4. ¿Cuáles son sus roles y responsabilidades?

ii. Mecanismos de coordinación y supervisión

D.5. ¿Existen mecanismos de coordinación en las instituciones de gobierno (intra e inter). Explicar.

D.6. ¿Hay mecanismos de coordinación entre el gobierno y otras partes interesadas/ actores que participan en la implementación? Explicar.

D.7. ¿El gobierno ha creado un organismo especializado para gestionar el programa? Si es así, explicar su rol.

D.8. ¿Hay procesos de licitación y directrices de contratación para asegurar una selección adecuada de las agencias ejecutoras de terceras partes? ¿Existe un umbral después del cual la licitación tiene lugar?

D.9. ¿Existe un mecanismo de supervisión (por ejemplo, informes, verificaciones en el terreno de la implementación)? Explicar.

D.10. ¿Se han rediseñado las modalidades de coordinación y supervisión desde el comienzo del programa?

iii. Articipación comunitaria

D.11. Si se ha planificado, se han aplicado efectivamente los instrumentos de planificación participativa basada en la comunidad? Describir.

D.12. ¿Quien participó en la planificación y dirección de los ejercicios participativos basados en la comunidad (por ejemplo, comités locales, dirigentes comunitarios)?

D.13. ¿El programa lleva a cabo campañas de concienciación sobre el programa y sus componentes en la comunidad?

iv. Desarrollo de capacidades

D.14. ¿Se ha llevado a cabo una evaluación de la capacidad?

D.15. ¿Existe una necesidad de desarrollar y/o fortalecer la capacidad del ministerio/agencias/organismo paraestatal (PMU/PIU) a cargo de la gestión e implementación del programa? Especificar.

D.16. ¿La dirección y el personal del proyecto se benefician del intercambio Sur-Sur en este campo (por ejemplo, visitas de estudio, eventos para compartir conocimientos, etcétera)? Si es así, explicar.

v. Flexibilidad para ampliarse

D.17. ¿Existe la capacidad (financiera, técnica, recursos humanos) en las estructuras institucionales existentes para ampliar el programa?

D.18. ¿El programa tiene planes de contingencia?

D.19. Si el programa ha sido ampliado anteriormente en respuesta a las necesidades o circunstancias cambiantes, ¿ha sido posible volver a reducirse a niveles de cobertura anteriores?

vi. Financiamiento

D.20. Especificar el presupuesto general y anual del programa.

D.21. Elaborar una lista de las fuentes financieras y su desglose (por ejemplo, entidades del gobierno local y nacional, donantes internacionales, fondos y su contribución de financiamiento general a lo largo del tiempo, monto y porcentaje).

D.22. Elaborar una lista de las contribuciones generales del gobierno como porcentaje del PIB (%).

vii. Resumen de los actores y roles del programa

Marcar con una X los principales actores por función

	Central gob/PMU	Distrito gob.	Local gob.	Acuerdos comunitarios	ONGs Soc. civil	Contratistas privados	Org. int.	Otros
Selección del proyecto								
Selección de los participantes								
Implementación local/proyecto.								
Prestación de beneficios								
Monitoreo								
Evaluación								

vii. Diferencias entre diseño e implementación

Describa brevemente si ha habido grandes diferencias entre el diseño del proyecto y la implementación en la práctica. Si es así, ¿en qué ámbitos? Explicar.

vii. Planes de cambios en el diseño

¿Hay planes de cambios o ajustes en el diseño? Describir.

Área clave E: Monitoreo y evaluación (M&E)

Objetivo: Existen protocolos de monitoreo y evaluación para realizar un seguimiento de los resultados e impactos del programa. Se establecen mecanismos para promover la transparencia y reducir el error, el fraude y la corrupción.

i. Sistema de monitoreo y evaluación

E.1. ¿Se ha planeado e implementado un sistema de M&E ?

E.2. ¿Cuál de los siguientes instrumentos, si los hay, se utilizan en el programa?

- MIS
- Informes y evaluaciones de proceso
- Evaluación de impacto
- Realimentación de la comunidad (por ejemplo, auditorías sociales, *score cards*)
- Auditorías financieras
- Otros

E.3. ¿Hay datos de línea de base disponibles? ¿A partir de qué año?

E.4. ¿Existe un marco lógico para orientar el monitoreo y la evaluación? Explicar.

E.5. ¿El programa tiene indicadores de producto? Elaborar una lista de los indicadores (por ejemplo, número de personas empleadas, número de pozos construidos).

E.6. ¿El programa tiene indicadores de resultados y de impacto para todos los objetivos relacionados con efectos directos, indirectos e inducidos? Elaborar una lista de los indicadores (sociales, económicos, ambientales).

E.7. ¿El programa tiene indicadores de costo-eficiencia? Elaborar una lista de los indicadores.

E.8. ¿Los datos requeridos para medir estos indicadores están fácilmente disponibles?

ii. Recopilación, divulgación y uso de los datos

E.9. ¿Hay un proyecto/programa MIS? Descríbalo en el recuadro de más abajo.

E.10. ¿Existe un protocolo para el método y la frecuencia de la recopilación de datos? Si es así, ¿el mismo protocolo se aplica a todas las localidades cubiertas en el programa?

E.11. ¿Hay información disponible sobre el desempeño del programa regularmente y a quién se entrega y con qué frecuencia? (Semanal, bimensual, mensual, anual, etc.)

E.12. ¿Los resultados del programa son ingresados rutinariamente en las decisiones de gestión del programa? Explicar.

iii. Medidas para promover la transparencia, reducir el error, el fraude y la corrupción

E.13. ¿El programa revela información (presupuesto, plan de trabajo, nivel de beneficios, participantes) públicamente para promover la rendición de cuentas?

E.14. ¿El programa asegura la privacidad de la información de los participantes?

E.15. ¿El programa respeta las sanciones contra el fraude y la corrupción?

E.16. ¿El programa tiene mecanismos para gestionar las reclamaciones? ¿Son funcionales? (Por ejemplo, reclamos en la selección).

E.17. ¿Se llevan a cabo auditorías financieras y de otro tipo y con qué frecuencia?

E.18. ¿Existe una supervisión externa del programa (por ejemplo, auditoría/evaluación externa)? Describir.

E.19. ¿Existe una supervisión y auditoría social de la comunidad? Describir.

E.20. ¿Qué medios utiliza el programa para informar acerca del desempeño del programa y los criterios de elegibilidad (por ejemplo, los medios, la sociedad civil, etcétera)? Explicar.

iv. Sistemas de monitoreo de la información (MIS)

Describir brevemente el tipo de MIS que el programa utiliza y sus funciones, Incluyendo la información sobre identificación de los participantes, los beneficios proporcionados, la localización, los métodos de pago y frecuencia, etcétera. ¿El documento MIS utiliza soporte papel o electrónico? ¿Utiliza sistemas biométricos? ¿Contiene información sobre mecanismos de reparación?

iv. Resultados no previstos del programa

¿Se han producido resultados positivos o negativos que no estaban originalmente previstos (por ejemplo, cohesión/tensión social, impactos ambientales, impactos económicos, mejora de la productividad, beneficios derivados de la mejora de acceso a los servicios básicos y oportunidades de empleo)? Explicar.

iv. Evaluaciones

Elaborar una lista de las evaluaciones y las principales conclusiones.

iv. Diferencias entre diseño e implementación

Describa brevemente si ha habido grandes diferencias entre el diseño del proyecto y la implementación en la práctica. Si es así, ¿en qué áreas? Explicar.

iv. Planes de cambios en el diseño

¿Hay planes de cambios o ajustes en el diseño ? Explicar.

Área clave F: Coherencia e integración entre los programas

Objetivo: El programa está armonizado o diseñado para contribuir a objetivos compartidos de programas similares -o tiene el potencial para ser armonizado.

i. Coherencia e integración de los programas

F.1. ¿Hay una estrategia o política nacional que oriente la armonización de los programas de protección social, incluyendo los programas públicos de empleo?

F.2. ¿El programa está vinculado con otros programas públicos de empleo? ¿Cómo?

F.3. ¿El programa está vinculado con otros programas de protección social? ¿Cómo?

F.4. ¿El programa esta vinculado con otros programas complementarios (por ejemplo, agricultura, microfinanzas, etc.)? ¿Cómo?

F.5. ¿Hay un organismo de gobierno/donantes que coordinan para promover la armonización entre los programas? Describir.

ii. Instrumentos administrativos comunes

F.6. ¿Existe un registro único disponible? ¿Para qué programas? ¿El programa público de empleo forma parte de ello?

F.7. ¿Existe una estrategia de focalización común entre los programas? ¿Para qué programas? ¿El programa público de empleo forma parte de ello?

F.8. ¿Existen métodos de pago comunes entre los programas? Si es así, ¿comparten los mecanismos especificados en B.16?

F.9. ¿Hay un nivel salarial común en los programas públicos de empleo? ¿Este programa público de empleo está alineado?

F.10. En las transferencias en especie, ¿hay plataformas operativas comunes (por ejemplo, canales, mecanismos de distribución, etc.)?

F.11. ¿Los programas tienen un MIS común? Si es así, especificar (ver también Ámbito clave E).

iii. Potencial de coherencia e integración

F.12. Elaborar una lista de los programas que tienen el potencial para vincularse con el programa público de empleo. ¿Cómo? (Por ejemplo, administración, registro, MIS, etcétera)

F.13. ¿Existe un foro común de coordinación (por ejemplo, grupo de trabajo) a través del cual los administradores del programa comparten resultados y experiencias de la implementación del programa con otros programas?

iv. Planes de cambios en el diseño

¿Hay planes de cambios o ajustes en el diseño ? Explicar.

Área clave G: Habilidades y empleabilidad

Objetivo: El programa mejora las habilidades y, a su vez, las posibilidades generales de empleabilidad de sus participantes, mediante una formación de calidad alineada con la demanda del mercado laboral local.

i. Carácter y contenido del programa de estudios

G.1. ¿Se ha llevado a cabo una evaluación preliminar para decidir el contenido de la formación?

G.2. ¿Que tipo de programas de formación se ofrecen?

- Básicos/de fundación
- Profesional y técnico
- Trabajo y vida
- Capacidad emprendedora
- Integral
- Otros
- ¿La calidad de la formación, el contenido y la metodología son adecuados?

G.3. ¿Para qué tipo de empleo se forma a los participantes?

- Semicualificado
- Técnicos
- Gestión directiva
- Otros

ii. Provisión de incentivos

G.4. ¿Quien es el responsable institucional de la formación?

G.5. ¿El programa está vinculado con instituciones de formación nacionales?

G.6. ¿Hay información disponible a través de otros programas existentes?

G.7. ¿Quién lleva a cabo la formación (sector público o privado)?

G.8. ¿El programa de formación coincide con la demanda del mercado laboral?

G.9. ¿Los programas de la formación son actualizados regularmente según la demanda del mercado? ¿Cómo?

iii. Logística

G.10. ¿El ratio de alumnos/maestros es el adecuado para el tipo de formación?

G.11. ¿Se ha considerado la efectividad de la "formación en el lugar de trabajo" en comparación con o combinada con la "formación en el aula"?

G.12. ¿Cuántas horas (totales) de instrucción se ofrecen a cada participante?

G.13. ¿Es adecuado esto para proporcionar una transferencia significativa de habilidades?

G.14. ¿Se ofrece una certificación de habilidades a aquellos que completan la formación? ¿La certificación procede de un marco de cualificación nacional o de algún otro sistema que los empleadores reconozcan?

G.15. ¿Existe un sistema de seguimiento que permita a los programas públicos de empleo determinar la efectividad de su formación? ¿Cuales son las conclusiones?

G.16. ¿Se ha evaluado el costo-efectividad de la formación (formación por alumno/día)?

iv. Diferencias entre diseño e implementación

Describa brevemente si ha habido grandes diferencias entre el diseño del proyecto y la implementación en la práctica si es así, ¿en qué ámbitos? Explicar.

iv. Planes de cambios en el diseño

¿Hay planes de cambios o ajustes en el diseño? Explicar.

Área clave H: Condiciones de trabajo y prácticas laborales

Objetivo: El programa asegura condiciones laborales adecuadas aplicando debidamente las normas laborales justas y el respeto de los derechos de los trabajadores en la implementación de sus proyectos.

i. Legislación y regulaciones nacionales sobre las condiciones de trabajo

H.1. ¿Qué leyes nacionales se tuvieron en cuenta al diseñar el programa? ¿Por ejemplo, un decreto especial o un acuerdo alcanzado a nivel gubernamental para este proyecto particular).

H.2. ¿Existen leyes o proyectos de ley, regulaciones, códigos de conducta en relación con:

- Seguridad y salud laboral?
- Salarios y sistemas de incentivos, incluyendo salarios mínimos y protección de los salarios (qué se considera un salario mínimo en su programa)?
- Discriminación e igualdad de derechos?
- Edad mínima (indicar qué se considera la edad mínima para trabajar en su país)?
- Libertad de asociación, protección del derecho a organizarse o a la negociación colectiva?
- Compensación a los trabajadores en el caso de lesión o fallecimiento?
- Otros?

ii. Aplicación de las normas laborales

H.3. ¿Hay medidas de seguridad social implantadas, cuando procede? (Es decir, compensación por lesiones y accidentes, seguro de maternidad, licencia por enfermedad, etcétera). Especificar.

H.4. ¿El programa ofrece entorno laboral seguro y saludable para los participantes? (Por ejemplo, mediante el suministro de equipos adecuados, agua, lugares de descanso, precaución en el uso de herramientas peligrosas, etc.). Describir.

H.5. ¿Se han adoptado las medidas necesarias para asegurar horarios laborales adecuados?

H.6. ¿Existe un sistema seguro de guarderías en el lugar de trabajo o en otros lugares para apoyar a los padres trabajadores?

H.7. ¿Hay una adecuada supervisión en el lugar de trabajo? (Es decir, administradores de obra, jefes de cuadrilla, otros supervisores).

H.8. ¿Hay servicios públicos disponibles en el lugar de trabajo? (Agua potable, primeros auxilios, etc.)

H.9. ¿Se ha presentado y se ha hecho claramente disponible una descripción clara del proceso de contratación y de los términos de empleo antes de la contratación en la práctica?

H.10. ¿Existe un contrato o un documento que establezca términos de empleo que el trabajador comprende?

H.11. ¿Se respetan los derechos de los trabajadores en los programas para crear y unirse a organizaciones?

H.12. ¿Se ha considerado la duración y la finalización del empleo sobre la base de la legislación nacional y de los acuerdos de negociación colectiva?

H.13. Si existen salarios negociados colectivamente para los trabajadores de la construcción en el sector privado, se debería consultar estos acuerdos para determinar si se incluye el sector basado en la mano de obra. ¿Es éste el caso?

H.14. ¿El programa respeta el salario mínimo especificado por la legislación nacional?

H.15. ¿La participación en el programa plantea riesgos a la salud y al estado nutricional de los participantes y de sus hijos?

H.16. ¿El costo de oportunidad de la participación tiene efectos adversos (por ejemplo, en los medios de subsistencia, cuidado de los niños, trabajo infantil?

H.17. ¿Se ha informado a los trabajadores de sus derechos y de los mecanismos de solución de conflictos?

iii. Diferencias entre diseño e implementación

Describa brevemente si ha habido grandes diferencias entre el marco legal nacional diseño del proyecto y la implementación en la práctica. Si es así, ¿en qué ámbitos? Explicar.

iii. Planes de cambios en el diseño

¿Hay planes de cambios o ajustes en el diseño? Explicar.

ISPA
INTER AGENCY
SOCIAL PROTECTION ASSESSMENTS

PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO

MATRIZ DE **EVALUACIÓN**

PROGRAMA

Área clave	1	2	3	4
Descripción	**Latente:** Debe prestarse especial atención a esta dimensión	**Emergente:** Esta dimensión requiere vigilancia. Se han implantado los elementos para un desempeño efectivo pero persisten las brechas y las limitaciones.	**Moderado:** Desempeño satisfactorio, la mayoría de los elementos muestran parámetros efectivos y eficientes.	**Avanzado:** Práctica altamente satisfactoria con amplio éxito en los elementos examinados.
A. Elegibilidad y focalización	Puede que sea necesario definir con más claridad la población focalizada; es posible que los criterios de elegibilidad del programa estén especificados o sean aplicados de manera vaga; y puede que los procedimientos no coincidan con los manuales del programa. Los mecanismos para centrarse en los pobres y los vulnerables pueden no ser funcionales. Puede existir evidencia de grandes errores de inclusión y exclusión. Es posible que no existan medidas directas o indirectas para promover la participación de las mujeres.	La población focalizada y los criterios de elegibilidad generalmente son claros. Sin embargo, los mecanismos de focalización pueden presentar diversas brechas, por ejemplo, posibles problemas en los protocolos de fijación de salarios, en el uso de la focalización geográfica, o en los criterios de elegibilidad. Es posible que haya evidencia de errores de inclusión y exclusión significativos acompañados de una baja participación real de las mujeres en comparación con lo planeado.	El verde señala claridad en la definición de la población objetivo, de los criterios de elegibilidad y de los mecanismos de focalización. Sin embargo, es posible que haya evidencia de errores de inclusión y exclusión o que ciertas brechas en el diseño del programa limiten la participación de las mujeres.	El programa muestra con claridad la población objetivo focalizada y los criterios de elegibilidad. Hay evidencia de mecanismos de focalización efectivos, lo que incluye lo documentado en evaluaciones de impacto robustas. El programa ha promovido la participación siguiendo los manuales del programa y ha estimulado la inclusión de grupos vulnerables como las personas discapacitadas.

Área clave	1	2	3	4
B. Naturaleza, programación en el tiempo y duración de los beneficios	Puede que el nivel de beneficios sea inadecuado, por ejemplo, beneficios demasiado escasos, duración del programa demasiado breve o generación de distorsiones del mercado laboral. Es posible que se informe sobre una alta incidencia de retrasos en los pagos.	Puede que el nivel de beneficios no se haya fijado adecuadamente dadas las necesidades locales, por ejemplo, niveles salariales demasiado altos/bajos, con los impactos consiguientes en los mercados locales. Sin embargo, esto puede ir acompañado de una baja incidencia de retrasos en los pagos.	Es posible que el programa haya fijado beneficios que son adecuados, y que no tengan impacto adverso en la economía local.	El programa incluye beneficios adecuados y compatibles con el contexto local. Se proporcionan beneficios adicionales a través de la combinación de intervenciones.

Área clave	1	2	3	4
Creación de activos y servicios	Puede que el fundamento de los proyectos y/o servicios sea poco claro y o inadecuado dado el contexto local o el calendario del programa. Es posible que el proceso y los criterios de selección del proyecto no sean claros o no se apliquen correctamente. Puede que las disposiciones de implementación no cumplan con los requisitos operativos. Es posible que no se aborden las necesidades de la comunidad. Puede que no existan medidas para asegurar la finalización y el control de calidad de los activos. Puede que el impacto ambiental de los proyectos sea preocupante. Es posible que los participantes no reciban formación adecuada antes de trabajar en sus tareas. Es posible que no haya supervisión técnica de los proyectos o que sea ineficiente.	El fundamento de los proyectos tiende a ser relativamente claro, aunque puede que la participación de las personas en diferentes actividades no esté bien documentada. Es posible que la calidad de los proyectos y el servicio sean preocupantes. Es posible que sea insuficiente la capacitación y la supervisión antes del proyecto y durante el seguimiento.	Los proyectos y/o servicios están bien definidos y responden a las necesidades de la comunidad. Las disposiciones de implementación están bien definidas, pero puede que los proyectos carezcan de formación y/o supervisión técnica adecuada.	Los proyectos y los servicios están bien definidos. La calidad de los proyectos y servicios ha sido bien documentada y se han tenido en cuenta las salvaguardias ambientales. Los participantes han recibido formación adecuada antes del comienzo del proyecto. Se trabaja con los contratistas locales para el suministro de materiales. Existe una supervisión técnica adecuada de los proyectos.

Área clave	1	2	3	4
D. Instituciones, coordinación y financiamiento	Puede que el programa tenga roles y responsabilidades poco claras de las partes interesadas. Puede que los mecanismos de supervisión y coordinación sean limitados. Puede que el programa no sea flexible ante una crisis, en caso de que ése sea el objetivo. Es posible que el financiamiento no sea suficiente o que esté gestionado ineficientemente para cubrir todas las actividades planeadas.	Puede que los roles y responsabilidades de algunas partes interesadas sean claros. Es posible que haya una capacidad limitada de coordinación y supervisión. Los manuales y los contratos para apoyar la coordinación deberían estar mejor elaborados. Es posible que los programas carezcan de capacidad de preparación para responder a las crisis, si se contempla este objetivo en el programa. Puede que la asignación de financiamiento al programa no sea la adecuada.	El programa asigna roles y responsabilidades claras a los diferentes actores. El programa comprende mecanismos de supervisión y coordinación, pero puede que la flexibilidad para responder a las crisis en caso de necesidad sea limitada, como en el caso del financiamiento.	El programa asigna roles y responsabilidades claras a los diferentes actores para asegurar una implementación, coordinación y supervisión efectivas. Las partes interesadas han desarrollado la capacidad para implementar eficientemente el programa. Las disposiciones institucionales para asegurar la capacidad de respuesta ante una crisis, si fuera necesario, están adecuadamente diseñadas. El financiamiento es asignado adecuadamente y gestionado eficientemente.
E. Monitoreo y evaluación	Es posible que el programa no presente un sistema de M&E bien definido. Es posible que no se haya establecido un MIS y que los indicadores de desempeño no estén bien definidos y recopilados sistemáticamente. Actualmente, puede que no se hayan llevado a cabo y planificado las evaluaciones. Puede que no se hayan establecido medidas para lidiar con los problemas de rendición de cuentas.	Es posible que no se haya desarrollado adecuadamente un MIS. Puede que se hayan recopilado indicadores de insumos y productos pero no indicadores de resultados o de impacto. Puede que no se hayan llevado a cabo las evaluaciones pero que estén planeadas. Puede que los mecanismos de rendición de cuentas sean subdesarrollados.	El programa muestra disposiciones claras de M&E, así como mecanismos claros para promover la rendición de cuentas. El programa debería mejorar la captura y la divulgación de evidencia. El MIS se elabora pero no puede ser fortalecido. Algunas evaluaciones se han llevado a cabo o están planificadas.	Los protocolos de M&E realizan un seguimiento de los resultados y los impactos del programa en el tiempo y el espacio. El MIS está plenamente desarrollado. Las evaluaciones de proceso y de impacto se han llevado a cabo. Hay mecanismos establecidos para mejorar la transparencia y reducir el error, el fraude y la corrupción.

Área clave	1	2	3	4
F. Coherencia e integración entre los programas	Es posible que el programa no esté armonizado ni integrado con intervenciones similares o complementarias. Es posible que el programa no utilice instrumentos administrativos comunes. Puede que el potencial de armonización sea limitado.	Es posible que el programa tenga disposiciones de armonización laxas con otros programas. Puede que el uso de instrumentos administrativos complementarios sea limitado. Existe cierto potencial de armonización en unos pocos programas.	El programa está bien integrado y se complementa con otras intervenciones, y puede usar instrumentos administrativos complementarios para apoyar la implementación. Existe un potencial de armonización.	El programa está armonizado y complementado con otras intervenciones para contribuir a objetivos compartidos de programas similares y para complementar los esfuerzos de otros programas. El programa utiliza instrumentos administrativos complementarios. Existe un gran potencial para seguir armonizando programas en diversos niveles.
G. Habilidades y empleabilidad	Es posible que las estrategias no sean claras. Puede que el carácter de las formaciones no satisfagan las necesidades de los participantes. Puede que la ejecución del programa no esté bien diseñada. No existen vínculos de mercado claros entre las necesidades, la demanda y la formación. Puede que los materiales y el personal sean inadecuados, ya sea en número/cantidad o capacidad. Es posible que la retroalimentación sobre la formación recibida sea negativa.	La formación se ha implementado pero es posible que no sea adecuada ni esté actualizada. Puede que no se hayan implantado vínculos con una empleabilidad a más largo plazo mediante la formación o servicios complementarios, o puede que sean muy limitados. De las tres medidas analizadas aquí (carácter del programa de estudios, prestaciones e incentivos, y logística) al menos un componente está bien medido y bien ejecutado.	Se proporciona formación como vínculo con la empleabilidad, así como con otros servicios para mejorar las posibilidades de generación de ingreso de los participantes a más largo plazo. De las tres medidas analizadas aquí, al menos dos componentes están bien medidos y bien ejecutados.	El carácter del programa de estudios está alineado con las necesidades de los participantes. Se utilizan las mejores prácticas en la implantación y diseño del programa. Existen fuertes vínculos con el mercado y están documentados entre necesidades, demandas y formación. Hay abundantes materiales disponibles y un personal adecuado y de calidad implementa el proyecto. La realimentación sobre la formación recibida muestra resultados positivos.

Área clave	1	2	3	4
H. Condiciones y prácticas laborales	Es posible que el programa no tenga en cuenta la legislación nacional ni los códigos de conducta pertinentes. Puede que no se apliquen las normas laborales y, por lo tanto, puede que el programa no proporcione beneficios de seguridad social ni garantice un entorno laboral seguro y saludable. El proceso de contratación puede no ser claro o transparente y puede que el contrato firmado con los participantes no se explique ni se comparta con ellos. Es posible que no se reconozca el derecho de los participantes a la negociación colectiva, y puede que no se respete la edad mínima de los trabajadores.	Es posible que las normas laborales se apliquen de manera limitada y, por lo tanto, puede que no se garanticen las condiciones laborales adecuadas. Puede que el proceso de contratación no sea plenamente transparente. Es posible que los derechos de los trabajadores (de maternidad, de negociación colectiva, etc.) No se respeten siempre en la implementación del proyecto.	La legislación laboral nacional y los códigos de conducta están disponibles y se pueden utilizar como referencia. Puede que se concedan algunos beneficios de seguridad social, y puede que las condiciones laborales sean seguras y saludables. El derecho a la negociación colectiva se respeta y también se respeta la edad mínima de los trabajadores. A los participantes se les ha proporcionado normalmente un contrato firmado.	Las leyes nacionales y los códigos de conducta pertinentes han sido utilizados como referencia para diseñar el programa. El programa ofrece medidas de seguridad social adecuadas y disposiciones para la seguridad en el trabajo, junto con medios para facilitar la participación de los padres trabajadores. A los participantes se les ha dado una descripción clara del proceso de contratación y de su contrato. Se respeta el derecho a la negociación colectiva y la edad mínima de los trabajadores.

ISPA
INTER AGENCY
SOCIAL PROTECTION ASSESSMENTS

PROGRAMAS PÚBLICOS DE EMPLEO

RESUMEN DEL **INFORME PAÍS**

PROGRAMA

El principal producto de la evaluación será un Informe de país. El informe tendrá aproximadamente 35 páginas y estará estructurado siguiendo la plantilla o resumen sencillo presentado más abajo:

Lista de acrónimos

Agradecimientos

1 Antecedentes

2 Contexto
- 2.1 Tendencias y gráficos
- 2.2 Principales programas de protección social

3 Metodología

4 Conclusiones emergentes
- 4.1 Indicadores de desempeño clave
- 4.2 Áreas clave
- 4.3 Situación de código color

5 Opciones de las políticas públicas

Referencias seleccionadas

Apéndice
- A Lista de socios entrevistados
- B Agenda del trabajo de campo
- C Matriz de prácticas con códigos de color

ISPATools.org