

Sesión 2

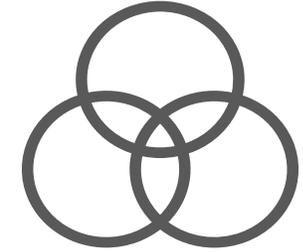
Monitoreo, evaluación y aprendizaje conscientes de la complejidad para proyectos de derechos laborales de ILAB

Abril 2023



BUREAU OF INTERNATIONAL LABOR AFFAIRS

Módulo 2: Agenda



1. SECCIÓN 1: FUNDAMENTOS DE CAMEL

- a. ¿Por qué es el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje conscientes de la complejidad (CAMEL, por sus siglas en ingles) útil?
- b. ¿Qué es CAMEL?
- c. ¿Cómo es CAMEL en la práctica, en particular para los proyectos de ILAB?
- d. ¿Cómo funcionan juntos el monitoreo de alcances y CAMEL?

2. SECCIÓN 2: Principios conscientes de la complejidad en los sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) de los proyectos de ILAB

3. SECCIÓN 3: Ejercicios

Términos Clave

- **CAMEL:** monitoreo, evaluación, y aprendizaje conscientes de la complejidad
- **Proyectos:** programación
 - Actividades financiadas por ILAB
- **Modelo de marco lógico del proyecto:** teoría de cambio

Actividades/resultados del proyecto

El proyecto:

1. Creará e implementará una línea directa para denunciar condiciones de trabajo inseguras
2. Llevará a cabo actividades de concientización
3. Argumentará casos en los que las condiciones de trabajo sean inseguras
4. Abogará por la intervención del gobierno en casos que emerjan de la línea directa

Área de control
(intervención)

Alcances y dominios de alcances

- Los trabajadores llaman a la línea directa para denunciar condiciones inseguras
 - Los trabajadores exigen condiciones de trabajo seguras a sus empleadores
 - Los trabajadores exigen que el gobierno haga cumplir las normas de seguridad
 - El gobierno realiza más inspecciones laborales
 - El gobierno hace cumplir mejor las normas de seguridad
 - El gobierno institucionaliza la línea directa y las inspecciones laborales en relación al proyecto
-  Mayor demanda de servicios
-  Mayor suministro de servicios
-  Mejor uso de servicios

Área de influencia

Cambio sostenido

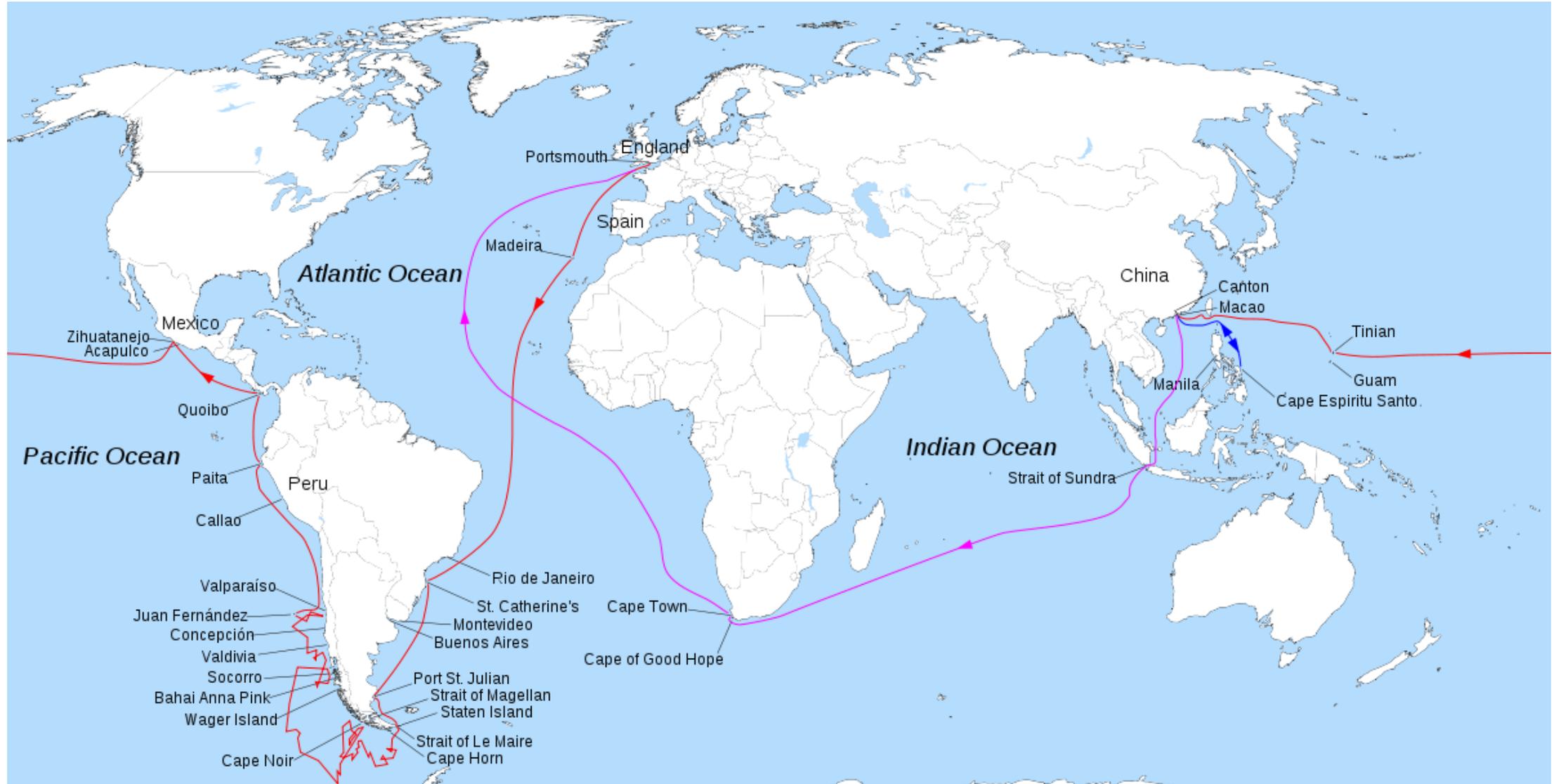
-  Mayor demanda de servicios
- Los trabajadores continúan llamando a la línea directa para informar sobre condiciones inseguras, según sea necesario
- Los trabajadores continúan exigiendo condiciones de trabajo seguras a sus empleadores
- Los trabajadores continúan exigiendo que el gobierno haga cumplir las normas de seguridad
-  Mayor suministro de servicios
- El gobierno sigue realizando más inspecciones laborales
- El gobierno sigue haciendo cumplir mejor las normas de seguridad

Área de interés

Impacto

-  Mejores condiciones laborales
- Los empleadores logran mejorar sus condiciones de trabajo

Necesitamos un plan...



...y necesitamos seguir
los cambios en su
contexto



Retos en el monitoreo del contexto



MEL consciente de la complejidad ayuda a dirigir proyectos de manera adaptativa



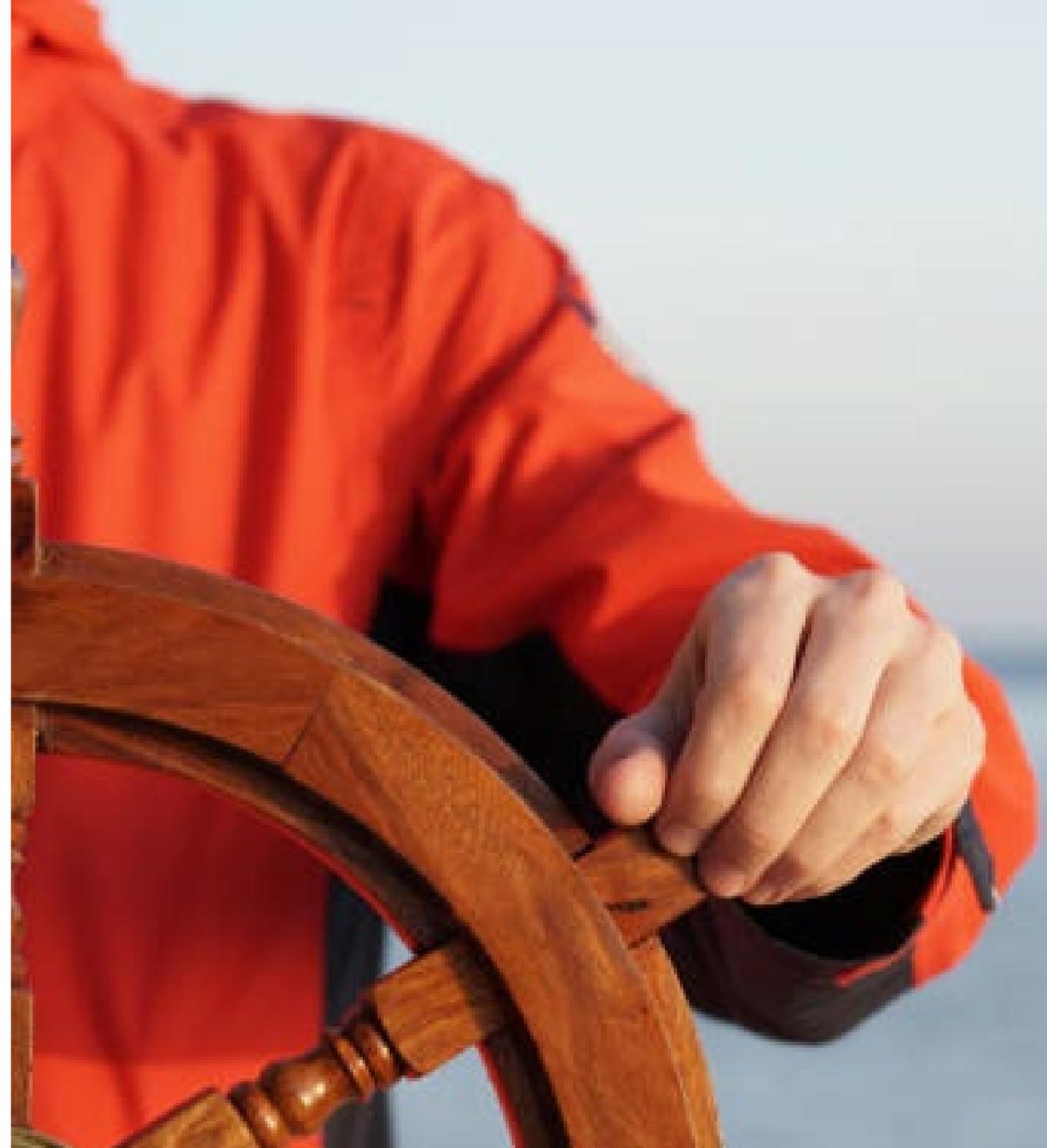
¿Qué es la complejidad?

- Las relaciones causa-efecto **inciertas e impredecibles**
- El proyecto es sujeto a la influencia de **factores contextuales**
- Es probable que el proyecto contribuya a alcances **emergentes** (impredecibles)
- Las partes interesadas aportan **perspectivas diversas**; objetivos y estrategias son disputados; consenso es impráctico
- El ritmo del cambio es **dinámico**; cambios en el contexto llevan nuevas oportunidades y/o necesidades
- La gestión adaptativa es necesaria para dirigir el proyecto de manera eficaz

Navegar el contexto

CAMEL prioriza la información útil para dirigir el proyecto en la complejidad.

- Dónde y cómo el proyecto es susceptible a la influencia
- Cuándo los tomadores de decisiones necesitan información



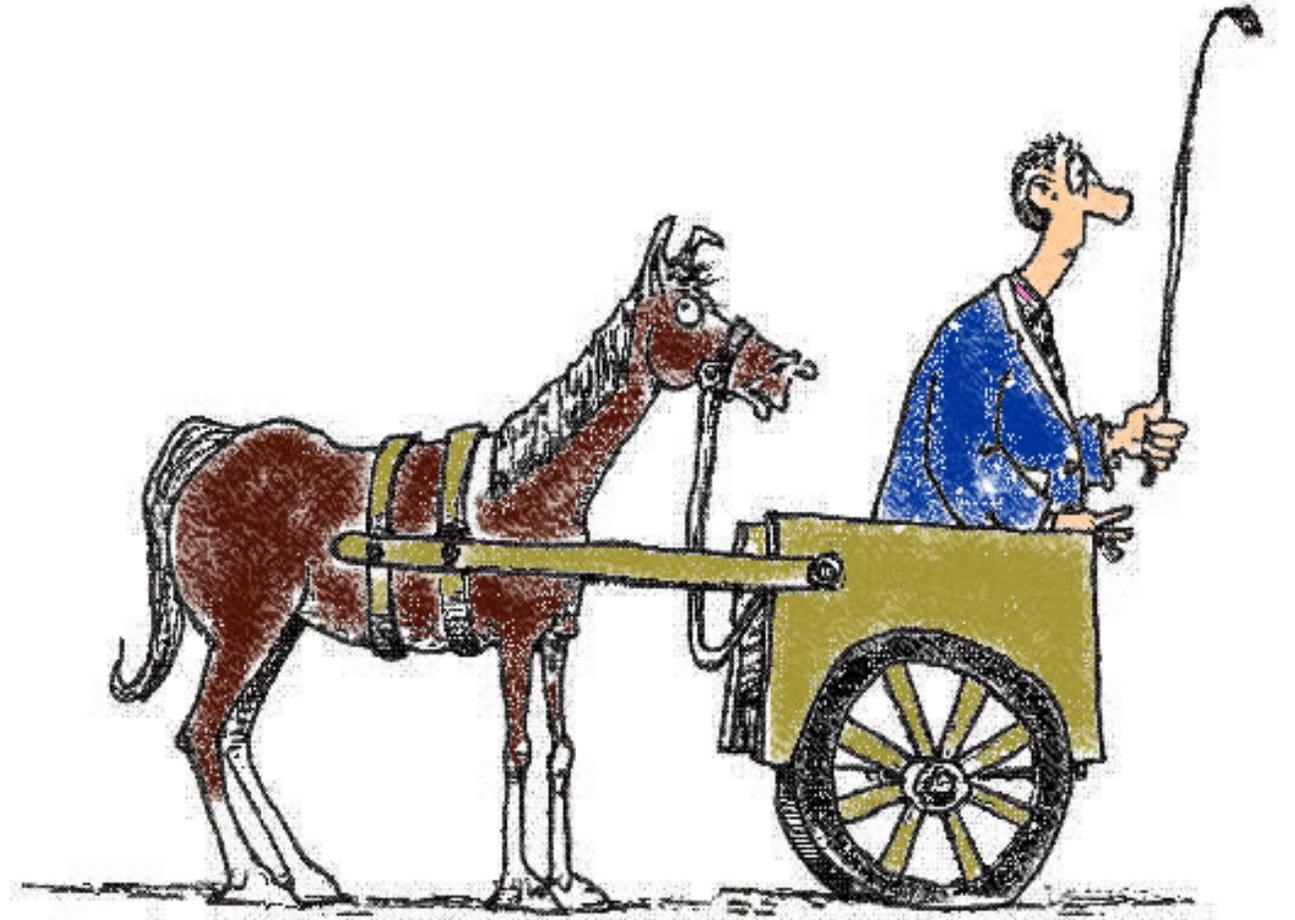
¿Qué es el MEL consciente de la complejidad?



principios
preguntas
métodos
planes

¿Qué es el MEL consciente de la complejidad?

CAMEL no se caracteriza por un método específico de la recopilación de datos o un método de evaluación.



¿Qué es el MEL consciente de la complejidad?



principios
preguntas
métodos
planes

Principios del MEL consciente de la complejidad



1. Atender a los puntos ciegos del monitoreo y la evaluación basados en la teoría del programa
2. Monitorear sistemáticamente (interrelaciones, perspectivas, y fronteras)
3. Sincronizar el MEL con el ritmo del cambio

MEL consciente de la complejidad en la práctica

- Empezar con los principios
- Adaptar al proyecto y el contexto
- Diseñar preguntas, seleccionar métodos, y construir sistemas
- Centrarse en la información procesable para los tomadores de decisiones
- ¡Adaptar a su situación!

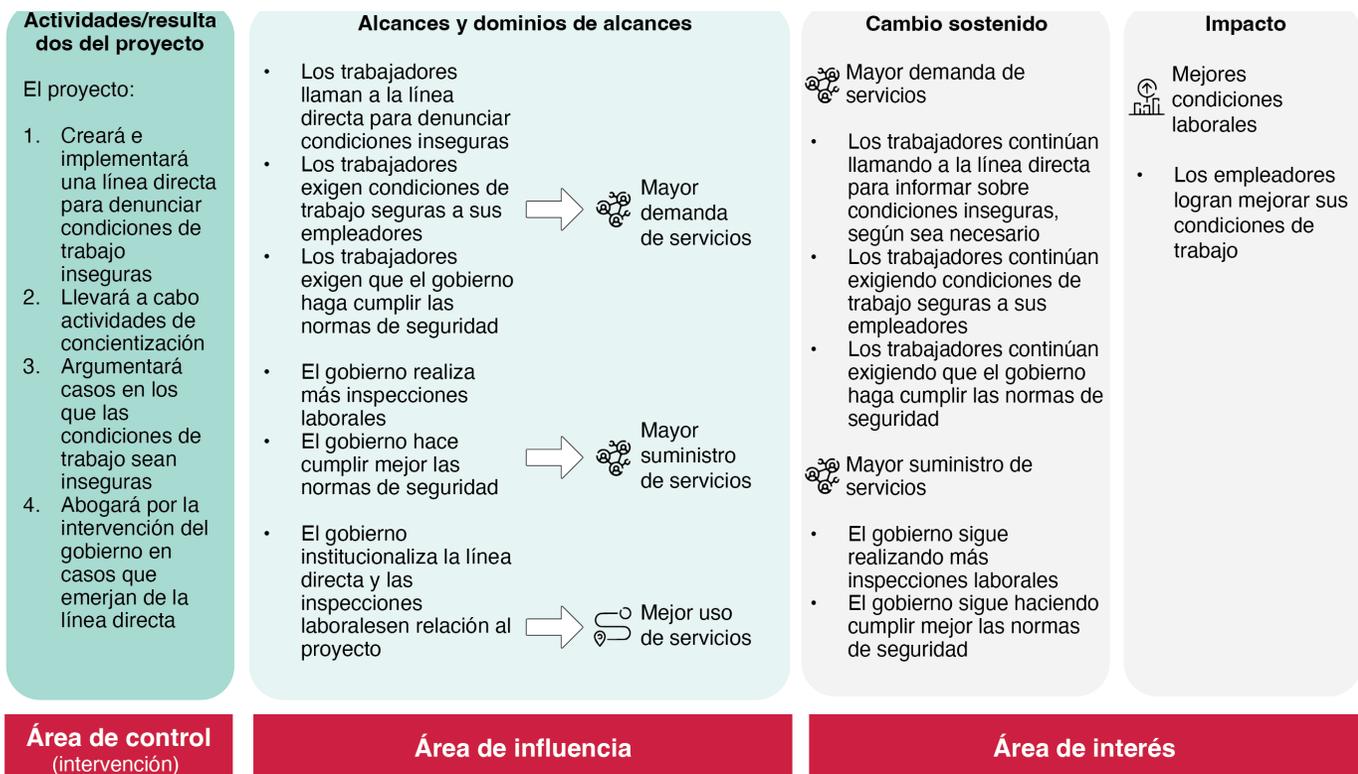


ILAB usa tanto un enfoque basado en teoría como uno que es consciente de la complejidad, al narrar las características de un proyecto

MEL basado en teoría del programa (TdCS y modelo de marco lógico)	MEL consciente de la complejidad (impredecibilidad y más allá de la influencia del programa)
Aspectos predecibles de proyectos	Aspectos impredecibles del proyecto
Resultados esperados por donante/planificador	Resultados más allá de los que el donante/planificador esperaba
Caminos de cambio predeterminados o conocidos	Aspectos inciertos, en disputa, emergentes y dinámicos
Metas e indicadores	No hay metas; usualmente libre de indicadores Interrelaciones entre proyecto y sistema anfitrión que evolucionan

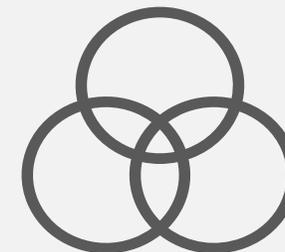
El monitoreo de alcances y el CAMEL trabajan juntos

Nuestra predicción mejor



Lo que no podemos predecir

Aspectos inciertos, emergentes, disputados, y/o dinámicos del proyecto y el contexto



Enfoques basados en la teoría y conscientes de la complejidad cubren necesidades de información diferentes

Monitoreo de alcances basado en la teoría

¿Estamos avanzando en nuestros alcances previstos?

¿Es el progreso más rápido o lento que lo esperado?

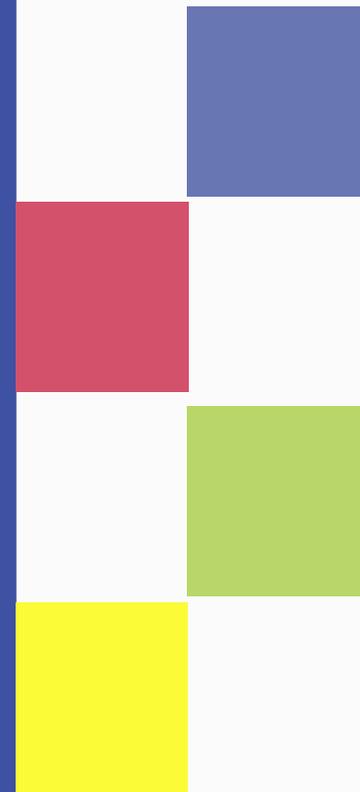
Monitoreo consciente de la complejidad

- ¿Es probable que cuáles **factores contextuales** influyan en el logro de los alcances esperados, o de manera positiva o negativa?
- ¿Cómo **perciben y valoran** a la situación y el proyecto otras personas? ¿Cómo influirá esto en sus interacciones con el proyecto?
- ¿A qué alcances **emergentes** (imprevistos) contribuye el proyecto?
- ¿Qué es el **ritmo del cambio**? ¿Qué oportunidades o restricciones nuevas pueden surgir en respuesta a los cambios en el contexto?

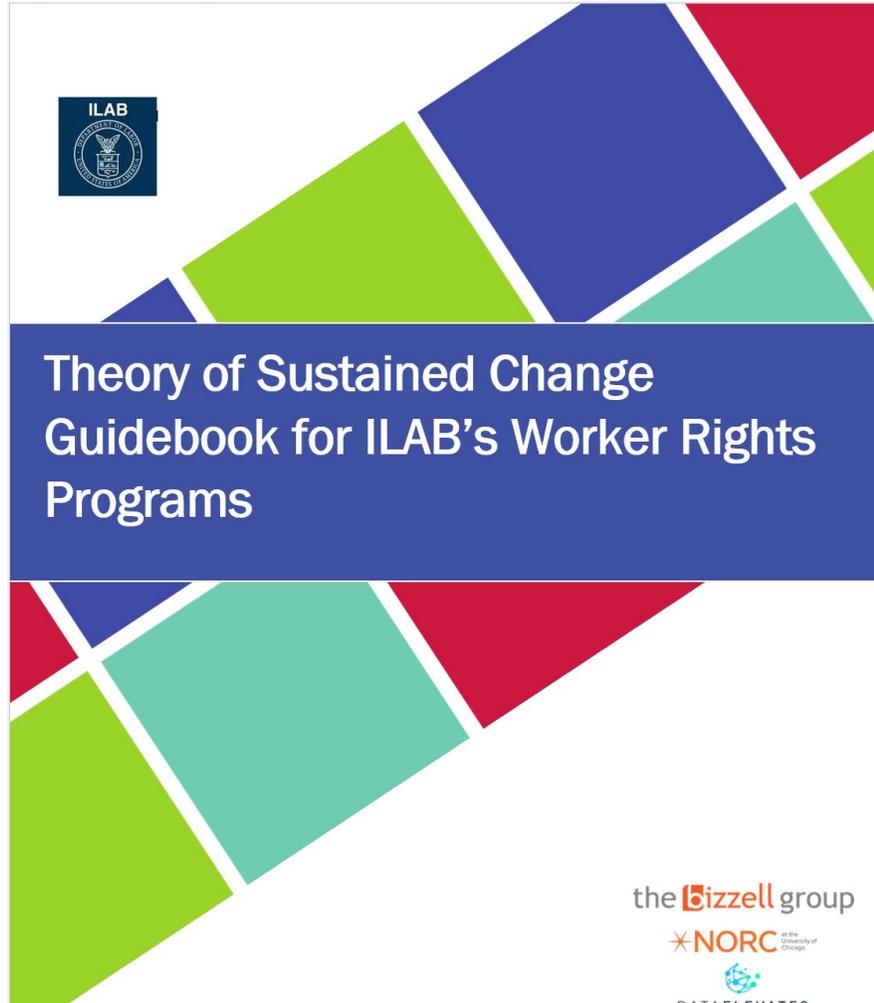


Principios conscientes de la complejidad en los sistemas de MEL de proyectos de ILAB

Módulo 2: Sección 2



Alineando el modelo de marco lógico del proyecto a la TdCS de ILAB

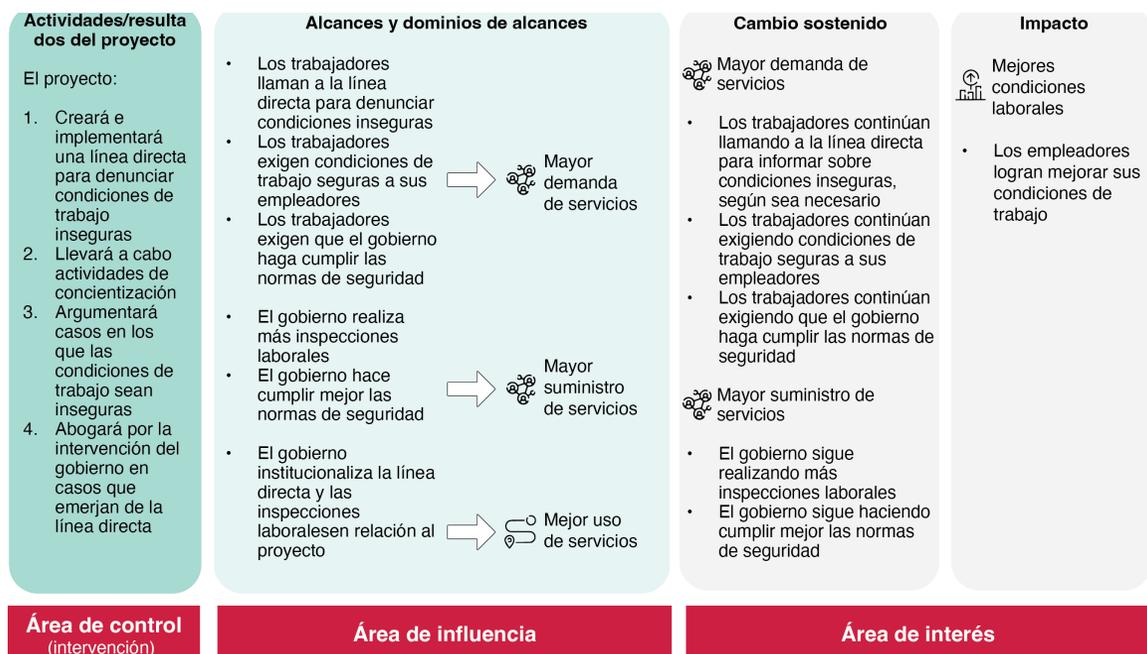


Práctica de CAMEL: Aumentar el modelo de marco lógico del proyecto para identificar dónde el proyecto es sensible a la complejidad

Principio CAMEL: Atender a los puntos ciegos del monitoreo del desempeño y evaluación basada en la teoría del programa

Alineando el modelo de marco lógico del proyecto a la TdCS de ILAB

Incluir complejidad en el modelo de marco lógico



- ¿Es probable que cuáles **factores contextuales** influyan en el logro de los alcances esperados, o de manera positiva o negativa?
- ¿Cómo **perciben y valoran** a la situación y el proyecto otras personas? ¿Cómo influirá esto en sus interacciones con el proyecto?
- ¿A qué **alcances emergentes (imprevistos)** contribuye el proyecto?
- ¿Qué es el **ritmo del cambio**? ¿Qué oportunidades o restricciones nuevas pueden surgir en respuesta a los cambios en el contexto?

Modelo de marco lógico de SFWI

El proyecto:

1. Creará e implementará una línea directa para denunciar condiciones de trabajo inseguras
2. Llevará a cabo actividades de concientización
3. Argumentará casos en los que las condiciones de trabajo sean inseguras
4. Abogará por la intervención del gobierno en casos que emerjan de la línea directa

- Los trabajadores llaman a la línea directa para denunciar condiciones inseguras
 - Los trabajadores exigen condiciones de trabajo seguras a sus empleadores
 - Los trabajadores exigen que el gobierno haga cumplir las normas de seguridad
 - El gobierno realiza más inspecciones laborales
 - El gobierno hace cumplir mejor las normas de seguridad
 - El gobierno institucionaliza la línea directa y las inspecciones laborales en relación al proyecto
- Mayor demanda de servicios
- Mayor suministro de servicios
- Mejor uso de servicios

- Mayor demanda de servicios
- Los trabajadores continúan llamando a la línea directa para informar sobre condiciones inseguras, según sea necesario
- Los trabajadores continúan exigiendo condiciones de trabajo seguras a sus empleadores
- Los trabajadores continúan exigiendo que el gobierno haga cumplir las normas de seguridad
- Mayor suministro de servicios
- El gobierno sigue realizando más inspecciones laborales
- El gobierno sigue haciendo cumplir mejor las normas de seguridad

- Mejores condiciones laborales
- Los empleadores logran mejorar sus condiciones de trabajo

Aspectos complejos

Resultados del proyecto/actividad

- Escribir texto aquí

Alcances y dominios de alcances

- Escribir texto aquí

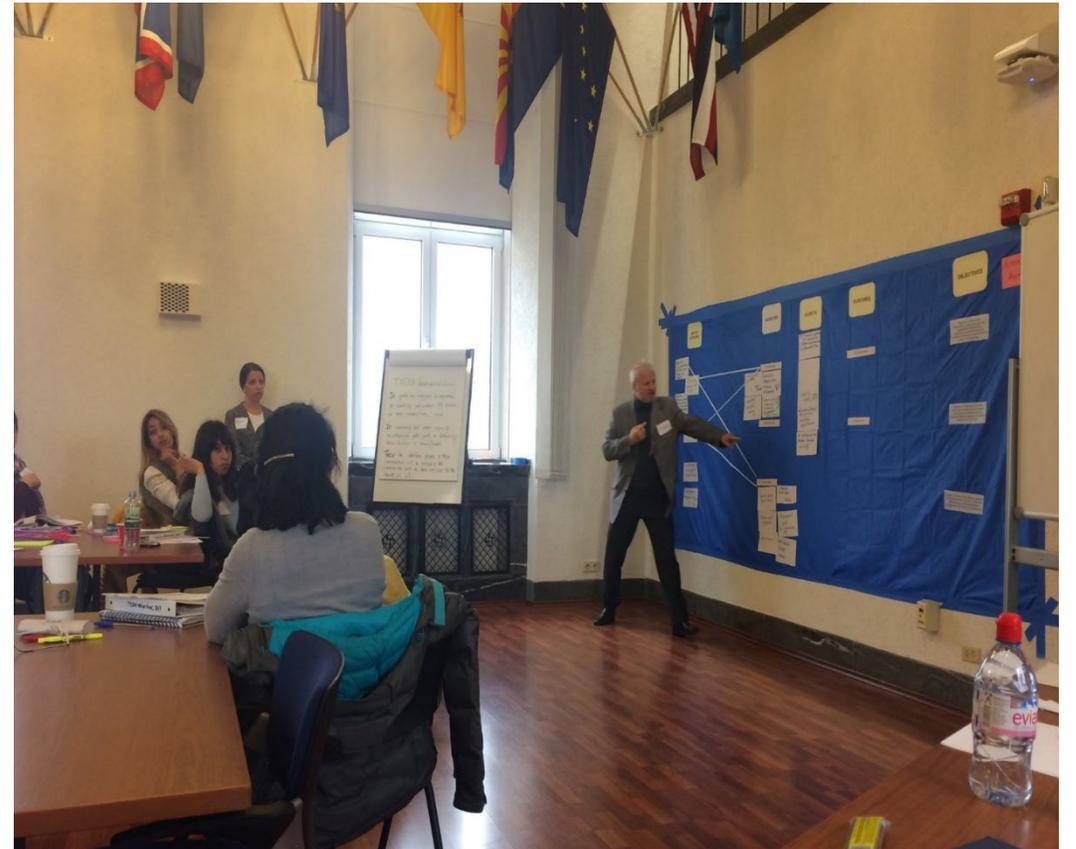
Camio sostenido

- Escribir texto aquí

Impacto

- Escribir texto aquí

La participación es clave para el desarrollo del modelo de marco lógico



FACTORES CONTEXTUALES



Actores y factores que son parte del contexto



Pueden influir en el proyecto



El proyecto no ha sido diseñado para influir en ellos

No son resultados esperados de la teoría de cambio
Muchas veces se incluyen como "Suposiciones contextuales y riesgos"

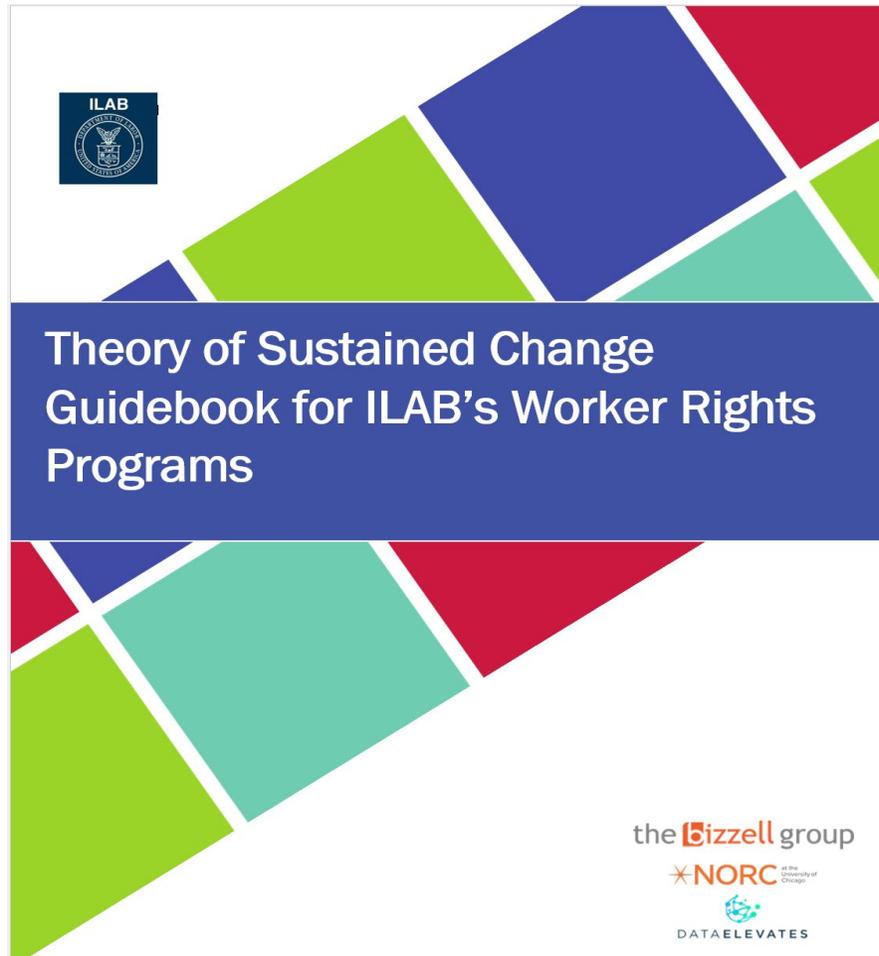
Perspectivas diversas

¿Cuya perspectiva representa el modelo de marco lógico?

- Un proyecto único será “visto” y experimentado de manera diferente por personas que tienen relaciones diferentes con él:
 - Beneficiarios esperados y aliados
 - Opositores
 - Personas excluidas
 - Transeúntes afectados/influyentes
- El éxito del proyecto depende de la participación de personas con perspectivas diversas.



Seleccionar y definir indicadores estándar para alcances y definir metas

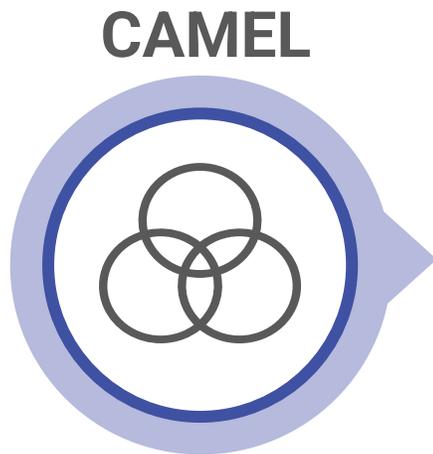


Práctica de CAMEL: Incluir CAMEL in su sistema MEL

Principios de CAMEL:

- Monitorear sistemáticamente (interrelaciones, perspectivas, y barreras)
- Sincronizar el monitoreo y evaluación con el ritmo de cambio

¿Cómo es CAMEL diferente al monitoreo de alcances?



- ✓ No hay metas (puede usar “puntos de activación”)
- ✓ Usualmente libre de indicadores
¡Consejo! Redactar preguntas de aprendizaje para aspectos complejos del proyecto y del contexto
- ✓ Priorizar utilidad en criterios de alta calidad
¿Qué información se necesita para orientar la gestión adaptativa?
- ✓ Métodos: tanto los clásicos como los métodos informados por sistemas pueden ofrecer información útil
- ✓ El MEL ágil está preparado para acelerar y frenar cuando sea necesario
¿Cuándo se necesita la información?

Conclusiones clave

1

La ventaja de CAMEL – orienta la gestión adaptativa

2

CAMEL es un cambio de paradigma

3

Adaptar la práctica de CAMEL a su proyecto y contexto

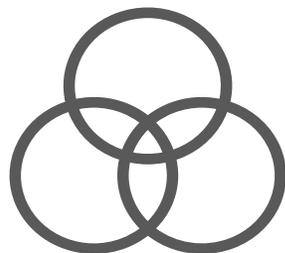
4

Aumentar su modelo de marco lógico con complejidad

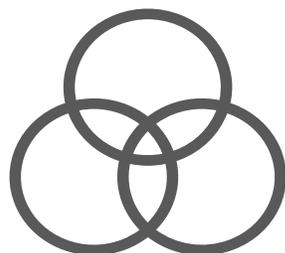
5

Información adecuada en el momento adecuado – diseñar el sistema MEL para proveer información procesable para tomadores de decisión

Recursos



Guía de ILAB: Busca este icono para sugerencias sobre la inclusión de CAMEL junto a indicadores estándar de alcances.

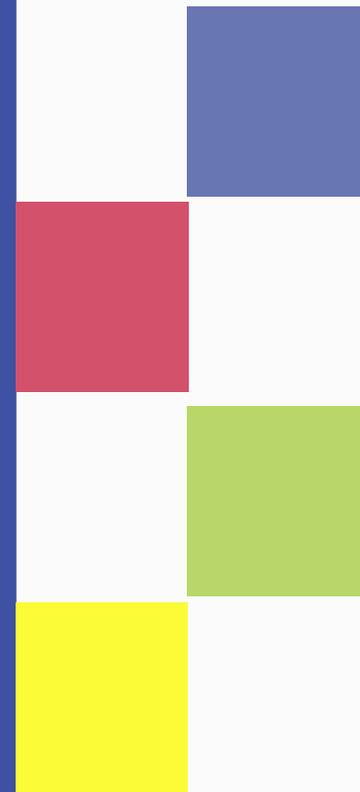


Biblioteca de Recursos de MEL de ILAB: Recursos adicionales sobre el monitoreo de alcances y CAMEL.



Ejercicio: Aumentar el modelo de marco lógico por incluir complejidad

Módulo 2: Sección 3



Instrucciones del ejercicio en grupos pequeños

- Usando el modelo de marco lógico de la SFWI, identifiquen dónde y cómo es que el proyecto es consciente de la complejidad.
- Conversen sobre:
 - Factores contextuales o
 - Perspectivas diversas
- Receso

RECESO

Pueden apagar su cámara y ponerse en silencio. Por favor, regresen en 7 minutos. Cuando regresen, comenzaremos con un ejercicio.



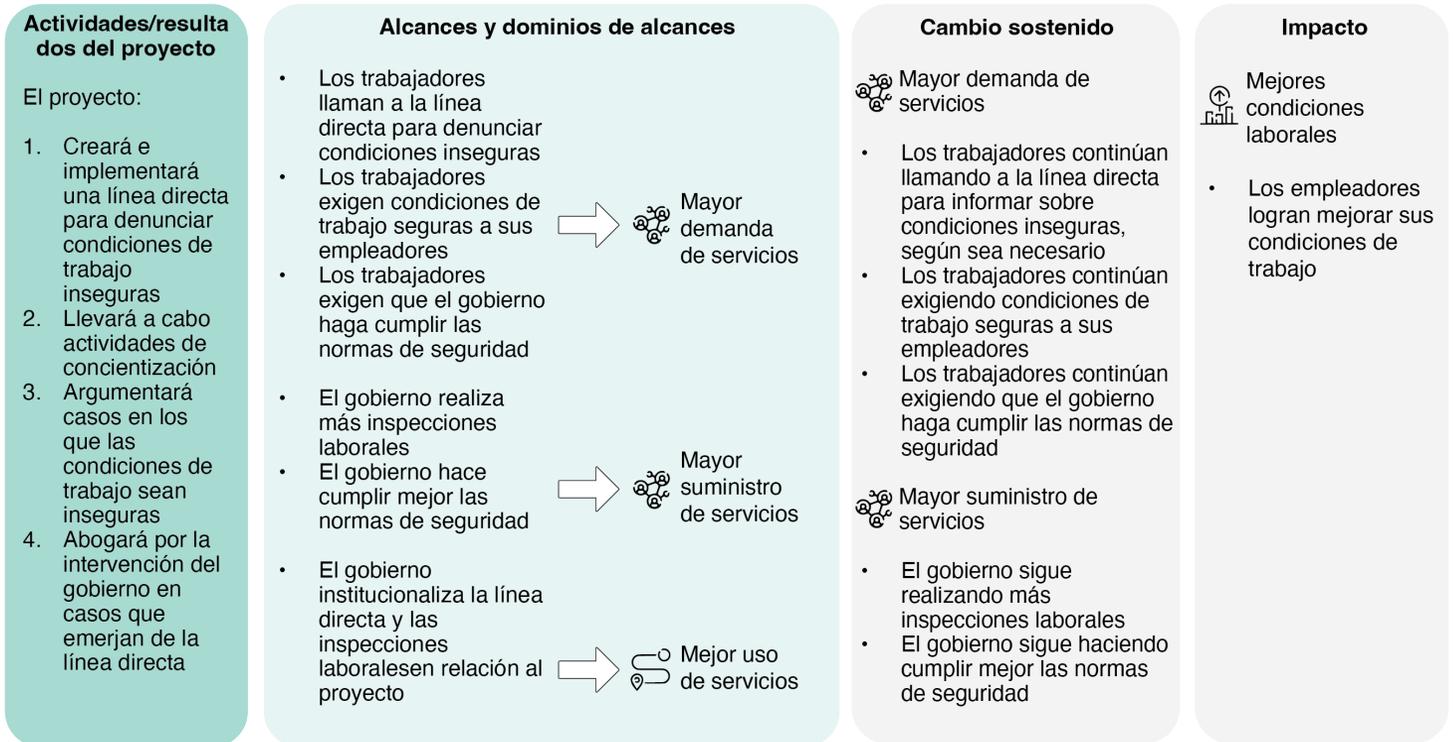
Instrucciones: Factores contextuales

- Repaso: ¿Qué es un factor contextual? ¿Qué no es un factor contextual?
- Identifiquen los factores contextuales en el listado.
- ¿Cómo los factores contextuales influyen en el proyecto? (escojan al menos uno para la conversación)
 - ¿En cuál punto del modelo de marco lógico de SFWI es lo más probable que ese factor influya?
 - ¿Cómo podría influir en las actividades y los alcances del proyecto?
- Preparen para compartir con el grupo

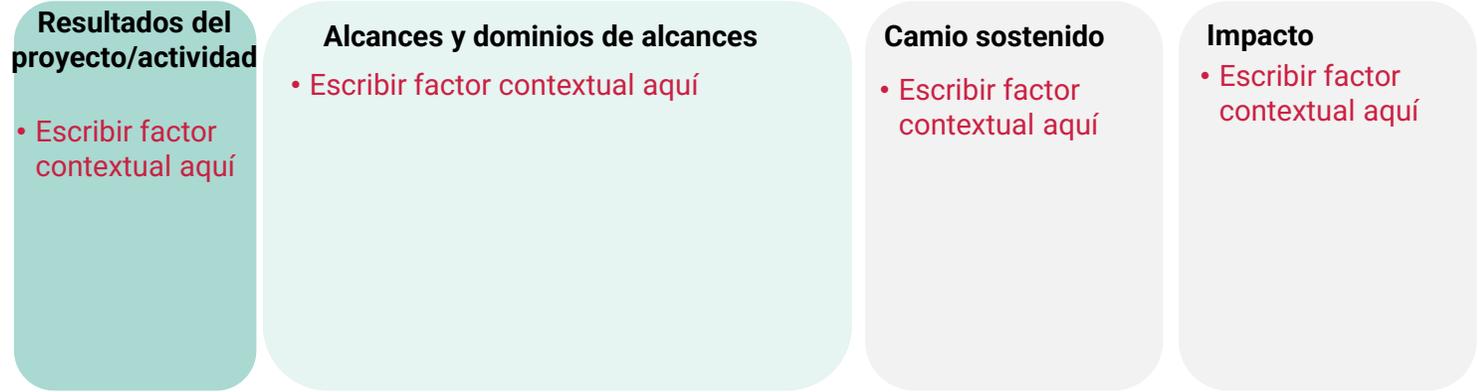
Factores contextuales posibles para SFWI

1. El gobierno realiza más inspecciones laborales.
2. Interrupciones del servicio celular limitan la capacidad de trabajadores de llamar a la línea directa.
3. La policía aplica mejor las leyes en comunidades agrícolas.
4. Los defensores de otras prioridades presupuestarias ejercen presión sobre los tomadores de decisiones gubernamentales para priorizar sus causas sobre los derechos de los trabajadores.
5. SFWI se reúne con grupos de trabajadores para sensibilizar sobre la línea directa y los derechos de trabajadores.
6. Otra organización comunitaria empieza a abogar por reducir la discriminación de género y etnia en el sector agrícola.
7. La capacidad de SFWI de reunirse con los trabajadores o los inspectores de trabajo se limita por COVID-19 o un desastre natural
8. La demanda de productos agrícolas crece al nivel global mientras que comunidades se recuperan de COVID-19

Modelo de marco lógico de SFWI



Aspectos complejos



Instrucciones: Perspectivas diversas

- Repaso: ¿Qué es una perspectiva? ¿Por qué es importante considerar perspectivas diversas?
- Escojan una perspectiva.
 - ¿Cómo se ve el proyecto desde esta perspectiva?
 - ¿Dónde, cuándo y cómo es más probable que esta perspectiva tenga influencia en el modelo de marco lógico de la SFWI?
- Preparen para presentar de lo que hablaron.

Perspectivas de partes interesadas del proyecto SFWI

Seleccionen una parte interesada que probablemente tendrá una perspectiva que el donante y el implementador:

1. Trabajadores agrícolas
2. Gobierno (específicamente inspectores laborales/Ministerio de Trabajo)
3. Empleadores/patronos agrícolas
4. Consumidores de productos agrícolas (preocupados por los precios)
5. Líderes religiosos locales
6. Otras organizaciones comunitarias que abordan otros derechos de trabajadores
7. Autoridades de implementación de la ley
8. Proveedores de atención médica



Perspectivas de partes interesadas del proyecto SFWI

¿Cómo se ve la situación desde la perspectiva de la parte interesada seleccionada?

[Parte interesada] quiere [cambio o estasis en la situación] mediante [cómo se debe alcanzar el cambio/estasis] para que/porque [motivación para el cambio/estasis].

Ojo: Un mismo grupo de partes interesadas puede adoptar perspectivas múltiples y/o contradictorias entre sí.

Redacten tantas declaraciones de perspectivas como sea necesario. El monitoreo durante la implementación proveerá evidencia para probar/rechazar estas suposiciones.



Modelo de marco lógico de SFWI

Actividades/resultados del proyecto

El proyecto:

1. Creará e implementará una línea directa para denunciar condiciones de trabajo inseguras
2. Llevará a cabo actividades de concientización
3. Argumentará casos en los que las condiciones de trabajo sean inseguras
4. Abogará por la intervención del gobierno en casos que emerjan de la línea directa

Alcances y dominios de alcances

- Los trabajadores llaman a la línea directa para denunciar condiciones inseguras
- Los trabajadores exigen condiciones de trabajo seguras a sus empleadores
- Los trabajadores exigen que el gobierno haga cumplir las normas de seguridad

➔ Mayor demanda de servicios

- El gobierno realiza más inspecciones laborales
- El gobierno hace cumplir mejor las normas de seguridad

➔ Mayor suministro de servicios

- El gobierno institucionaliza la línea directa y las inspecciones laborales en relación al proyecto

➔ Mejor uso de servicios

Cambio sostenido

- Mayor demanda de servicios
- Los trabajadores continúan llamando a la línea directa para informar sobre condiciones inseguras, según sea necesario
- Los trabajadores continúan exigiendo condiciones de trabajo seguras a sus empleadores
- Los trabajadores continúan exigiendo que el gobierno haga cumplir las normas de seguridad
- Mayor suministro de servicios
- El gobierno sigue realizando más inspecciones laborales
- El gobierno sigue haciendo cumplir mejor las normas de seguridad

Impacto

- Mejores condiciones laborales
- Los empleadores logran mejorar sus condiciones de trabajo

Área de control (intervención)

Área de influencia

Área de interés

Aspectos complejos

Resultados del proyecto/actividad

- Escribir perspectivas diversas aquí

Alcances y dominios de alcances

- Escribir perspectivas diversas aquí

Camio sostenido

- Escribir perspectivas diversas aquí

Impacto

- Escribir perspectivas diversas aquí

Reporte y conversación



Puntos para recordar (TdCS)

- MEL basado en teoría del programa (tradicional) y CAMEL son complementarios.
- La Teoría del Cambio Sostenido (TdCS) da entrada a un monitoreo de resultados pero (i) consciente de la complejidad en el contexto de implementación, (ii) centrado en un pensamiento de sistemas y (iii) abierto a aceptar áreas de control, influencia e interés durante y tras la vida del proyecto
- La Guía de Sostenibilidad brinda elementos para construir la sostenibilidad de los cambios a través de los proyectos de ILAB

Puntos para recordar (CAMEL)

- CAMEL es la aplicación de los tres principios de manera adecuada para el contexto: 1) Atende a los puntos ciegos del monitoreo y la evaluación basados en la teoría del programa; 2) Monitorear sistemáticamente (interrelaciones, perspectivas, y fronteras); 3) Sincronizar el MEL con el ritmo del cambio
- Factores contextuales son actores y factores que son parte del contexto, que pueden influir en el proyecto, y en que el proyecto no ha sido diseñado para influir
- El proyecto no ha sido diseñado desde la perspectiva de todas las partes interesadas, pero el éxito del proyecto depende de la participación de personas con perspectivas diversas

¿Preguntas?

¿Qué nos llevamos?



¡Gracias!

Encuesta Zoom