



OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** **Diálogo social para la generación de empleos productivos y trabajo decente en la agroindustria de la caña de azúcar, turismo y PYME**
- **TC/SYMBOL:** **MEX/12/01/RBS**
- **Tipo de la evaluación:** **Final**
- **País(es):** **México**
- **Fecha de la evaluación:** **Septiembre-Noviembre 2013**
- **Nombre(s) du consultor:** **Teodoro Sanz Gutierrez**
- **Gestión de la evaluación:** **Cybele Burga Solís –Oficial Regional de M&E**
- **Oficina Administrativa (OIT):** **OIT México**
- **Oficina Técnica (OIT):** **SAFEWORK, EMP/ENT, MULTISKILLS y SECTOR**
- **Fin de proyecto:** **Septiembre 2013**
- **Donante: país y monto en US\$** **Fondos RBSA (USD 450 mil dólares)**
- **Palabras Claves:** **Productividad, condiciones laborales, trabajo decente, medición, capacitación, seguridad y salud en el trabajo**
- **Presupuesto de la evaluación:** **USD 24,750 (incluye viáticos de trabajo de campo)**

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

2. Tabla de contenidos y listas.

1. Cubierta.	1
2. Tabla de contenidos y listas.	2
3. Listado de siglas o abreviaturas.	4
4. Resumen ejecutivo.	6
4.1 Antecedentes y contexto.	6
4.1.1 Objetivo de la asignación, lógica y estructura.	6
4.1.2 Situación actual del Proyecto.	6
4.1.3. Propósito, alcance y partes interesadas de la evaluación.	6
4.1.4 Metodología de evaluación.	7
4.2 Principales hallazgos y conclusiones.	8
4.3 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.	13
5. Evaluación.	18
5.1 Antecedentes del Proyecto.	18
5.2 Antecedentes de la evaluación.	19
5.3 Metodología.	20
5.4 Principales hallazgos.	21
5.4.1 Pertinencia y aptitud estratégica.	21
5.4.2 Validez del diseño.	25
5.4.3 Eficacia.	32
5.4.4 Eficiencia en el uso de recursos.	48
5.4.5 Eficacia de la estructura de gestión.	51
5.4.6 Orientación hacia el impacto.	56
5.4.7 Orientación hacia la sostenibilidad.	65
5.4.8. Equidad de género.	68
6. Conclusiones.	70
6.1 Conclusiones.	70
6.2 Lecciones aprendidas.	75
6.3 Buenas prácticas.	78
6.4 Recomendaciones.	80
7. Anexos.	
Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación	
Anexo 2. Relación de documentación revisada	
Anexo 3. Contenido de la guía de entrevistas.	
Anexo 4. Relación de personas entrevistadas.	
Anexo 5. Descripción del primer componente del Proyecto	
Anexo 6. Ventajas de PROMES	
Anexo 7. Ejemplos de indicadores establecidos por las empresas en SIMAPRO MEDICION	
Anexo 8. GAEC y NTCL elaboradas en el Project	
Anexo 9. Encuestas aplicadas a los trabajadores durante el trabajo de campo	

Anexo 10. Indicadores de eficacia en SIMAPRO PYME (segunda intervención) según sectores de actividad

Anexo 11. Contribución del Proyecto a los CPO MEX 102, MEX 126 y MEX 151 de los períodos 2010 – 2011 y 2012 – 2013

Anexo 12. Contribución al desarrollo de Políticas Públicas y Programas de Trabajo Decente por País (PTDP)

Anexo 13. Distribución del presupuesto ejecutado por el Proyecto en su segunda etapa con fuentes RBTC y XBTC, según rubros.

Anexo 14. Detalle de los cálculos realizados para estimar los fondos complementarios que ha movilizado el Proyecto.

3. Listado de siglas o abreviaturas.

CINTERFOR. Centro Internacional de Formación

CML. Consejos Mixtos Locales de Modernización.

CMNML. Consejo Mixto Nacional de Modernización Laboral

CNIAA. Cámara Nacional de las Industrias Azucareras y Alcohólicas

CONOCER. Consejo de Normalización y Competencias Laborales

CPO. Country Programme Outcome

DS. Diálogo Social

ECL. Estándares de Competencias Laborales

GAEC. Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias

GRH. Gestión de recursos humanos

IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social

IPEC. Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil

OIT. Organización Internacional del Trabajo

PAAST. Programa de Autogestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

PAP. Programa de Apoyo a la Productividad

PROMES. Productivity Measurement and Enhancement System

Proyecto. Proyecto “Modernización laboral de la industria azucarera en México”

PTD. Plan Trabajo Decente

PYMES. Pequeñas y medianas empresas

RBSA. Regular Budget Supplementary Account

RBTC. Regular Budget for Technical Cooperation

SIGPROL. Sistema de Gestión de la Productividad Laboral

SIMAPRO. Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad

SOLVE. Addressing psycho social problems at work

SST. Seguridad y salud en el trabajo

STIASRM. Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana

STPS. Secretaría de Trabajo y Previsión Social

TD. Trabajo Decente

TI. Trabajo infantil

XBTC. Extra Budgetary Technical Cooperation

4. Resumen ejecutivo.

4.1. Antecedentes y contexto.

4.1.1. Objetivo de la asignación, lógica y estructura.

La primera etapa del Proyecto “Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México” se llevó a cabo entre Noviembre del 2008 y Abril del 2010, y tenía como objetivo “promover, en la industria azucarera, el diálogo social orientado a una gestión por competencias y a la generación de mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo, y de bienestar social de los trabajadores y sus familias”. Los tres componentes que incluía el Proyecto para alcanzar este objetivo eran:

- Formación y productividad, basado en metodología SIMAPRO
- Seguridad y salud en el trabajo, basado en metodología de SAFEWORK, para elaborar perfiles de riesgo.
- Bienestar y compromiso social, basado en metodología SOLVE desarrollada por SAFEWORK.

La segunda etapa se inició en Mayo del 2010 y continúa con el objetivo para el sector azucarero y los tres componentes, pero añadiendo uno más, que es la promoción del trabajo decente en los campos abastecedores de caña de azúcar, como una alternativa para enfrentar el trabajo infantil. Pero el cambio más importante en el Proyecto es que se extiende a otros sectores, específicamente el de turismo y el de PYMES, siempre con el objetivo de mejorar la productividad y las condiciones de trabajo en las empresas. En el caso del sector turismo, los componentes son básicamente los mismos que los del sector azúcar (con excepción del SOLVE), mientras que en el sector PYMES el único componente es el de formación y productividad.

4.1.2. Situación actual de la asignación.

La primera etapa del Proyecto fue evaluada al finalizar la misma, con el objetivo de documentar los avances logrados e identificar aquellas estrategias que, en una segunda etapa, se deberían aplicar para consolidar los resultados y convertir la experiencia piloto en un modelo sostenible. En cuanto a la segunda etapa, luego de 41 meses de haberse iniciado se considera oportuno efectuar una evaluación independiente, a cargo de un consultor externo sin involucramiento previo en el diseño y ejecución de esta intervención.

4.1.3. Propósito, alcance y partes interesadas de la evaluación.

La presente evaluación tiene como objetivo identificar la pertinencia y el peso estratégico del Proyecto, la validez y coherencia de su diseño, el avance y la eficacia de las estrategias de intervención en función a sus objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión, y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de la intervención.

El período de análisis de la presente evaluación abarca ambas etapas, aunque con mucho mayor énfasis en la segunda (Mayo 2010 – Setiembre 2013). La inclusión de la primera etapa (que ya ha sido objeto de evaluación) se explica principalmente porque al analizar la pertinencia y diseño del Proyecto es necesario remontarse al inicio del mismo (más aún cuando hay muchos elementos en común entre una etapa y otra) y porque al analizar el impacto y la sostenibilidad del Proyecto no es posible, en el sector azucarero, determinar si los resultados se explican por lo que ocurrió en la primera o en la segunda etapa ya que los ingenios participantes fueron básicamente los mismos

Los principales interesados de la evaluación son:

- Los diseñadores y colaboradores del proyecto dentro de la OIT, es decir, en la Oficina en México, la Oficina Regional, el CIF/TURIN, CINTERFOR, SECTOR y la Especialista Regional de Género.
- Los donantes de los fondos RBSA en general y de este proyecto en específico
- Los departamentos de PROGRAM, PARDEV y EVAL, con vista al potencial, la viabilidad y pertinencia de proyectos RBSA.
- Los departamentos de SAFEWORK, EMP/ENT, MULTISKILLS y SECTOR.
- Los mandantes nacionales de la OIT: el SNTIARM, la CNIAA, la STPS y el CONOCER.
- Los beneficiarios finales del proyecto, es decir, empleadores y trabajadores de la industria azucarera, particularmente de los ingenios azucareros participantes, PYMES, y sector turismo.

4.1.4. Metodología de evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación se han utilizado fuentes secundarias y principalmente primarias. Las fuentes secundarias incluyen básicamente informes, artículos, publicaciones acerca del proyecto (en su mayoría generadas al interior del mismo Proyecto) específicamente acerca de su diseño, gestión, ejecución, resultados, articulación con otros programas y metodologías de OIT, casos concretos de intervención, información estadística oficial de México acerca de los principales indicadores de desarrollo agroindustrial de la caña de azúcar entre los períodos 2007 y 2013, entre otras.

En tanto, las fuentes primarias fueron principalmente entrevistas a profundidad con diferentes actores relevantes involucrados en la ejecución del Proyecto, que representan tanto al gobierno, como a las empresas y a los trabajadores. Y por supuesto a diferentes funcionarios de la OIT que han participado, en mayor o menor medida, en el diseño y ejecución del Proyecto. Estas entrevistas fueron realizadas principalmente durante la misión de campo llevada a cabo en Setiembre del 2013.

Para cada entrevistado se preparó una guía de entrevista que contenía preguntas relacionadas a la ejecución general del proyecto y/o a los diferentes objetivos. Las entrevistas realizadas con personal de las empresas (ingenios, hoteles, restaurantes, PYMES) fueron complementadas con encuestas a los trabajadores para indagar sobre sus percepciones respecto a la utilidad de las diferentes herramientas del Proyecto y respecto al impacto que ha tenido el Proyecto en la empresa.

4.2. Principales hallazgos y conclusiones.

Pertinencia y aptitud estratégica.

1. El Proyecto, en su diseño original, es completamente pertinente a las necesidades del país, tanto que se origina por una solicitud de apoyo explícita de los mandantes para que la OIT contribuya a la puesta en práctica de un Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en su aspecto laboral.
2. La intervención del Proyecto en el sector azucarero, que es la agroindustria más importante del país en términos de producción y de empleo directo generado, está justificada si se consideran los problemas que atravesaba el 2008 en materia de productividad y competitividad, alta conflictividad, precarias condiciones de trabajo, y TI en el campo en condiciones de inseguridad y alto riesgo.

3. El Proyecto también es pertinente a la filosofía y objetivos de la OIT si se toma en cuenta que está basado en el DS y en la GRH por competencias laborales, conceptos muy vinculados con la esencia misma de la OIT; y que está vinculado a tres CPO del PTD de México y a cuatro resultados del Programa y Presupuesto de la OIT.

Validez del diseño.

4. El primer componente del Proyecto (que incluye SIMAPRO medición y SIMAPRO capacitación) se basa en una metodología que, antes del Proyecto, ya había probado su validez en diferentes países y sectores.
5. La validez del segundo y tercer componente del Proyecto (SST, y bienestar y compromiso social) también se sustenta en que están basadas en metodologías ya existentes, generadas y probadas por la OIT: perfiles de riesgo de SAFEWORK, y la de SOLVE también de SAFEWORK.
6. Una prueba adicional de la validez del diseño del Proyecto la constituye la gran cantidad de investigaciones (incluyendo estudios experimentales, cuasi experimentales y observacionales) que han estudiado las relaciones entre los diferentes componentes (competencias, seguridad en el trabajo, salud y bienestar) y el TD y sobre todo entre los diferentes componentes y la productividad.
7. Los tres componentes del Proyecto están vinculados con el objetivo del mismo y también se aprecia una relación estrecha entre ellos; aunque en la práctica, los avances en el tercer componente (bienestar y compromiso social a través de la metodología SOLVE) han sido menores que en los otros dos.

Eficacia del Proyecto.

8. Los resultados alcanzados por el Proyecto (empresas donde se implementó SIMAPRO, trabajadores capacitados y certificados, estándares de competencias laborales elaboradas, empresas con planes de acción en SST, posicionamiento de la temática del TI) han contribuido al cumplimiento de los criterios de medida de los CPO MEX 102, 126 y 151 del PTD de México, y también de los resultados 2, 3, 6 y 16 del Programa y Presupuesto de la OIT.
9. Han sido factores claves para la eficacia del Proyecto el convencimiento de los directivos de las empresas; la flexibilidad y adaptación de la metodología del Proyecto a cada empresa; la generación e implementación de mejoras; y el DS efectivo entre sindicatos, empleadores y Estado y también al interior de las empresas entre directivos, mandos medios y trabajadores, en todos los sectores donde intervino el Proyecto y en todos sus componentes y herramientas.
10. El contexto político e institucional, en términos generales, ha favorecido la ejecución del Proyecto y también es un factor crítico de éxito en cuanto a la consecución de los resultados.

11. La reticencia inicial de algunos directivos y/o trabajadores de las empresas, la incapacidad de algunos mandos medios de las empresas para gestionar recursos humanos, la capacitación con GAEC brindada únicamente en competencias transversales y que no siempre culminó en certificación, y que el tiempo de duración del Proyecto (5 a 6 meses) haya quedado corto en algunas PYMES han sido algunas de las principales dificultades del Proyecto durante su ejecución.
12. En algunas empresas los indicadores de efectividad, las mediciones y los números que se han generado han sido demasiados, lo que hizo perder la perspectiva que esta herramienta (que es parte del componente de SIMAPRO medición) es un medio para mejorar el proceso de toma de decisiones y no un fin en sí mismo.
13. En relación al cuarto componente del Proyecto, el principal resultado ha sido el posicionamiento en la agenda pública de la temática de la prevención y erradicación del TI, lo cual se refleja en la reciente "Declaración de cero tolerancia al trabajo infantil en la cadena de valor de la agroindustria de la caña de azúcar en México" así como en el Plan de Acción en materia de prevención y erradicación de TI del sector al 2016.
14. En cambio, las dos líneas de acción previstas en el diseño como alternativa al TI han tenido algunas limitaciones durante su ejecución, asociadas tanto a las propias familias de los niños como a la capacidad del Estado en ofertar servicios educativos.

Eficiencia en el uso de recursos.

15. El Proyecto ha ejecutado prácticamente el 100% del presupuesto asignado (\$ 1.4 millones) y este nivel de ejecución se ha dado en cada bienio (2008 – 2009, 2010 – 2011 y 2012 – 2013) y también en cada una de las tres fuentes de financiamiento que ha tenido el Proyecto (RBSA, RBTC, XBTC).
16. La modalidad de financiamiento por RBSA ha sido provechosa en términos de flexibilidad y sencillez en la asignación, utilización y rendición de fondo, mientras que el financiamiento RBTC y XBTC permitió tener más recursos disponibles (ambas fuentes explican el 43% de lo ejecutado en la segunda etapa) y así profundizar lo avanzado en el sector azucarero y extender el alcance del Proyecto a otros sectores y líneas de intervención.
17. Un aspecto que ha contribuido a la eficiencia del Proyecto es que ha tenido un importante componente de cofinanciamiento de las empresas, que se estima en aproximadamente \$1.26 millones (solo tomando en cuenta costos directos).

Eficacia en la estructura de gestión.

18. El equipo técnico que lideró la ejecución del Proyecto ha tenido un rol clave en crear un espacio político favorable y abrir espacios institucionales con los mandantes, en brindar insumos técnicos y metodológicos para que consultores implementen SIMAPRO en las empresas, y en gestionar el Proyecto con eficiencia, más aun considerando que los fondos RBSA disminuyeron en la segunda etapa.

19. La constante relación entre el Proyecto y diferentes instituciones públicas como SIGPROL de la STPS, CONOCER de la Secretaría de Educación, y el Departamento de Inspección de la STPS ha generado beneficios concretos para la ejecución del Proyecto y también para la gestión de las instancias públicas.
20. Ha sido importante que el Proyecto estuviera a cargo de la OIT en términos de su legitimación en un sector (azúcar) que, al iniciar la primera etapa, era especialmente conflictivo, y porque facilita la tarea de llegar ante los representantes principales de diferentes sectores, al tratarse de una institución de reconocido prestigio, capacidad técnica, manejo político, que busca el consenso y diálogo tripartito.
21. Una de las principales limitaciones en la gestión del Proyecto ha sido la ausencia de un sistema de información que permita recopilar y hacer seguimiento a los principales resultados del Proyecto, no a nivel de cada empresa (donde sí hay información) sino agregado a nivel de los sectores donde se interviene, pero sobre todo que incorpore indicadores de impacto del Proyecto (en términos de productividad y condiciones laborales).

Orientación hacia el impacto del Proyecto.

22. El Proyecto habría generado un impacto en las competencias genéricas de los trabajadores (autoestima, confianza, sentido de pertenencia e identificación con su organización), lo cual, a nivel de empresa, ha redundado positivamente en una mayor comunicación entre áreas y en que se haya desarrollado una “cultura de medición”, lo cual es indispensable para tomar mejores decisiones.
23. En cuanto a productividad y eficiencia, hay numerosa evidencia a nivel empresa sobre los impactos generados por el Proyecto en reducción de costos (compras, producción, servicios básicos); reducción de tiempos (de producción, atención, servicios), reducción de pérdidas, desechos, mermas; incremento de rendimientos por trabajador; y mayor eficiencia en compras, cobranza y ventas.
24. Si bien la carencia de un grupo de control no permite estimar qué tanto de estos impactos son atribuibles específicamente a la intervención del Proyecto y qué tanto se explican por factores externos, sí se ha encontrado una relación directa entre las principales mejoras generadas e implementadas desde la propia empresa (que sí es una acción casi enteramente atribuible al Proyecto) y la mayor productividad y eficiencia.
25. En el sector azucarero, a nivel de todos los ingenios que participaron en el Proyecto, entre la zafra 2007 / 2008 y la zafra 2012 / 2013 se incrementaron las toneladas de caña por hectárea (11%), los kilos de azúcar por hectárea (10%), la producción de azúcar total (20%), y se redujeron el porcentaje de tiempo perdido (22%) y especialmente los litros de petróleo consumidos en fábrica por tonelada de caña (74%); pero el hecho que estos valores sean muy similares cuando se consideran los 58 ingenios que conforman el sector revela que estos impactos no pueden ser atribuibles únicamente a la intervención del Proyecto.
26. Respecto a las condiciones laborales, el Proyecto habría generado un impacto positivo en las condiciones de SST, principalmente en la reducción de la gravedad de los accidentes; también en el clima laboral y en el incremento de los salarios de los trabajadores, de

acuerdo a la percepción de ellos mismos; y en la reducción de los niveles de deserción y rotación laboral, según la opinión de los directivos.

27. Los impactos generados por el Proyecto en términos de competencias, productividad, eficiencia, y condiciones de trabajo han contribuido a la alta rentabilidad de la inversión realizada, que, de acuerdo a estimaciones internas del Proyecto, alcanzó 205% en las primeras 40 empresas PYMES y 255% en las siguientes 104 empresas PYMES.
28. Cumpliendo con la estrategia prevista en la segunda etapa de fortalecer el marco normativo y operativo del gobierno en materia de productividad y TD, el Proyecto ha incidido en diferentes políticas, proyectos y/o herramientas de gestión públicas: diseño del SIGPROL de la STPS, generación de estándares de competencias laborales específicas (lavandería y stewards) reconocidos oficialmente por CONOCER, el Protocolo de Inspección en seguridad e higiene para ingenios azucareros en el 2012, y el Comité de Gestión por Competencias de la Productividad y el Trabajo Decente.

Orientación hacia la sostenibilidad del Proyecto

29. La transferencia efectiva de aprendizajes, metodologías y herramientas hacia las empresas participantes del Proyecto y sus trabajadores, el convencimiento sobre la utilidad de la intervención y su incorporación como parte de la cultura de trabajo, el importante aporte de cofinanciamiento de las empresas, son todos factores que contribuyen a la sostenibilidad del Proyecto.
30. A pesar de ello, no parece tan claro que las empresas estén dispuestas a continuar implementando las metodologías SIMAPRO y/o SAFEWORK sin apoyo de un consultor externo, básicamente porque aún no sienten que están completamente listas para continuar, por sí solas, aplicando lo aprendido.
31. La red de aprendizaje institucional y su estructura horizontal, la estrategia de “formación de formadores”, y la plataforma tecnológica han contribuido no solo a incrementar la cobertura del Proyecto y a una mayor eficiencia, sino a la sostenibilidad del mismo porque se cuenta con una red amplia de más de 100 consultores, integrados en torno a una misma filosofía y metodología de trabajo.
32. Aunque parezca contradictorio, esta situación también supone el riesgo de depender de un equipo de consultores, algunos de los cuales podría desvirtuar el modelo, la integridad de la metodología, y hasta la esencia misma de la OIT si es que añade a su trabajo conceptos y herramientas que responden más a una motivación individual de ganar más dinero o más clientes que a una necesidad del Proyecto.

4.3 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

Lecciones aprendidas

1. Los factores sociales y culturales, asociados a la mentalidad y costumbres de las personas deben ser tomados en cuenta al definir los alcances de un Proyecto, las estrategias a seguir e inclusive los indicadores de resultados o impactos.

2. Del mismo modo, hay factores económicos y otros asociados al mercado que pueden limitar la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar y las estrategias que se quieren llevar a cabo.
3. Para la implementación de un Proyecto que apunta a que las empresas mejoren sus condiciones de SST, un factor crítico de éxito es que se desarrolle en un sector en el que el mercado exija certificaciones en la materia ya que, junto con el temor a la inspección, es la principal motivación que tiene el empresario para invertir en SST.
4. La pertenencia de una empresa a un sector determinado (servicios, comercios, industria) puede, en el mejor de los casos, facilitar el proceso de implementación del Proyecto, pero no es un factor que, per se, determina el éxito o no de la intervención.
5. El convencimiento de los dueños acerca de las ventajas del Proyecto para su empresa; el rol de los coordinadores y facilitadores SIMAPRO (personal interno de la empresa) en gestionar ante el dueño los recursos necesarios para llevar a cabo el Proyecto, liderar los equipos de trabajo por áreas, y motivar a los trabajadores; y la función del consultor SIMAPRO (externo a la empresa) en orientar y dinamizar el proceso de aprendizaje de los trabajadores son tres elementos necesarios para que el Proyecto tenga éxito en las empresas donde se implementa.
6. El tiempo que se requiere para que en una empresa se genere el aprendizaje técnico que la metodología del Proyecto implica no es tan grande como el que se necesita para generar un cambio definitivo en la cultura organizacional de la empresa (en términos de cultura de medición, mayor participación de los trabajadores en las decisiones, entre otras).

Buenas prácticas.

1. Definir que los componentes del Proyecto se basen en metodologías previamente probadas, validadas e inclusive evaluadas en diferentes países y sectores, ha contribuido a la validez del Proyecto.
2. Iniciar la intervención, en cada sector (PYMES, turismo), con una experiencia piloto ha permitido un uso más eficiente de los recursos, así como ajustar el diseño del Proyecto para que tenga más posibilidades de éxito al expandirse a un mayor número de empresas y de Estados.
3. La capacitación GAEC brindada por los líderes SIMAPRO, la generación e implementación de mejoras a cargo de los mismos trabajadores y, en general, la participación activa del personal de la empresa llevando a cabo la implementación del Proyecto, ha contribuido a una mayor identificación y apropiación con el mismo (no se percibe como algo “impuesto desde afuera”), lo cual es muy positivo en términos de autogestión de las empresas y sostenibilidad de la intervención.

4. El Proyecto se diseñó y gestionó exigiendo un importante componente de cofinanciamiento de las empresas, lo cual no solamente ha contribuido a ampliar la cobertura de la intervención, sino a hacer más eficiente la inversión de los fondos RBSA, RBTC y XBTC, y a la sostenibilidad de la intervención en las empresas.
5. Cada componente del Proyecto se ha gestionado, de manera “natural” y no forzada, en un marco de DS, bajo la premisa que reforzar las capacidades de DS genera un impacto en la productividad de las empresas y en las condiciones de trabajo.
6. El Proyecto aprovechó y capitalizó el trabajo que ya venía realizando SIMAPRO en el sector azucarero (en productividad y competencias), SAFEWORK (en materia de SST), IPEC (en TI), y también instancias del gobierno, principalmente la STPS (en términos de formación y seguridad y salud en el trabajo) y CONOCER (en materia de certificación). Esta práctica ha contribuido favorablemente en términos de la pertinencia, eficacia y eficiencia del Proyecto.
7. El hecho que lo aprendido en las capacitaciones (tanto “cápsulas” como GAEC) se podía plasmar inmediatamente en la generación de mejoras así como los criterios de priorización para implementar estas mejoras (bajo costo, aplicabilidad inmediata y alto impacto) ha contribuido no solo a que las empresas mejoren condiciones físicas de trabajo, reduzcan tiempos y costos e incorporen herramientas de planificación y control, sino a convencer a los directivos y trabajadores de la utilidad concreta de las capacitaciones y, en general, de la metodología del Proyecto.
8. La simplicidad de la metodología SAFEWORK (sin tecnicismos complejos), la participación constante y efectiva de los mandos medios y trabajadores durante todo el proceso, y su coherencia con el componente de medición del Proyecto ha posibilitado la consecución de los resultados en el componente de SST (perfiles de riesgo y planes de acción elaborados), lo cual debe relevarse más tomando en cuenta que la normatividad de México sobre SST es compleja para entender y aplicar.
9. La estrategia de “formación de formadores” acompañada de una aplicación casi inmediata de lo aprendido ha permitido que los talleres de formación sean más efectivos y ha contribuido a que lo aprendido por los directivos y trabajadores de las empresas sea lo que realmente pretendría transmitir el Proyecto.
10. Ante los riesgos de un esquema de intervención en la que los consultores externos tienen un rol clave, ha sido importante que el Proyecto haya puesto en práctica diferentes mecanismos de “vigilancia social” al trabajo del consultor, tales como el uso de las plataformas informáticas con evidencias, las sesiones técnicas con empresarios donde se evalúa públicamente los servicios que brindan los consultores, y la presentación de los resultados de la intervención a cargo de los coordinadores y líderes de las empresas, y no de los consultores externos.

Recomendaciones.

1. Identificar los principales indicadores de impacto del Proyecto en su primera y segunda etapa, agregados a nivel de cada sector donde intervino, utilizando la información

disponible generada por el Proyecto, principalmente la contenida en la plataforma informática¹.

2. Difundir los principales resultados e impactos del Proyecto entre los mandantes, las empresas, la sociedad civil y las instituciones de cooperación, para posicionar en las agendas nacionales y regionales las temáticas trabajadas, incrementar las posibilidades de conseguir nuevo financiamiento, y convencer a “nuevas” empresas de las ventajas de implementar las metodologías SIMAPRO y SAFEWORK.
3. Sistematizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los diferentes componentes del Proyecto: SIMAPRO Medición, SIMAPRO Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo, Bienestar y Compromiso Social, Perfiles de Riesgo SAFEWORK, Trabajo Decente en caña de azúcar como Alternativa al Trabajo Infantil.
4. El Comité de Gestión por Competencias de la Productividad y el Trabajo Decente debe validar los estándares de competencia laboral del Consultor SIMAPRO, de la Facilitación de las GAEC y actualmente de la implementación de la metodología de Perfiles de Riesgo.

Recomendaciones vinculadas a una tercera etapa del Proyecto

Se sugiere que el Proyecto continúe, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

5. Implementar el Proyecto en sectores donde sea más viable trabajar bajo el enfoque de cadena de valor, en aquéllos donde los mandantes (Estado, gremios o cámaras empresariales, sindicatos) muestren mayor voluntad y compromiso de apoyar la intervención, y, de preferencia, en aquéllos donde el mercado exija certificaciones de calidad y/o de SST como requisito para la compra de bienes y/o servicios.
6. Definidos los sectores de intervención, insertar el Proyecto en programas y/o proyectos sectoriales, regionales y/o nacionales (como se ha venido haciendo con SIGPROL y FORLAC), para de esta manera incrementar la cobertura de la intervención en términos de número de empresas, trabajadores y Estados, y tener mayores posibilidades de generar impactos a nivel de todo un sector de actividad.
7. Definidos los sectores de intervención, y en caso alguno presente problemas de inequidad de género (en términos de participación de las mujeres, desigualdades en salarios y condiciones de trabajo), identificar las principales necesidades de las mujeres, definir estrategias y actividades para procurar resolver dichas necesidades, incorporar en el Proyecto algún especialista en proyectos con perspectiva de género, incluir en el Marco Lógico indicadores de género, y en las acciones de monitoreo recoger información sobre la evolución de los valores de dichos indicadores.

¹ En una siguiente etapa del Proyecto esta identificación de los indicadores de impacto, así como la metodología para estimar sus valores, debería realizarse en el diseño de la intervención.

8. En el componente de medición, acotar la cantidad de indicadores a los que se va a hacer seguimiento a una cantidad más manejable, que permita realmente utilizar la información para tomar decisiones e incentivar a las áreas que muestren mejores resultados, y facilitar la difusión de los mismos entre los trabajadores.
9. En este mismo componente de medición, en lo que se refiere al conteo de las mejoras implementadas, introducir algún filtro adicional o alguna ponderación que permita diferenciar la utilidad de dichas mejoras (y así evitar sobre estimar los resultados), e incorporar algún criterio de oportunidad para relevar aquellas mejoras que se implementaron dentro del plazo previsto.
10. Incluir, en empresas grandes, la capacitación a trabajadores en competencias técnicas (y no solo transversales); y en las PYMES introducir el componente de capacitación (en competencias transversales) evaluando previamente si debe utilizarse la metodología GAEC de SIMAPRO o articular el componente de medición con otros sistemas de capacitación basados en gestión por competencias.
11. Introducir como estrategia del Proyecto a nivel de cada empresa (independientemente del sector o tamaño) la articulación con instituciones públicas (Trabajo, Economía, Agricultura), buscando que la empresa no dependa tanto del Proyecto y que los efectos de la intervención puedan ser más sostenibles.
12. Introducir como un componente del Proyecto el seguimiento a la empresa durante 4 o 6 meses posteriores a la intervención directa. Este componente podría incluir asistencia técnica mensual de un consultor externo, disponibilidad de la plataforma web para hacer negocios, formación en línea para los trabajadores, desarrollo de estándar de competencia para certificar a líderes SIMAPRO, establecimiento de protocolos de intervención para continuar aplicando las herramientas del Proyecto.
13. Evaluar los pros y contras de implementar el Proyecto, empezando con una experiencia piloto, en las micro empresas formales y en las empresas formales que tienen trabajadores en condición de informales (respecto a estas últimas tomar en cuenta que en México el 60% de los trabajadores está en la informalidad y de ellos aproximadamente la cuarta parte trabajan en empresa formales).
14. Procurar definir, a partir de la revisión de los casos más exitosos de la primera y segunda etapa, un perfil de consultor SIMAPRO; y afinar, en función de dicho perfil, los criterios de selección de los consultores encargados de implementar el Proyecto en las empresas, debiendo ser uno de ellos que esté certificado en el estándar de competencia de consultor SIMAPRO.
15. Asignar un rol más activo en el diseño, financiamiento, generación de demanda y gestión del Proyecto a las instituciones públicas (como la STPS) que han venido trabajando coordinadamente con el Proyecto las temáticas de GRH por competencias, productividad y condiciones laborales.

5. Evaluación.

5.1. Antecedentes del Proyecto.

La primera etapa del Proyecto “Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México” (el Proyecto) contó con un financiamiento de OIT de \$607,000, se llevó a cabo entre Noviembre del 2008 y Abril del 2010, y tenía como objetivo “promover, en la industria azucarera, el diálogo social orientado a una gestión por competencias y a la generación de mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo, y de bienestar social de los trabajadores y sus familias”. Los tres componentes que incluía el Proyecto para alcanzar este objetivo eran:

- Formación y productividad. Formación en gestión por competencias y certificación, basado en la metodología Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), dirigido a orientar las competencias laborales de los trabajadores hacia un mejor desempeño en su lugar de trabajo y generar valor agregado en procesos estratégicos para cada ingenio.
- Seguridad y salud en el trabajo. Asistencia técnica, a partir de la metodología de SAFEWORK, para elaborar perfiles de riesgo así como planes de acción en seguridad y salud en el trabajo, y su correspondiente aplicación
- Bienestar y compromiso social. Asistencia técnica en el desarrollo de programas y planes de acción preventivos de adicciones, estrés, violencia y otros trastornos psicosociales, a partir de la metodología SOLVE desarrollada por SAFEWORK.

La segunda etapa se inició en Mayo del 2010², contó con un financiamiento de OIT de \$840,350 (\$450,000 Fondos RBSA y el resto de Asignación RBTC y XBTC), y continúa con el objetivo para el sector azucarero y los tres componentes, pero añadiendo uno más, que es la promoción del trabajo decente en los campos abastecedores de caña de azúcar, como una alternativa para enfrentar el trabajo infantil

Pero el cambio más importante en el Proyecto es que se extiende a otros sectores, específicamente el de turismo y el de PYMES, siempre con el objetivo de mejorar la productividad y las condiciones de trabajo en las empresas. En el caso del sector turismo, los componentes son básicamente los mismos que los del sector azúcar (con excepción del SOLVE), mientras que en el sector PYMES el único componente es el de formación y productividad.

5.2. Antecedentes de la evaluación.

La primera etapa del Proyecto fue evaluada al finalizar la misma, con el objetivo de documentar los avances logrados e identificar aquellas estrategias que, en una segunda etapa, se deberían aplicar para consolidar los resultados y convertir la experiencia piloto en un modelo sostenible. En cuanto a la segunda etapa, luego de 41 meses de haberse iniciado se considera oportuno efectuar una evaluación independiente³, a cargo de un consultor externo sin involucramiento previo en el diseño y ejecución de esta intervención. Específicamente, los objetivos de la presente evaluación son los siguientes:

² El nombre del Proyecto en esta segunda etapa es “Diálogo social para la generación de empleos productivos y trabajo decente en la agroindustria de la caña de azúcar, turismo y PYME”. Más allá de esta diferencia en el nombre y algunas otras sobre el diseño que son explicadas en la sección “validez del diseño” del presente documento, para fines de la presente evaluación se trata de un solo Proyecto con dos etapas y en tal sentido se aludirá a él como “Proyecto”.

³ Ver TDR en el [Anexo 1](#)

- Analizar la validez y coherencia del diseño lógico del proyecto en la segunda etapa y las relaciones causales contenidas en él, incidiendo en las diferencias más relevantes con el diseño de la primera etapa.
- Analizar la pertinencia y el peso estratégico del proyecto en su segunda etapa, el avance y la eficacia de las estrategias de intervención en función a sus objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos, y la eficacia de la estructura de gestión.
- Identificar si los resultados de la primera etapa del proyecto se consolidaron gracias al acompañamiento y seguimiento a la asistencia técnica y financiera brindada por OIT, verificando si los aprendizajes de la etapa inicial y el compromiso de todos los actores potenciaron los resultados de la segunda etapa.
- Identificar la orientación hacia el impacto que está teniendo el proyecto en las empresas donde ha intervenido, en términos principalmente de productividad, trabajo decente y mejores condiciones laborales de los trabajadores.
- Analizar el tipo de articulación que ha tenido el proyecto con otros programas o metodologías de la OIT, así como su importancia en la consecución de los resultados obtenidos.
- Valorar la sostenibilidad del proyecto y la transferencia de los aprendizajes, metodologías y herramientas generadas a otros sectores sin la intervención técnica y financiera de la OIT.
- Reconocer y sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas en la segunda etapa, e identificar, en base a ello, cómo la asistencia técnica de OIT puede enriquecerse para continuar el trabajo emprendido, no solamente ampliando la cobertura de la intervención y mejorando los logros obtenidos hasta la fecha en este proyecto en particular, sino introduciendo cambios o mejoras en el diseño y ejecución de proyectos de la agencia, y contribuyendo, a partir del conocimiento adquirido, a las políticas públicas del país.

El período de análisis de la presente evaluación abarca ambas etapas, aunque con mucho mayor énfasis en la segunda (Mayo 2010 – Setiembre 2013). La inclusión de la primera etapa (que ya ha sido objeto de evaluación) se explica principalmente porque al analizar la pertinencia y diseño del Proyecto es necesario remontarse al inicio del mismo (más aún cuando hay muchos elementos en común entre una etapa y otra) y porque al analizar el impacto y la sostenibilidad del Proyecto no es posible, en el sector azucarero, determinar si los resultados se explican por lo que ocurrió en la primera o en la segunda etapa ya que los ingenios participantes fueron básicamente los mismos⁴.

Respecto al alcance de la evaluación en términos geográficos y de sectores de actividad, ésta abarcará la intervención del proyecto en los diferentes Estados de México, así como en los distintos sectores de actividad (azúcar, turismo, PYMES, automotriz).

5.3. Metodología.

⁴ En los otros sectores (PYMES y turismo) no se da esta situación ya que el Proyecto interviene en ellos solo en la segunda etapa. Por lo tanto, todo el análisis referido a estos dos sectores alude solamente a la segunda etapa del Proyecto.

Para llevar a cabo la evaluación se han utilizado fuentes secundarias y principalmente primarias. Las fuentes secundarias incluyen básicamente informes, artículos, publicaciones acerca del proyecto (en su mayoría generadas al interior del mismo Proyecto) específicamente acerca de su diseño, gestión, ejecución, resultados, articulación con otros programas y metodologías de OIT, casos concretos de intervención. En el Anexo 2 se presenta la relación completa de todas las fuentes secundarias revisadas.

Asimismo, para analizar el criterio de impacto, se revisó información estadística oficial de México acerca de los principales indicadores de desarrollo agroindustrial de la caña de azúcar entre los períodos 2007 y 2013. También se revisó información relativa a cada CPO de México asociado al Proyecto para establecer la vinculación entre los fondos RBSA asignados al Proyecto y dichos CPO. Y para el análisis de la validez del diseño se revisó en buscadores especializados soporte conceptual y evidencia empírica que permitiera sustentar las afirmaciones que se puedan hacer en relación a este criterio.

En tanto, las fuentes primarias fueron principalmente entrevistas a profundidad con diferentes actores relevantes involucrados en la ejecución del Proyecto, que representan tanto al gobierno, como a las empresas y a los trabajadores. Y por supuesto a diferentes funcionarios de la OIT que han participado, en mayor o menor medida, en el diseño y ejecución del Proyecto. Estas entrevistas fueron realizadas principalmente durante la misión de campo llevada a cabo en Setiembre del 2013.

Para cada entrevistado se preparó una guía de entrevista que contenía preguntas relacionadas a la ejecución general del proyecto y/o a los diferentes objetivos. Con algunos entrevistados se conversó acerca de todos los objetivos y líneas de intervención, y con otros solamente respecto a algunos, en atención a su vínculo con la implementación de las mismas; asimismo, hubo preguntas que se hicieron a diferentes entrevistados, para de esta manera poder tener una visión más amplia de la situación, y no sesgarla por las apreciaciones de una sola persona o institución. En el Anexo 3 se presenta el contenido de la guía básica de entrevistas, a partir de la cual se fue depurando y ajustando en función de cada entrevistado; y en el Anexo 4 la relación de personas entrevistadas.

Las entrevistas realizadas con personal de las empresas (ingenios, hoteles, restaurantes, PYMES) fueron complementadas con encuestas a los trabajadores para indagar sobre sus percepciones respecto a la utilidad de las diferentes herramientas del Proyecto y respecto al impacto que ha tenido el Proyecto en la empresa.

5.4. Principales hallazgos.

5.4.1. Pertinencia y aptitud estratégica.

El Proyecto no solo responde a una necesidad concreta del sector azucarero de México sino que se origina por una solicitud de apoyo explícita de los mandantes para que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) contribuya a la puesta en práctica de un Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en su aspecto laboral, aprobado en Julio del 2008. Este Acuerdo tenía como objetivo superar las debilidades del sector azucarero en materia de productividad y competitividad, así como la alta conflictividad (80 huelgas sectoriales en 70 años) y las precarias condiciones de trabajo (en términos de salarios y seguridad).

En Agosto del 2007, la Cámara Nacional de las Industrias Azucareras y Alcohólicas (CNIAA) y el Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana (STIASRM) llegaron a un “Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en

su Aspecto Laboral” que forma parte del Nuevo Contrato Ley del Sector que entró en vigor el 2007. Un año después, durante el proceso de negociación colectiva, la CNIAA y el STIASRM, con respaldo de Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) y el apoyo de OIT, acordaron un reglamento de aplicación del Acuerdo, a través de un Plan Rector, donde se especifican mecanismos, funciones y herramientas, con referencia explícita al objetivo del Trabajo Decente (TD) y a SIMAPRO⁵.

Es en este contexto que la CNIAA y el STIASRM solicitaron asistencia técnica a la OIT para la instrumentación de este Acuerdo, la cual se materializó en el “Proyecto de Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México”, basado en el Diálogo Social (DS) y la gestión de recursos humanos (GRH) por competencias laborales, y orientado al mejoramiento de la productividad, las condiciones de trabajo, la salud y el bienestar de los trabajadores⁶. Este Proyecto, que es el primero con fondos Regular Budget Supplementary Account (RBSA) que se lleva a cabo en México, es el objeto de análisis de la presente evaluación (en adelante “el Proyecto”)⁷.

La intervención en un sector como el azucarero cobra mayor relevancia si se toma en cuenta que se trata de un sector productivo prioritario para el país, que tiene presencia en 15 Estados y 227 municipios del país, y que a lo largo del período 2008 – 2013 México se ha ubicado entre los 10 primeros productores de azúcar de caña a nivel mundial, y además el sector azucarero en México ha generado aproximadamente el 10% de la producción agroindustrial nacional, así como el 10% de los empleos directos, constituyéndose así en la agroindustria más importante del país.

Concordancia con la promoción de normas internacionales de la OIT y con sus objetivos estratégicos y resultados.

Se acaba de mencionar que el Proyecto está basado en el DS y la GRH por competencias laborales, conceptos ambos muy vinculados con la esencia misma de la OIT. En cuanto al DS es un medio fundamental no solamente para generar TD⁸ en condiciones de libertad, seguridad y dignidad, sino también para promover aspectos relacionados al mundo laboral como la formación, la erradicación del trabajo infantil (TI), la seguridad y salud en el trabajo (SST). Además, todo proyecto que se base en el DS está en concordancia con la OIT, que es la única institución tripartita del sistema de Naciones Unidas y que considera que el mecanismo del DS es la única forma de gobierno y gestión, razón por la cual busca siempre promoverlo y facilitarlo.

Respecto a la GRH, el Proyecto es un instrumento para aterrizar la recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos que subraya la necesidad de crear mecanismos de aprendizaje permanente en las organizaciones.

⁵ En la cláusula 6ª del Reglamento se menciona que “...el Sindicato promoverá entre sus agremiados y fomentará la adopción de las Buenas Prácticas de Manufactura y el SIMAPRO...”

⁶ Este Proyecto está asociado al componente de modernización laboral que es el primero de los tres que incluye el Plan Rector (los otros dos son vivienda y jubilaciones).

⁷ Como se mostrará en la sección “eficiencia”, los fondos RBSA se constituyeron en la única fuente de financiamiento de la primera etapa del Proyecto, mientras que en la segunda etapa estos fondos se complementaron con otras dos fuentes de financiamiento: RBTC y XBTC.

⁸ En el marco del Proyecto el concepto de TD incluye aspectos como: trabajo productivo con remuneración justa; seguridad en el lugar de trabajo y protección social; mejores perspectivas para desarrollo profesional e integración social; libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones; e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Durante su segunda etapa (que abarca los bienios 2010 – 2011 y 2012 – 2013), el Proyecto ha estado estrechamente vinculado a tres Country Programme Outcome (CPO) del Plan Trabajo Decente (PTD) de México:

- MEX 102: “Mandantes implementan programas basados en competencias laborales, mejoras a la productividad y trabajo decente, particularmente en industria automotriz, azucarera, textil y turística”⁹
- MEX 126 “Mandantes implementan un Sistema Nacional de Trabajo Seguro, en coherencia con las prioridades nacionales y las orientaciones del C.187”
- MEX 151 “Mandantes adoptan e instrumentan Programa Nacional para Eliminación del Trabajo Infantil, comenzando por sus peores formas”

Además de la contribución del Proyecto a los objetivos y planes nacionales de un país, otro criterio que, de acuerdo a la definición de la OIT, debe utilizar RBSA para asignar fondos a un Proyecto es que éste guarde relación con los objetivos y resultados del Programa y Presupuesto de la OIT para un determinado bienio. En tal sentido, al contribuir el Proyecto a los CPO de México también lo hace a los siguientes resultados del Programa y Presupuesto de la OIT.

- Resultado 2: “El desarrollo de las competencias profesionales aumenta la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento”.
- Resultado 3: “Creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles”.
- Resultado 6: “Los trabajadores y las empresas se benefician de mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo”
- Resultado 16: “Se elimina el trabajo infantil dando prioridad a la eliminación de sus peores formas”

En el siguiente cuadro se presenta para cada bienio que comprende la segunda etapa del Proyecto, los CPO del PTD de México a los que estuvo asociado y, a su vez, los resultados del Programa y Presupuesto de la OIT a los que estuvieron vinculados estos CPO.

Cuadro 1. CPO del Plan de Trabajo Decente de México y resultados del Programa y Presupuesto de la OIT a los que está vinculado el Proyecto (Etapa II).

Bienios que comprende la segunda etapa	CPO Plan Trabajo Decente México	Resultados Programa y Presupuesto OIT
2010 – 2011	-MEX 102 -MEX 126 -MEX 151	-Resultado 2 -Resultado 6 -Resultado 16
2012 – 2013	-MEX 102 -MEX 126 -MEX 151	- Resultado 3 -Resultado 6 -Resultado 16

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

Asimismo, el Proyecto está en plena sintonía con los objetivos de la Agenda Hemisférica de Trabajo Decente 2006 – 2015 para América Latina, especialmente con el de mejorar las condiciones de trabajo y productividad en las actividades económicas en el sector rural.

Complementación con otros proyectos de la OIT.

⁹ La segunda etapa del Proyecto abarca los bienios 2010 – 2011 y 2012 – 2013. En este último la redacción del CPO MEX 102 varía ligeramente: “Mandantes implementan programas para promover empleos productivos, trabajo decente y empresas sostenibles, particularmente en industria automotriz, azucarera, turística y en PYMES”

Una razón adicional que justifica la pertinencia y aptitud estratégica del Proyecto es que forma parte y/o se complementa con otros proyectos, programas o instancias de OIT con amplia trayectoria en los componentes que forman parte de la intervención del Proyecto (principalmente formación y SST, que serán explicados en la siguiente sección).

Específicamente, la OIT tiene un Programa de Empresas Sostenibles, que busca la creación de TD en empresas sostenibles, en base a tres pilares: crear entornos propicios para el empleo; iniciativa empresarial y desarrollo de empresas; y lugares de trabajo sostenibles y responsables. Dentro de este último, la OIT ofrece formación y asesoramiento a empresas vía tres programas, siendo uno de ellos el SIMAPRO¹⁰ que, como se mostrará en la siguiente sección, es el componente principal del Proyecto.

Pero además de SIMAPRO, el Proyecto también utiliza la metodología de SAFEWORK (Perfiles de Riesgo, Mapas de riesgo, Planes de Acción) así como herramientas de capacitación por competencias (Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias GAEC/SIMAPRO), lo que supone un trabajo conjunto con Departamento de SAFEWORK de la OIT y con el Centro Internacional de Formación (CINTERFOR) de la OIT. Y en su segunda etapa, el Proyecto extiende su intervención a los campos abastecedores de caña de azúcar, para hacer frente a la problemática de trabajo infantil en la cosecha de caña, integrándose al “Proyecto Alto al Trabajo Infantil en la Agricultura en México” del Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC)¹¹.

Rol y participación de socios y mandantes.

Un criterio adicional para asignar fondos RBSA que en la ejecución del proyecto participen activamente el Estado, los trabajadores y los empresarios. En este caso, desde el origen mismo del Proyecto, éste está respaldado por el DS tripartito, con participación de la CNIAA, el STIASRM y la STPS en la elaboración del Acuerdo para la Modernización y, en el Consejo Mixto Nacional de Modernización Laboral (CMNML), que es una instancia creada para garantizar el cumplimiento de lo previsto en el Acuerdo. En el caso del sector turismo, el Proyecto se inicia debido al DS bipartito entre sindicato y empleadores, mientras en el sector PYMES el DS se da principalmente entre OIT, la STPS y la Secretaría de Economía.

Asimismo, durante la ejecución del Proyecto, los empresarios y los trabajadores participan tanto en los Consejos Mixtos Locales de Modernización (CML) que se formaron en cada empresa, como en las diferentes actividades de medición de la productividad, formación, SST que se llevaron a cabo en el Proyecto. Y en cuanto al Estado, instancias como el Departamento de Inspección de la STPS, el Programa de Autogestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (PAAST) de la STPS o el Consejo de Normalización y Competencias Laborales (CONOCER) de la Secretaría de Educación tuvieron un rol activo a lo largo del Proyecto, el mismo que será revisado en posteriores secciones del presente documento.

5.4.2. Validez del diseño.

En la primera etapa del Proyecto el objetivo fue “promover, en la industria azucarera, el DS orientado a una gestión por competencias y a la generación de mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo, y de bienestar social de los trabajadores y sus familias”. De esta manera se fortalecería la capacidad de empleadores y trabajadores para instrumentar el Plan Rector del

¹⁰ Los otros dos son Better Work y SCORE.

¹¹ En secciones posteriores se especifica el vínculo del Proyecto con estas otras instancias de OIT (tanto el previsto en su diseño como el efectivo durante su ejecución).

sector en su componente de modernización laboral. Los tres componentes que incluía el Proyecto para alcanzar este objetivo eran:

- Formación y productividad. Formación en gestión por competencias y certificación, basado en la metodología SIMAPRO, dirigido a orientar las competencias laborales de los trabajadores hacia un mejor desempeño en su lugar de trabajo y generar valor agregado en procesos estratégicos para cada ingenio. Este componente incluye diferentes herramientas, las mismas que pueden agruparse en dos: SIMAPRO MEDICION y SIMAPRO CAPACITACION. En el Anexo 5 se listan las herramientas que incluye cada una.
- Seguridad y salud en el trabajo. Asistencia técnica, a partir de la metodología de SAFEWORK, para elaborar perfiles de riesgo así como planes de acción en seguridad y salud en el trabajo, y su correspondiente aplicación, buscando minimizar riesgos físicos, químicos, biológicos, mecánicos, eléctricos, de seguridad en las diferentes áreas de la organización.
- Bienestar y compromiso social. Asistencia técnica en el desarrollo de programas y planes de acción preventivos de adicciones, estrés, violencia y otros trastornos psicosociales, a partir de la metodología “Addressing psycho social problems at work” (SOLVE) desarrollada por SAFEWORK.

Los dos primeros componentes están vinculados con algunas de las debilidades del sector azucarero mencionadas en la sección anterior (baja productividad, baja competitividad, precarias condiciones en términos de SST), y además están explícitamente contenidos en el Plan Rector (cláusulas 6 y 16 respectivamente), mientras que el tercero responde a una problemática más o menos común en el sector azucarero (dependencia de los trabajadores hacia el alcohol u otras drogas) y también está contenido en el Plan Rector (cláusula 14).

En la segunda etapa el Proyecto continúa con el objetivo para el sector azucarero, siempre bajo el marco del Plan Rector, pero con dos añadidos en su diseño:

- En el componente de formación y productividad, se planteó articular la gestión por competencias y certificación con un incremento en la productividad laboral y en las remuneraciones, a través de un sistema de escalafón de salarios y remuneraciones (tabulador alterno por competencias). Específicamente, se preveía que el Proyecto participaría brindando asistencia técnica para el diseño de este sistema, y acompañando su proceso de implementación, en 4 ingenios, a partir del DS.
- Se añade un cuarto componente, que es la promoción del TD en los campos abastecedores de caña de azúcar, como una alternativa para enfrentar el TI. Concretamente, desde el 2010 el Proyecto, en coordinación con el Programa IPEC, inician un proyecto piloto “La integración del trabajo decente como alternativa al trabajo infantil en el sector agroindustrial de la caña de azúcar” cuyo objetivo es que todos los actores involucrados en la cadena de valor del azúcar (productores y asociaciones cañeras, ingenios, trabajadores, instituciones públicas) se comprometan con acciones encaminadas a prevenir y eliminar el TI del sector.

El diseño de esta intervención piloto (en 4 ingenios azucareros de 2 Estados de México) incluía dos líneas de acción: (a) el DS entre los actores que forman parte de la cadena de valor de la agroindustria azucarera con el objetivo de mejorar la productividad del campo y las condiciones de trabajo de los jornaleros adultos, y de esta manera, reducir la necesidad de que un menor de edad contribuya en la economía familiar, y (b) el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales para proveer servicios, principalmente de educación, a la población infantil,

Pero el cambio más importante en el Proyecto es que se extiende a otros sectores, específicamente el de turismo y el de pequeñas y medianas empresas (PYMES), siempre con el objetivo de mejorar la productividad y las condiciones de trabajo en las empresas. En el caso del sector turismo, los componentes son básicamente los mismos que los del sector azúcar (con excepción del SOLVE), mientras que en el sector PYMES el único componente es el de SIMAPRO MEDICION. El siguiente cuadro resume los componentes del Proyecto, para cada etapa y sector:

Cuadro 2. Componentes del Proyecto aplicados en cada etapa y sector.

Componentes	Etapa I			Etapa II		
	Azúcar	Turismo	PYMES	Azúcar	Turismo	PYMES
1.Formación y Productividad						
SIMAPRO MEDICION						
SIMAPRO CAPACITACION						
2.Seguridad y salud en el trabajo (SAFEWORK)		No se implementó	No se implementó			
3.Bienestar y compromiso social(SOLVE)		en el sector	en el sector			
4.TD en caña de azúcar como Alternativa al TI						

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto.

Nota. En gris se resalta lo que sí se implementó en cada etapa.

Validez del componente de formación y productividad.

La metodología SIMAPRO fue desarrollada originalmente por el profesor Robert Pritchard, perteneciente a la universidad de Texas, Estados Unidos, en los años 80, con el nombre en inglés “Productivity Measurement and Enhancement System” (PROMES). En los años 90 SIMAPRO se fue extendiendo entre países industrializados y en 1995 se empieza a aplicar en México, en el marco de un programa de la cooperación técnica de la OIT, quien años después incorporaría al SIMAPRO como parte de su Programa de Empresas Sostenibles.

La experiencia piloto se hizo en una empresa del sector azucarero y luego se extendió (principalmente durante 2001 – 2005) a otras empresas de la rama y también de otras ramas como confección. Así, al 2008, año en que se inicia el Proyecto objeto de la presente evaluación, SIMAPRO ya había probado su validez en más de 10 países industrializados¹² y también en

¹² En empresas de diferentes ramas como química, agencia de seguros de vida, fabricante de cajas de cartón, mantenimiento de fotocopiadoras, línea de montaje, casa biblioteca corporativa, venta de maquinaria de oficina, reparación de maquinaria, restaurante bar, entre otras.

México, principalmente en el sector azucarero, durante más de 10 años, estimándose en unos 15,000 los trabajadores de México que durante el período 1995 - 2007 participaron en algún momento en el SIMAPRO¹³.

- SIMAPRO MEDICION.

PROMES fue concebido como un nuevo método de mejoramiento de un proceso o empresa a partir de la medición de la productividad, y contenía 4 pasos: (a) identificación de objetivos organizacionales (“productos”); (b) desarrollo de indicadores para medir estos productos, que pueden ser expresados en unidades de medida diferentes (tiempo, cantidad); (c) establecer contingencias, que es asociar cada posible valor de un indicador a un determinado nivel de efectividad, cuyo valor oscila entre +100 y -100, que representan las situaciones extremas de máxima y mínima efectividad, respectivamente; y (d) crear un informe de retroalimentación formal, a partir de la medición de los indicadores previamente definidos¹⁴. En el Anexo 6 se detallan las ventajas de PROMES.

Una experiencia de PROMES en 5 unidades de la fuerza aérea en Estados Unidos fue objeto de evaluación, hallándose 9 meses después del inicio de la aplicación de PROMES, un aumento de la productividad promedio de 50% en las 5 unidades respecto a la situación inicial. La productividad también fue medida en otras unidades que realizan trabajos similares, y en ellas no se halló mejora sistemática alguna durante el mismo período; es decir, los resultados positivos en las 5 unidades que sí aplicaron PROMES no se podían atribuir a aumentos en la productividad generales de la organización.

- SIMAPRO CAPACITACION.

Si bien la herramienta de capacitación no estaba incluida en el diseño original (PROMES), las GAEC sí se incorporaron en la metodología SIMAPRO de México desde 1995, de modo que la capacitación a los trabajadores en base a estas GAEC ya se había probado en ingenios azucareros antes que se inicie el Proyecto objeto de la presente evaluación.

Validez de los otros componentes del Proyecto

La validez del segundo y tercer componente del Proyecto se basa en que utilizan metodologías ya existentes, generadas y probadas por la OIT: perfiles de riesgo de SAFEWORK, y la de SOLVE también de SAFEWORK. En el caso de SAFEWORK, se ha implementado desde 1993 en América Latina, principalmente en el campo agrícola en el marco del cumplimiento del Convenio 184 de OIT sobre Seguridad y Salud en la Agricultura. En tanto, SOLVE también es una metodología diseñada por la OIT hace más de 10 años pero que, a diferencia, de SAFEWORK, no había sido casi implementada en empresas: de hecho el Proyecto es la primera experiencia, en México y también en América Latina, de aplicación de SOLVE en empresas.

¹³ De acuerdo a la información proporcionada por el Proyecto, hasta la actualidad SIMAPRO ha tenido presencia en 269 empresas (con más de 47,000 trabajadores) de México, Honduras, El Salvador, Cuba, República Dominicana, Jamaica, Colombia, Chile y Uruguay, pertenecientes a los sectores azúcar, turismo, PYMES, invernadero, automotriz, gobierno, minería, textil, frutícola y salud.

¹⁴ Como se mostró al iniciar la presente sección, el componente “SIMAPRO MEDICION” del Proyecto incluye estos pasos pero además añade el de generación y aplicación de propuestas de mejora.

Respecto al cuarto componente, su presencia está justificada porque en el campo (a diferencia de los ingenios en los que el nivel de la especialización de las funciones de los trabajadores es más elevado) sí hay presencia de trabajadores menores de edad (especialmente en las actividades de corte), que realizan sus labores bajo condiciones de inseguridad y de alto riesgo. Un diagnóstico realizado por el Proyecto en 3 ingenios cañeros del Estado de Veracruz, durante la zafra 2009 – 2010, estimó que entre el 25% y 30% de los cortadores eran menores de edad.

En este componente es destacable la articulación de dos programas de la OIT, SIMAPRO e IPEC, que propiciaron el enfoque de TD como alternativa al TI, y también es importante haber presentado la problemática desde un enfoque de cadena de valor para la inclusión de otros actores. La experiencia y trayectoria del Programa IPEC en América Latina (más de 15 años) constituye un aval importante en términos de la validez del diseño, siendo una de las experiencias previas similares más relevantes la de El Salvador, donde el sector azucarero desde el año 2002, en conjunto con la OIT y el Ministerio de Trabajo, implementa una estrategia para eliminar de manera progresiva el TI durante la zafra.

Sin embargo, hay que considerar que la trayectoria de IPEC ha estado mucho más asociada a una intervención “directa” en la mejora de la provisión de servicios educativos a los niños que a una intervención “indirecta” del tipo aumentar los ingresos de los padres de los niños para reducir la participación de éstos en el mercado de trabajo; es decir, más vinculada a la primera línea de acción de este cuarto componente del Proyecto que a la segunda.

Validez del Proyecto en su conjunto.

La validez del Proyecto también puede sustentarse en la numerosa literatura académica que ha investigado la relación entre las competencias laborales (primer componente del Proyecto) y productividad y trabajo decente (objetivos del Proyecto) y lo mismo para los otros dos componentes (SST, salud y bienestar) y su relación con estos objetivos.

En tal sentido, se hizo el ejercicio de consultar 3 buscadores especializados (Google Scholar, World Bank y JSTOR) y como se muestra en el siguiente cuadro, existe una gran cantidad de investigaciones que han estudiado las relaciones entre los diferentes componentes y objetivos del Proyecto (productividad y TD)¹⁵. Las primeras tres columnas presentan, para cada uno de los buscadores consultados, el número de investigaciones que han estudiado estas relaciones en América Latina. Para las siguientes tres columnas se acotó más el criterio de búsqueda utilizando un filtro adicional: que estas investigaciones correspondan a estudios experimentales, cuasi experimentales u observacionales, que son las que tienen mayor validez estadística, la cual a su vez confiere un mayor sustento y rigurosidad a la evidencia que se presenta.

Asimismo, los resultados muestran que para América Latina se ha investigado más la relación entre el primer componente y los objetivos del Proyecto; en cambio, cuando se buscó únicamente estudios experimentales, cuasi experimentales u observacionales, la relación más estudiada fue la que vincula el tercer componente con los objetivos del Proyecto. Asimismo, muestra que, para los tres componentes, hay mucha mayor evidencia de la relación que tienen los componentes con la productividad que con el TD.

¹⁵ En relación al último componente, lo que se revisó fue la relación entre las líneas de acción de este componente (mejorar los servicios de educación y reducir el nivel de pobreza de las familias) y su objetivo (reducir el TI).

Cuadro 3. Total de investigaciones sobre la relación entre los componentes y objetivos del Proyecto en América Latina, y total de estas investigaciones que son estudios experimentales, cuasi experimentales u observacionales.

	En América Latina			Estudios experimentales Cuasi experimentales, observacionales		
	Google Scholar	World Bank	JSTOR	Google Scholar	World Bank	JSTOR
Componente 1 y objetivo del Proyecto						
Competencias laborales y productividad	1,470	58	177	43	0	6
Competencias laborales y trabajo decente	27	0	2	3	0	0
Componente 2 y objetivo del Proyecto						
Seguridad en el trabajo y productividad	363	2	37	146	0	9
Seguridad en el trabajo y trabajo decente	140	0	6	5	0	0
Componente 3 y objetivo del Proyecto						
Salud y bienestar y productividad	1,060	7	187	454	0	75
Salud y bienestar y trabajo decente	83	0	7	5	0	2
Línea de acción del Componente 4 y Objetivo del Componente 4						
Trabajo infantil y educación	13,500	707	2236	934	9	169
Trabajo infantil y pobreza	12,000	669	1711	640	9	111

Elaboración propia, en base a información de buscadores especializadas Google Scholar, World Bank y JSTOR.

Competencias laborales = “labor skills” / Productividad = “productivity” / Trabajo decente = “Decent work” / Seguridad en el trabajo = “safe work” / Salud y bienestar = “health work” / Trabajo infantil = “Child labor” / Educacion = “education” / Pobreza = “poverty”

Lógica de intervención del Proyecto.

Los tres primeros componentes del Proyecto están vinculados con el objetivo del mismo, lo cual está sustentado en evidencia empírica.

También se aprecia una relación estrecha entre los dos primeros componentes, en el sentido que se combina la metodología SIMAPRO con la de Perfiles de Riesgo de SAFEWORK para integrar un modelo de intervención que busca mejorar las condiciones de SST, en base al fortalecimiento de las capacidades / competencias: con SIMAPRO Capacitación se fortalece la competencia del trabajador para autogestionar la SST; con SIMAPRO Medición las capacidades del área grupal para establecer indicadores no solo del proceso productivo sino también de SST;

y con Perfiles de Riesgo de SAFEWORK la capacidad de la organización de elaborar un diagnóstico sobre las condiciones de trabajo existentes¹⁶.

Respecto a la relación del primer componente con el tercero, se preveía en el diseño que sea similar a la que se acaba de presentar, en este caso combinar la metodología SIMAPRO con la de SOLVE de SAFEWORK para promover la salud en el trabajo y abordar los problemas psicosociales de los trabajadores. No obstante, en la práctica esta relación ha sido menos evidente así como los avances reales del tercer componente (sobre este tema se volverá en la siguiente sección del presente documento “eficacia”).

Si en los tres primeros componentes se observa una adecuada lógica vertical en relación al objetivo del Proyecto (es decir, el cumplimiento del componente contribuye a la consecución del objetivo) no ocurre lo mismo con el cuarto componente ya que el Proyecto no pretendía que si se cumplía este componente (prevención y erradicación del TI) se contribuiría al objetivo (mejora de la productividad¹⁷).

En todo caso, considerando el tipo de acciones que se preveían realizar en los campos abastecedores de caña de azúcar (definición y medición de indicadores, identificación y generación de mejoras, capacitación con GAEC), esta intervención del Proyecto se debe considerar, más que un cuarto componente, como una experiencia piloto dentro del primer componente que busca contribuir a mejorar la productividad del campo y las condiciones de trabajo de los jornaleros adultos pero además, y como consecuencia de ello, reducir la necesidad de que un menor de edad contribuya en la economía familiar.

Respecto a los indicadores de cumplimiento de actividades, componentes y objetivos, la ausencia de un Marco Lógico en la segunda etapa del Proyecto dificulta el proceso de identificación de cuáles son estos indicadores; no obstante, de la lectura de otros documentos de gestión del Proyecto se concluye que sí existen indicadores y metas a nivel de actividades y componentes, pero no a nivel de objetivos, es decir, relativos a las mejoras en la productividad de las empresas y en las condiciones laborales de los trabajadores.

Es cierto que no resulta sencillo establecer algún indicador de productividad y condiciones laborales que abarque a todo el Proyecto, tomando en cuenta que, al menos en la segunda etapa, involucra empresas de diferentes sectores; pero hubiera sido ideal tener identificados algunos (y establecido metas que no necesariamente tendrían que estar expresadas en términos absolutos sino en términos de variación en relación a la situación inicial).

Lo cierto es que a nivel de empresa beneficiaria el Proyecto sí cuenta con información “de base” en lo que se refiere a clima laboral ya que aplica siempre una encuesta (diseñada por SIMAPRO), y esta información puede utilizarse para estimar algún indicador agregado que, de alguna manera, podría considerarse como *proxy* a las condiciones laborales. En cambio, respecto a indicadores asociados a productividad es aún más complicado establecer algunos que abarquen de manera global a todo el Proyecto, no solamente porque, a diferencia del clima laboral por ejemplo, las variables asociadas a productividad difieren entre sectores de actividad, sino porque no en todas las

¹⁶ En materia de SST, la articulación del SIMAPRO con la metodología de SAFEWORK sobre perfiles de riesgo se presentó como una buena práctica de DS en acción por un trabajo seguro en el XIX Congreso Mundial de SST, celebrado en Turquía en Setiembre del 2011.

¹⁷ En cambio, sí existe una relación entre la prevención y erradicación del TI con el TD del sector (que es parte del objetivo del Proyecto), entendiendo que uno de los indicadores del TD es precisamente la poca o nula participación de niños como fuerza de trabajo.

empresas se cuenta con información “de base” que se requeriría para poder estimar el impacto de la intervención¹⁸.

Estrategias de intervención del Proyecto.

Las estrategias contempladas por el Proyecto son coherentes con sus objetivos; algunas se han mantenido durante las dos etapas del Proyecto, y otras corresponden principalmente a la segunda etapa. El análisis sobre la implementación efectiva de estas estrategias se realiza en las siguientes secciones del presente documento.

Durante todo el Proyecto

- Cada componente y actividad del Proyecto se ha gestionado en un marco de DS, bajo la premisa que reforzar las capacidades de DS genera un impacto en la productividad de las empresas y en las condiciones de trabajo.
- El Proyecto ha buscado siempre aprovechar y capitalizar el trabajo que ya venía realizando SIMAPRO en el sector azucarero (en productividad y competencias) y también instancias del gobierno, principalmente la STPS (en términos de formación y seguridad y salud en el trabajo) y CONOCER (en materia de certificación).

Durante la segunda etapa

- En la segunda etapa se buscó poner mayor énfasis en acciones orientadas a la sostenibilidad del Proyecto, como la implementación de SIMAPRO en un conjunto de empresas asociadas bajo el enfoque de cadena de valor; el fortalecimiento del marco normativo y operativo del gobierno en materia de productividad y TD; la formación de redes tripartitas por sectores para el intercambio y generación de conocimientos; y los programas de formación y certificación de consultores y otros multiplicadores de la metodología SIMAPRO.
- En el sector azucarero se priorizó la profundización (continuar con la intervención con los ingenios que ya habían participado en la primera etapa) antes que la extensión. En cambio, como Proyecto se buscó la extensión de la intervención a otros sectores, como turismo, PYMES y automotriz, cuya elección no respondió a un diagnóstico previo sino principalmente a que exista interés y apoyo de los mandantes. Y en todos estos sectores la intervención se inició con un proyecto piloto, a partir del cual se expandió a más empresas (sobre todo PYMES).

5.4.3. Eficacia.

En esta sección se analiza la eficacia de cada componente del Proyecto así como los principales resultados de la intervención. Luego se revisa la contribución del Proyecto a los CPO del PTD de México y a los resultados del Programa y Presupuesto de la OIT; y finalmente se identifican los principales factores que explican la efectividad de la intervención y las principales dificultades que enfrentó el Proyecto durante su ejecución.

¹⁸ De todas maneras, en la sección “impacto” de este documento se realizan algunas reflexiones, que incluyen algunas estimaciones de ciertos indicadores sobre el impacto que ha tenido el Proyecto, en los diferentes sectores donde intervino, tanto en términos de productividad como de condiciones laborales.

Efectividad por componentes.

SIMAPRO MEDICION

Este componente del Proyecto ha contribuido a generar en las empresas una cultura de medición sobre diferentes aspectos de su organización que ellos consideran relevantes. Algunas PYMES era la primera vez que realizaban el proceso de definir objetivos principales, identificar indicadores asociados a dichos objetivos, y medir permanentemente el valor de dichos indicadores. En tanto, en otras empresas los indicadores ya se habían trabajado antes del Proyecto, pero SIMAPRO permitió homogeneizarlos y hacerlos comparables unos con otros, a través del índice de efectividad.

En los ingenios este sistema de medición se implementó tanto para la época de zafra como de reparación, y también en diferentes departamentos, cada uno de los cuales identificaba sus propios objetivos tanto de proceso (calidad; volumen; pérdidas; costos) como sociales (limpieza, seguridad e inocuidad; asistencia personal; mejora continua), y también sus propios indicadores para cada objetivo. En el Anexo 7 se presenta, a modo de ejemplo, algunos de los indicadores planteados por las empresas de los sectores azúcar y PYMES.

SIMAPRO CAPACITACION

La principal herramienta para llevar a cabo este componente ha sido la elaboración y adaptación de las GAEC, cuyas principales ventajas (de acuerdo a las empresas del Proyecto que fueron visitadas en el trabajo de campo) son que se puede adaptar en función a las características de la organización (equipo, infraestructura, tipo de proceso) y a las necesidades y “situación de entrada” de los trabajadores, y que genera aprendizajes que pueden ser inmediatamente aplicados al trabajo diario. Asimismo, la capacitación a los trabajadores a través de las GAEC ha sido realizada no por personal externo a las empresas, sino por facilitadores internos que previamente recibieron una capacitación en ello. Todos estos factores marcan diferencia a favor del Proyecto respecto a las capacitaciones tradicionales, que son percibidas por los beneficiarios como “impuestas desde afuera”.

Sumando ambas etapas el Proyecto ha elaborado 20 GAEC y ha apoyado a CONOCER, a partir del establecimiento del Comité de Normalización de Competencia Laboral de la Industria Azucarera, en la elaboración de 3 Estándares de Competencias Laborales (ECL)¹⁹ para la certificación de los trabajadores²⁰. No obstante, la capacitación brindada a los trabajadores en el Proyecto ha sido solo en 10 de las 20 GAEC elaboradas; además, la capacitación solamente se ha dado en competencias transversales y no en específicas, y no siempre culminaba en certificación, que, de acuerdo a lo recogido en el trabajo de campo realizado en la presente evaluación, es una de las principales expectativas de quienes reciben la capacitación²¹.

SAFEWORK

Los dos aspectos más destacados por los beneficiarios en relación a este componente han sido la simplicidad de la metodología utilizada (más aún tomando en cuenta que la normatividad de

¹⁹Anteriormente se llamaban Normas Técnicas de Competencias Laborales

²⁰ Ver la relación de estas GAEC y ECL en el Anexo 8

²¹ Estos factores contribuyen a explicar por qué (de acuerdo a una encuesta aplicada durante el trabajo de campo) los trabajadores perciben que la utilidad de este componente de capacitación es menor que la del componente de medición. En el gráfico 1 de este documento se presentan estos resultados.

México sobre SST es compleja) y la coherencia con el componente de formación y productividad.

En relación a lo primero, a diferencia de otras metodologías, en SAFEWORK no se utilizan tecnicismos para elaborar los perfiles o planes, y además hay una participación constante y efectiva de los mandos medios y trabajadores. Respecto a lo segundo, luego de la elaboración de los perfiles de riesgo y planes de acción, los trabajadores fueron capacitados y certificados en las GAEC de “Autogestión de SST” y “Contribución a la conservación de medio ambiente” que son algunas de las que se hicieron en el primer componente.

Un punto importante relacionado a este componente es si el empresario que invierte en SST lo hace por temor a la inspección, por convicción, o por conseguir una certificación en la materia. De acuerdo a las entrevistas sostenidas en la presente evaluación, los empresarios sí suelen invertir en SST (lo cual es positivo) aunque su motivación principal es el temor a la inspección, cuando debería apuntarse a que lo hagan por alguna de las otras dos razones (convicción o conseguir una certificación), aunque lo de la certificación depende principalmente de que el cliente así lo exija, con lo cual la decisión de invertir en SST respondería a una lógica económica (“invierto en SST y me certifico porque caso contrario no tengo clientes”), que es la base de la mayoría de las decisiones de los empresarios.

SOLVE

En este componente la idea era similar al anterior, en el sentido que el desarrollo de programas y planes de acción preventivos de adicciones en las empresas vendría seguido de la capacitación en las GAEC “Cuidar la salud en la vida cotidiana” y “Generar igualdad entre hombres y mujeres / Balancear el tiempo de trabajo con el familiar y personal”, y que previo a todo ello se partía de un diagnóstico sobre la situación de la empresa y de los trabajadores.

Probablemente esto último explica que en este componente SOLVE los avances hayan sido menores, ya que los trabajadores son un poco reacios a que se les haga pruebas físicas y/o psicológicas que podrían determinar que tienen problemas de alcohol, drogas o trastornos psicosociales. Y por el lado de las empresas, también afectó quizás el hecho que es un tema más novedoso (y sobre el que se tiene menos información sobre su utilidad) que SST por ejemplo y sobre todo que la puesta en marcha de este componente implicaba una logística especial en términos de contratación de médicos, nutricionistas, psicólogos, que debían evaluar a todo el personal, llevar a cabo actividades integrales de prevención, etc.

Experiencia piloto para prevenir y eliminar el Trabajo Infantil

El Proyecto se ha desarrollado siguiendo dos líneas de acción:

- La apertura de un DS entre los actores sociales de la cadena de valor de la agroindustria azucarera para atender los retos laborales que enfrentan los trabajadores jornaleros agrícolas, con el objetivo de mejorar la productividad del campo y las condiciones de trabajo de los jornaleros adultos, como alternativa al TI.
- El fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en su capacidad de proveer servicios de educación, a la población menor de edad en riesgo de trabajar o trabajadora, de forma que se constituyan en una alternativa real al TI.

El foco de la intervención ha estado en la primera línea de acción y respecto a ella, en la práctica ha significado la aplicación de los componentes SIMAPRO MEDICION y SIMAPRO CAPACITACION (a través de una GAEC) en las actividades de siembra, cultivo y cosecha de caña en los 4 ingenios participantes de la experiencia piloto durante el período de zafra 2010 – 2011 y 2011 - 2012 atendándose a aproximadamente 450 trabajadores. No obstante, estas acciones no se han visto reflejadas en mejoras en la productividad del campo y, menos aún, en las condiciones de trabajo de los jornaleros (más adelante se esbozan algunas posibles causas de ello).

En cuanto a la segunda línea de intervención, en la práctica no se ha trabajado mucho en ella, habiendo sido únicamente dos los ingenios en los que se llevó a cabo mini programas de prevención y erradicación de TI.

Además de intentar desarrollar estas dos líneas de acción, el Proyecto buscó (y logró) contribuir al posicionamiento de la temática del TI vía principalmente la realización de reuniones con la Dirección de Inspección de Trabajo a nivel Federal para incluir el TI en el protocolo de inspección, la elaboración de un mapa de riesgos de la labor del corte de la caña enfatizando en el TI, la facilitación de mesas de diálogo y la utilización de la propia Red Institucional de SIMAPRO para difundir información y sensibilizar sobre el tema.

Este mayor posicionamiento en materia de prevención y erradicación del TI en el sector se plasma en la reciente "Declaración de cero tolerancia al trabajo infantil en la cadena de valor de la agroindustria de la caña de azúcar en México"²² así como en el Plan de Acción en materia de prevención y erradicación de trabajo infantil del sector al 2016.

Asimismo, la idea de enfrentar la problemática del TI desde un enfoque de TD, productividad y cadena de valor, ha contribuido a generar otros proyectos como el de la ONG SOLIDARIDAD que, con SIMAPRO, busca implementar en 3 zonas abastecedoras de caña un proceso de certificación integral que es el estándar BONSUCRO²³.

Percepción de utilidad de los diferentes componentes.

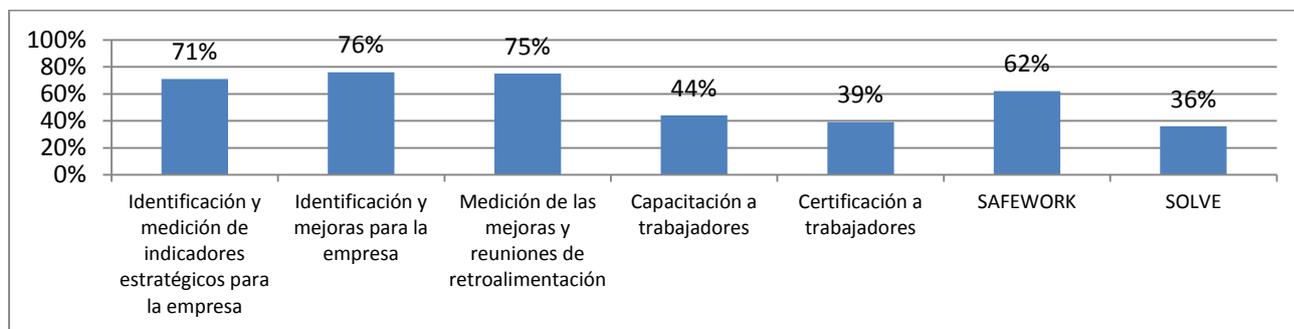
Durante las visitas de campo realizadas como parte de la presente evaluación se aplicaron encuestas (ver Anexo 9) a 76 trabajadores de 10 empresas del Proyecto: 8 PYMES y 2 ingenios²⁴. Una de las preguntas indagaba sobre la percepción de utilidad del trabajador acerca de los diferentes componentes del Proyecto y, como se observa en el siguiente gráfico, las herramientas asociadas a los componentes de medición y de SAFEWORK han sido más valoradas que aquellas asociadas a los de capacitación / certificación y a SOLVE.

Gráfico 1. Porcentaje de trabajadores que manifestaron que los componentes del Proyecto habían tenido un nivel de utilidad “alto” o “muy alto” para la empresa.

²² Esta Declaración ha sido firmada el 12 de Junio del 2013 por la CNIAA, el STIASRM, la Unión Nacional del Productores de Caña de Azúcar, la Unión Nacional de Cañeros, consta de 6 acuerdos, algunos de los cuales son incluir en las relaciones contractuales con proveedores de bienes y servicios cláusulas mediante las cuales dichos proveedores implementen la política de “cero tolerancia”; y gestionar convenios con dependencias competentes del gobierno federal, de los estados y municipios para mejorar atención que reciben grupos vulnerables en materias de salud, educación, capacitación para el trabajo, protección social.

²³ BONSUCRO es un sistema de certificación único para la producción de azúcar. Incluye 5 principios: cumplir la ley en ingenio y campo; respetar los derechos humanos y laborales; gestionar el ahorro de materia prima, producción y procesamiento para mejorar sostenibilidad, en fábrica y en campo; gestionar activamente los servicios de biodiversidad y ecosistemas, en campo y fábrica; mejorar continuamente las áreas de negocio.

²⁴ La selección de los trabajadores fue aleatoria, incluye 57 hombres y 19 mujeres, el promedio de edad de los encuestados es 37 años y el promedio de años trabajando en su empresa es 8. Asimismo, la muestra incluye trabajadores de los diferentes niveles de la empresa (gerencia, mando medio, operarios).



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada durante las visitas de campo a 76 trabajadores de 10 empresas participantes del Proyecto

La incorporación de los sectores pequeña y mediana empresa (PYMES) y Turismo en el Proyecto.

Como se mencionó en la sección anterior (“validez de diseño”) para la segunda etapa una de las estrategias del Proyecto era extenderse a otros sectores, como el de PYMES y el de turismo.

En el sector PYMES se implementó SIMAPRO PYME, con el objetivo de desarrollar prácticas responsables en las empresas que apunten a mejorar las condiciones de trabajo y de productividad. La intervención en cada empresa duró 6 meses, incluía solamente el componente de SIMAPRO MEDICION²⁵. Luego de una experiencia piloto en el 2010 en un hotel, un año después SIMAPRO PYME se implementó en 40 PYMES del Estado de Morelos, y durante el período 2012 – 2013 se implementó una segunda etapa del Proyecto, en el que participaron 104 empresas de 12 Estados. Cabe resaltar que el proceso para identificar y seleccionar las empresas beneficiarias del Proyecto no supuso la existencia de filtros o requisitos muy rigurosos²⁶: las PYMES únicamente tenían que ser formales, con un mínimo de 2 años de antigüedad y 30 colaboradores, mostrar interés y compromiso, y disposición a invertir.

En el sector turismo, la intervención sí incluye los componentes de medición, capacitación y SAFEWORK y también se inició con una experiencia piloto en el Estado de Nayarit, para luego extenderse a más hoteles ubicados en diferentes Estados. Al indagar con los hoteles, durante las visitas de campo que formaron parte de esta evaluación, sobre las motivaciones que podía tener una empresa grande para incorporar la metodología SIMAPRO, lo más mencionado fue la necesidad de reducir el nivel de deserción y rotación laboral²⁷, de motivar a sus trabajadores y mandos medios, y de darle más importancia al “día a día” y no solo a los grandes indicadores estratégicos (ventas, utilidad, rentabilidad, inversiones).

El escaso reconocimiento por parte de sus superiores, no ser tomados en cuenta para la toma de decisiones asociadas a las labores que desempeñaban diariamente, así como algunos inconvenientes en el ambiente y las condiciones físicas de trabajo (espacio, ventilación, iluminación, servicios básicos) son razones que contribuían a la deserción de los trabajadores (y,

²⁵ Este componente es básicamente el mismo que se aplicó en el sector azucarero aunque en SIMAPRO PYME se incluyen algunas herramientas adicionales como la “maratón de mejoras”, la evaluación de áreas funcionales y tractoras, el recorrido diagnóstico participativo, y el taller para líderes y directivos.

²⁶ En realidad, lo mismo ocurrió en la primera etapa, ya que los 14 ingenios azucareros que participaron del Proyecto fueron aquellos que invitó la CNIAA para llevar a cabo el Proyecto.

²⁷ Lo cual a su vez genera costos a la empresa en términos de que no se capitaliza el know how de los trabajadores que se van, y además se incurren en costos adicionales de reclutamiento y selección de los trabajadores que los reemplazan.

por ende, a la rotación laboral) o a la poca identificación con la empresa entre quienes permanecían en sus puestos. En tal sentido, los hoteles consideraron que la metodología SIMAPRO podría contribuir a solucionar cada una de estas razones y, por lo tanto, a reducir la deserción y rotación laboral.

Principales resultados del Proyecto.

El Proyecto no contó con un Marco Lógico en la segunda etapa lo cual dificulta un análisis de eficacia que, por definición, compara lo ejecutado en relación a lo previsto. De todas maneras, a continuación se presentan algunos resultados que permiten cuantificar la magnitud de las acciones llevadas a cabo durante el Proyecto; en algunos casos se compara con la meta prevista pero en otros lamentablemente no se puede hacer esta comparación al no haberse definido dichas metas desde un inicio.

La información sobre los resultados alcanzados, en todos los casos proviene del propio Proyecto. Si bien esto puede suponer un riesgo de que dicha información esté sesgada a favor de los intereses del Proyecto, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- En el caso del sector PYMES proviene de la plataforma electrónica donde almacenan la información que genera el Proyecto (SIMAPRO PYME I CAM). Esta información es generada por las propias empresas y pasa por un control de calidad a cargo de los consultores y/o coordinadores regionales que, como se verá en una siguiente sección, forman parte del equipo de SIMAPRO PYME.
- En el caso del azúcar, para la primera etapa la información proviene de los informes finales elaborados por el propio Proyecto, y para la segunda etapa la información ha sido proporcionada por el Coordinador del Proyecto; y lo mismo en el caso del sector turismo. Aquí también existe una plataforma electrónica (i-SIMAPRO) donde los ingenios y hoteles ingresan los principales resultados de la intervención de SIMAPRO en sus organizaciones, y también los consultores y/o el Coordinador SIMAPRO revisan la consistencia de la información.

La información referida a las metas previstas, cuando las hay, provienen del Marco Lógico del Proyecto para la primera etapa, y de los planes operativos de los bienios 2010 – 2011 y 2012 – 2013 para la segunda etapa.

Un primer grupo de indicadores son de cobertura del Proyecto, por etapas y sectores. La cantidad de empresas que participaron en el Proyecto es similar a la que se había previsto, inclusive un poco más: para el sector azúcar se había previsto intervenir en 8 ingenios en la primera etapa y se hizo con 14; con 14 ingenios en la segunda etapa y se hizo con 12. En el sector PYMES se tenía pensado implementar en 140 empresas y se logró hacerlo en 144²⁸; y en turismo se tenía previsto hacerlo en 10 empresas y se hizo en 12.

²⁸ De las 144 empresas PYME, el 49% son de servicios, el 32% industriales, y el 19% restante comerciales. En el Anexo 10 se presentan los indicadores de los cuadros 4 y 5 del sector PYME (solamente la segunda intervención, 104 empresas), desagregado según rama de actividad a la que pertenecen las empresas.

Cuadro 4. Principales indicadores de cobertura del Proyecto, según etapas y sectores.

	Etapa I	Etapa II			
	Azúcar	Azúcar	PYME (1)	PYME (2)	Turismo
# Empresas participantes en el Proyecto	14	12	40	104	12
# Trabajadores en las empresas participantes	7,000	6,000	2,063	6,029	3,500
# Estados de México donde se ubican las empresas participantes	7	7	1	12	4

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

Un segundo grupo de indicadores permiten visualizar la envergadura de las acciones realizadas durante el Proyecto. El número de equipos de trabajo equivale al número de áreas de las empresas donde se ha implementado el Proyecto, están conformados por aproximadamente 6 a 8 personas incluyendo directivos, mandos medios y trabajadores. Estos equipos han tenido periódicamente (cada 15 días en promedio) reuniones de retroalimentación donde se discutía sobre los resultados de las mediciones, se proponían mejoras y se asignaban responsables para implementarlas, se conversaba sobre las dificultades existentes en el trabajo del día a día y las posibles soluciones. Asimismo, por lo general estas reuniones incluían capacitaciones muy cortas²⁹ (15 minutos) a cargo del jefe de equipo o de algún integrante, sobre algún tema específico que se consideraba podría redundar en un mejor funcionamiento del área.

En cuanto a las mejoras generadas e implementadas, como se aprecia en el cuadro, la cantidad es mucho mayor en las empresas PYMES que en las de azúcar o turismo, ya que por lo general la aplicación de las mismas es más sencilla. La descripción de estas mejoras y de su importancia se presenta en un acápite posterior (“factores claves para la efectividad de la intervención”) de esta misma sección.

Cuadro 5. Número de equipos de trabajo conformados, sesiones de retroalimentación efectuadas y cápsulas de capacitación brindadas en el Proyecto, según etapas y sectores.

	Etapa I	Etapa II			
	Azúcar	Azúcar	PYME (1)	PYME (2)	Turismo
# Equipos de trabajo conformados en las empresas	105	135	219	658	25
# Sesiones de retroalimentación a Comités o equipos	525	1,350	905	7,769	250
# Cápsulas de capacitación a Comités o equipos	345	675	622	6,325	75
# Mejoras generadas	773	900	1,154	5,737	150
# Mejoras implementadas	199	650	914	4,235	80
# Mejoras implementadas por trabajador	0.03	0.11	0.44	0.70	0.02

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

Un tercer grupo de indicadores solo aplica para el sector azúcar y turismo, y aluden al componente de capacitación: número de trabajadores capacitados en GAEC, número de trabajadores certificados, y número de planes de acción en SST elaborados.

Cuadro 6. Número de trabajadores capacitados y certificados en GAEC.

	Etapa I	Etapa II	
	Azúcar	Azúcar	Turismo

²⁹ Denominadas “cápsulas de capacitación”

# Trabajadores capacitados en GAEC	770	1,850	140
# Trabajadores certificados en GAEC	720	320	
GAEC en las que se capacitaron los trabajadores	“Seguridad y salud en el trabajo y conservación del medio ambiente” (GAEC 9 y 10)	“Seguridad y salud en el trabajo y conservación del medio ambiente” (GAEC 9 y 10) “Trabajar con sistemas de calidad y con normas de seguridad alimentaria” (GAEC 7 y 8) “Generar valor económico y social a los Grupos de Interés de la Organización” (GAEC 1 y 2) “Trabajar en Equipo” (GAEC 11 y 12) “Contribuir a la cosecha de caña de azúcar con eficiencia, calidad y en condiciones de trabajo decente”	“Realizar el lavado de ropa en proceso industrial con calidad, eficiencia y seguridad” “Realizar la limpieza de cocinas en hotelería con calidad, eficiencia y seguridad”
ECL en las que se certifican los trabajadores	“Implementación de medidas de seguridad en el trabajo y conservación del medio ambiente en el ingenio azucarero”	“Implementación de medidas de seguridad en el trabajo y conservación del medio ambiente en el ingenio azucarero” “Aplicación de medidas de seguridad alimentaria y calidad en el ingenio azucarero”	
# organizaciones que cuentan con Planes de acción en SST	8	10	2

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

Contribución del Proyecto a los CPO del PTD de México y a los resultados del Programa y Presupuesto de la OIT.

En el bienio 2010 – 2011 el Proyecto contribuyó al cumplimiento de los 4 criterios del CPO MEX 102 del PTD de México, y de 1 criterio de los CPO MEX 126 y MEX 151. Y en el bienio 2012 – 2013 también contribuyó con el cumplimiento de los criterios de estos 3 CPO (2 en MEX 102, 1 en MEX 126 y 1 en MEX 151). En el Anexo 11 se detalla esta información, incluyendo el número de criterios que existen para verificar el cumplimiento del CPO, cuántos de ellos se han cumplido y en cuántos y cuáles ha contribuido el Proyecto. Y en el Anexo 12 se muestra con detalle, para cada CPO de ambos bienios, cuáles han sido los resultados alcanzados en relación a cada criterio de medida y cuál ha sido la contribución específica del Proyecto para la consecución de dichos resultados.

Asimismo, el Proyecto, al haber contribuido con los CPO del PTD de México, también lo ha hecho con los resultados 2, 3, 6 y 16 del Programa y Presupuesto de la OIT.

Cuadro 7. Contribución del Proyecto a los resultados del Programa y Presupuesto de la OIT de los periodos 2010 – 2011 y 2012 - 2013

Resultados	Período	Indicadores específicos a los que contribuye los CPO de MEX asociados al Proyecto
Resultado 2	2010 – 2011	Indicador 2.1 “# Estados miembros que, con apoyo de OIT, integran el desarrollo de competencias dentro de sus estrategias de desarrollo sectorial o nacional”. (CPO del PTD MEX asociado: MEX 102)

Resultado 3	2012 – 2013	Indicador 3.3 “# Estados miembros que, con apoyo de OIT, ponen en práctica programas para fomentar la adopción de prácticas empresariales responsables y sostenibles”. (CPO del PTD MEX asociado: MEX 102)
Resultado 6	2010 – 2011 y 2012 – 2013	Indicador 6.2 “# Estados miembros en los que los mandantes tripartitos, con apoyo de OIT, implementan programas para promover una mejor seguridad y salud en el trabajo” (CPO del PTD MEX asociado: MEX 126)
Resultado 16	2010– 2011 y 2012 - 2013	Indicador 16.1 “# Estados miembros en los que los mandantes tripartitos, con apoyo de OIT, implementan políticas y programas para eliminar el trabajo infantil in línea con los convenios y recomendaciones de OIT”. (CPO del PTD MEX asociado: MEX 151)

Elaboración propia, en base al Implementation Report 2010 – 2011 y 2012 - 2013

Factores claves para la efectividad de la intervención.

El convencimiento de los directivos y rol de los coordinadores, facilitadores y consultores SIMAPRO.

El involucramiento del dueño consiste en aprobar la intervención del Proyecto en la empresa y hacer seguimiento, pudiendo o no participar activamente durante la ejecución. El coordinador es un trabajador de la empresa que debe gestionar ante el dueño los recursos (humanos, financieros, tiempo) necesarios para llevar a cabo el Proyecto, y también motivar a los facilitadores y trabajadores. Los facilitadores son los líderes de los equipos de trabajo que se forman en cada área donde se implementa el Proyecto. Finalmente, el consultor del Proyecto es el único de esta lista que es personal externo a la organización, y su función principal es orientar y motivar a los trabajadores durante todo el proceso.

La flexibilidad y adaptación de la metodología del Proyecto a cada empresa.

El Proyecto ha aplicado la metodología SIMAPRO en empresas de diferentes tamaños, ramas de actividad, privadas o públicas, porque puede adaptarse a cualquier organización que cuenta con objetivos precisos³⁰.

La generación e implementación de mejoras.

Una herramienta del componente SIMAPRO MEDICION, que no estaba en el diseño original de SIMAPRO (PROMES) es el de la generación e implementación de mejoras, desde la propia empresa. Y resultaron siendo muy importantes no solamente por los resultados tangibles que dichas mejoras han generado en las empresas sino porque la concreción de las mismas (algunas veces de manera inmediata) fue un factor clave para convencer a aquellos trabajadores o directivos que creían que el Proyecto era un mero ejercicio teórico que no se iba a materializar en resultados tangibles para la empresa.

³⁰ Esta flexibilidad y adaptación a las necesidades de cada empresa se comprobó durante la visita de campo, con algunos ejemplos como en un hotel grande donde no aplicaban encuesta de clima laboral porque ya tenían, y en otra no consideraban necesaria la certificación en GAEC de sus trabajadores porque trabajaban con otro tipo de certificaciones. Asimismo, en un ingenio la intervención del Proyecto inició con el componente SAFEWORk y con el de formación y productividad.

Si bien todas las mejoras tenían como denominador común enfocarse a mejorar la productividad, es posible clasificarlas según el objetivo específico: así, de la visita de campo a 18 empresas del Proyecto realizada como parte de la evaluación, se observó que:

- Algunas estuvieron orientadas a mejorar el ambiente y las condiciones físicas de trabajo: amplitud del espacio, iluminación, servicios básicos, orden y limpieza.
- Otras a reducir tiempos (de producción, de atención, de servicio al cliente) y costos.
- Un tercer grupo a incorporar herramientas nuevas en la planificación, ejecución y control de los diferentes procesos³¹.

Aquí fueron claves los criterios de priorización de mejoras utilizados por el Proyecto: bajo costo, aplicabilidad inmediata y alto impacto. También cabe relevar que lo aprendido en las capacitaciones (tanto las “cápsulas” en todos los sectores como las GAEC en el sector azúcar y turismo) se podía plasmar inmediatamente en la generación e implementación de mejoras, con lo cual la capacitación se convierte en un medio y no en un fin.

El Diálogo Social efectivo en todos los componentes y herramientas del Proyecto.

Desde el diseño mismo del Proyecto, se tuvo claro la importancia de que todos los componentes se gestionen en un marco de DS y en la práctica esto se ha cumplido.

Por ejemplo, en el sector azúcar, el Proyecto nace de un acuerdo celebrado entre las organizaciones de trabajadores y empresarios del sector; y en el que el Estado brindó el marco normativo vía el Contrato Ley. Además, el Proyecto ha promovido el DS en tres niveles: cúpulas sindical y empresarial, con la participación de dirigentes de ambas partes en el curso “Diálogo Social, Trabajo Decente y Gestión por Competencias” en Turín; Cámara y Sindicato, con las asesorías al CMNML (con participación tripartita) para la implementación del Plan Rector y del Proyecto entre sus organizaciones; y en la “base” asesorando, en cada empresa, a los CML y las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene.

En el sector turismo, el Proyecto se implementa desde un enfoque de cadena de valor, iniciándose en la región de Bahía de Banderas, a partir de la incorporación en el 2009 de uno de los grandes hoteles en la Red institucional del Proyecto y propiciando, a partir de ello, la integración de un conjunto de empresas, actores e instituciones vinculados a hoteles, transportes y restaurantes.

En el sector PYMES destaca la articulación del Proyecto con la Secretaria de Trabajo y principalmente con la de Economía (uno de los organismos públicos con más recursos por ejecutora) ya que tradicionalmente ésta última no se consideraba como un mandante de la OIT.

Pero acaso lo más importante es que a nivel de cada empresa la implementación del Proyecto ha supuesto la realización de numerosas reuniones de retroalimentación (acerca de los resultados de las mediciones, de las mejoras implementadas y sobre las dificultades existentes y posibles

³¹ Por ejemplo, elaboración de manuales de procedimientos; políticas y programaciones de compras, ventas y cobranzas; mecanismos de incentivos salariales a trabajadores; lista de chequeo de actividades; uso de diagramas de gantt; software que integra producción y ventas y hace seguimiento en tiempo real a pedidos; costeo por maquinaria; mantenimiento preventivo.

soluciones) en tres niveles: I (o “Momentos de diálogo”) una o dos veces por semana al interior de cada área de la empresa; II, entre mandos medios y gerentes cada quince días, y III (o “MACRO SIMAPRO”) con periodicidad mensual, con participación de la gerencia, sindicatos, empresarios. Es decir, el Proyecto ha promovido la participación de todos los trabajadores (desde quienes ocupan los puestos de menor jerarquía hasta el gerente) para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo.

También ha sido importante el DS para poner en agenda la temática de la prevención y erradicación del TI. Este diálogo se ha dado a nivel sectorial (CNIAA, organizaciones cañeras como la Confederación Nacional Campesina y la Unión Nacional de Productores de Caña), y local (ingenios y organizaciones cañeras participan a través de los Comités de Producción Local), y también con la participación de instancias públicas como la STPS y el INCA Rural (Programa de Agricultura), mediante la implementación de un proyecto para desarrollar un estándar oficial de competencias laborales para cortadores de caña.

El contexto político e institucional favorable.

En el sector azúcar, el Contrato Ley, el Acuerdo de Modernización y el Plan Rector legitiman y hacen pertinente el Proyecto (en realidad, lo generan). Pero además, en el 2012 con el Protocolo de Inspección para zafra y reparación, SIMAPRO logra que “sus” empresas tengan continuidad en el tema de la cultura preventiva de SST. También ha sido favorable para el Proyecto (y no solo en el sector azúcar sino también en turismo y en PYMES) la existencia de leyes, programas y planes del Estado que impulsan la GRH por competencias en las organizaciones, como la Reforma de la Ley del Trabajo en Noviembre del 2012 que incorpora explícitamente el concepto de TD, que es acorde con OIT³², el Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) de la STPS, el Plan Nacional de Desarrollo 2012 – 2018, y el Programa Nacional de Educación 2012 – 2018.

Asimismo, tanto las Cámaras y Asociaciones empresariales como los sindicatos han tenido una participación activa que ha sido favorable para los objetivos del Proyecto; y no solamente con la firma del Acuerdo de Modernización y Plan Rector, sino también, en el caso de los sindicatos, para el inicio de la intervención del Proyecto en el sector turismo en el Estado de Nayarit y luego en otros Estados.

Principales dificultades del Proyecto durante su ejecución.

Reticencia inicial de directivos y/o trabajadores de las empresas.

En el caso de los directivos los principales motivos eran tener que invertir recursos (dinero, tiempo de los trabajadores) que, en el corto plazo, puedan afectar sus indicadores cotidianos de ventas, producción; temor a mostrar las debilidades de la organización ante los trabajadores y a ceder poder en relaciones laborales más participativas; y, en el caso de algunas empresas grandes, escepticismo sobre cómo podría contribuir el Proyecto a los objetivos de su organización. En el caso de los trabajadores, los motivos centrales eran temor a hablar en

³² Asimismo, esta Reforma a la Ley Federal del Trabajo abre una perspectiva importante para la difusión de SIMAPRO entre las empresas, ya que el artículo 153, relativa a la productividad, formación y capacitación de los trabajadores requiere de herramientas (como SIMAPRO) a nivel empresas para medir y dar seguimiento a la productividad y a las condiciones de trabajo.

público, temor a que los evalúen y las malas experiencias anteriores con otros Proyectos en los que no se hizo seguimiento a las capacitaciones que se brindaban.

De hecho, uno de los motivos por los que el Proyecto en la segunda etapa no contempló extenderse a más ingenios azucareros fue esta reticencia, especialmente de los directivos³³.

Algunos mandos medios de las empresas no saben gestionar recursos humanos bajo una filosofía como la que propone el Proyecto.

Estos mandos medios (por lo general, ex operarios) acostumbrados a un sistema de recibir / dar órdenes, no lograron comprender la filosofía participativa del Proyecto

Los indicadores de efectividad, que son una herramienta clave en el componente SIMAPRO MEDICION, han tenido algunas limitaciones que pueden haber reducido su utilidad.

Estas limitaciones han sido que en algunas empresas fueron muchos los indicadores, las mediciones y los valores que se han generado (perdiendo un poco la perspectiva que esta herramienta es un medio para mejorar el proceso de toma de decisiones y no un fin en sí mismo); y que faltó comunicar mejor los resultados a los trabajadores, así como reconocerlos y motivarlos en función de dichos resultados.

La línea de acción orientada a mejorar la productividad del campo y las condiciones de trabajo de los jornaleros adultos, como alternativa al TI ha enfrentando algunas limitaciones.

Estas limitaciones son que en el campo la preocupación prioritaria es cumplir con las cuotas asignadas de producción y en cambio hay poca convicción de que pueden mejorar la cosecha en términos de TD y productividad; que tanto en el campo como en los ingenios eluden un poco la responsabilidad sobre la materia³⁴; la falta de habilidades en los líderes SIMAPRO (personal del campo o del ingenio) para hacer seguimiento a mejoras, comunicar resultados, pedir correctivos a los trabajadores; y la falta de presupuesto del ingenio (según lo que mencionan) y de las asociaciones cañeras para llevar a cabo capacitaciones o implementar las mejoras propuestas por los trabajadores.

La línea de acción orientada a fortalecer las capacidades de los actores locales para proveer servicios de educación como alternativa real al TI se ha trabajado muy poco debido a algunas razones asociadas tanto a la demanda de estos servicios como a su oferta.

En cuanto a las razones “de demanda”, se tiene que los trabajadores muchas veces son migrantes y los compromisos económicos que tienen en sus comunidades de origen hacen que se priorice la obtención de ingresos (involucrando en el trabajo a sus niños) antes que la educación. Asimismo, algunos conciben a la educación que pueden recibir sus hijos como poco útil, otros no cuentan con información suficiente para evaluar a la educación como un medio para acceder a un mejor nivel de vida o cuando sí son conscientes de ello, saben que las ventajas de la educación se van a materializar en el largo plazo cuando lo que más privilegian es el ingreso familiar inmediato.

³³ También hubo otros motivos como la menor disponibilidad de recursos del Proyecto para esta etapa y que aún no tenía impactos que exhibir sobre la etapa anterior y que podría haber generado adhesiones de más ingenios al Proyecto

³⁴ En el campo sostienen que la prevención y erradicación del TI es un tema que debe resolver el gobierno, mientras que en los ingenios aducen que la solución al problema del TI no depende de ellos ya que no son los empleadores directos de los cortadores.

Respecto a los factores “de oferta” se debe considerar la débil capacidad del Estado de capacitar a los profesores para desarrollar las actividades educativas en un ambiente lúdico, que motive a los niños de 5 – 14 años y despierte su interés en seguir estudiando. De igual manera, no existe una oferta importante de servicios educativos que favorezcan una mejor inserción laboral (educación para el trabajo) de los adolescentes de 15 - 17 años. A esto hay que añadir que los mecanismos de intervención de las instituciones públicas responsables a nivel federal y estatal no están del todo articulados, lo cual dificulta el acceso de los niños a sus programas de educación.

Resulta claro que no es responsabilidad del Proyecto la existencia de estos problemas, pero sí que no se haya tenido en cuenta la magnitud e importancia de los mismos al momento de definir la segunda línea de acción de la intervención.

Dificultades específicas para el sector PYMES.

El tiempo previsto de duración del Proyecto SIMAPRO PYMES (5 a 6 meses) en una empresa resultó corto.

Algunas razones que explican ello son que el “inicio efectivo” no es desde el primer día ya que hay un “período de convencimiento” a la empresa, que también hay una especie de “ciclo de maduración” del consultor. Además, a veces el Proyecto se implementaba primero en un área y no alcanzaba el tiempo previsto para implementarlo en el resto de la organización.

La ausencia de información “de base” en las empresas para el proceso de medición de indicadores.

En algunas PYMES, la inexistencia de información inicial sobre niveles de ventas, producción, costos y otras variables, complicaba mucho la posibilidad de establecer valores referenciales (“puntos ancla” en la jerga del componente SIMAPRO MEDICION), tan necesarios para calcular luego la evolución de los indicadores.

Dificultades específicas para el sector azúcar.

La influencia en el negocio de un factor externo como el precio.

Un precio bajo en México (que a su vez es el resultado de una mayor producción mundial) reduce la producción para la siguiente temporada (que es lo que se espera ocurra en la zafra 2013 / 2014) y también la disposición de los empresarios a invertir en capacitación de sus trabajadores (que es uno de los componentes principales del Proyecto).

La inexistencia de experiencias de integración vertical.

En el sector no hay experiencias de integración hacia atrás (ingenios – productores) ni hacia adelante (ingenios – refrescos), lo que ha complicado la posibilidad de que el Proyecto ingrese con el enfoque de cadena de valor y pueda generar de esta manera mayores impactos en el sector.

Limitados avances en el modelo de escalafón de salarios (tabulador alterno).

El Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera estableció que debían revisarse los escalafones y tabuladores de cada ingenio, depurando las plazas que se convenga suprimir, y al mismo tiempo mejorando los salarios de los trabajadores sindicalizados en el caso de que se incrementaran las funciones, las cargas de trabajo, la responsabilidad o las competencias necesarias para desempeñar los nuevos puestos.

En este contexto, se había previsto que durante la segunda etapa del Proyecto se desarrollaría un modelo de tabulador alterno, se validaría en 5 ingenios e inclusive se introduciría a la negociación colectiva de la industria. La idea de este tabulador es que, partiendo de la existencia de trabajadores debidamente capacitados para desempeñar diferentes actividades (multifuncionales), permita a dichos trabajadores percibir salarios acordes a su nueva competencia.

No obstante, a la fecha el proceso apenas se ha iniciado en uno de estos ingenios (Panuco) con la elaboración de perfiles de puestos (para soldaduras y talleres mecánicos), quedando pendiente la evaluación técnica, capacitación y certificación del personal, así como el benchmarking de sueldos, y finalmente la aceptación e implementación del esquema tabulador alterno. Este limitado avance puede explicarse por la complejidad técnica metodológica³⁵ y sobre todo por la reticencia de algunos trabajadores (principalmente los que tienen más años trabajando) en ser capacitados y evaluados (para saber si son sujetos a mejoras salariales) porque consideran que tienen muchos años en lo que hacen y ya saben todo lo que necesitan saber o que no les interesa realizar otras tareas (concepto de multihabilidad)³⁶.

Limitados avance en el proceso de certificación bajo el estándar BONSUCRO.

El proyecto de implementación de esta certificación tiene una duración estimada de 3 años (2013 – 2015) y si bien la participación de los ingenios en SIMAPRO podría considerarse como un antecedente valioso para el objetivo de obtener esta certificación SIMAPRO, hasta la fecha aún hay pocos avances. Una de las razones es que no es una certificación obligatoria que exijan los clientes para comprarles a los ingenios, y la otra es que no han recibido asistencia técnica en temas de medio ambiente (cuarto principio de BONSUCRO), que es un tema en que SIMAPRO no es especialista.

¿Por qué no funcionó la experiencia piloto en el sector automotriz?

El Proyecto desarrolló una experiencia piloto en una empresa automotriz en Querétaro y otra en un invernadero también en Querétaro. En ambos casos las empresas no tenían mayores problemas de productividad ni de calificación de los trabajadores, no obstante en el caso de la industria automotriz cuando se inició la experiencia no hubo una capacidad de respuesta importante del Estado como aliado, como sí ha sucedido en el caso del invernadero (con SIGPROL de la STPS). Además, en la industria automotriz cuentan con otras metodologías de medición y mejora de productividad, diferentes a SIMAPRO; y en el caso del invernadero, el

³⁵En la industria azucarera, los tabuladores salariales son muy extensos y de manejo complejo. Además de que el Contrato Ley contempla un gran número de categorías y salarios (algunas en desuso), en cada Ingenio el tabulador presenta características propias derivadas de convenios que han creado otros puestos y retablado las categorías existentes. En la práctica, en los ingenios existen entre 120 y 130 categorías salariales y al menos 10 líneas de ascenso en los escalafones, siendo las diferencias entre categorías muchas veces simbólicas.

³⁶ Una frase de un trabajador que sintetiza lo primero es *“tengo muchos años en esto, ¿quién me va a enseñar a mí?”*; y en cuanto a lo segundo *“yo solo soy tornero, no me encargo de mantenimiento”*

Proyecto entró con fuerza por el lado de las cadenas de valor (invernaderos integrados hacia atrás con pequeños productores).

5.4.4. Eficiencia en el uso de recursos.

El Proyecto, uno de los primeros en México en ser financiado con fondos RBSA, ha tenido dos etapas: la primera entre Noviembre del 2008 y Abril del 2010 y fue financiado exclusivamente por estos fondos; la segunda inicia en Mayo del 2010 y ha sido financiada también por RBSA y complementariamente con fondos Regular Budget for Technical Cooperation (RBTC) y Extra Budgetary Technical Cooperation (XBTC). Sumando ambas etapas, el presupuesto asignado al Proyecto ha sido S/. 1.4 millones, se ha ejecutado prácticamente el 100%, y este nivel de ejecución se ha dado en cada bienio y también en cada fuente de financiamiento que ha tenido el Proyecto.

Cuadro 8. Presupuesto asignado y ejecutado por el Proyecto, según etapas, bienios y fuentes de financiamiento.

	Presupuesto asignado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución
Etapas 1: 2008 – 2009	607,000	606,508	99.9%
RBSA 2008 – 2009	607,000	606,508	99.9%
Etapas 2: 2010 – 2011	457,400	456,596	99.8%
RBSA 2010 – 2011	300,000	299,196	99.7%
RBTC 2010 – 2011	75,962	75,962	100.0%
XBTC 2010 - 2011	81,438	81,438	100.0%
Etapas 2: 2012 – 2013	335,162	331,833	99.0%
RBSA 2012 -2013	150,000	149,821	99.9%
RBTC 2012 - 2013	41,281	38,131	92.4%
XBTC 2012 - 2013	143,881	143,881	100.0%
Total	1,399,562	1,394,937	99.7%

Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Oficina de Programación de OIT México

Al desagregar el monto ejecutado por el Proyecto según bienios y según fuentes de financiamiento se tiene lo siguiente:

- El 43% se ejecutó en la primera etapa del Proyecto (bienio 2008 – 2009) y el 57% en la segunda (33% en el bienio 2010 – 2011 y 24% en el bienio 2012- 2013).
- El 76% de lo ejecutado corresponde a la fuente RBSA, 8% a RBTC y 16% a XBTC.

Contribución de los fondos RBSA al Proyecto.

Al desagregar el destino de los fondos RBSA, se observa en el siguiente cuadro que más del 50% de lo ejecutado corresponde al pago a consultores individuales (vía COLEXT) para realizar servicios de asesoría, asistencia técnica, facilitación de talleres, *coaching*, elaboración de guías, materiales de capacitación, otros documentos, etc.

Los otros dos rubros importantes, en términos de presupuesto ejecutado, son los honorarios del equipo técnico que lideró el Proyecto (19% del total) y los seminarios, cursos de formación, intercambio de experiencias (18% del total). Al comparar la distribución porcentual del destino de los fondos RBSA entre ambas etapas, se observa que la diferencia principal es que en la primera se invirtió mucho más en estos seminarios y cursos que en los honorarios del equipo técnico, mientras en la segunda etapa sucedió lo contrario.

Cuadro 9. Distribución del presupuesto ejecutado por el Proyecto con fuentes RBSA, según rubros, 2008 – 2013.

	Total (2008 – 2013)		Etapa 1 (2008 – 2010)		Etapa 2 (2010 – 2013)	
	\$	% respecto al total	\$	% respecto al total	\$	% respecto al total
Locally recruited & short-term staff at actual cost	202,192	19%	74,365	12%	127,827	28%
Travel on mission	53,931	5%	13,622	2%	40,309	9%
Other specialised services	525,710	50%	327,320	54%	198,390	44%
Other operating expenses	13,145	1%	5,129	1%	8,016	2%
Books, periodicals and other publications	2,014	0%	2,014	0%	0	0%
Data processing equipment	3,483	0%	3,483	1%	0	0%
Individual fellowships	64,667	6%	22,632	4%	42,035	9%
Seminars and other group training	190,384	18%	157,944	26%	32,440	7%
	1,055,524	100%	606,508	100%	449,016	100%

Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Oficina de Programación de OIT México

La modalidad de financiamiento por RBSA ha sido provechosa en términos de flexibilidad y sencillez en la asignación de fondos para la ejecución del Proyecto:

- No ha sido necesario que el Proyecto realice reportes administrativos complicados, ni rendiciones de lo gastado ante los donantes (en este caso el gobierno de Holanda), excepto uno que se elaboró al finalizar la primera etapa.
- Ha habido flexibilidad para variar la composición del presupuesto según los diferentes rubros, con la única restricción que las reasignaciones no sean muy altas y que no se exceda el monto global del presupuesto (\$607,000 y \$450,000 para la primera y segunda etapa respectivamente). También hubo flexibilidad para poder ejecutar una parte del presupuesto cuando el bienio al que correspondía el RBSA ya había finalizado.
- No ha habido restricciones sobre el tipo de gasto, a diferencia por ejemplo de algunas experiencias de cooperación técnica, donde los donantes especifican en qué se puede gastar y en qué no, cuánto, etc.

No obstante, un inconveniente con los fondos RBSA es que no estuvieron presentes desde el inicio del bienio; por ejemplo, en el caso de los fondos para el período 2010 – 2011 recién se dispuso del presupuesto asignado (\$300,000) a fines del 2010, lo que en la práctica significó que durante 6 u 8 meses de dicho año el Proyecto prácticamente no ejecutó actividades.

Contribución de las otras fuentes de financiamiento.

El financiamiento RBTC y XBTC ha sido importante en la segunda etapa del Proyecto porque ha permitido tener más recursos disponibles (en esta etapa el 43% de lo ejecutado proviene de estas fuentes) y llevar a cabo la estrategia de profundizar lo avanzado en la primera etapa en el sector azucarero y extender el alcance del Proyecto a otros sectores (PYMES, turismo) y a otras líneas de intervención (prevención y reducción del TI).

En el caso de los fondos RBTC, la cantidad asignada al Proyecto durante los bienios 2010 – 2011 y 2012 – 2013 representa aproximadamente el 20% del total del presupuesto regular de la

oficina para dichos períodos; mientras que para los fondos XBTC, la contribución al Proyecto equivale a un 5% del presupuesto total de IPEC.

En cuanto al tipo de gastos que financian estas fuentes, el más importante en ambos casos es el de los honorarios del equipo técnico que lideró el Proyecto y el de consultores individuales (vía COLEXT); es decir, en este sentido no hay mayores diferencias con el destino de los fondos RBSA³⁷.

El uso de fondos RBTC, a diferencia de los fondos RBSA, sí exige la elaboración de informes periódicos a la oficina de OIT México. Y a semejanza de los fondos RBSA, también ha existido la flexibilidad necesaria para variar la composición del presupuesto según diferentes rubros. En cambio, con los fondos XBTC no hubo tanta flexibilidad para realizar estas variaciones y en algunos casos faltó un poco de coordinación entre el Proyecto e IPEC para la asignación de los recursos a las diferentes actividades que contemplaba el Proyecto.

Movilización de fondos complementarios.

Un aspecto muy importante que ha contribuido a la eficiencia del Proyecto es que se diseñó y gestionó exigiendo un importante componente de cofinanciamiento de las empresas, que se estima en aproximadamente \$1.26 millones³⁸; es decir, un monto muy similar a la inversión del Proyecto (\$1.40 millones, como se mostró en el cuadro 8 del presente documento). Y cuando se incorporan los aportes de otros actores, como la Secretaría de Economía (en el marco del Programa México Emprende) y el gobierno de Morelos para SIMAPRO PYMES, el cofinanciamiento supera los \$2 millones³⁹.

Cuadro 10. Estimación de fondos complementarios que ha movilizó el Proyecto en empresas y otros actores, 2008 - 2013

	Etapa I	Etapa II			Total	
	Azúcar	Azúcar	PYME (1)	PYME (2)		Turismo
Aporte de las empresas	280,000	408,000	58,000	152,000	360,000	1'258,000
Aporte de la Secretaría de Economía			138,000	646,000		784,000
Aporte del gobierno de Morelos			80,000			80,000
Total	280,000	408,000	276,000	798,000	360,000	2'122,000

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

5.4.5. Eficacia de la estructura de gestión.

Para llevar a cabo las actividades prevista en su diseño, el Proyecto ha utilizado una estructura de gestión simple, con un Equipo Técnico reducido, con sede en la Oficina de OIT en México, conformado por dos personas (Coordinador SIMAPRO OIT y Oficial de Programación Técnica), apoyados por un grupo de consultores externos para las labores de facilitación, capacitación y asistencia técnica a las empresas en los diferentes componentes del Proyecto. Una diferencia

³⁷ En RBTC, el 82% de lo ejecutado corresponde a contratos de colaboración externa y contrato de servicios, mientras que en XBTC este porcentaje es 72%. Ver mayor detalle en el [Anexo 13](#).

³⁸ Considerando además que esta cifra no incluye costos indirectos de las empresas como las horas de dedicación de los múltiples actores que viabilizaron el proyecto como los coordinadores SIMAPRO, líderes o facilitadores, directivos y trabajadores.

³⁹ En el [Anexo 14](#) se presenta el detalle de estos estimados.

importante en la segunda etapa del Proyecto (respecto a la anterior) es el menor soporte de la OIT en materia de contratación de estos consultores externos ya que fueron los propios ingenios, hoteles, restaurantes quienes los contrataban.

En el caso del sector PYMES, para la ejecución del Proyecto (en ambas intervenciones) se conformó un equipo de trabajo, encabezado por la Coordinadora SIMAPRO PYME integrado por consultores o empresas de consultoría que fueron quienes brindaron el componente de SIMAPRO MEDICION a las empresas. Para la segunda intervención en este sector (con 104 empresas en 12 Estados) se incorporaron además 5 coordinadores regionales, cada uno de los cuales supervisaba el trabajo de los consultores en 2 o 3 Estados.

Un primer tema a destacar es el importante rol que desempeñaron el Coordinador SIMAPRO OIT, la Oficial de Programación Técnica y la Coordinadora SIMAPRO PYME a lo largo del Proyecto. En primer lugar, en crear un espacio político favorable, abrir espacios institucionales con los mandantes y generar demanda por el Proyecto. También fue importante su labor de brindar insumos técnicos y metodológicos y pautas de acción para que consultores implementen SIMAPRO en las empresas (“formación de formadores”). Y además fueron claves en gestionar el Proyecto con eficiencia, más aun tomando en cuenta que los fondos RBSA disminuyeron en la segunda etapa.

También se debe resaltar la estructura de gestión del Proyecto a nivel de cada empresa participante, con un coordinador SIMAPRO encargado de coordinar la implementación del Proyecto en sus diferentes componentes, motivar e involucrar a los trabajadores a participar en el Proyecto, registrar los principales resultados en el sistema informático, y líderes SIMAPRO (tantos como equipos de trabajo se formasen) encargados del diseño y facilitación de las sesiones de medición, retroalimentación, capacitación, propuestas de mejoras y revisión del estado de implementación de las mismas. En términos de autogestión de las empresas y la sostenibilidad de la intervención, lo más valioso es que tanto el coordinador como los líderes SIMAPRO son trabajadores de la empresa⁴⁰.

La red de aprendizaje SIMAPRO.

La Red de aprendizaje responde a una estrategia del Proyecto, prevista desde su diseño, para incrementar la cobertura de su intervención, ser más eficientes para alcanzar sus objetivos, y contribuir a la sostenibilidad de la intervención. Si bien la Red se generó desde la primera etapa, su importancia ha sido mayor en la segunda etapa tomando en cuenta que el alcance del Proyecto se extendió a más empresas y otros sectores.

Un primer grupo de integrantes de la Red está conformado por más de 100 consultores⁴¹ que son quienes han facilitado y asistido a las empresas en los diferentes componentes de la intervención y que han permitido el Proyecto, en su segunda etapa, se haya implementado en más de 160 empresas de los diferentes sectores.

⁴⁰ Es cierto que recibieron previamente una capacitación por parte del Proyecto y que durante todo el proceso de implementación tuvieron el apoyo de un consultor del Proyecto (externo a la empresa) encargado de facilitar, asesorar, capacitar, dinamizar el aprendizaje en la empresa.

⁴¹ Según información proporcionada por el Proyecto, a Setiembre del 2013 eran 165 consultores, de los cuales 118 son de México.

SIMAPRO PYMES es quizás el mejor ejemplo de la importancia de esta Red de consultores porque en 2 años se ha trabajado con 144 empresas, cifra que adquiere mayor relevancia si se toma en cuenta que la STPS con un programa similar (Sistema de Gestión de la Productividad Laboral - SIGPROL) ha llegado a 41 PYMES en 1 año. Estos consultores tenían que cumplir un determinado perfil⁴², y recibían un taller de formación presencial de 40 horas antes de aplicar SIMAPRO a las empresas. Un aspecto muy importante es que esta aplicación se hizo casi inmediatamente luego de recibir la formación ya que uno de los requisitos exigidos al consultor es que debían identificar al menos una empresa dispuesta a invertir en la implementación del Proyecto en su organización.

Pero en la Red no solo participan consultores sino también las empresas que implementaron el Proyecto, organizaciones de empleadores, de trabajadores, instituciones de capacitación, centros de investigación, universidades, instancias del gobierno. Aquí la OIT desempeña un rol de catalizador para difundir herramientas de gestión y para que los propios participantes compartan buenas prácticas integrales de mejora de la productividad. En tal sentido, las herramientas operativas con las que cuenta la Red para cumplir sus objetivos son principalmente la plataforma tecnológica (información, herramientas, boletines, evidencias, blog, cursos en línea, etc) y las Reuniones RED tripartitas para el sector azúcar y turismo, así como las Reuniones RED para el sector PYMES⁴³.

Las sinergias con instituciones públicas y la incidencia del Proyecto en políticas públicas.

La constante relación entre el Proyecto y diferentes instituciones públicas para aprovechar mutuamente el conocimiento técnico, la experiencia previa, la red de contactos, ha generado beneficios concretos para ambas partes y ha permitido que el Proyecto incida en políticas públicas especialmente durante la segunda etapa, lo cual está en sintonía con una de las estrategias para esta etapa, que era fortalecer el marco normativo y operativo del gobierno en materia de productividad y TD. A continuación, se muestran ejemplos concretos que ilustran lo que se acaba de mencionar:

- Con SIGPROL de la STPS. La OIT no solo participó en el diseño del SIGPROL, sino que éste recoge parte de la metodología SIMAPRO (por ejemplo el número de horas, los criterios de alto impacto y bajo costo para priorizar las mejoras) y además contrató consultores SIMAPRO para llevar a cabo su intervención. En tanto, SIGPROL permitió que 11 empresas del Proyecto (9 del sector turismo, 2 ingenios) continúen con la implementación.
- Con CONOCER de la Secretaría de Educación. El Proyecto contribuyó no solamente a generar estándares de competencias específicas a partir de experiencias locales SIMAPRO sino que hizo que CONOCER flexibilizara su metodología e incluya competencias transversales en su marco de acción⁴⁴. En tanto, CONOCER permitió que

⁴² Formación profesional; cursos, diplomados o talleres acreditados en los últimos 2 años; conocimiento y dominio de al menos una metodología reconocida (JICA, ISO, Moderniza); experiencia como consultor con proyectos específicos; experiencia en proyectos con PYMES; experiencia como facilitador o capacitador; habilidades sociales, ser dinámicos, saber motivar.

⁴³ Según información proporcionada por el Proyecto, a Setiembre del 2013 se habían llevado a cabo 27 Reuniones RED Tripartitas en el sector azúcar en México, 10 en el sector azúcar en Cuba, 6 en el sector turismo en México, y 29 Reuniones RED PYMES en México.

⁴⁴ Los estándares de competencias específicas se refieren a las experiencias locales de lavandería y stewards en dos hoteles; en tanto, algunas de las competencias transversales cuyos estándares fueron trabajados por CONOCER, ya sin intervención del Proyecto, son ventas consultivas, aprender a aprender, liderazgo del servidor público.

el Proyecto “cierre el circuito” al certificar a trabajadores del sector azúcar y turismo que recibieron la capacitación GAEC en estándares de competencia oficiales.

- Con el Departamento de Inspecciones de la STPS. Los perfiles de riesgo y planes de acción elaborados por el Proyecto (componente SAFEWORK) y la asistencia técnica de la OIT contribuyeron a que el Departamento elabore un Protocolo de Inspección en materia de seguridad e higiene para ingenios azucareros en el 2012, lo cual a su vez favorece la integración de la industria al PAAST de la Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo. En tanto el Proyecto se ha beneficiado del Programa de Inspecciones que el Departamento ha establecido en el 2013 (a partir precisamente del Protocolo) ya que de esta manera las “empresas SIMAPRO” tienen continuidad en el tema de la cultura preventiva de SST.

Las sinergias con otros proyectos o instancias de OIT.

Ha sido importante que el Proyecto estuviera a cargo de la OIT en términos de su legitimación en un sector (azúcar) que, al iniciar la primera etapa, era especialmente conflictivo. Además, pertenecer a la OIT facilita la tarea de llegar ante los representantes principales de diferentes sectores, ya que se trata de una institución de reconocido prestigio, capacidad técnica, manejo político, que busca el consenso y diálogo tripartito.

Políticamente, el proyecto ha sido respaldado y promovido por la Dirección de la Oficina y la Oficina Regional y en la parte de la gestión, contó con el respaldo permanente de la Unidad de Programación de OIT México, importante para gestionar recursos de fondos RBTC y XBTC en la segunda etapa, así como para articular al Proyecto con metodologías y programas de la OIT:

- El primer componente del Proyecto es el SIMAPRO (medición), que es un programa que forma parte de uno más grande de la OIT, que es el Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de OIT.
- Para el componente SIMAPRO capacitación el principal vínculo fue con el Centro Internacional de Formación de la OIT, en Turín, sobre todo en la primera etapa con los cursos presenciales y a distancia a dirigentes, coordinadores y líderes sobre aplicación de SIMAPRO y gestión por competencias.
- Para el segundo y tercer componente, se utilizó la metodología de perfiles de riesgo, mapas de riesgo y planes de acción, así como la de SOLVE respectivamente, para lo cual fue clave el trabajo con el Departamento de SAFEWORK en la formación de líderes e integrantes de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene de las empresas en ambas metodologías.
- En relación al componente asociado a la prevención y erradicación del TI, que se incorporó en la segunda etapa, el Proyecto contribuyó (a través de la elaboración de diagnósticos y de fomento a una mesa de diálogo entre los actores relevantes) a dotar de contenido específico al proyecto “Alto al trabajo infantil” de IPEC.
- El vínculo más reciente del Proyecto con un programa de OIT es con FORLAC. A partir de la firma de un Convenio Marco entre México y la OIT en Junio del 2013, FORLAC busca incrementar la formalidad en los sectores PYMES y turismo a través de la implementación de SIMAPRO (para incrementar primero su productividad y otras

variables importantes) y su vinculación con otras metodologías de la OIT como cadena de valor, SAFEWORK, Empleos Verdes.

Limitaciones en la gestión del Proyecto.

Un par de limitaciones en la gestión del Proyecto tienen que ver con la ausencia de un sistema de información con los principales resultados e impactos generales del Proyecto, a nivel agregado de los sectores; y con la no implementación de las recomendaciones sugeridas en la evaluación final de la primera etapa.

La implicancia de la primera limitación se presenta en la siguiente sección (“impacto del Proyecto”), y en cuanto a lo segundo, si bien fueron cumplidas las recomendaciones asociadas al alcance del Proyecto en su segunda etapa (profundizar el trabajo con los ingenios de la primera etapa, extender la experiencia a campos de producción de caña, transferencia a otros sectores productivos), no se puede afirmar lo mismo de aquéllas que tenían que ver con las áreas temáticas, ya que las recomendaciones planteadas (innovación tecnológica en el sector, apoyo y fortalecimiento a la política de negociación colectiva, modelo de escalafón de salarios) no se llevaron a cabo o han tenido un avance reducido.

Y tampoco se han cumplido (al menos no del todo) las recomendaciones más vinculadas a la gestión del Proyecto, tales como firma de convenios con los actores, por grupo empresarial y por ingenio; el registro de los aportes realizados por las empresas y trabajadores durante la ejecución de la intervención; la incorporación efectiva del enfoque de género; apoyo a la creación de una nueva institución (asociación o fundación) que fortalezca y enriquezca la gestión⁴⁵.

5.4.6. Orientación hacia el impacto.

El Proyecto, en su segunda etapa, recién ha culminado en Setiembre del 2013, por lo que no se puede ser concluyente respecto a su impacto. Además, como se mencionó en la sección anterior, el Proyecto no ha tenido desde el inicio indicadores y metas respecto a sus objetivos principales que son las mejoras en la productividad de las empresas y en las condiciones laborales de los trabajadores. La ausencia, al menos en la segunda etapa del Proyecto, de un Marco Lógico explica en buena medida que no se hayan definido estos indicadores de impacto. Otro aspecto que complejiza la tarea de medir el impacto es que, por su propia naturaleza, la metodología SIMAPRO (que es la esencia del Proyecto) es de mejora continua, por lo tanto, en estricto una empresa “nunca termina” de implementarla y entonces, ¿cómo medir una intervención que no tiene fecha de fin?

No obstante, se dispone de mucha información que el mismo Proyecto ha generado (lo cual es muy positivo) a nivel de empresas participantes (PYMES, azúcar y turismo), tanto al inicio de la intervención como al final; por lo tanto, parte de esta información podría utilizarse para definir, ex post, algunos indicadores de impacto a nivel agregado (para cada sector donde se implementó el Proyecto) y estimar el valor de estos indicadores.

Precisamente, utilizando parte de esta información generada por el Proyecto, a continuación se estiman cuáles habrían sido los principales impactos en las empresas y trabajadores. Una

⁴⁵ No obstante, en relación a esta última sugerencia, se analizó la posibilidad pero dicha institución debe ser tripartita y no se pusieron de acuerdo los sindicatos y empleadores acerca de cuál podría ser dicha institución.

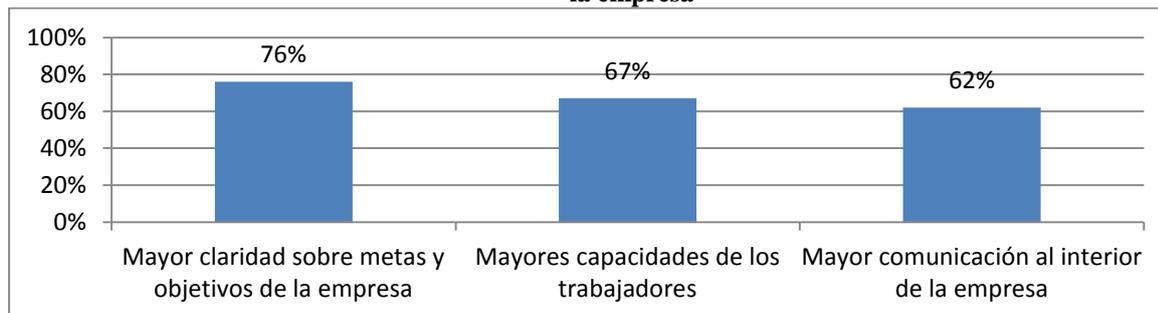
limitación de los resultados que a continuación se presentan es que, en la mayoría de casos, no se cuenta con información de grupos controles, por lo que no se puede concluir que los impactos estimados se expliquen exclusivamente por la intervención del Proyecto.

Impactos en las competencias de los trabajadores de las empresas.

Las competencias de un trabajador no solamente incluyen conocimientos y habilidades técnicas sino también otras habilidades y actitudes más genéricas o transversales, que son útiles para desempeñarse en cualquier ocupación de la empresa. A partir de lo manifestado por los aproximadamente 125 trabajadores con los que se interactuó durante las visitas realizadas a 18 empresas (la mayoría PYMES) como parte de la presente evaluación, se puede concluir que el impacto principal del Proyecto se ha dado precisamente en estas competencias genéricas: mayor autoestima (*“no sabía que podía hacer tanto en un día”*), mayor confianza en uno mismo (*“puedo decir lo que pienso, “puedo exigir y proponer soluciones”*) y en los demás, mayor sentido de pertenencia, compromiso e identificación con su organización. A nivel de empresa, todo ello redundaba positivamente en una mayor comunicación entre áreas y también en que se haya extendido claramente una “cultura de medición”, lo cual es indispensable para tomar mejores decisiones.

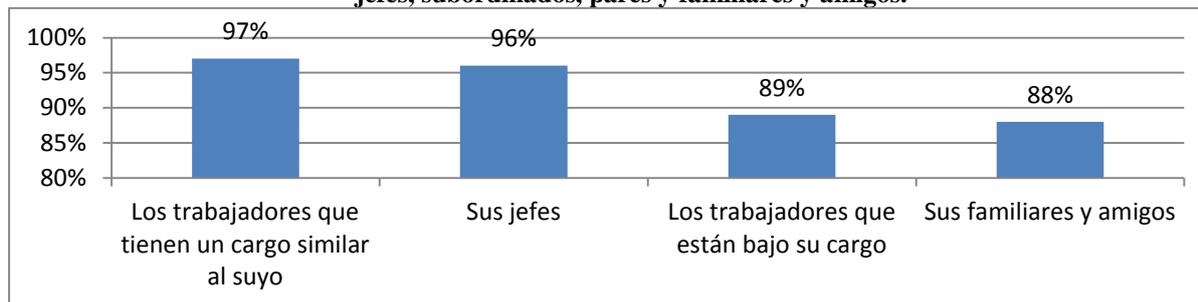
Asimismo, durante estas visitas de campo se aplicaron encuestas a 76 trabajadores de 10 de las empresas que han participado del Proyecto. Una de las preguntas fue acerca de la percepción del trabajador sobre el impacto que había tenido el Proyecto en distintos aspectos y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la gran mayoría considera que el impacto ha sido alto o muy alto en la mayor claridad sobre las metas y objetivos de la empresa, en las mayores capacidades de los trabajadores, y en la mayor comunicación entre áreas. Los resultados también muestran que el Proyecto había contribuido a que los trabajadores confiarán más en el personal de su organización (jefes, subordinados, pares), inclusive en sus familiares y amigos.

Gráfico 2. Porcentaje de encuestados que consideran que el Proyecto ha tenido un impacto muy alto o alto en la claridad sobre objetivos y metas, en las capacidades de los trabajadores y en la comunicación al interior de la empresa



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada durante las visitas de campo a 76 trabajadores de 10 empresas participantes del Proyecto

Gráfico 3. Porcentaje de encuestados que consideran que el Proyecto ha ayudado a que confíen más en sus jefes, subordinados, pares y familiares y amigos.



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada durante las visitas de campo a 76 trabajadores de 10 empresas participantes del Proyecto.

Impacto en productividad y eficiencia.

Los efectos positivos en las competencias de los trabajadores que se acaban de mencionar deberían redundar positivamente en la productividad (mayor producción y/o rendimiento por trabajador en un determinado proceso) y eficiencia (ahorro de recursos monetarios o en tiempo durante algún proceso) de la empresa. Resulta aún más clara la relación entre las mejoras más importantes generadas e implementadas desde la propia empresa (como parte del componente SIMAPRO) y la mayor productividad y eficiencia, ya que por definición estas mejoras debían apuntar precisamente a un incremento en la productividad.

El Proyecto cuenta con información, a nivel de cada empresa, que confirma que, en efecto, hay efectos positivos en estas variables; no obstante, la tarea pendiente es agregar a nivel de cada sector (azúcar, turismo, PYMES) esta información para tener unos pocos indicadores que permitan visualizar rápidamente el impacto de la intervención. En tal sentido, de la lectura de los indicadores de éxito de cada empresa, una alternativa de agrupación de los mismos (que puede ser un primer paso para esta tarea pendiente) es la siguiente:

- Reducción de costos de compras, costos de producción, gastos en recursos (energía, agua, gasolina, papelería, telefonía).
- Reducción de tiempos de producción, atención, entrega, servicios.
- Reducción de pérdidas, desechos, mermas.
- Incremento de rendimientos por trabajador, por hora trabajada.
- Mayor eficiencia en compras (volumen, escala), en cobranza (reducción de cartera vencida) y en ventas (venta de productos obsoletos, sub productos).

Para el sector azúcar se hizo el ejercicio de comparar los principales indicadores del desarrollo agroindustrial (de acuerdo a la CNIAA) de la zafra 2007 / 2008 y la zafra 2012 / 2013 de los ingenios que han participado en el Proyecto⁴⁶. Como se puede observar en el cuadro, los indicadores en los que se registra una mejora entre ambos períodos son las toneladas de caña por hectárea (se incrementó 11%), los kilos de azúcar por hectárea (se incrementó 10%), el porcentaje de tiempo perdido⁴⁷ (se redujo 22%) y especialmente los litros de petróleo consumidos en fábrica por tonelada de caña (se redujo 74%). En cambio, en otros indicadores como los porcentajes de rendimiento en fábrica, fibra en caña, pureza aparente, pérdida de sacarosa, entre otros, casi no hubo variación

Para tratar de aislar el efecto del Proyecto del de otras variables como inversión, contratación de personal especializada, normatividad, leyes y promoción por parte del Estado, se efectuó el mismo ejercicio comparativo pero para todos los ingenios del sector⁴⁸. Como se puede observar en el cuadro, en todos los indicadores, sin excepción, la variación porcentual entre la zafra 2007 / 2008 y la zafra 2012 / 2013 ha sido muy similar a la que se obtuvo cuando solamente se tomó en cuenta a los ingenios del Proyecto. De esta manera, no hay indicios, al menos según este ejercicio, que los efectos positivos en los ingenios del Proyecto sean enteramente atribuibles a su intervención.

Cuadro 11. Principales indicadores de desarrollo agroindustrial del sector azucarero en México, zafra 2007 / 2008 y 2012 / 2013

Indicador	Unidad de medida	Ingenios participantes en el Proyecto			Todos los ingenios del sector		
		Zafra 2007 / 2008	Zafra 2012 / 2013	Variación %	Zafra 2007 / 2008	Zafra 2012 / 2013	Variación %
caña por hectárea	ton	76.92	85.63	11.32%	70.72	78.74	11.34%
azúcar por hectárea	kg	8,933	9,838	10.12%	8,083	8,939	10.59%
% rendimiento en fábrica	%	11.56%	11.40%	-1.41%	11.43%	11.35%	-0.70%
% fibra en caña	%	13.57%	13.12%	-3.29%	13.26%	13.15%	-0.83%
% pureza aparente jugo mezclado	%	82.87%	82.20%	-0.80%	82.21%	81.74%	-0.57%
% sacarosa en caña	%	13.88%	13.64%	-1.69%	13.82%	13.68%	-1.01%
% pérdidas en sacarosa	%	2.35%	2.27%	-3.23%	2.42%	2.36%	-2.48%
% aprovechamiento sacarosa	%	83.02%	83.28%	0.32%	82.47%	82.79%	0.39%
% tiempo perdido	%	18.43%	14.37%	-21.99%	20.57%	17.37%	-15.56%
litros de petróleo consumido en fabrica / Tn caña	Lts	5.84	1.56	-73.37%	5.14	1.29	-74.90%

Elaboración propia, en base a información electrónica proporcionada por la CNIAA “Desarrollo Agroindustrial de la caña de azúcar”, 21 Edic.

Nota. La selección de los “principales indicadores” también ha sido tomada de la información proporcionada por la CNIAA.

Para el sector PYMES no se cuenta con información cuantitativa agregada sobre cambios en productividad y/o eficiencia; acaso lo más se aproxima a ello son los resultados de una evaluación interna de SIMAPRO PYMES sobre las diferentes áreas de la empresa (dirección,

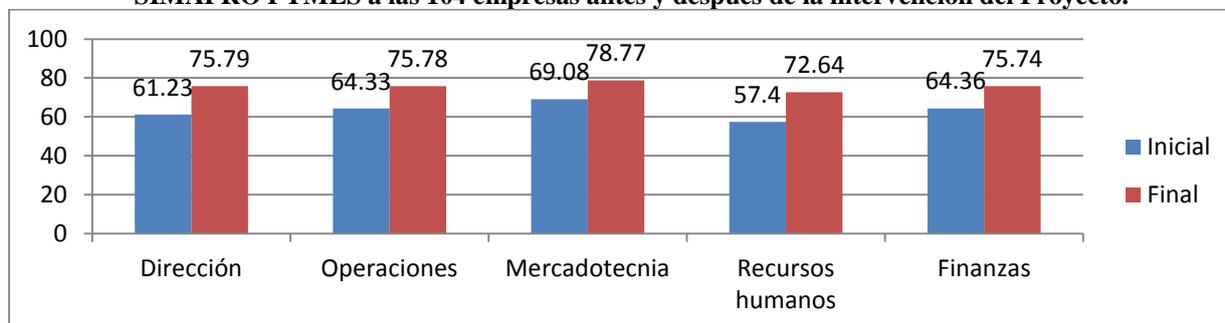
⁴⁶ Benito Juárez, El Dorado, Tala, Lázaro Cárdenas, Santa Clara, Adolfo López, Tres Valles, Tamazula, Plan de Ayala, El Higo, La Gloria, Puga, San José de Abajo, Panuco, El Modelo.

⁴⁷ Incluye fábrica, personas, días festivos, campos, lluvias

⁴⁸ En la última zafra (2012 / 2013) han sido 58 ingenios: 38 del sector privado (que pertenecen a 11 grupos empresariales), 11 independientes y 9 del sector gobierno.

operaciones, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas⁴⁹): en promedio para las 104 empresas que participaron en la segunda experiencia del Proyecto, en todas estas áreas el puntaje de evaluación obtenido al finalizar la intervención superó al puntaje inicial.

Gráfico 4. Puntaje obtenido por las diferentes áreas de una empresa en la evaluación realizada por SIMAPRO PYMES a las 104 empresas antes y después de la intervención del Proyecto.



Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto SIMAPRO PYME

Un último indicador sobre productividad es que, de acuerdo a la encuesta aplicada durante las visitas de campo a 76 trabajadores de 10 empresas, el 71% de los encuestados considera que el impacto del Proyecto en la productividad de la empresa ha sido muy alto o alto.

Impacto en producción y ventas.

Si las mayores competencias de los trabajadores deben traducirse en mayor productividad y eficiencia, esto a su vez debería redundar en mayor producción y, en función a cómo haya evolucionado el precio, mayores ventas. Para el caso de las empresas de servicios, se utiliza mucho también otros indicadores como ticket promedio de ventas, satisfacción del cliente, entre otros.

Cabe destacar que no es el fin último del Proyecto mejorar los niveles de producción y ventas, ya que ambos dependen de factores cuyo control escapa al alcance del Proyecto e inclusive al de las propias empresas, tales como el precio de venta, factores climáticos, tipo de cambio (para el caso de quienes importan o exportan), entre otros. No obstante, a manera de referencia, a continuación se presenta información acerca de la superficie industrializada, producción de azúcar total y la caña molida neta, nuevamente comparando los ingenios del Proyecto con el total de ingenios. Como se puede observar, los incrementos en la superficie y en la caña molida neta entre un período de zafra y otro son prácticamente iguales al comparar ambos grupos; mientras que en lo que respecta a la producción de azúcar total el incremento en los ingenios participantes del Proyecto ha sido, en promedio, menor que aquel producido a nivel de todo el sector.

⁴⁹ En cada área se evalúan 8 aspectos (por ejemplo en Dirección si la visión y políticas son conocidas y entendidas por todos los empleados; si la empresa tiene establecidos objetivos y estrategias para alcanzarlos; si están definidos puestos, responsabilidad y actividades del personal, entre otros. Cada aspecto se evalúa con una escala que va del 1 al 5 y los resultados luego se ponderan a escala 100 (porcentaje).

Cuadro 12. Superficie industrializada, caña molida neta, producción de azúcar total y precio de tonelada de caña neta del sector azucarero en México, zafra 2007 / 2008 y 2012 / 2013

Indicador	Unidad de medida	Ingenios participantes en el Proyecto			Todos los ingenios del sector		
		Zafra 2007 / 2008	Zafra 2012 / 2013	Variación %	Zafra 2007 / 2008	Zafra 2012 / 2013	Variación %
superficie industrializada	has cosechadas	216,928	246,246	13.52%	683,008	780,254	14.24%
caña molida neta	Ton	15'223,340	19'216,768	26.23%	46'518,988	59'011,397	26.85%
producción de azúcar total	Ton	2'312,379	2'773,135	19.93%	5'520,687	6'974,799	26.34%
precio por tonelada de caña neta	pesos por TN	416	470	13.32%	412	469	13.99%

Elaboración propia, en base a información electrónica proporcionada por la CNIAA "Desarrollo Agroindustrial de la caña de azúcar", 21 Edic.

Impacto en condiciones de trabajo.

Seguridad y salud en el trabajo

Un ejercicio que compara la evolución de algunos indicadores asociados a SST durante el período 2010 – 2012 revela que en aquellos ingenios que implementaron los componentes SIMAPRO y SAFEWORK⁵⁰ se ha reducido la tasa de accidentes, los días de incapacidad por accidente y, en consecuencia, la prima de riesgo que paga la empresa al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Al comparar estos resultados con los del resto de ingenios del sector, se observa que aquéllos que participaron en el Proyecto muestran una mejor situación y/o mayores avances en los indicadores asociados a la gravedad de los accidentes.

Cuadro 13. Principales indicadores de SST del sector azucarero en México, 2010 – 2012.

	Ingenios participantes en el Proyecto (componentes SIMAPRO + SAFEWORK)			Ingenios no participantes en el Proyecto		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Promedio de tasa de accidentes (# accidentes por cada 100 trabajadores)	7.1	5.2	5.7	7.0	5.9	5.7
Promedio de días de incapacidad por accidente	48.4	34.2	30.2	36.7	50.3	51.9
Accidentes fatales de trabajo	0	0	0	9	7	1
Promedio de prima de riesgo IMSS (factor)	8.0	9.0	7.6			

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

El Proyecto (vía sus componentes de SIMAPRO y SAFEWORK) también habría contribuido a un mayor cumplimiento de la normatividad de la STPS en los ingenios participantes. Una

⁵⁰ Benito Juárez, Tala, Lázaro Cárdenas, El Dorado, Santa Clara, Central Progreso, Casasano, Pánuco, El Molino

prueba de ello es que durante el 2013 el Programa de Inspección en ingenios azucareros de la STPS ha aplicado, en promedio, una multa de 67,900 pesos en los 41 ingenios visitados, pero cuando solamente se consideran los ingenios del Proyecto que han sido visitados (10) la multa promedio ha sido de 39,200 pesos.

Estos indicadores son consistentes con el hecho que, de acuerdo a la encuesta aplicada durante las visitas de campo, el 63% de los encuestados considera que el impacto del Proyecto en las condiciones de SST ha sido muy alto o alto.

Un tema a destacar sobre la SST en el sector azucarero es que (a pesar que hay otras industrias que a priori son más riesgosas como las de petróleo, minas, construcción) los indicadores de tasa de accidentabilidad y gravedad de los accidentes son superiores a los de la industria nacional en general⁵¹, lo que puede explicarse porque se trata de un sector que, tradicionalmente, no ha mostrado una preocupación genuina por temas de protección al personal (*“se prefería invertir en la fábrica que en la gente”*, como contó un trabajador que fue entrevistado), situación que se está intentando revertir en los últimos años.

Y otro tema, más conceptual, para discutir es la distinción entre condiciones inseguras (instalaciones, equipos obsoletos) y actos inseguros (atribuible a personas). A veces se atribuye equivocadamente la causa de un determinado accidente únicamente a los actos cuando una causa de estos actos es precisamente las condiciones de trabajo⁵².

Clima laboral

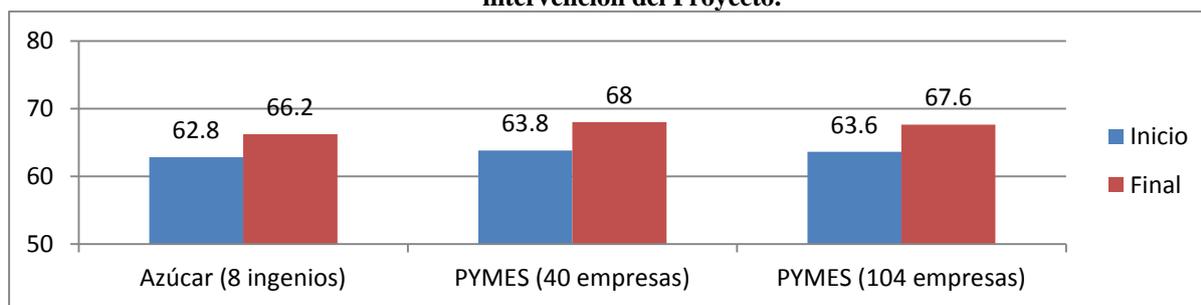
El Proyecto ha aplicado a los trabajadores de cada empresa participante, al inicio y al final de su intervención, una encuesta de clima laboral (desarrollada por SIMAPRO y que ha habido sido validada en más de 5,000 trabajadores antes del inicio del Proyecto). Esta encuesta consta de 30 preguntas en las que se indaga sobre 10 dimensiones, 3 asociadas a la productividad (compromiso, motivación y aprendizaje), y otras 7 al TD (comunicación, participación, SST, compensación, bienestar, equidad de género, y relaciones laborales). Por cada dimensión se calcula un indicador y finalmente se obtiene un Índice de clima laboral (que es el valor promedio de los 10 indicadores): como se puede observar en el gráfico, ha mejorado entre el inicio y el final de la intervención, tanto en el sector azúcar como en el de PYMES⁵³.

⁵¹ Por ejemplo, en el 2012 la tasa de accidentabilidad fue 5.7 en la industria azucarera y 2.8 en la industria nacional en general.

⁵² Por ejemplo, si un accidente se origina por el cansancio de un trabajador que se quedó dormido (acto inseguro), habría que considerar si una de las causas de ello ha sido que ha trabajado a doble turno (condición).

⁵³ Cada dimensión es medida a través de 3 preguntas y el valor máximo de su indicador asociado es 100 puntos, mientras que el valor máximo del Índice también es 100 puntos. En el caso del azúcar los datos corresponden al promedio de 8 ingenios (Tala, Benito Juárez, Lázaro Cárdenas, El Dorado, Puga, Santa Clara, El Modelo y La Gloria) y los períodos de comparación son los años 2009 y 2011. En las PYMES los períodos de comparación son el inicio y el final de intervención, que ocurre 6 meses después del inicio.

Gráfico 5. Índice de clima laboral de las empresas participantes del proyecto, al inicio y al final de la intervención del Proyecto.



Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

Otros aspectos asociados a las condiciones laborales

De acuerdo a lo recogido en las entrevistas realizadas a los trabajadores durante el trabajo de campo, el Proyecto también habría tenido un efecto positivo en otros aspectos asociados a las condiciones laborales, como la reducción del ausentismo, rotación, deserción del personal, lo cual puede estar relacionado a los impactos generados por el Proyecto que han sido revisados a lo largo de esta sección. Esto se ha dado principalmente en el sector turismo, cuyas empresas participantes del Proyecto tenían como una de sus motivaciones principales precisamente reducir los niveles de deserción y rotación.

Inclusive, a nivel de salarios de los trabajadores, en algunas empresas también se han producido mejoras, a través por ejemplo de diseño de mecanismos de incentivos para premiar con una bonificación al trabajador que más vende o al más productivo. Según la encuesta aplicada durante las visitas de campo, el 33% de los 76 encuestados considera que el impacto del Proyecto en las mejores condiciones salariales ha sido muy alto o alto, 41% que ha sido regular, y solo el 26% que ha sido bajo o muy bajo.

La rentabilidad de la inversión de las empresas en el Proyecto.

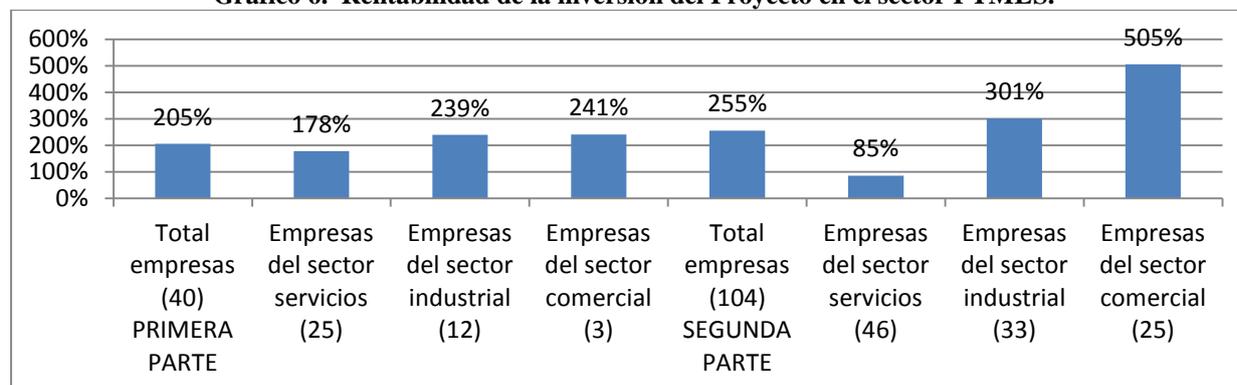
SIMAPRO PYMES ha estimado la rentabilidad de la inversión realizada en el Proyecto⁵⁴: como se puede apreciar la rentabilidad estimada es 205% en la primera intervención del Proyecto (40 empresas) y 255% en la segunda (104 empresas)⁵⁵: se observa que en todos los casos hay una rentabilidad positiva y que en ambas intervenciones es superior en los sectores industrial y comercial que en el de servicios⁵⁶.

⁵⁴ Para obtener los beneficios, cada empresa cuantifica en términos monetarios los resultados generados en términos de productividad, eficiencia, calidad y estima qué tanto son atribuibles a la intervención del Proyecto. En tanto, para calcular los costos se incluye tanto el aporte directo de las empresas como de la Secretaría de Economía (y del gobierno de Morelos para la primera intervención). Finalmente, el Proyecto hace el recuento general de los impactos financieros y estima el ROI de la intervención. Sin dudas, no se trata de una cifra exacta pero igual sirve como referencia importante para estimar la rentabilidad de la inversión.

⁵⁵ Así como en la sección “eficiencia” de este documento se mencionó que la inclusión únicamente del costo directo (y no de costos indirectos) subestimaba el aporte de las empresas, por la misma razón los resultados que a continuación se presentan sobre estiman un poco la rentabilidad de la intervención.

⁵⁶ En la experiencia de SIMAPRO en el sector cosecha y *packing* de fruta fresca para exportación en Chile, iniciada en el 2007, las firmas exportadoras de fruta estimaron la rentabilidad financiera por sus inversiones en el Proyecto y los valores oscilaron entre 82% y 279%.

Gráfico 6. Rentabilidad de la inversión del Proyecto en el sector PYMES.



Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto

Externalidades positivas del Proyecto.

Un impacto no considerado en el diseño del Proyecto pero que se ha dado y hay evidencia de ello, al menos en el sector PYMES, es el del empleo generado. Así, de acuerdo a información de la plataforma informática del Proyecto, en las 104 empresas que participaron en la segunda parte, se han generado 189 empleos entre Enero y Agosto del 2013 y se han formalizado otros 35 en el mismo período.

Impactos del Proyecto en políticas públicas y mejora de gestión institucional estatal.

El Proyecto ha contribuido directamente en el diseño del SIGPROL de la STPS, compartiendo y brindado asistencia técnica sobre la metodología SIMAPRO.

Asimismo, permitió que CONOCER no solamente generara estándares de competencias específicas, reconocidos oficialmente a nivel nacional, a partir de experiencias locales SIMAPRO (lavandería y *stewards* en dos hoteles) sino que motivó que CONOCER flexibilizara su metodología e incluya competencias transversales en su marco de acción (ventas consultivas, aprender a aprender, liderazgo del servidor público, entre otras).

Y los perfiles de riesgo y planes de acción elaborados por el Proyecto (componente SAFEWORK) y la asistencia técnica de la OIT contribuyeron a que el Departamento de Inspecciones de la STPS elabore un Protocolo de Inspección en materia de seguridad e higiene para ingenios azucareros en el 2012, lo cual a su vez favorece la integración de la industria al PAAST de la Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo.

5.4.7. Orientación hacia la sostenibilidad.

Un primer aspecto a destacar es que el reconocimiento de SIMAPRO como un programa de la OIT (que a su vez forma parte de uno más grande: Desarrollo de Empresas Sostenibles) se ha producido durante la segunda etapa del Proyecto y es un factor que favorecer las posibilidades de que la intervención continúe en los siguientes años.

Asimismo, la transferencia efectiva de aprendizajes, metodologías y herramientas hacia las empresas participantes del Proyecto y sus trabajadores, así como el convencimiento sobre la utilidad de la intervención y su incorporación como parte de la cultura de trabajo y hábitos de las

empresas, no solamente se puede demostrar por los indicadores de cobertura revisados en la sección “eficacia” (equipos de trabajo, sesiones de retroalimentación, trabajadores capacitados y certificados) sino principalmente por los indicadores de impacto revisados en la sección anterior (competencias, productividad y eficiencia, condiciones laborales).

Pero además de la capacidad y voluntad de las empresas en continuar implementado el Proyecto, la sostenibilidad de la intervención también requiere de una inversión de recursos financieros por parte de la empresa. Como se mencionó en la sección “eficiencia” desde el inicio del Proyecto las empresas han cofinanciado, de manera significativa, los servicios recibidos, lo cual también debería facilitar la sostenibilidad.

Sin embargo, y a pesar de lo que se acaba de mencionar, no parece tan claro que las empresas estén dispuestas a continuar implementando las metodologías SIMAPRO y/o SAFEWORK sin apoyo de un consultor externo, básicamente porque aún no sienten que están 100% listas para afrontar, por sí solas, la continuación de lo aprendido.

Al respecto, aproximadamente la mitad de las empresas visitadas en el trabajo de campo sostuvieron que continúan implementando el Proyecto, a pesar que formalmente la intervención ya terminó hace algunos meses⁵⁷. En la mayoría de estos casos esta continuidad ha implicado la contratación del consultor externo por más tiempo, aunque también hay algunos en que una persona de la empresa ha sido designada para hacer seguimiento a la implementación, e inclusive se ha desarrollado una normativa interna en la empresa para sustentar la continuidad de la intervención. El caso extremo en que se garantiza la sostenibilidad del Proyecto es el de un hotel cuyo contrato colectivo incorpora explícitamente la obligación de gestionar competencias vía SIMAPRO.

En términos de mayores o menores posibilidades de éxito del Proyecto en un determinado sector de actividad, algunos entrevistados sostuvieron que cuando la empresa es de servicio es más fácil mejorar o cambiar los procesos y otros en cambio opinan que las mejores condiciones se dan en las empresas industriales porque es más fácil de establecer indicadores y medir. Si bien, según lo presentado en la sección anterior, los resultados de las empresas de servicios (en términos de clima laboral o de rentabilidad de intervención) no son tan buenos como los de las empresas industriales o comerciales, no se puede afirmar que la pertenencia de una empresa a un sector determinado es un factor que, per se, determina el éxito o no de la intervención.

La red de aprendizaje institucional.

Prevista desde el diseño del Proyecto como una herramienta para promover la sostenibilidad de la intervención, esta red ha permitido disponer de muchos consultores, integrados en torno a una misma filosofía y metodología de trabajo. También ha sido importante para ello la estrategia de “formación de formadores”; es decir, que el Proyecto forme tanto a los consultores externos como a los coordinadores y líderes SIMAPRO (estos últimos personal interno de las empresas) para que a su vez ellos sean los que faciliten el proceso de implementación del Proyecto en las empresas.

⁵⁷ Una encuesta aplicada por SIMAPRO PYMES a las 40 empresas participantes en la primera parte de la intervención reveló que, un año después de haber culminado el Proyecto, el 54% seguía implementando SIMAPRO. Asimismo, en cuanto a la experiencia de incorporar el Proyecto en el campo, 2 de los 4 ingenios continúan con los procesos de medición y capacitación, a pesar que la experiencia piloto ya ha finalizado.

Asimismo, ha contribuido el hecho de que la red no dependía de una sola persona sino tenía una estructura horizontal que daba mayor autonomía y participación a los consultores. Y también ha sido importante la plataforma tecnológica que permite administrar y controlar en línea y a distancia la implementación del Proyecto por parte de los consultores en diversos Estados de México.

Precisamente uno de los riesgos de este esquema es que los consultores puedan desvirtuar el modelo, la integridad de la metodología y la esencia de la OIT (tripartismo, DS) al implementar el Proyecto. Otro es que los consultores pierdan interés si no hay una demanda importante que satisfaga sus expectativas y, por lo tanto, se dedique a otras consultorías. Y uno tercero es que aún no existe un “mercado SIMAPRO” muy desarrollado (la mayoría de las empresas participantes son identificadas por el propio consultor externo) para la gran cantidad de consultores que hay (casi 120 solo en México).

Sin embargo, es posible mitigar este tipo de riesgos para que la facilitación y asistencia técnica que puedan brindar estos consultores se haga siempre dentro de un marco institución y soporte técnico de la OIT. Una vía para esta ello es afinar los criterios de selección de los consultores y hacerlos quizás un poco más exigente⁵⁸, y aquí va a ser importante que se apruebe y se oficialice el estándar de competencia del consultor SIMAPRO.

En este punto cabe resaltar la importancia del Comité de Gestión por Competencias de la Productividad y el Trabajo Decente, instancia tripartita⁵⁹ que validará los estándares de competencia laboral de las metodologías de la OIT como el SIMAPRO, SAFEWOR, SOLVE. Específicamente, durante este 2013 este Comité ha llevado a cabo reuniones técnicas para los estándares del Consultor SIMAPRO, de la Facilitación de la GAEC y actualmente de la implementación de la metodología de Perfiles de Riesgo.

Otra vía (no excluyente y que ya se está aplicando) es de la “vigilancia social” al rol del consultor vía diversos mecanismos como monitoreo constante, uso de las plataformas informáticas con evidencias, sesiones técnicas con empresarios donde se evalúa públicamente los servicios que brindan los consultores, presentación de los resultados de la intervención a cargo de los coordinadores y líderes de las empresas.

Pero en la Red no solamente participan los consultores sino representantes de las mismas empresas beneficiarias (ingenios, hoteles, PYMES), quienes comparten sus avances y dificultades en la implementación del Proyecto. En tal sentido, si bien el Proyecto ha definido algunos indicadores de sostenibilidad de dicha Red, aún está pendiente estimar el valor de todos ellos: tiempo de operación de la Red, número de encuentros y de integrantes por encuentro, cantidad de herramientas y referencias, la constancia de la participación de los actores en la Red, la innovación y calidad de los aportes de dichos actores, entre otros.

Fortalecimiento del marco normativo y operativo en materia de productividad y TD.

⁵⁸ Para lo cual se podría aprovechar la información ya existente de la primera y segunda etapa del Proyecto, e intentar armar un perfil del consultor que participó en los casos más exitosos, y así responder a preguntas como ¿qué habilidades son más importantes: las técnicas o las genéricas?, ¿es mejor que el consultor sea una persona natural, un equipo de trabajo o una empresa consultora?

⁵⁹ Este Comité incluye a los representantes de las 3 organizaciones sindicales más importantes de México (UNT, CTM, CROC), organizaciones de empleadores CONCAMIN, las Secretarías de Trabajo y Economía, y la OIT.

En términos de sostenibilidad de la intervención, es importante la existencia de leyes, programas, planes del Estado que impulsan la GRH por competencias en las organizaciones, tales como la Nueva Ley del Trabajo, el PAP de la STPS, el Plan Nacional de Desarrollo 2012 – 2018, y el Programa Nacional de Educación 2012 – 2018.

Otras instancias estatales que están promoviendo la productividad y el TD en las empresas (y en las que el Proyecto ha contribuido, como se mostró en la sección anterior) son el SIGPROL, CONOCER, y el Departamento de Inspecciones a través del Protocolo de Inspección en el sector azúcar. También cabe destacar que en otros países de América Latina como Costa Rica, Honduras y Panamá las conversaciones están muy avanzadas para empezar a implementar el Proyecto SIMAPRO PYMES vía las Direcciones de Empleo.

Un tema pendiente para el Proyecto es incorporar su intervención dentro de un esquema de cadena de valor, que permita ampliar su cobertura, resultados e impactos. La única experiencia concreta ha sido la prueba piloto que, junto con IPEC, desarrollaron desde un enfoque de cadena de valor (campos – ingenios) para prevenir y reducir el TI en los campos agrícolas, y que a su vez propició la generación de otros proyectos como el de la implementación del estándar BONSUCRO en tres zonas abastecedoras de caña: no obstante, como se mostró en la sección “eficacia” los avances aún son incipientes.

5.4.8. Equidad de género.

La incorporación del enfoque de género en un proyecto supone la inclusión de varios aspectos desde el diseño del mismo como la identificación de las principales necesidades y demandas no atendidas de las mujeres, y la definición de las estrategias y actividades con las que se pretende mejorar las condiciones de vida de las mujeres.

En tal sentido, el diseño del Proyecto en su componente de capacitación contempla que los trabajadores hombres y mujeres tengan las mismas posibilidades de participación; sin embargo, no ha sido un tema prioritario en la agenda del Proyecto promover la igualdad de género y las prácticas de empleo integradoras. En cuanto a las GAEC, el tema de la equidad de género se incorpora explícitamente solamente en algunas de ellas (específicamente la 13 y 14), mientras que en el resto de GAEC la única evidencia de incorporación del enfoque de género es que asocian el desempeño de los distintos puestos y funciones en la empresa tanto a mujeres como a hombres.

En relación a los otros componentes, el de SAFEWORK incluye análisis de riesgos de salud específicos para mujeres, mientras que una de las acciones contempladas en el diseño componente de SOLVE tiene que ver con la reducción de la desigualdad de género (violencia). Sin embargo, al igual que en el primer componente, la equidad de género no ha sido un tema prioritario en la ejecución del Proyecto.

La incorporación del enfoque de género en un proyecto también implica que en el equipo encargado de su ejecución exista algún especialista en proyectos con perspectiva de género, y que se contemple actividades de sensibilización y capacitación al resto de profesionales. En el Proyecto que se evalúa no ha existido tal especialista y tampoco se dieron estas actividades de sensibilización y capacitación.

Finalmente, un proyecto con enfoque de género debe incorporar en el Marco Lógico indicadores de género, y levantar información, vía acciones de monitoreo interno o externo.

El Proyecto que se evalúa no incluyó indicadores de género en el Marco Lógico, y solamente lo hizo en la encuesta de clima laboral en la que una de las diez dimensiones analizadas era precisamente la equidad de género⁶⁰.

Al respecto, según información de plataforma informática de SIMAPRO PYMES, del total de trabajadores de las 104 empresas que participaron en la segunda etapa del Proyecto, el 35% eran mujeres⁶¹. La misma fuente revela que, en cuanto a la evolución del clima laboral de estas 104 PYMES, la dimensión de equidad género era la que tenía el mayor puntaje inicial (de hecho la única de las 10 con más de 70 puntos) y, al igual que el resto de dimensiones, dicho puntaje también se incrementó en la evaluación final.

En tanto, según la encuesta aplicada en esta evaluación a 76 trabajadores de 10 empresas durante las visitas de campo, el 57% consideró que el impacto del Proyecto en una mayor participación efectiva de las mujeres al interior de la empresa ha sido alto o muy alto. Cuando solo se considera a las encuestadas mujeres este porcentaje se eleva a 79% (en el caso de los hombres 49%), mientras que cuando únicamente se toma en cuenta a los trabajadores de PYMES este porcentaje es 69%, mucho más alto que el 27% que se obtuvo en los trabajadores de los ingenios.

Evidentemente, estos pocos datos no permiten concluir sobre la contribución del Proyecto a la igualdad de género en los sectores donde ha intervenido y, mucho menos, sobre su impacto en el empoderamiento y condiciones de vida de las mujeres, no obstante dan indicios que confirman que en los ingenios azucareros es más complicado incorporar este enfoque de género y obtener buenos resultados, ya que es un sector en el que, tradicionalmente, hay poca participación de las mujeres (especialmente entre operarios de planta) lo cual a su vez se puede explicar por cuestiones de esfuerzo físico necesario para participar en ciertas actividades pero también por temas culturales, como por ejemplo que los padres de familia no quieren que sus hijas trabajen en un área donde casi todos son hombres, convirtiéndose así en un “círculo vicioso”⁶²

6. Conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

6.1. Conclusiones.

Pertinencia y aptitud estratégica.

1. El Proyecto, en su diseño original, es completamente pertinente a las necesidades del país, tanto que se origina por una solicitud de apoyo explícita de los mandantes para que la OIT contribuya a la puesta en práctica de un Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en su aspecto laboral.
2. La intervención del Proyecto en el sector azucarero, que es la agroindustria más importante del país en términos de producción y de empleo directo generado, está justificada si se consideran los problemas que atravesaba el 2008 en materia de

⁶⁰ Las tres preguntas relativas a esta dimensión son: (a) “En la empresa se contrata personal sin distinción de género”; (b) “Las tareas en mi área de trabajo las puede realizar indistintamente hombre o mujer”; y (c) “Puedo dedicar el tiempo dedicado al trabajo, familia y desarrollo personal”

⁶¹ Este porcentaje es 42% cuando únicamente se considera a las empresas de servicios, 34% en las empresas comerciales, y solamente 28% en las industriales.

⁶² Es decir, debido a que casi todos los operarios de planta son hombres, los padres no permiten que sus hijas trabajen en ello, lo cual a su vez contribuye a que la gran mayoría de los operarios de planta sean hombres.

productividad y competitividad, alta conflictividad, precarias condiciones de trabajo, y TI en el campo en condiciones de inseguridad y alto riesgo.

3. El Proyecto también es pertinente a la filosofía y objetivos de la OIT si se toma en cuenta que está basado en el DS y en la GRH por competencias laborales, conceptos muy vinculados con la esencia misma de la OIT; y que está vinculado a tres CPO del PTD de México y a cuatro resultados del Programa y Presupuesto de la OIT.

Validez del diseño.

4. El primer componente del Proyecto (que incluye SIMAPRO medición y SIMAPRO capacitación) se basa en una metodología que, antes del Proyecto, ya había probado su validez en diferentes países y sectores.

SIMAPRO ya había probado su validez en empresas de diferentes sectores de más de 10 países industrializados, mientras en México antes del inicio del Proyecto unos 15,000 trabajadores participaron en algún momento en el SIMAPRO. En Estados Unidos, una experiencia de aplicación de PROMES (diseño original del componente SIMAPRO medición), fue evaluada (con grupos de control) hallándose un aumento de la productividad promedio de 50% en las empresas participantes.

5. La validez del segundo y tercer componente del Proyecto (SST, y bienestar y compromiso social) también se sustenta en que están basadas en metodologías ya existentes, generadas y probadas por la OIT: perfiles de riesgo de SAFEWORK, y la de SOLVE también de SAFEWORK.

En el caso de SAFEWORK, se ha implementado desde 1993 en América Latina, principalmente en el campo agrícola en el marco del cumplimiento del Convenio 184 de OIT. Y SOLVE también es una metodología diseñada por la OIT hace más de 10 años pero que no había sido casi implementada en empresas: de hecho, el Proyecto es la primera experiencia en América Latina de aplicación de SOLVE en empresas.

6. Una prueba adicional de la validez del diseño del Proyecto la constituye la gran cantidad de investigaciones (incluyendo estudios experimentales, cuasi experimentales y observacionales) que han estudiado las relaciones entre los diferentes componentes (competencias, seguridad en el trabajo, salud y bienestar) y el TD y sobre todo entre los diferentes componentes y la productividad.
7. Los tres componentes del Proyecto están vinculados con el objetivo del mismo y también se aprecia una relación estrecha entre ellos; aunque en la práctica, los avances en el tercer componente (bienestar y compromiso social a través de la metodología SOLVE) han sido menores que en los otros dos.

Este hecho se explicaría porque los trabajadores son un poco reacios a que se les haga pruebas que podrían determinar que tienen problemas de alcohol, drogas o trastornos psicosociales; y porque para las empresas la puesta en marcha de este componente

implicaba una logística especial en términos de contratación de médicos, nutricionistas, psicólogos, entre otros, que no estaban dispuestos a asumir.

Eficacia del Proyecto.

8. Los resultados alcanzados por el Proyecto (empresas donde se implementó SIMAPRO, trabajadores capacitados y certificados, estándares de competencias laborales elaboradas, empresas con planes de acción en SST, posicionamiento de la temática del TI) han contribuido al cumplimiento de los criterios de medida de los CPO MEX 102, 126 y 151 del PTD de México, y también de los resultados 2, 3, 6 y 16 del Programa y Presupuesto de la OIT.
9. Han sido factores claves para la eficacia del Proyecto el convencimiento de los directivos de las empresas; la flexibilidad y adaptación de la metodología del Proyecto a cada empresa; la generación e implementación de mejoras; y el DS efectivo entre sindicatos, empleadores y Estado y también al interior de las empresas entre directivos, mandos medios y trabajadores, en todos los sectores donde intervino el Proyecto y en todos sus componentes y herramientas.

La implementación de mejoras ha sido importante no solo por los resultados tangibles que han generado en las empresas (mejorar las condiciones físicas de trabajo, reducir tiempos y costos de producción y de servicio al cliente, incorporar herramientas de planificación y control de procesos) sino porque la rápida concreción de las mismas convenció a los trabajadores o directivos escépticos sobre la contribución del Proyecto en resultados concretos para la empresa.

10. El contexto político e institucional, en términos generales, ha favorecido la ejecución del Proyecto y también es un factor crítico de éxito en cuanto a la consecución de los resultados.

En el sector azúcar, el Contrato Ley, el Acuerdo de Modernización y el Plan Rector legitiman y hacen pertinente el Proyecto. También ha sido favorable para el Proyecto (azúcar, turismo, PYMES) la existencia de leyes, programas y planes del Estado que impulsan la GRH por competencias en las organizaciones, como la Nueva Ley del Trabajo (2012), el PAP de la STPS, el Plan Nacional de Desarrollo 2012 – 2018, y el Programa Nacional de Educación 2012 – 2018.

11. La reticencia inicial de algunos directivos y/o trabajadores de las empresas, la incapacidad de algunos mandos medios de las empresas para gestionar recursos humanos, la capacitación con GAEC brindada únicamente en competencias transversales y que no siempre culminó en certificación, y que el tiempo de duración del Proyecto (5 a 6 meses) haya quedado corto en algunas PYMES han sido algunas de las principales dificultades del Proyecto durante su ejecución.

Los principales motivos de reticencia en los directivos eran tener que invertir recursos, temor a ceder poder en relaciones laborales más participativas, y en empresas grandes,

escepticismo sobre cómo podría contribuir el Proyecto a su organización. En los trabajadores, la reticencia se explica por el temor a hablar en público, temor a que los evalúen y las malas experiencias anteriores con otros Proyectos. Respecto a que el tiempo haya quedado corto, algunas razones son que el “inicio efectivo” no es desde el primer día ya que hay un “período de convencimiento” a la empresa y también una especie de “ciclo de maduración” del consultor; además, a veces el Proyecto se implementaba primero en un área y no alcanzaba el tiempo previsto para implementarlo en el resto de la organización.

12. En algunas empresas los indicadores de efectividad, las mediciones y los números que se han generado han sido demasiados, lo que hizo perder la perspectiva que esta herramienta (que es parte del componente de SIMAPRO medición) es un medio para mejorar el proceso de toma de decisiones y no un fin en sí mismo.

Otros problemas asociados a los indicadores han sido la ausencia de información inicial en algunas PYMES y que faltó comunicar mejor los resultados a los trabajadores, así como reconocerlos y motivarlos en función de dichos resultados.

13. En relación al cuarto componente del Proyecto, el principal resultado ha sido el posicionamiento en la agenda pública de la temática de la prevención y erradicación del TI, lo cual se refleja en la reciente "Declaración de cero tolerancia al trabajo infantil en la cadena de valor de la agroindustria de la caña de azúcar en México" así como en el Plan de Acción en materia de prevención y erradicación de TI del sector al 2016.
14. En cambio, las dos líneas de acción previstas en el diseño como alternativa al TI han tenido algunas limitaciones durante su ejecución, asociadas tanto a las propias familias de los niños como a la capacidad del Estado en ofertar servicios educativos.

Respecto a lo primero, en el campo la preocupación prioritaria es cumplir con las cuotas asignadas de producción y con los compromisos económicos que tienen en sus comunidades de origen, y hay poca convicción sobre la importancia de mejorar el TD y la productividad y de que los niños estudien en vez de trabajar.

Respecto a lo segundo, cabe resaltar la débil capacidad del Estado de capacitar a los profesores para desarrollar las actividades educativas en un ambiente que motive a los niños de 5 – 14 años a seguir estudiando, de ofrecer servicios educativos que favorezcan la inserción laboral (educación para el trabajo) en los adolescentes de 15 -17 años, y de articular los mecanismos de intervención de las instituciones públicas responsables a nivel federal y estatal.

Eficiencia en el uso de recursos.

15. El Proyecto ha ejecutado prácticamente el 100% del presupuesto asignado (\$ 1.4 millones) y este nivel de ejecución se ha dado en cada bienio (2008 – 2009, 2010 – 2011 y 2012 – 2013) y también en cada una de las tres fuentes de financiamiento que ha tenido el Proyecto (RBSA, RBTC, XBTC).

16. La modalidad de financiamiento por RBSA ha sido provechosa en términos de flexibilidad y sencillez en la asignación, utilización y rendición de fondo, mientras que el financiamiento RBTC y XBTC permitió tener más recursos disponibles (ambas fuentes explican el 43% de lo ejecutado en la segunda etapa) y así profundizar lo avanzado en el sector azucarero y extender el alcance del Proyecto a otros sectores y líneas de intervención.
17. Un aspecto que ha contribuido a la eficiencia del Proyecto es que ha tenido un importante componente de cofinanciamiento de las empresas, que se estima en aproximadamente \$1.26 millones (solo tomando en cuenta costos directos).

Eficacia en la estructura de gestión.

18. El equipo técnico que lideró la ejecución del Proyecto ha tenido un rol clave en crear un espacio político favorable y abrir espacios institucionales con los mandantes, en brindar insumos técnicos y metodológicos para que consultores implementen SIMAPRO en las empresas, y en gestionar el Proyecto con eficiencia, más aun considerando que los fondos RBSA disminuyeron en la segunda etapa.
19. La constante relación entre el Proyecto y diferentes instituciones públicas como SIGPROL de la STPS, CONOCER de la Secretaría de Educación, y el Departamento de Inspección de la STPS ha generado beneficios concretos para la ejecución del Proyecto y también para la gestión de las instancias públicas.

SIGPROL en su diseño recogió parte de la metodología SIMAPRO y a la vez permitió que 11 “empresas SIMAPRO” continúen con la implementación. CONOCER, a partir del trabajo conjunto con el Proyecto, flexibilizó su metodología al incluir competencias transversales en su marco de acción y a la vez permitió que el Proyecto “cierre el circuito” al certificar a trabajadores que recibieron la capacitación GAEC en estándares de competencia oficiales. Y en cuanto al Departamento de Inspecciones, los perfiles de riesgo y planes de acción elaborados por el Proyecto contribuyeron a la elaboración del Protocolo de Inspección de seguridad e higiene para ingenios azucareros en el 2012; en tanto, el Programa de Inspecciones que el Departamento ha establecido en el 2013 permitió que las “empresas SIMAPRO” tengan continuidad en cuanto a cultura preventiva de SST.

20. Ha sido importante que el Proyecto estuviera a cargo de la OIT en términos de su legitimación en un sector (azúcar) que, al iniciar la primera etapa, era especialmente conflictivo, y porque facilita la tarea de llegar ante los representantes principales de diferentes sectores, al tratarse de una institución de reconocido prestigio, capacidad técnica, manejo político, que busca el consenso y diálogo tripartito.
21. Una de las principales limitaciones en la gestión del Proyecto ha sido la ausencia de un sistema de información que permita recopilar y hacer seguimiento a los principales resultados del Proyecto, no a nivel de cada empresa (donde sí hay información) sino agregado a nivel de los sectores donde se interviene, pero sobre todo que incorpore indicadores de impacto del Proyecto (en términos de productividad y condiciones laborales).

El Proyecto no estableció desde el diseño indicadores y metas respecto a sus objetivos principales que son las mejoras en la productividad de las empresas y en las condiciones laborales de los trabajadores. La ausencia, al menos en la segunda etapa del Proyecto, de un Marco Lógico explica en buena medida que no se hayan definido estos indicadores de impacto.

Orientación hacia el impacto del Proyecto.

22. El Proyecto habría generado un impacto en las competencias genéricas de los trabajadores (autoestima, confianza, sentido de pertenencia e identificación con su organización), lo cual, a nivel de empresa, ha redundado positivamente en una mayor comunicación entre áreas y en que se haya desarrollado una “cultura de medición”, lo cual es indispensable para tomar mejores decisiones.
23. En cuanto a productividad y eficiencia, hay numerosa evidencia a nivel empresa sobre los impactos generados por el Proyecto en reducción de costos (compras, producción, servicios básicos); reducción de tiempos (de producción, atención, servicios), reducción de pérdidas, desechos, mermas; incremento de rendimientos por trabajador; y mayor eficiencia en compras, cobranza y ventas.
24. Si bien la carencia de un grupo de control no permite estimar qué tanto de estos impactos son atribuibles específicamente a la intervención del Proyecto y qué tanto se explican por factores externos, sí se ha encontrado una relación directa entre las principales mejoras generadas e implementadas desde la propia empresa (que sí es una acción casi enteramente atribuible al Proyecto) y la mayor productividad y eficiencia.
25. En el sector azucarero, a nivel de todos los ingenios que participaron en el Proyecto, entre la zafra 2007 / 2008 y la zafra 2012 / 2013 se incrementaron las toneladas de caña por hectárea (11%), los kilos de azúcar por hectárea (10%), la producción de azúcar total (20%), y se redujeron el porcentaje de tiempo perdido (22%) y especialmente los litros de petróleo consumidos en fábrica por tonelada de caña (74%); pero el hecho que estos valores sean muy similares cuando se consideran los 58 ingenios que conforman el sector revela que estos impactos no pueden ser atribuibles únicamente a la intervención del Proyecto.
26. Respecto a las condiciones laborales, el Proyecto habría generado un impacto positivo en las condiciones de SST, principalmente en la reducción de la gravedad de los accidentes; también en el clima laboral y en el incremento de los salarios de los trabajadores, de acuerdo a la percepción de ellos mismos; y en la reducción de los niveles de deserción y rotación laboral, según la opinión de los directivos.

En cuanto a SST, en aquellos ingenios que implementaron los componentes SIMAPRO y SAFEWORK, entre el 2010 y 2012 se redujo la tasa de accidentes (de 7.1 a 5.7 por cada 100 trabajadores), pero sobre todo los días de incapacidad promedio por accidente (de 48.4 a 30.2, lo que no ha ocurrido con el resto de ingenios). Respecto al clima laboral, de acuerdo a evaluaciones del propio Proyecto, el índice de clima laboral entre las empresas azucareras beneficiarias se incrementó de 62.8 a 66.2 puntos, en las primeras 40 PYMES de 63.8 a 68, y en las siguientes 104 PYMES de 63.6 a 67.6. Y en relación a los salarios,

una encuesta aplicada a 76 trabajadores como parte del trabajo de campo, reveló que el 33% considera que el Proyecto ha tenido un impacto alto o muy alto en las mejores condiciones salariales.

27. Los impactos generados por el Proyecto en términos de competencias, productividad, eficiencia, y condiciones de trabajo han contribuido a la alta rentabilidad de la inversión realizada, que, de acuerdo a estimaciones internas del Proyecto, alcanzó 205% en las primeras 40 empresas PYMES y 255% en las siguientes 104 empresas PYMES.
28. Cumpliendo con la estrategia prevista en la segunda etapa de fortalecer el marco normativo y operativo del gobierno en materia de productividad y TD, el Proyecto ha incidido en diferentes políticas, proyectos y/o herramientas de gestión públicas: diseño del SIGPROL de la STPS, generación de estándares de competencias laborales específicas (lavandería y stewards) reconocidos oficialmente por CONOCER, el Protocolo de Inspección en seguridad e higiene para ingenios azucareros en el 2012, y el Comité de Gestión por Competencias de la Productividad y el Trabajo Decente.

Orientación hacia la sostenibilidad del Proyecto

29. La transferencia efectiva de aprendizajes, metodologías y herramientas hacia las empresas participantes del Proyecto y sus trabajadores, el convencimiento sobre la utilidad de la intervención y su incorporación como parte de la cultura de trabajo, el importante aporte de cofinanciamiento de las empresas, son todos factores que contribuyen a la sostenibilidad del Proyecto.
30. A pesar de ello, no parece tan claro que las empresas estén dispuestas a continuar implementando las metodologías SIMAPRO y/o SAFEWORK sin apoyo de un consultor externo, básicamente porque aún no sienten que están completamente listas para continuar, por sí solas, aplicando lo aprendido.
31. La red de aprendizaje institucional y su estructura horizontal, la estrategia de “formación de formadores”, y la plataforma tecnológica han contribuido no solo a incrementar la cobertura del Proyecto y a una mayor eficiencia, sino a la sostenibilidad del mismo porque se cuenta con una red amplia de más de 100 consultores, integrados en torno a una misma filosofía y metodología de trabajo.
32. Aunque parezca contradictorio, esta situación también supone el riesgo de depender de un equipo de consultores, algunos de los cuales podría desvirtuar el modelo, la integridad de la metodología, y hasta la esencia misma de la OIT si es que añade a su trabajo conceptos y herramientas que responden más a una motivación individual de ganar más dinero o más clientes que a una necesidad del Proyecto.

6.2. Lecciones aprendidas.

1. Los factores sociales y culturales, asociados a la mentalidad y costumbres de las personas deben ser tomados en cuenta al definir los alcances de un Proyecto, las estrategias a seguir e inclusive los indicadores de resultados o impactos.

En el caso del Proyecto, este tipo de factores explican algunas limitaciones que se tuvo durante la ejecución de los componentes de SIMAPRO medición (temor de empresarios a “ceder poder”, temor de trabajadores a ser evaluados), prevención y erradicación del TI (los mismos trabajadores no le dan importancia al tema ya que priorizan la producción y los ingresos), así como el avance lento en la implementación del modelo de tabulador alterno (reticencia de algunos trabajadores que consideran que tienen muchos años en lo que hacen y ya saben todo lo que necesitan saber, o que no les interesa realizar otras tareas).

2. Del mismo modo, hay factores económicos y otros asociados al mercado que pueden limitar la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar y las estrategias que se quieren llevar a cabo.

En el sector azúcar un precio de venta (que depende de la oferta mundial) bajo, reduce la disposición de los empresarios a invertir en capacitación de sus trabajadores; asimismo, la inexistencia de experiencias de integración vertical (ingenios – productores o ingenios – industrias de refrescos) complica la posibilidad de que el Proyecto ingrese con el enfoque de cadena de valor y pueda generar de esta manera mayores impactos en el sector.

3. Para la implementación de un Proyecto que apunta a que las empresas mejoren sus condiciones de SST, un factor crítico de éxito es que se desarrolle en un sector en el que el mercado exija certificaciones en la materia ya que, junto con el temor a la inspección, es la principal motivación que tiene el empresario para invertir en SST.

En el Proyecto, una de las razones de los pocos avances en el proceso de certificación bajo estándar BONSUCRO es justamente que no es una certificación obligatoria que exijan los clientes para comprarles a los ingenios.

4. La pertenencia de una empresa a un sector determinado (servicios, comercios, industria) puede, en el mejor de los casos, facilitar el proceso de implementación del Proyecto, pero no es un factor que, per se, determina el éxito o no de la intervención.
5. El convencimiento de los dueños acerca de las ventajas del Proyecto para su empresa; el rol de los coordinadores y facilitadores SIMAPRO (personal interno de la empresa) en gestionar ante el dueño los recursos necesarios para llevar a cabo el Proyecto, liderar los equipos de trabajo por áreas, y motivar a los trabajadores; y la función del consultor SIMAPRO (externo a la empresa) en orientar y dinamizar el proceso de aprendizaje de los trabajadores son tres elementos necesarios para que el Proyecto tenga éxito en las empresas donde se implementa.
6. El tiempo que se requiere para que en una empresa se genere el aprendizaje técnico que la metodología del Proyecto implica no es tan grande como el que se necesita para generar un cambio definitivo en la cultura organizacional de la empresa (en términos de cultura de medición, mayor participación de los trabajadores en las decisiones, entre otras).

6.3. Buenas prácticas.

1. Definir que los componentes del Proyecto se basen en metodologías previamente probadas, validadas e inclusive evaluadas en diferentes países y sectores, ha contribuido a la validez del Proyecto.
2. Iniciar la intervención, en cada sector (PYMES, turismo), con una experiencia piloto ha permitido un uso más eficiente de los recursos, así como ajustar el diseño del Proyecto para que tenga más posibilidades de éxito al expandirse a un mayor número de empresas y de Estados.
3. La capacitación GAEC brindada por los líderes SIMAPRO, la generación e implementación de mejoras a cargo de los mismos trabajadores y, en general, la participación activa del personal de la empresa llevando a cabo la implementación del Proyecto, ha contribuido a una mayor identificación y apropiación con el mismo (no se percibe como algo “impuesto desde afuera”), lo cual es muy positivo en términos de autogestión de las empresas y sostenibilidad de la intervención.
4. El Proyecto se diseñó y gestionó exigiendo un importante componente de cofinanciamiento de las empresas, lo cual no solamente ha contribuido a ampliar la cobertura de la intervención, sino a hacer más eficiente la inversión de los fondos RBSA, RBTC y XBTC, y a la sostenibilidad de la intervención en las empresas.
5. Cada componente del Proyecto se ha gestionado, de manera “natural” y no forzada, en un marco de DS, bajo la premisa que reforzar las capacidades de DS genera un impacto en la productividad de las empresas y en las condiciones de trabajo.

Este DS se ha materializado principalmente a nivel de cada empresa, ya que la implementación del Proyecto implicó la realización de numerosas reuniones de retroalimentación en tres niveles (el primero al interior de cada área, el segundo entre mandos medios y gerentes, y el tercero con la participación de la gerencia, sindicatos y empresarios) en el que participaban todos los trabajadores (desde quienes ocupan los puestos de menor jerarquía hasta el gerente) para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo.

6. El Proyecto aprovechó y capitalizó el trabajo que ya venía realizando SIMAPRO en el sector azucarero (en productividad y competencias), SAFEWORK (en materia de SST), IPEC (en TI), y también instancias del gobierno, principalmente la STPS (en términos de formación y seguridad y salud en el trabajo) y CONOCER (en materia de certificación). Esta práctica ha contribuido favorablemente en términos de la pertinencia, eficacia y eficiencia del Proyecto.
7. El hecho que lo aprendido en las capacitaciones (tanto “cápsulas” como GAEC) se podía plasmar inmediatamente en la generación de mejoras así como los criterios de priorización para implementar estas mejoras (bajo costo, aplicabilidad inmediata y alto impacto) ha contribuido no solo a que las empresas mejoren condiciones físicas de trabajo, reduzcan tiempos y costos e incorporen herramientas de planificación y control,

sino a convencer a los directivos y trabajadores de la utilidad concreta de las capacitaciones y, en general, de la metodología del Proyecto.

8. La simplicidad de la metodología SAFEWORK (sin tecnicismos complejos), la participación constante y efectiva de los mandos medios y trabajadores durante todo el proceso, y su coherencia con el componente de medición del Proyecto ha posibilitado la consecución de los resultados en el componente de SST (perfiles de riesgo y planes de acción elaborados), lo cual debe relevarse más tomando en cuenta que la normatividad de México sobre SST es compleja para entender y aplicar.
9. La estrategia de “formación de formadores” acompañada de una aplicación casi inmediata de lo aprendido ha permitido que los talleres de formación sean más efectivos y ha contribuido a que lo aprendido por los directivos y trabajadores de las empresas sea lo que realmente pretendría transmitir el Proyecto.

El Proyecto ha tenido una doble “formación de formadores”, tanto a los consultores externos como a los coordinadores y líderes SIMAPRO. En el caso de los consultores externos, la implementación del Proyecto en las empresas lo iniciaron casi inmediatamente luego de recibir la formación ya que uno de los requisitos exigidos al consultor es que debían identificar al menos una empresa dispuesta a invertir en la implementación del Proyecto en su organización.

10. Ante los riesgos de un esquema de intervención en la que los consultores externos tienen un rol clave, ha sido importante que el Proyecto haya puesto en práctica diferentes mecanismos de “vigilancia social” al trabajo del consultor, tales como el uso de las plataformas informáticas con evidencias, las sesiones técnicas con empresarios donde se evalúa públicamente los servicios que brindan los consultores, y la presentación de los resultados de la intervención a cargo de los coordinadores y líderes de las empresas, y no de los consultores externos.

6.4. Recomendaciones.

1. Identificar los principales indicadores de impacto del Proyecto en su primera y segunda etapa, agregados a nivel de cada sector donde intervino, utilizando la información disponible generada por el Proyecto, principalmente la contenida en la plataforma informática⁶³.

Estos indicadores deben referirse a productividad de las empresas y condiciones laborales de los trabajadores; deben establecerse para cada sector donde intervino el Proyecto (no más de 3 o 4 por sector), y, al interior de cada sector deben poder ser comparables entre las empresas para que sea posible la agregación. Y, de ser posible, estos indicadores también deberían poder ser calculados para empresas del sector pero que no intervinieron en el Proyecto.

⁶³ En una siguiente etapa del Proyecto esta identificación de los indicadores de impacto, así como la metodología para estimar sus valores, debería realizarse en el diseño de la intervención.

Algunos de estos indicadores podrían ser “variación porcentual en el nivel de producción por trabajador; “variación porcentual de los costos de producción”; “variación porcentual en el nivel de mermas o desechos”; “variación porcentual de los tiempos de producción”, “variación porcentual del ingreso promedio de los trabajadores”, “variación porcentual de la tasa de accidentes”⁶⁴.

2. Difundir los principales resultados e impactos del Proyecto entre los mandantes, las empresas, la sociedad civil y las instituciones de cooperación, para posicionar en las agendas nacionales y regionales las temáticas trabajadas, incrementar las posibilidades de conseguir nuevo financiamiento, y convencer a “nuevas” empresas de las ventajas de implementar las metodologías SIMAPRO y SAFEWORK.
3. Sistematizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los diferentes componentes del Proyecto: SIMAPRO Medición, SIMAPRO Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo, Bienestar y Compromiso Social, Perfiles de Riesgo SAFEWORK, Trabajo Decente en caña de azúcar como Alternativa al Trabajo Infantil.
4. El Comité de Gestión por Competencias de la Productividad y el Trabajo Decente debe validar los estándares de competencia laboral del Consultor SIMAPRO, de la Facilitación de las GAEC y actualmente de la implementación de la metodología de Perfiles de Riesgo.

Recomendaciones vinculadas a una tercera etapa del Proyecto

Se sugiere que el Proyecto continúe, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

5. Implementar el Proyecto en sectores donde sea más viable trabajar bajo el enfoque de cadena de valor, en aquéllos donde los mandantes (Estado, gremios o cámaras empresariales, sindicatos) muestren mayor voluntad y compromiso de apoyar la intervención, y, de preferencia, en aquéllos donde el mercado exija certificaciones de calidad y/o de SST como requisito para la compra de bienes y/o servicios.

Algunos de los sectores que cumplirían el requisito de la cadena de valor son el de turismo (hoteles, proveedores de alimentos, proveedores de productos químicos, transportes, agencia de viajes) y el de construcción. En todo caso, es importante que el Proyecto realice la búsqueda de los sectores en los que va a intervenir, tomando en cuenta estos u otros criterios.

En caso se escogiesen sectores donde el mercado no exija certificaciones de SST para la compra de bienes y/o servicios, se podría contemplar como parte del Proyecto, el desarrollo de actividades como difusión de información o campañas de sensibilización para poner en agenda pública el tema, o inclusive asesoría técnica para que la normatividad exija dichas certificaciones. Ello supone naturalmente trabajo conjunto con

⁶⁴ Esta lista de indicadores es solo un ejemplo ya que la lista final debe ser el resultado de un análisis mucho más exhaustivo tomando en cuenta principalmente los objetivos del Proyecto y la factibilidad de obtener los valores de los indicadores, lo cual a su vez depende de la disponibilidad de información existente. En todo caso, sí se sugiere que los indicadores asociados a producción se expresen en términos de variación porcentual y no de cantidad de bienes o servicios ya que éstos no son los mismos en todas las empresas.

asociaciones de consumidores, gremios empresariales, poder legislativo, medios de comunicación, entre otros actores.

6. Definidos los sectores de intervención, insertar el Proyecto en programas y/o proyectos sectoriales, regionales y/o nacionales (como se ha venido haciendo con SIGPROL y FORLAC), para de esta manera incrementar la cobertura de la intervención en términos de número de empresas, trabajadores y Estados, y tener mayores posibilidades de generar impactos a nivel de todo un sector de actividad.
7. Definidos los sectores de intervención, y en caso alguno presente problemas de inequidad de género (en términos de participación de las mujeres, desigualdades en salarios y condiciones de trabajo), identificar las principales necesidades de las mujeres, definir estrategias y actividades para procurar resolver dichas necesidades, incorporar en el Proyecto algún especialista en proyectos con perspectiva de género, incluir en el Marco Lógico indicadores de género, y en las acciones de monitoreo recoger información sobre la evolución de los valores de dichos indicadores.
8. En el componente de medición, acotar la cantidad de indicadores a los que se va a hacer seguimiento a una cantidad más manejable, que permita realmente utilizar la información para tomar decisiones e incentivar a las áreas que muestren mejores resultados, y facilitar la difusión de los mismos entre los trabajadores.
9. En este mismo componente de medición, en lo que se refiere al conteo de las mejoras implementadas, introducir algún filtro adicional o alguna ponderación que permita diferenciar la utilidad de dichas mejoras (y así evitar sobre estimar los resultados), e incorporar algún criterio de oportunidad para relevar aquellas mejoras que se implementaron dentro del plazo previsto.

Al considerar o registrar solamente aquellas mejoras más significativas para las empresas, se podrá tener mayor claridad sobre la relación existente entre mejoras implementadas por las empresas y el impacto del Proyecto en términos de productividad, eficiencia y condiciones de trabajo en las empresas.

10. Incluir, en empresas grandes, la capacitación a trabajadores en competencias técnicas (y no solo transversales); y en las PYMES introducir el componente de capacitación (en competencias transversales) evaluando previamente si debe utilizarse la metodología GAEC de SIMAPRO o articular el componente de medición con otros sistemas de capacitación basados en gestión por competencias.
11. Introducir como estrategia del Proyecto a nivel de cada empresa (independientemente del sector o tamaño) la articulación con instituciones públicas (Trabajo, Economía, Agricultura), buscando que la empresa no dependa tanto del Proyecto y que los efectos de la intervención puedan ser más sostenibles.
12. Introducir como un componente del Proyecto el seguimiento a la empresa durante 4 o 6 meses posteriores a la intervención directa. Este componente podría incluir asistencia

técnica mensual de un consultor externo, disponibilidad de la plataforma web para hacer negocios, formación en línea para los trabajadores, desarrollo de estándar de competencia para certificar a líderes SIMAPRO, establecimiento de protocolos de intervención para continuar aplicando las herramientas del Proyecto.

13. Evaluar los pros y contras de implementar el Proyecto, empezando con una experiencia piloto, en las micro empresas formales y en las empresas formales que tienen trabajadores en condición de informales (respecto a estas últimas tomar en cuenta que en México el 60% de los trabajadores está en la informalidad y de ellos aproximadamente la cuarta parte trabajan en empresa formales).
14. Procurar definir, a partir de la revisión de los casos más exitosos de la primera y segunda etapa, un perfil de consultor SIMAPRO; y afinar, en función de dicho perfil, los criterios de selección de los consultores encargados de implementar el Proyecto en las empresas, debiendo ser uno de ellos que esté certificado en el estándar de competencia de consultor SIMAPRO.

Se debe evaluar por ejemplo los pros y contras de que sean consultores individuales o empresas consultoras las que se encarguen de la implementación. La idea es reducir las posibilidades de que los consultores puedan desvirtuar el modelo y la integridad de la metodología, añadiendo o cambiando conceptos y herramientas a partir de motivaciones individuales y no de verdaderas necesidades del Proyecto.

15. Asignar un rol más activo en el diseño, financiamiento, generación de demanda y gestión del Proyecto a las instituciones públicas (como la STPS) que han venido trabajando coordinadamente con el Proyecto las temáticas de GRH por competencias, productividad y condiciones laborales.

En función a los resultados del Proyecto en esta tercera etapa, se podría contemplar la posibilidad de incorporar su intervención en un programa del Estado que forme parte de las políticas públicas de México en los temas de GRH por competencias, productividad y condiciones laborales.

ANEXOS

Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

TÉRMINOS DE REFERENCIA

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO RBSA

“Diálogo social para la generación de empleos productivos y trabajo decente en los sectores agroindustrial de la caña de azúcar, turístico y PYME”

(Códigos del Proyecto A.260.06.238.605 y A.260.06.238.602)

1. Introducción y justificación de la evaluación

El proyecto “Modernización Laboral de la Industria Azucarera” es uno de los primeros proyectos en la Región que se financiaron con fondos de la nueva Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO, o “Regular Budget Supplementary Account”, RBSA, en inglés). Aún cuando estos proyectos, estrictamente hablando, no son proyectos de cooperación técnica, sino contribuciones al logro de resultados específicos (“country programme outcomes”) de los Programas de Trabajo Decente por País, su evaluación se rige por las políticas generales de evaluación de la OIT para proyectos de cooperación técnica, tal como quedan estipuladas en el capítulo 7 del “Manual de Cooperación Técnica” de la OIT.

Este proyecto financiado con asignaciones RBSA, periodo 1 noviembre 2008- 30 abril 2010, fue evaluado en marzo del 2010, y tuvo como objetivo documentar los avances logrados durante los primeros quince meses de ejecución e identificar aquellas estrategias que, en una segunda etapa del proyecto, se deberían aplicar para consolidar los resultados y convertir la experiencia piloto en un modelo sostenible. Específicamente se evaluó la contribución del proyecto a la gestión empresarial participativa, al diálogo social y a la igualdad de género en la industria azucarera.

Los principales hallazgos de la evaluación se pueden resumir en lo siguiente. Según la evaluación, el proyecto contaba con un buen diseño sustentado en el diálogo social y aporte técnico y metodológico de la OIT, con coherencia y retroalimentación entre componentes. Asimismo, se considera pertinente porque aborda la problemática del trabajo decente en un sector productivo prioritario pero de baja productividad. El proyecto cumplió con entregar los productos acordados en la planificación original e inclusive superaron las metas acordadas: un número mayor de capacitaciones, mayor número de guías publicadas, lo que implicó, desde la perspectiva de la evaluación, que los tres subcomponentes, (a) formación y productividad, (b) seguridad y salud en el trabajo y (c) bienestar y compromiso social, se cumplieron satisfactoriamente. En cuanto a algunos indicadores de impacto, se encuentra que el proyecto logró generar un cambio en la actitud de los trabajadores que participaron ya que

mejoraron: “la responsabilidad, la comunicación con sus pares y con los supervisores así como su autoestima como trabajadores y como personas”.

Con relación a las recomendaciones más importantes, y a las que se debería haber hecho un seguimiento en la segunda etapa del proyecto, se pueden resumir en: (1) extender la duración del proyecto para consolidar los logros obtenidos hasta el momento y para extender el modelo a otros sectores, por lo que se sugiere poner especial énfasis en el diseño de la estrategia que se va a utilizar; (2) fortalecimiento institucional y de la gestión del proyecto, lo que explícitamente se traduce en disponer de un agente institucional que complemente el rol de la OIT y (3) ampliar la cobertura del proyecto a la industria azucarera y otros sectores productivos. También se recomendó empaquetar la metodología a fin de ser transferida a otros sectores y países y fortalecer la capacidad de respuesta de los consultores de la RED SIMAPRO.

Finalmente, las principales lecciones aprendidas que se resumen en la evaluación son: (i) el diálogo social como base de la transformación productiva y de la capacitación (una combinación de diálogo social, rigurosidad e innovación técnica permitió abordar los problemas por pérdida de competitividad del sector y el estado de conflictivo entre los actores); (ii) estrategia metodológica que combina estandarización con flexibilidad (esto último se concentra en las estrategias de capacitación-GAEC que se utilizaron para alcanzar los estándares); y (iii) el aporte y las sinergias con las políticas públicas en varios niveles y dimensiones (el estrecho vínculo con la Secretaría del Trabajo le dio el marco institucional que se requería en los procesos de negociación colectiva).

El proyecto también ha promovido el diálogo social en los tres niveles de gobierno. En el último nivel, en el nivel local, apoyó la conformación de los Consejos Mixtos Locales de Modernización, como ámbito de conducción local del Proyecto (desde estos Consejos, con el apoyo de Coordinadores y Facilitadores se logra llegar a todos los trabajadores de las plantas, a través de la capacitación y los procesos de mejora).

Luego de 41 meses de iniciada la segunda etapa del proyecto y considerando que los montos asignados alcanzan USD 450 mil dólares en ambos bienios, 2010-2011 y 2012-2013, se considera oportuno efectuar una segunda evaluación con los objetivos de : i) identificar si los resultados iniciales se consolidaron gracias al acompañamiento y seguimiento a la asistencia técnica y financiera brindada por OIT; ii) verificar si los aprendizajes de la primera intervención y el compromiso de todos los actores potenciaron los resultados del segundo período; iii) analizar si esta asistencia técnica de OIT puede enriquecerse para mejorar los logros obtenidos hasta la fecha; y iv) valorar la sostenibilidad del proyecto sectorial y la transferencia de los aprendizajes, metodologías y herramientas generadas a otros sectores sin la intervención técnica y financiera de la OIT. Para poder determinar la verdadera contribución de los fondos RBSA, en el marco de estos objetivos, es necesario considerar que estos fondos complementan y/o se articulan con la asignación RBTC y XBTC, cuya totalidad asciende a **USD 390,350** destinados a ampliar y/o fortalecer el alcance del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad -SIMAPRO⁶⁵. Por tanto, en total la contribución de OIT para este programa asciende a un monto de **USD \$ 840,350**.

⁶⁵ Para información detallada consultar la página web del sistema: <http://simapro.oit.org.mx/>

Derivado de lo anterior, se ha acordado realizar una evaluación independiente mediante la contratación de un/a colaborador/a externo/a, con fondos asignados a la Oficina Regional para la evaluación de proyectos “RBSA”. Las evaluaciones de los proyectos “RBSA” forman parte de las políticas de gestión por resultados y de aprendizaje institucional de la OIT y deben servir para generar una base de conocimientos y buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos de cooperación técnica. Estos conocimientos, por su lado, deben retroalimentar a los programas de cooperación de los países donantes, a los mandantes de la OIT y a los servicios técnicos y de gestión de la misma OIT, con el objetivo de ayudarles a tomar mejores decisiones.

Los proyectos son esfuerzos de colaboración, los socios comparten la responsabilidad de lograr los “efectos directos” (resultados a mediano plazo o cambios observables que se pueden vincular a la intervención de los proyectos) y en última instancia, los impactos. En este sentido, es importante tomar en cuenta que el principal motivo por el que la OIT recibe financiamiento de donantes, es para tener un impacto positivo en las políticas, los procesos, las normas, las conductas, y finalmente, la vida de las personas.

En el caso específico del proyecto citado, la evaluación está motivada también por el ánimo de instrumentar la continuidad del trabajo emprendido, ampliando la cobertura de la intervención y potenciando aún más los resultados, para la cuál es imprescindible reconocer y sistematizar las lecciones aprendidas durante una siguiente etapa.

2. Breves antecedentes: descripción del proyecto y objetivos

Hace cinco años en 2007, con el apoyo y acompañamiento de la OIT, la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica (CNIAA) y el Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana (STIASRM) llegaron a un “Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en su Aspecto Laboral” que forma parte integral del Nuevo Contrato Ley del Sector que entró en vigor desde entonces. Durante este tiempo, la OIT ha brindado asistencia técnica para la aplicación del Acuerdo a través de un Plan Rector, donde se especifican mecanismos, funciones y herramientas, con referencia explícita al objetivo del Trabajo Decente y al (SIMAPRO).

En consecuencia, CNIAA, STIASRM y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) solicitaron el apoyo técnico de la OIT para la instrumentación de este Acuerdo que se materializó en el marco de un primer proyecto con fondos RBSA, “Proyecto de Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México”, basado en el diálogo social y la gestión de recursos humanos por competencias laborales orientados al mejoramiento de la productividad, las condiciones de trabajo, la salud y el bienestar de los trabajadores. Dicho proyecto comenzó a ejecutarse en noviembre de 2008, con duración de un año, extendido finalmente hasta el 31 de marzo de 2010.

En una segunda fase, para el bienio 2010-2011, se contó con una asignación de **USD \$ 300 mil dólares** de fondos RBSA con el **objetivo que los mandantes implementen programas basados en competencias laborales, mejoras a la productividad y trabajo decente, particularmente en industria automotriz, azucarera, textil y turística.** La OIT buscaba fomentar la aplicación del SIMAPRO por parte de sus mandantes, en sectores estratégicos de la economía nacional (automotriz, azucarera, turística). Esta metodología permite articular la gestión de recursos humanos por competencias laborales y el mejoramiento de condiciones de trabajo con un incremento en la productividad laboral y, por lo tanto, un incremento de las remuneraciones. De esta forma, este proyecto contribuía a instrumentar las orientaciones de la Recomendación núm. 195 de la OIT referente a formación permanente y empleabilidad, y además contribuía a mejorar las competencias de los/as trabajadores/as, la competitividad de las empresas y la retribución de los beneficios obtenidos, a través de la negociación colectiva y el diálogo social.

La estrategia principal consistió en la promoción de experiencias de carácter piloto y la consolidación de redes sectoriales de mandantes y otras instituciones del sector público, privado, sindical y académico-profesionista con el objetivo que apliquen la metodología en ingenios azucareros, hoteles y restaurantes y PyMEs. Estas experiencias piloto se documentarían a fin de promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas, mediante una página web y la celebración periódica de reuniones de las redes.

La estrategia de promoción se fortaleció al presentar la experiencia de la industria azucarera en el "side event" de la 99ª Conferencia Internacional del Trabajo, junio de 2010, en la cual se difundió: "La modernización laboral de la industria azucarera a través del diálogo social y el mejoramiento de la productividad con el SIMAPRO". En el marco de este evento, empleadores, trabajadores y gobierno del sector externaron su interés por el tema de la compensación a través de elaborar un modelo de escalafón de salarios y remuneraciones, que tome como referencia la productividad y las competencias de los/as trabajadores, construido en un marco de diálogo social y bajo la asistencia técnica de OIT. En este contexto, la OIT tendría la función de cabildeo con sus mandantes para introducir esta propuesta técnica como elemento integral de la negociación colectiva (contrato ley) en este sector.

Para este fin, la Oficina, conjuntamente con el CINTERFOR, el CIF Turín y SKILLS, se comprometió a apoyar la certificación de competencias laborales, la documentación y difusión de estudios de caso, buenas prácticas y lecciones aprendidas. También tendría la responsabilidad de introducir parámetros de medición de la productividad. A partir de la experiencia de la industria azucarera, se promovería la aplicación de un programa similar a otros sectores de la economía. Dentro de este contexto, los/as trabajadores/as jóvenes y las mujeres recibirían atención prioritaria.

Adicionalmente, la OIT se comprometió a la transferencia de experiencias y buenas prácticas del SIMAPRO y su articulación con otras metodologías de la OIT, como SafeWork, a sectores como el turismo, autopartes y ampliar los temas de trabajo decente, vía SIMAPRO, en el campo de la agroindustria azucarera.

Los fondos asignados a este proyecto debieron ejecutarse en:

N ^a product o	Producto	Fecha planificada de ejecución	Observaciones
1	Definición (acuerdo empleador-sindical) de una batería de indicadores de productividad, competencias laborales y seguridad en el trabajo para la industria azucarera .	Fecha: Junio de 2011.	Se transfirió a los mandantes del sector la herramienta del Tablero de seguimiento (Balance Score Card) SIMAPRO para la medición de la modernización laboral.
2	Elaboración de tres competencias técnicas que complementen el mapa de competencias de la industria azucarera en el marco de su modernización laboral adaptadas y aplicadas en los ingenios.	Fecha: Septiembre de 2011	Se complementaron las primeras 14 GAEC que se elaboraron con 3 guías más sobre competencias técnicas necesarias en la industria pero con un enfoque de competencia y productividad integral: mecánica, eléctrica y soldador.
3	Incorporación de tres nuevos estándares laborales de competencias transversales al sistema de competencias del CONOCER	Fecha: Mayo 2010, Septiembre y Diciembre de 2011.	Se generaron los EC: Generar valor económico y social a los grupos de interés; Colaborar con el equipo de trabajo; aугestionar la seguridad y salud en el trabajo y conservación del medio ambiente.
4	Certificación de 800 facilitadores y trabajadores de la industria azucarera en competencias técnicas, facilitación, gestión de recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo, con enfoque de género.	Fecha: Noviembre 2010 a Diciembre de 2011.	
5	Generación de un modelo prototipo de remuneración por competencias, por parte de la CNIAA y el STIASRM, adaptable al contexto de cada ingenio y validado en por lo menos dos ingenios.	Fecha: Junio de 2011.	<p>Esto fue acordado entre la dirigencia empresarial y sindical de la industria azucarera (escalafón por certificación de competencias y medición de indicadores de productividad y trabajo decente). La propuesta, denominada “prototipo” se elaboró con la participación de cinco ingenios.</p> <p>La aplicación del “prototipo” en terreno la siguen dos ingenios principalmente.</p> <p>Se fortalecieron las capacidades técnicas apoyándoles con becas parciales para realizar el taller de gestión de RRHH por competencias y compensación en el CIF de Turín</p>
6	Introducción del prototipo validado a la negociación colectiva de la industria (adopción de políticas de ascenso y recompensación)	Fecha: Noviembre de 2011.	

N ^o producto	Producto	Fecha planificada de ejecución	Observaciones
7	Consejos Mixtos locales y sectoriales de diálogo social sobre salarios, capacitación por competencias y productividad funcionando en por lo menos cinco ingenios azucareros	Fecha: Junio de 2011.	Se tenía previsto contar con un reglamento interno, una frecuencia establecida de reuniones y un procedimiento establecido de acuerdos y seguimiento al plan de modernización. Algunos ingenios establecieron su “protocolo” de funcionamiento y reuniones de los Consejos Mixtos Locales de Modernización
8	Implementación del componente de medición de SIMAPRO en por lo menos cinco ingenios de la industria azucarera y en tres campos agrícolas asociados con los ingenios.	Fecha: Diciembre de 2011.	Se llevaron a cabo 4 pilotos durante las zafas 2011-12 y 3 durante 2012-13
9	Diez experiencias pilotos de aplicación de la metodología SIMAPRO documentadas en la industria automotriz y del sector hotelero, como insumo para un proyecto de cooperación técnica.		Se documentó la experiencia de la industria automotriz y la experiencia del sector turismo se difundió a través de una publicación oficial. http://www.oitcinterfor.org/node/1278
10	Elaboración de un documento de proyecto de cooperación técnica	A ser sometido a eventuales donantes antes de finales de 2011.	Hay una transferencia de la metodología a cooperación técnica con organismos como Solidaridad, para los temas de sustentabilidad como BONSUCRO.
11	Modelo de articulación SIMAPRO-SafeWork en materia de seguridad y salud en el Trabajo: fortalecimiento de capacidades individuales (GAEC), Grupales (medición SIMAPRO) y organizacionales (mapa y panorama de riesgo).	Septiembre 2011	Se llevaron a cabo talleres de capacitación a técnicos de SST de los ingenios, integrantes de las Comisiones Mixtas Unicas de Seguridad e Higiene, Sindicato y coordinadores SIMAPRO de los ingenios participantes de la RED SIMAPRO.

Estos productos contribuirían directamente a los Programas y Presupuestos 2010-2011 y 2012-2013, concretamente a los resultados 2 “El desarrollo de las competencias profesionales aumenta la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento y resultado 3 “Creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles; fortaleciendo la capacidad de los mandantes del sector agroindustrial de la caña de azúcar para implementar programas de formación de recursos humanos con base en competencias laborales.

Asimismo, estos productos facilitarían la inclusión del Proyecto IPEC “Alto al trabajo infantil en la Agricultura de México” en la agenda del sector. De esta forma, asegurarían la pertinencia de la formación, la empleabilidad de los trabajadores e incidirían mediblemente en las condiciones de trabajo y la productividad de la industria, favoreciendo la creación de trabajos decentes como alternativa al trabajo infantil en el campo proveedor de caña de la industria. La alianza entre los dos proyectos ha permitido ampliar el enfoque de trabajo frente

a la problemática del trabajo infantil comprendiendo dos aspectos esenciales: a) el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales – instancias públicas y otros actores locales como las comunidades y las organizaciones civiles, empresariales y de trabajadores- para articularse entre sí y fortalecer su capacidad de proveer servicios, principalmente de educación, a la población menor de edad en riesgo de trabajar o trabajadora, de forma que se constituyan en una alternativa real al trabajo infantil; b) la apertura de un diálogo social entre los actores sociales que a la vez forman parte de la cadena de valor de la agroindustria azucarera para atender los retos laborales que enfrentan los trabajadores jornaleros agrícolas, con el objetivo de mejorar la productividad del campo y las condiciones de trabajo de los jornaleros adultos, como alternativa al trabajo infantil.

En materia de seguridad y salud en el trabajo, la articulación del SIMAPRO con la metodología de SafeWork sobre mapa y panorama de riesgos (perfiles de riesgo) se presentó como una buena práctica de diálogo social en acción por un trabajo seguro en el XIX Congreso Mundial de SST, celebrado en la ciudad de Estambul, Turquía en septiembre 2011. Participando de manera bipartita, representantes del sindicato local de uno de los ingenios que implementaron el modelo y de la representación empresarial, quien es un técnico de otro ingenio que se benefició de la implementación del modelo.

Para el bienio 2012-2013 la solicitud de fondos ascendió a USD \$ 150 mil dólares y tenía dos objetivos. Por un lado, complementar la asistencia técnica del bienio 2010-2011 al sector azucarero a través de acciones que pudieran consolidar a nivel RED y de sostenibilidad por el propio sector los resultados obtenidos en la primera etapa y lo logrado en términos de escalafón alterno, de seguridad y salud en el trabajo, de medición de productividad y formación por competencias. Por el otro, transferir la experiencia SIMAPRO a sectores como automotriz, turismo y parcialmente PYME para validar modelos piloto.

Situación actual: bienio 2012-2013

En materia de diálogo social del sector industrial del azúcar, si bien existen compromisos para avanzar en el Acuerdo de Modernización Laboral, persisten algunas actitudes de resistencia al cambio en los ingenios azucareros, escepticismo respecto a la posibilidad de lograr una modernización sustentable y el reclamo de introducir un sistema de remuneraciones que valore los esfuerzos de capacitación.

Desde 2008 que se estableció el Acuerdo de Modernización Laboral, la Cámara, Sindicato y con mediación de la Secretaría del Trabajo se comprometieron a revisar el sistema de compensación para implementar uno alterno basado en multihabilidades y multifuncionalidades, medición de productividad, capacitación y certificación por competencias; para lo cual se acordó la asistencia técnica de la OIT- Producto de este acuerdo se obtuvo como primer resultado un prototipo de escalafón y tabulador por competencias con base a los criterios señalados, no obstante, el prototipo requiere ser consensuado de manera bi-partita e instrumentalizado en los ingenios participantes del proyecto. Por tal razón, en esta etapa se requería del involucramiento de los departamentos para actividades con los trabajadores y los empleadores (ACTRAV y ACTEMP).

Objetivo general del proyecto bienio 2012-13

La segunda etapa del proyecto buscó consolidar el SIMAPRO como un programa de asistencia técnica de la OIT para avanzar en el incremento del trabajo decente y la productividad en los sectores/organizaciones estratégicos de la economía. Los medios para alcanzar estos objetivos serían la sistematización de resultados de implementación y la transferencia de las buenas prácticas (componentes y herramientas que pueden adaptarse) a otras latitudes de América Latina con el objetivo macro de insertarse y mantenerse como una de las metodologías del Programa de Empresas Sostenibles de la OIT a nivel mundial.

Los objetivos específicos asociados serían:

1. Generar, documentar y difundir la información del SIMAPRO. En la solicitud inicial de fondos, se tenía previsto la sistematización de los 12 componentes del sistema, sin embargo, cuando se otorgó el apoyo, sólo se lograron documentar tres componentes.
2. Fortalecer las capacidades de mandantes del sector agroindustrial de la caña de azúcar. En la solicitud inicial de fondos, se había considerado la extensión del SIMAPRO de 14 a 20 ingenios, beneficiando a 10,000 trabajadores y a cuatro campos/comités de producción y calidad cañera. Sin embargo, con los fondos obtenidos solo se ha podido mantener la RED a través de reuniones y asistencia técnica. El proyecto no tiene ninguna contratación de colaboración externa en temas de implementación de la metodología. Los ingenios que actualmente están implementando con resultados concretos son cinco. En el sector turismo se programaron cinco empresas, sin embargo, con los fondos o obtenidos solo se pudieron comprometer dos en la zona de Bahía de Banderas. También se formaron consultores para la industria automotriz y el sector de PYME's.
3. Articular el SIMAPRO a programas y/o metodologías de la OIT que favorezcan el avance del trabajo decente y productividad en los sectores/organizaciones en las que se está trabajando bajo un enfoque integral: como es el de Cadena de Valor, el de seguridad y salud en el trabajo, el cómo abordar los trastornos psicosociales y el de erradicar el trabajo infantil, EMP/ENT, SAFEWORK, MULTI SKILLS, SECTOR.
4. Fortalecer el marco normativo y operativo del Gobierno en materia de productividad y trabajo decente. Una de las actividades que hasta la fecha ha logrado importantes resultados en materia incluso de diálogo social es la promoción y creación **un comité tripartito nacional sobre gestión de competencias de trabajo decente y productividad** con la finalidad de acreditar estándares para capacitar y certificar consultores en la gestión SIMAPRO y en otras metodologías de la OIT. Para esto, se ha emprendido una colaboración con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) para la acreditación del Comité y la elaboración de los estándares. En materia de seguridad y salud, a partir de la elaboración y aplicación de los panoramas y mapas de riesgo, que en algunos ingenios azucareros se implementaron, se logro una Protocolo de Inspección y se ha favorecido a la integración de la industria al programa de autogestión de seguridad y salud en el trabajo (PASST) de la Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo en coordinación con la Dirección General de Inspección Federal del Trabajo de la misma Secretaría.

5.

Con lo anterior, y de manera paralela, se busca que el SIMAPRO favorezca la sostenibilidad de y en los proyectos. Ejemplo es lo alcanzado con la asistencia técnica que se brinda a la Agroindustria de la caña de azúcar, con base en los diferentes elementos del trabajo decente incorporados en el Plan rector de modernización laboral e del sector azucarero, no se descarta la construcción de un primer programa piloto en otros sectores (turismo, automotriz y PYME), además de fomentar la cooperación con otros países de la sub-región.

Para lograr estos resultados, la Oficina de Países de la OIT para México y Cuba propuso brindar asistencia técnica para diseñar el sistema de compensaciones adaptable a las circunstancias diferentes de cada ingenio y acompañar el proceso de su implementación a partir del diálogo social. Al lograr este sistema de compensaciones, no sólo se daría un salto cualitativo en el desarrollo de la industria azucarera, sino dicha industria se convertiría incluso en un modelo pionero para otros sectores económicos en México.

La OIT actuó de enlace con la industria azucarera involucrando tanto a la parte empleadora como sindical (CNIAA y STIASRM) y brindó asistencia para el desarrollo de un protocolo específico de inspección en seguridad y salud en este sector, así como de otras herramientas para hacer más efectiva su gestión. A través del enfoque de trabajo decente como alternativa al trabajo infantil en campo, introducido a través de la metodología SIMAPRO y en coordinación con el Programa IPEC, se estableció un Plan de acción en materia de erradicación y prevención de trabajo infantil, el primero a nivel sectorial del país.

La OIT brindó asistencia técnica para la conformación de un Comité Tripartito de Gestión por Competencias sobre Productividad y Trabajo Decente adscrita al Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). La OIT formará parte de este Comité con la finalidad de asegurar que los estándares de competencia estén acordes con las políticas de trabajo decente. Dicho Comité está facultado para elaborar estándares de competencias en gestión de SIMAPRO, así como la acreditación de centros de capacitación y evaluación para consultores conjuntamente con el CINTERFOR, el CIF Turín y SKILLS. Posteriormente, se buscará la certificación de consultores en la metodología SOLVE, SAFEWORK y otras vinculadas a empresas sostenibles de la OIT.

Esto implica contar con un modelo estándar de aplicación SIMAPRO en el marco del diálogo social, derivado de las experiencias exitosas y buenas prácticas en el sector azucarero, turismo, automotriz y PYME. El eje del modelo estándar es la aproximación de la cadena de resultados que conduce a impactos sistémicos en las empresas y en los actores sociales del sector.

La OIT apoyó la configuración de redes tripartitas de aprendizaje a nivel regional para el intercambio y generación de conocimientos, en estos sectores y para dar sostenibilidad al proceso de diálogo y a las experiencias de aplicación.

Actualmente, la OIT elabora un paquete de metodología y herramientas sobre la intervención de SIMAPRO en diferentes contextos (GAEC, software i-SIMAPRO sobre medición y protocolo de intervención). Construirá un programa de formación y certificación de

consultores basado en perfil de competencias y otros multiplicadores de la metodología SIMAPRO.

El equipo operativo del SIMAPRO en la OIT

La asistencia técnica del SIMAPRO de la OIT se brinda a través de un pequeño equipo técnico: un consultor líder y “Oficial de Programación” que oscila entre asistencia de programación y asesoría técnica para los proyectos, técnica, bajo la supervisión general de la Oficina de la OIT para México y Cuba. Con los recursos del proyecto también se contrató a un grupo de consultores/as especializados/as que apoyaron al equipo del proyecto en el desarrollo de guías de autoformación y –evaluación de competencias, así como en diferentes temas de gestión, recursos humanos, competencias laborales, organización productiva y social, seguridad y salud en el trabajo. En la implementación del proyecto también han participado el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín, el CINTERFOR y el Departamento para Actividades Sectoriales (SECTOR), mediante cursos, talleres, seminarios y misiones de asistencia técnica especializada.

PRODUCTOS

A continuación se detallan los productos, fechas planificadas y algunas consideraciones necesarias para la ejecución de los fondos RBSA USD \$ 150 mil os con fondos RBSA son:

Nº producto	Producto	Fecha planificada de ejecución	Observaciones
1	Escalafón alternativo de remuneraciones consensuado entre trabajadores y empleadores.	Parcialmente factible, fecha estimada diciembre 2012 - abril 2013.	Se llevará a cabo el modelo piloto en 3 ingenios azucareros del proyecto, particularmente para el departamento de Extracción. Originalmente se había considerado en 5 ingenios.
2	Comité tripartito nacional constituido sobre gestión de competencias para lograr estándares de trabajo decente vinculados a la productividad.	Factible, la fecha estimada noviembre 2012	Tener en cuenta el factor político derivado del cambio de gobierno ya que puede ser un factor determinante para el cumplimiento de la entrega del producto.
3	Nuevos estándares de competencia a partir de la articulación del SIMAPRO con otras metodologías de la OIT.	Parcialmente factible, fecha probable para el primer estándar septiembre 2012, fecha estimada para el segundo estándar marzo 2013.	Originalmente estaban previstos 5 estándares.
4	Extensión de la metodología SIMAPRO en 25 ingenios azucareros, 15 hoteles (sector turismo), 5 empresas en la industria automotriz y 6 estados en PyMEs.	Parcialmente factible	20 ingenios azucareros, 15 en mantenimiento junio-diciembre 2012 y 5 en zafra diciembre 2012 - abril 2013.
			5 hoteles, 2 junio - agosto 2012 y 3 septiembre 2012 a marzo 2013.
			2 empresa automotriz, 1 agosto a noviembre 2012 y 1 enero 2013.
			2 Estados PyMEs, de septiembre de 2012 a febrero de 2013.

N ^a producto	Producto	Fecha planificada de ejecución	Observaciones
5	Modelo estándar de aplicación SIMAPRO derivado de las experiencias exitosas y buenas prácticas en el sector azucarero, turismo, automotriz y PyMEs.	Parcialmente factible, se tendrá una versión borrador para validar de un modelo estándar de aplicación SIMAPRO en septiembre 2012. Originalmente se había considerado un modelo final y aprobado.	Originalmente se había considerado un modelo final y aprobado.
6	Sistematización de buenas prácticas sobre mapas de riesgo y vinculadas al programa de autogestión en seguridad y salud en el trabajo (PASST).	Parcialmente factible.	Se llevará a cabo la sistematización para temporada de zafra y se prevé su publicación en julio 2012. Originalmente se había considerado la sistematización también en "reparación".
7	Protocolo de inspección focalizado en el sector azucarero en el marco del diálogo social.	Parcialmente factible.	Protocolo aplicado y articulado con la implementación SIMAPRO. Primer avance junio 2012. Segundo avance diciembre 2012. Originalmente esta previsto protocolo evaluado y con capacitación a inspectores en SIMAPRO y en mapas de riesgo.
8	Redes tripartitas por sectores a nivel regional para el intercambio y generación de conocimientos.	Parcialmente factible.	Se llevaran a cabo 4 reuniones regionales en la industria azucarera en los meses de mayo, julio, septiembre y noviembre 2012; 1 reunión regional en el sector turismo en junio 2012. Originalmente se habían considerado 8 reuniones para la industria azucarera, 3 en el sector turismo, 2 en PyMEs y 1 en la industria automotriz.

N ^a producto	Producto	Fecha planificada de ejecución	Observaciones
9	Paquete de metodología y herramientas sobre la intervención de SIMAPRO.	Poco factible.	Se podrá contar con la Guía de Aplicación del Software i-SIMAPRO y con la GAEC para hacer GAECs, para los meses de junio - julio 2012. Originalmente se había considerado la Metodología de 12 módulos y sus herramientas de administración correspondientes.
10	Programa de formación y certificación de consultores y otros multiplicadores de la metodología SIMAPRO.	Parcialmente factible	Estándar de competencia del consultor validado junio 2012; primera versión de un programa de formación febrero 2013. Originalmente se había considerado consultores formados, evaluados y certificados.
11	Sistematización de experiencias piloto en los campos cañeros de 5 ingenios sobre la aplicación de la metodología SIMAPRO focalizadas en el proceso de corte de caña.	Parcialmente factible.	Sistematización de las experiencias en 2 ingenios en campo febrero 2013. Originalmente se habían considerado 5 ingenios en campo.
12	Programa piloto sectorial que incorpore los diferentes elementos del trabajo decente en sectores como turismo, automotriz y PyMEs, que tomen como experiencia el Plan rector de modernización laboral en el sector azucarero.	Parcialmente factible.	Programa elaborado para el sector PyMEs diciembre 2012. Originalmente se habían considerado programas para turismo, automotriz y varias regiones de PyMEs.

Es de notar que este TARGET tiene vinculado un Proyecto RBSA de (marzo - dic 2011) ha contado con un presupuesto de USD 300,000. En el "implementation report" se mostraron resultados en los cuatro criterios de medición bajo este indicador. Se propone mantenerlo como TARGET para el próximo bienio vinculado con el resultado 3, indicador 3.3, donde se reportaron resultados en los dos de los criterios de medición.

3. Propósito, alcance, socios estratégicos de la evaluación

3.1 Objetivo

La evaluación del proyecto se realiza con el propósito principal de documentar los avances logrados durante los 41 meses después de culminada la primera fase del proyecto “Modernización laboral de la industria manufacturera en México” (periodo noviembre 2008-marzo 2010), con el objetivo de valorar la consolidación del proyecto en la segunda fase como Programa de asistencia técnica de la OIT que contribuye a la generación de trabajo decente y la mejora de la productividad laboral en los sectores/organizaciones estratégicos de la economía como, el azucarero, turismo y PYMES.. Esto se medirá a través de la estimación del grado/nivel de sostenibilidad de los proyectos piloto, la ampliación de cobertura en sectores productivos y consolidación en el sector azucarero así como en las alianzas estratégicas con otras metodologías de la OIT como EMP/ENT, SAFEWORK, MULTISKILLS y SECTOR así como con otros programas de la OIT como IPEC. Esta evaluación hará además un énfasis especial en las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso a fin de seguir mejorando la intervención en corto y mediano plazo.

Entre los aspectos claves a analizar destacan la contribución del proyecto a un seguimiento eficaz a la asistencia técnica de la OIT como medio para la consolidación de los resultados, a la gestión empresarial participativa, al diálogo social y a la igualdad de género en la industria. Más específicamente, la evaluación debe:

- Revisar la pertinencia de las estrategias implementadas por el proyecto y su congruencia con el logro de los objetivos.
- Sintetizar los procesos de aprendizaje realizados durante los primeros quince meses de su ejecución.
- Documentar los avances e identificar eventuales déficits del proyecto rumbo al logro de sus objetivos, particularmente en los ámbitos de gestión de productividad y recursos humanos por competencias, diálogo social y enfoque de género.
- Documentar las estrategias exitosas y buenas prácticas generadas por el proyecto.
- Documentar las lecciones aprendidas respecto al modelo de gestión del proyecto.
- Apreciar la contribución del proyecto RBSA al Programa de Trabajo Decente en México, particularmente al logro de los resultados (“country programme outcomes”) MEX 102, MEX 127 y, a las metas de los Programas y Presupuestos 2010- 2011 y 2012-2013 de la OIT y a los resultados enunciados de la Agenda Hemisférica para el Trabajo Decente.
- En un sentido más amplio, evaluar la contribución del proyecto RBSA al modelo de gestión por resultados de la OIT.

- Evaluar si los intereses de los donantes se han reflejado considerablemente en la ejecución del proyecto.
- Evaluar a través de indicadores cuantitativos y cualitativos la cobertura, avances, resultados de las 20 intervenciones (4 ingenios azucareros, 3 grandes hoteles y 2 restaurantes, 11 PYMES) utilizando fuentes secundarias (informes principalmente).
- Evaluar los resultados alcanzados en términos de: (1) mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud del trabajador, (2) capacidades de los trabajadores, (3) productividad de los ingenios, (4) productividad de los ingenios, (5) incorporación de los ingenios en la cadena del valor, (6) mejoras en los grupos vulnerables. Este análisis deberá estar acotado al área de intervención del proyecto, contrastando estos resultados con los resultados en empresas donde el SIMAPRO no intervino. Evaluar en las PyMES las empresas, consultores e instituciones.
- Evaluar la sostenibilidad de los resultados alcanzados a raíz de las intervenciones del proyecto, para promover cambios duraderos.
- Apreciar la pertinencia de continuar con el seguimiento de OIT a la asistencia técnica brindada en los últimos cinco años, y, en su caso, formular sugerencias para su estrategia y para el diseño de indicadores de desempeño.

3.2 Alcance

La evaluación tomará en cuenta el total de las actividades desarrolladas por el proyecto entre los meses de abril 2010 y agosto 2013 (41 meses en total), en el ámbito federal y local. Prestará especial atención a la articulación entre las estrategias en estos ámbitos y a la vinculación de los mandantes de la OIT con otros actores. Tomará como referencia los resultados y recomendaciones de la evaluación de la primera etapa del proyecto realizada en abril 2010. Más allá de los criterios “clásicos” de pertinencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad, la evaluación cubrirá aspectos de diseño, estrategia, gestión, fortalecimiento institucional y enfoque de género.

3.3 Clientes

Los principales interesados de la evaluación son:

- Los diseñadores y colaboradores del proyecto dentro de la OIT, es decir, en la Oficina en México, la Oficina Regional, el CIF/TURIN, CINTERFOR, SECTOR y la Especialista Regional de Género.
- Los donantes de los fondos RBSA en general y de este proyecto en específico.
- Los departamentos de PROGRAM, PARDEV y EVAL, con vista al potencial, la viabilidad y pertinencia de proyectos RBSA.
- Los departamentos de SAFEWORK, EMP/ENT, MULTISKILLS y SECTOR.
- Los mandantes nacionales de la OIT: el SNTIARM, la CNIAA, la STPS y el CONOCER.

- Los beneficiarios finales del proyecto, es decir, empleadores y trabajadores de la industria azucarera, particularmente de los ingenios azucareros participantes, PYME's, sector turismo y automotriz.

Los resultados de la evaluación deben servir para que:

- ✓ los diferentes actores dentro de la OIT mejoren su gestión, desempeño y colaboración, en función de resultados definidos;
- ✓ los donantes conozcan los logros y deficiencias del proyecto, puedan justificar los recursos aplicados y obtengan elementos para influir en el diseño de futuros proyectos;
- ✓ PROGRAM, PARDEV y EVAL obtengan elementos para confirmar o revisar, según el caso, la política de la OIT respecto a la movilización y gestión de fondos RBSA;
- ✓ SAFEWORK, EMP/ENT, MULTISKILLS y SECTOR obtengan elementos para validar modelos de intervención conjunta y/o mejoras potenciales a las metodologías,
- ✓ los mandantes de la OIT puedan revisar sus respectivas estrategias institucionales en los ámbitos del proyecto (gestión de recursos humanos y productividad, relaciones laborales y diálogo social, bienestar social y enfoque de género).

4. Marco analítico sugerido

El marco analítico sugerido para la evaluación será el enfoque aplicado a las actividades de cooperación técnica siguiendo el análisis de: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia de proyecto como parte de las políticas de evaluación de la OIT. La evaluación tiene que tener presente las Normas y Estándares de Evaluación comunes para Naciones Unidas. De manera especial, y siempre a partir de la evaluación del desempeño del propio proyecto, la presente evaluación deberá evidenciar los cambios acontecidos alrededor del proyecto, en especial los relativos a los socios nacionales y las instituciones participantes en el mismo, que han promovido una mejora en cuestiones de desarrollo humano. Por tanto, la evaluación tratará de dotar de un peso específico al análisis de los efectos promovidos, impulsados o acompañados en el marco del proyecto, sin perjuicio en la consideración de otros elementos sinérgicos alineados en la consecución de similares metas.

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al consultor utilizar los templates y guías técnicas de la unidad de evaluación de OIT (EVAL) así como el capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica⁶⁶ (adjunto a los términos de referencia). Asimismo se recomienda el uso de la Guía "Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos" (adjunta a los términos de referencia).

⁶⁶ https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm
<https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/webguide-es03.pdf>

El siguiente cuadro pretende ilustrar la presencia de preguntas de evaluación sobre los distintos criterios y dimensiones de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DIMENSIONES DE EVALUACIÓN		
	Diseño	Proceso	Resultados
Pertinencia			
Validez			
Eficacia			
Eficiencia			
Gestión			
Impacto			
Sostenibilidad			
Equidad de Género			

La evaluación del proyecto medirá:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica del proyecto
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia del proyecto en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.
- vii. La equidad de género

Este marco es solamente sugerido, ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el evaluador podrá ampliar el marco analítico de acuerdo con sus conocimientos y experiencia. Toda modificación debe ser acordada con la Dirección de la evaluación quien está al tanto de las cuestiones que las principales partes interesadas consideran no sujetas a discusión.

Las preguntas específicas que se sugieren son:

(i) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto:

La estrategia del proyecto fue adecuada a sus objetivos?

- ✓ ¿Cuál es la justificación del proyecto? ¿Qué necesidad aborda el proyecto?,
- ✓ ¿Por qué el proyecto pretendió hacerlo? ¿Cuáles fueron los efectos directos previstos?
- ✓ ¿El proyecto se adecuó a los planes nacionales de desarrollo, planes nacionales de trabajo decente, resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?
- ✓ ¿Este proyecto se complementó con otros proyectos / programas de la OIT que apoyan los PTD de los países involucrados?
- ✓ ¿Hasta qué punto, el proyecto ha contribuido a la instrumentación del Convenio Colectivo de la industria azucarera del país?
- ✓ ¿Hasta qué punto, el proyecto ha logrado contribuir a los “country outcomes” señalados en el documento de proyecto (MEX 102, MEX 152, MEX 126 y MEX151 así como CUB 102 y CUB 126)?
- ✓ ¿De qué modo el proyecto se adecuó y dio apoyo a otras estrategias y políticas de la OIT?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT en México? ¿En qué medida el proyecto contribuyó con otras iniciativas pertinentes?
- ✓ ¿El proyecto forma parte del UNDAF? ¿Ha sido articulado con proyectos o programas de otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas en el país?

(ii). Validez del diseño:

- ✓ ¿Cuál fue la condición de base al inicio del proyecto? ¿Cómo se estableció? ¿los objetivos y efectos planteados fueron realistas?, ¿Se sustentaron en un buen análisis del contexto (político, social, jurídico, etc.)?
- ✓ ¿Al inicio del proyecto se realizó un análisis de las necesidades de las diferentes partes interesadas? ¿Hubo participación de los mandantes durante el diseño del proyecto?
- ✓ ¿Se tomaron en cuenta consideraciones de género durante el diseño? ¿Ha sido incluido la perspectiva de género de forma adecuada en el diseño y desarrollo del proyecto?
- ✓ ¿La lógica de la intervención fue coherente y realista?, ¿Estuvo sustentada en evidencia?, ¿De qué tipo?, ¿Los productos se vincularon causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vincularon al impacto más general (objetivo de desarrollo)?
- ✓ ¿Quiénes fueron los socios del proyecto? ¿Cuán estratégicos fueron los socios con respecto al mandato, la influencia, las capacidades y el compromiso?
- ✓ ¿En qué riesgos y supuestos se basó la lógica del proyecto? ¿Cuán cruciales fueron para el éxito del proyecto? ¿Cuán realistas fueron? ¿Hasta qué punto pudo controlarlos el proyecto?
- ✓ ¿En qué medida los indicadores descritos en el documento de proyecto fueron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto? ¿Los valores del indicador escogido fueron realistas y se les pudo hacer el seguimiento?, ¿fue

necesario modificarlos para que resultaran más útiles? ¿Los medios de verificación de los indicadores fueron los adecuados?

- ✓ ¿El presupuesto es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, hubieran sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto?

(iii) Eficacia del proyecto:

- ✓ ¿El proyecto ha contribuido a lograr sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos?, ¿Cómo contribuyó el proyecto al fortalecimiento de los interlocutores sociales y al diálogo social?
- ✓ ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto? ¿Los socios del proyecto están usando los productos? ¿Los socios del proyecto han convertido los productos en resultados reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no podrían alcanzar?
- ✓ ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados de la OIT para México?
- ✓ ¿En qué áreas (geográfica y sectorial) el proyecto ha obtenido sus mayores logros? ¿Cuál ha sido el motivo, y cuáles han sido los factores que los han sustentado? ¿En qué áreas el proyecto ha alcanzado los menores logros? ¿Cuáles han sido los factores limitantes y por qué? ¿Cómo se les puede superar?

(iv) Eficiencia en el uso de los recursos

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados estratégicamente, para lograr los efectos directos?
- ✓ ¿Los recursos se usaron eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia fueron eficaces en función de los costos? ¿En general, los resultados alcanzados justifican los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ✓ ¿Los fondos y actividades del proyecto se entregaron y realizaron de modo oportuno?

(v) Eficacia en la estructura de gestión

- ✓ ¿Las capacidades de gestión del proyecto fueron las adecuadas? ¿La gestión y organización del proyecto facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?

- ✓ ¿El proyecto ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?
- ✓ ¿Existió una comprensión clara de los roles y responsabilidades de todas las partes que intervienen en el proyecto?
- ✓ ¿El proyecto recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?
- ✓ ¿Hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo de proyecto y la oficina de la OIT para los países andinos? ¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿El proyecto recibió adecuado apoyo administrativo, técnico y de ser necesario político de la oficina de la OIT y de los especialistas técnicos en el terreno?
- ✓ ¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto? ¿Se estableció un sistema de seguimiento y evaluación? ¿Cuán eficaz fue?
- ✓ ¿Se definieron los medios de verificación apropiados para hacer el seguimiento de progreso, el desempeño y el logro de los valores del indicador?
- ✓ ¿Se recopiló y confrontó la información y los datos pertinentes de modo sistemático? ¿Los datos están desagregados por sexo (y por otras características pertinentes, si procede)?
- ✓ ¿La información se analizó de modo regular para alimentar las decisiones de gestión? ¿Se han tomado decisiones para mejorar el desempeño del proyecto a partir de los informes semestrales y otros?

(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto

- ✓ ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto ha hecho una contribución significativa al impacto en indicadores de mejora en condiciones de trabajo, seguridad y salud del trabajador, capacidades de los trabajadores, productividad de los ingenios, incorporación de ingenios en las cadenas del valor, mejoras en grupos vulnerables (mayor participación de mujeres, erradicación del trabajo infantil)
- ✓ ¿En qué medida el proyecto ha hecho una contribución significativa al impacto más amplio y de largo plazo en la promoción de los derechos fundamentales? ¿Hay evidencias de que se puedan lograr dichos impactos? ¿La estrategia del proyecto y su gestión estuvieron orientadas hacia el impacto?
- ✓ ¿Cuán eficaz y realista ha sido la estrategia de salida del proyecto? ¿El proyecto se está transfiriendo gradualmente a los socios nacionales?
- ✓ Una vez que termine el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Los socios nacionales están dispuestos y se comprometen a continuar con el proyecto? ¿Existe evidencia de la voluntad política para esta continuidad?
- ✓ ¿Se puede observar algún efecto positivo o negativo, no intencional o inesperado, como consecuencia de las intervenciones del proyecto? De ser así, ¿de qué forma se ha ajustado la estrategia del proyecto? ¿Los efectos positivos se han integrado a la

estrategia del proyecto? ¿Se ha ajustado la estrategia para minimizar los efectos negativos?

Equidad de género

- ✓ ¿El diseño e implementación de la intervención contribuye hacia las metas de igualdad de género de la OIT, a las convenciones internacionales y nacionales de igualdad de género, a las políticas y estrategias nacionales de igualdad de género?
- ✓ ¿La cantidad y calidad de los productos generados beneficiaron a hombres y mujeres por igual?
- ✓ ¿Se ha buscado el servicio de expertos en cuestiones de género? ¿Se han adaptado y utilizado las herramientas disponibles para la incorporación del enfoque de género en el proyecto?
- ✓ ¿Qué presupuesto se ha dedicado a los componentes o actividades de género o con mujeres?

5. Productos principales

El colaborador externo debe entregar a la Dirección de la Evaluación un informe dirigido a las instancias decisorias dentro y fuera de la OIT. Este documento tendrá tres entregas:

Primer Producto

Como resultado de su análisis de la información documental (ver sección 6 “Metodología de la Evaluación”), el colaborador externo presentará un informe preliminar la segunda semana de su contratación, incluyendo un marco de evaluación completo con la metodología, criterios y preguntas que guiarán la evaluación. Este deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos
- (3) Antecedentes y contexto
- (4) Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura
- (5) Alcance de la evaluación
- (6) Metodología de evaluación
- (7) Listado de documentación a analizar
- (8) Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de su información.
- (9) Cronograma

En este informe el consultor deberá describir el marco conceptual planeado utilizar para la evaluación, cuyos lineamientos y principales características se describieron en la parte inicial de estos términos de referencia. Asimismo, el consultor deberá describir adecuadamente los métodos de recojo de información seleccionados, las fuentes de información e indicadores que apoyarán las preguntas de evaluación.

Este informe de avance deberá incluir un plan de trabajo, que indique las fases de la evaluación, las fechas, los principales entregables e hitos a alcanzar.

Producto Informe Final

El informe de evaluación tanto en su versión preliminar como final seguirá la lista de chequeo “*Preparing the Evaluation report*” y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 3 páginas)
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación
 - 4.1.4. Metodología de evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación
 - 5.3. Metodología
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas
 - 6.3. Buenas prácticas
 - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos

El/la colaborador/a externo/a debe entregar un informe final de la evaluación que responda de manera precisa a los objetivos de la evaluación y a las preguntas formuladas en el marco analítico. Una versión preliminar del informe debe presentarse para su circulación entre las partes interesadas, dos semanas antes de la fecha estipulada para la conclusión de la evaluación y presentación del informe final de la misma. Se propone que el informe no rebase a un volumen de texto de 25 páginas, en tipo de letra “Times Roman” o “Arial Narrow”, tamaño “12”

En el caso de incluir gráficos, tablas o cuadros, el volumen del informe se puede extender a 30 páginas. En su caso, el material documental de la evaluación (agenda y minutas de reuniones, cuestionarios y otros instrumentos, listado de personas entrevistadas, etc.) deben formar parte del anexo del informe, para permitir una lectura fluida del mismo.

El original del informe debe ser entregado en forma escrita; además se debe remitir por correo electrónico al Director de la Evaluación, Sra. Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, burga@oit.org.pe.

6. Metodología

Principios generales

La evaluación debe regirse por los principios clave de evaluaciones de proyectos de la OIT que están en línea con las normas, estándares y criterios del Sistema de Naciones Unidas y del Comité de Apoyo al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La siguiente lista de diez principios puede servir a modo de orientación:

- ✓ Mejoran el desempeño y contribuyen al aprendizaje institucional
- ✓ Refuerzan la rendición de cuentas y la transparencia
- ✓ Forman parte de un proceso dinámico más amplio de planificación y revisión
- ✓ Están orientados por las prioridades y objetivos nacionales y de la OIT de más largo plazo
- ✓ Se concentran en los resultados y asumen que la gestión de los proyectos se basa en los resultados
- ✓ Incluyen la participación de los mandantes nacionales y otros socios
- ✓ Fortalecen la apropiación conjunta entre las partes interesadas del proyecto
- ✓ Los respalda un proceso altamente fidedigno, independiente y transparente
- ✓ Limitan el proceso a uno que sea técnica y administrativamente razonable
- ✓ Se realizan de manera ética, incluido el manejo responsable de la información confidencial

Necesidades y fuentes de información

Se solicitar utilizar las siguientes tipologías de técnicas de recopilación de información, las que pueden ser complementadas a discreción del consultor:

- Análisis documental
- Entrevistas semi-estructuradas
- Grupos de discusión

Durante el proceso de evaluación se deberá realizar el correspondiente levantamiento y registro de la información requerida de acuerdo a los estándares de Naciones Unidas. En relación al *análisis documental*, se deberá distinguir entre el análisis de gabinete, que incluye documentación relativa a las diferentes fases del ciclo de proyecto, así como otra documentación de la que se podría disponer sin necesidad de viajar a terreno; y el análisis de fuentes de verificación del proyecto, únicamente accesibles viajando a terreno.

Para el trabajo de campo y aplicación de instrumentos de información se sugiere tomar una muestra de empresas de los sectores azucarero, turismo y PYME's.

El listado de documentación disponible por el evaluador hasta la fecha incluye:

Como referencia, se deben consultar las siguientes fuentes de información documental:

- ✓ Capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica de la OIT sobre evaluaciones

- ✓ Contrato Ley (contrato colectivo) de la Industria Azucarera de agosto de 2007.
- ✓ Acuerdo para la Modernización Laboral de la Industria Azucarera de septiembre de 2007.
- ✓ Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias (GAECs) elaboradas por el proyecto
- ✓ Estándares para acreditar a los consultores SIMAPRO
- ✓ Informes de los seminarios y talleres realizados por el proyecto
- ✓ Informes técnicos elaborados por el equipo de consultores/as del proyecto
- ✓ Informe de evaluación del proyecto “Modernización laboral de la industria azucarera (abril 2010)
- ✓ Estadísticas de certificación de competencias de personal de la industria durante la primera etapa de ejecución del proyecto
- ✓ Páginas web
 - ❖ <http://simapro.oit.org.mx>
 - ❖ <http://oitcinterfor.org/productividad/inicio>
 - ❖ <http://simapro.org>
 - ❖ <http://competenciasazucar.ning.com>
 - ❖ <http://simaproturismo.ning.com>
 - ❖ <http://www.simapro.cl>

La evaluación debe analizar la pertinencia del proyecto para los mandantes y beneficiarios, con base en entrevistas con representantes del Sindicato (SNTIARM), Sindicato de Turismo y de la Cámara (CNIAA) en diferentes niveles (líderes nacionales y locales), integrantes del Consejo Mixto de Modernización Laboral en el ámbito nacional y de los Consejos Mixtos en el ámbito de los ingenios participantes, miembros del Comité Tripartito (representantes de los empleadores: COPARMEX, CONCAMIN y, representantes de los trabajadores CTN, UNT y CROC),. También se requiere entrevistar a una selección de trabajadores/as beneficiarios/as del proyecto. También deben realizarse entrevistas con la Secretaría de Economía y Secretaría del Trabajo (área de Inspecciones, PYME’s y productividad- SIGPROL), CONOCER e instituciones locales que han participado en el desarrollo de las actividades.

Para apreciar la eficacia, se deben consultar a las mismas fuentes, así como al personal de la OIT que haya participado en la instrumentación del proyecto (Líder y Asistente Técnica del proyecto, Director de la Oficina de la OIT en México, Oficial de Programas)

Para obtener datos sobre la eficiencia de la ejecución, el/la colaborador/a externo/a debe realizar un análisis del presupuesto con base en la información disponible en el FISEXT (“Financial Information System for External Offices”) y entrevistas con el Oficial de Programas y la Asistente Técnica del proyecto.

Para conseguir información sobre las perspectivas de sostenibilidad, debe en primer lugar realizar un análisis de las percepciones por parte de los/as beneficiarios/as del proyecto, complementado por reuniones y entrevistas con el equipo del proyecto, incluyendo a sus

colaboradores externos, así como el Director y Oficial de Programas de la Oficina de la OIT en México.

En el tema de género, valdría la pena realizar un análisis de escritorio de la información disponible, informes del proyecto, listas de beneficiarios, participantes y temarios de las actividades de formación y del reflejo del enfoque de género en las Guías de Autoformación y –evaluación de Competencia. Se puede agregar una breve entrevista telefónica o por escrito con la Especialista Regional en materia de Género, en la Oficina Subregional de la OIT en Santiago de Chile.

Sobre la contribución del proyecto al PTDP y objetivos nacionales, se recomiendan consultas con el equipo del proyecto, el Director y Oficial de Programas de la Oficina en México. Incluso los puntos de vista de colegas de la Oficina Regional pueden abonar sobre la contribución específica a metas de la Agenda Hemisférica.

Nuevamente, los informes generados por el proyecto son la mejor fuente documental para identificar a las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, complementado por el Informe de evaluación de abril 2010. El equipo del proyecto y los funcionarios de la Oficina de la OIT en México, así como representantes de los ingenios, pueden dar testimonio sobre estas buenas prácticas y lecciones.

Enfoque de género

La evaluación debe prestar particular atención al enfoque de género, en la conducción de la evaluación misma (participación de mujeres, entrevistas con mujeres, desglose de datos por sexo) y en el análisis del tipo de intervenciones del proyecto, para poder apreciar su contribución al empoderamiento de mujeres, su incorporación plena a las actividades y el grado de beneficios obtenidos a través de su participación. Asimismo, la evaluación debe identificar aquellos obstáculos que hayan limitado una mayor participación y arrojar las eventuales causas de tales limitaciones.

7 Gestión, plan de trabajo y plazos.

7.1 Gestión de la evaluación

La Dirección de la Evaluación estará a cargo de la Sra. Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe., quien gestionará la evaluación con el apoyo administrativo de la Oficina de Programación Regional.

La evaluación se llevará a cabo por un/a colaborador/a externo/a con el perfil siguiente:

- Estudios superiores en áreas de las ciencias de la educación, sociales o económicas
 - Experiencia mínima de 5 años y/o 5 consultorías como evaluador de proyectos sociales.
- Es una ventaja la experiencia en evaluación de proyectos vinculados al tema empleo

- Conocimientos y experiencia en el área de formación de competencias laborales
- No tener vinculación pasada o presente con el diseño y ejecución del proyecto a evaluar
- No haber laborado o laborar actualmente con la OIT, con la excepción de oficiales de evaluación.

7.2 Plazo de la evaluación

El plazo de la evaluación es de un máximo de 8.5 semanas a partir de la firma de los contratos de los colaboradores/as externos, estimada a realizarse el 11 de setiembre de 2013, por lo que la conclusión de la misma será a más tardar el 11 de noviembre de 2013.

7.3 Plan de trabajo

Para la organización del trabajo de la evaluación, y con la salvedad de mejor propuesta por parte del colaborador externo, se sugiere el siguiente calendario de actividades:

11 al 15 de setiembre: Análisis de la documentación del proyecto (documento, presupuesto, informes de progreso, informe de evaluación, informe de seguimiento, productos, guías, etc.) y preparación de *Inception Report* (incluye plan de trabajo de la evaluación- ver anexos adjuntos).

15 de setiembre: Envío del *Inception Report* al Director de la Evaluación mediante el correo electrónico burga@oit.org.pe para que éste circule entre los actores interesados, quienes deberán enviar sus comentarios al Director de la Evaluación a más tardar el 17 de setiembre para su traslado al colaborador/a externo/a a más tardar el 18 de setiembre.

15 al 21 de setiembre: Envío de solicitudes de información adicional al equipo de proyecto, mandantes, socios, etc., análisis de la misma y preparación de los instrumentos de evaluación (programa de misión, lista de entrevistas, guiones de entrevistas, etc.)

Domingo 22 de setiembre: Viaje del lugar de origen del consultor - México

Lunes 23 y Martes 24 de setiembre: Reuniones con el equipo de proyecto, el equipo de consultores y funcionarios de la Oficina de la OIT en México, así como los socios del proyecto en la Ciudad de México (CNIAA, SNTIARM, STPS, Secretaría de Economía, CONOCER). Participación en la misión del Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación (Director de Evaluación).

Empresas a visitar proyecto PyMEs.

- 1) FAMEX Maquilas (Zapateros)
- 2) Ediciones Paulinas (Editorial)

Martes 24 de setiembre (por la noche): Viaje México – Guadalajara

Miércoles 25 y Jueves 26 de setiembre: Reuniones y entrevistas en Guadalajara con ingenios, instituciones y personas beneficiadas por el proyecto.

Notas

- Ingenio Lázaro Cárdenas
- Empresa Iniciativas industriales de Jalisco (Empresa de reciclado, exportan a Cuba alcantarillas de plástico) (Proyecto PyME) (Guadalajara)
-

Jueves 26 de setiembre (por la noche) : Viaje Guadalajara - Veracruz

Viernes 27 y Sábado 28 de setiembre: Reuniones y entrevistas en Veracruz con ingenios, instituciones y personas beneficiadas por el proyecto.

Notas

- Ingenio Panuco
- Ingenio La Gloria (Cardel – Veracruz) Asumimos que está cerca y se puede trasladar en estos plazos)

Domingo 29 de setiembre: Análisis de información recopilada. Viaje Veracruz – Bahía de Banderas (por la tarde- noche)

Lunes 30 de setiembre y Martes 1 de octubre: Reuniones y entrevistas en Bahía de Banderas con empresas hoteleras, instituciones y personas beneficiadas por el proyecto.

Notas

- Dos hoteles: Mayan Palace, Four Seasons y Hacienda Vallarta
Dos restaurantes: Café Tinos y River Cafe

Martes 1 de octubre (por la noche): Viaje Bahía de Banderas - Chihuahua

Miércoles 2 de octubre en Chihuahua: Reuniones y entrevistas en Chihuahua con empresas del sector PYMES, instituciones y personas beneficiadas por el proyecto.

Notas

- Empresa Vitalai (empresas de productos lácteos)
- Empresa Cactus traffic de Chihuahua (empresa de embutidos) o Empresa Grúas Keila (empresa de grúas)
- Empresa Smoke house (empresa restaurantera).

Jueves 3 de octubre: Viaje Chihuahua – México (por la mañana). Preparación del Taller de retroalimentación en la Oficina de OIT

Viernes 4 de octubre: Taller de retroalimentación en la Oficina de la OIT en México con las partes interesadas (taller de devolución)

Sábado 5 de octubre: Viaje México – Lugar de origen del consultor

6 al 15 de octubre: Procesamiento y sistematización de la información recolectada en campo.

16 al 27 de octubre: Elaboración del borrador del informe final de la evaluación.

28 de octubre al 3 de noviembre: Envío del borrador del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación (Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación) mediante el correo electrónico burga@oit.org.pe y circulación entre los involucrados, quienes deberán hacer llegar sus comentarios al Director de la Evaluación a más tardar el 2 de noviembre, para su traslado a el/la colaborador/a externo/a a más tardar el 3 de noviembre.

4 al 10 de noviembre re: Incorporación de eventuales observaciones en la versión definitiva del informe final de la evaluación.

11 de noviembre: Envío de la versión definitiva del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación mediante el correo electrónico burga@oit.org.pe

7.4 Presupuesto

Honorarios del colaborador/a externo/a:

54 días efectivos de trabajo a US \$320 por día = US \$17.280

El pago de los honorarios se realizará en un 30% (US \$5.184,00) contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del *Inception Report* y el restante 70% (US \$12,096.00) contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación.

Falta agregar el boleto lugar de origen-México- Lugar de origen

Anexos

Anexo 1. Lista de stakeholders para entrevistar

Anexo 2: Checklist: Writing the Inception Report (ver adjunto)

Anexo 3: Checklist: preparing the evaluation report (ver adjunto)

Anexo 4: Checklist: Filing in the evaluation title page (ver adjunto)

Anexo 5: Checklist: rating the quality of evaluation reports (ver adjunto)

Anexo 6: Checklist: writing the evaluation report summary (ver adjunto)

Anexo 7: Template lessons learned. (ver adjunto)

Anexo 8: Template: evaluation code of conduct (ver adjunto)

Anexo 9: Informe de evaluación del “Proyecto de Modernización de la Industria Azucarera en México” (Abril 2010)

Anexo 10: Lista preliminar de entrevistas

Anexo 2. Relación de documentación revisada.

- Documento de diseño de proyecto (Etapa 1)
- Evaluación final independiente del proyecto (Etapa 1)
- Evaluación del impacto de SIMAPRO en América Latina”, Leonardo Mertens, 2007
- “Measuring organizational productivity with PROMES”, Robert Pritchard, 1990
- Contrato Ley de la Industria Azucarera 2007
- Acuerdo para la Modernización Laboral de la Industria Azucarera 2007
- Plan Rector de la Industria Azucarera 2008
- Artículos, presentaciones, informes, fichas técnicas, resúmenes sobre el proyecto: modelo, estrategias de implementación, articulación con programas OIT, principales actividades, resultados e impactos. Para cada componente y para cada sector de intervención
- Presentaciones individuales de los resultados de la implementación del Proyecto en las empresas (azúcar, PYMES, turismo)
- Folletos e información proporcionada por las empresas y mandantes durante la visita de campo
- CPO vinculados al proyecto y “Implementation Report” 2010 – 2011 y “Country Program Report” 2012 – 2013: México
- Guías de autoformación y evaluación de competencias (GAEC) y mapas de perfiles de riesgo elaborados por el Proyecto
- Plataforma informática de SIMAPRO PYMES
- Información estadística “Desarrollo agroindustrial de la caña de azúcar”, 21 edición, CNIAA.
- Información estadística generada por el Proyecto sobre presupuesto ejecutado (FISEXT)
- Buscadores especializados Google Scholar, World Bank, JSTOR
- Documentos conceptuales sobre la RBSA (“Antecedentes”, “Preguntas y respuestas”, “RBSA 2010 – 2011”)

Anexo 3. Contenido de la guía de entrevistas.

Pertinencia y aptitud estratégica.

- 1.1.¿Qué necesidad específica aborda el proyecto?, ¿cuáles son los principales indicadores que revelan la magnitud y relevancia de dicha necesidad?
- 1.2.¿Son congruentes los objetivos del proyecto con estas necesidades?, ¿las estrategias del proyecto con estos objetivos?
- 1.3.¿El proyecto está en sintonía con los planes nacionales de desarrollo, planes de trabajo decente, resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?, ¿de qué modo el proyecto se adecuó y dio apoyo a otras estrategias y políticas de la OIT?
- 1.4.¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT o de otras instituciones en México?, ¿en qué medida el proyecto contribuyó con otras iniciativas pertinentes?
- 1.5.¿Han surgido nuevas necesidades que un futuro proyecto debería abordar?

Validez del diseño.

- 2.1 ¿Las actividades previstas son necesarias y suficientes para obtener los productos y a su vez estos productos son necesarios y suficientes para alcanzar los resultados esperados?
- 2.2.¿Existen indicadores adecuados para medir el cumplimiento de las actividades previstas, la obtención de los productos, y el logro de los resultados?¿se establecieron metas realistas para estos indicadores?, ¿hubo necesidad de modificar los indicadores y/o metas durante la ejecución del proyecto?
- 2.3.¿Cuáles son los principales componentes estratégicos de la intervención?, ¿hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí?
- 2.4.¿Cuáles son las principales diferencias en el diseño del proyecto en relación a la primera etapa del mismo?, ¿por qué la OIT tiene una menor participación en esta segunda etapa?
- 2.5.¿Cuáles son los elementos más innovadores del proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en México?
- 2.6.¿En qué riesgos y supuestos se basó la lógica del proyecto?, ¿cuán cruciales fueron para el éxito del proyecto?, ¿cuán realistas fueron?, ¿hasta qué punto pudo controlarlos el proyecto?
- 2.7.¿Por qué se decidió que la intervención se haga en determinados sectores de actividad (azúcar, PYMES, hoteles y restaurantes) y no en otros?, ¿por qué se eligieron determinadas empresas y no otras?, ¿cuáles son las principales semejanzas y diferencias al interior del universo de empresas donde intervino el proyecto?
- 2.8.¿Se identificó la condición de base en estas empresas al inicio de la intervención?
- 2.9.¿Quiénes fueron los socios del proyecto?, ¿cuál era el rol principal de cada uno en el proyecto?

- 2.10. ¿Hubo participación de los mandantes durante el diseño del proyecto?
- 2.11. ¿El presupuesto y la distribución del mismo según rubros es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?

Efectividad (eficacia).

- 3.1. ¿El proyecto ha contribuido a lograr sus objetivos planteados?, ¿en qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos para cada componente: formación y productividad, seguridad y salud en el trabajo, bienestar y compromiso social, trabajo decente como alternativa al trabajo infantil⁶⁷?
- 3.2. ¿Los mandantes están satisfechos con la calidad de los productos generados?, ¿qué características formativas, qué aspectos metodológicos y operativos del SIMAPRO son los que más valoran en lo que respecta a la sensibilización y “maratón” de mejoras, medición, retroalimentación, desarrollo de competencias, elaboración de GAEC, capacitación a facilitadores, capacitación y certificación a trabajadores, escalafón alterno?
- 3.3. ¿Cuáles han sido los principales aportes de la OIT en el logro de los objetivos planteados en cada uno de los componentes?
- 3.4. ¿Cuán importante ha sido el desempeño de los mandantes y socios durante la ejecución del proyecto, en términos de capacidades y compromisos?
- 3.5. ¿Los socios del proyecto están usando los productos?, ¿los socios del proyecto han convertido los productos en resultados reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no podrían alcanzar?
- 3.6. ¿La información estadística generada en el marco del proyecto (por ejemplo, en cuanto a la evolución de los indicadores de efectividad en las empresas) es utilizada por las empresas para mejorar la gestión de sus procesos?
- 3.7. ¿En qué componentes el proyecto ha obtenido sus mayores logros y en cuáles los menores?, ¿qué actividades de las originalmente previstas se dejaron de realizar y qué otras, no contempladas en el diseño, se llevaron a cabo?
- 3.8. ¿En qué áreas (geográfica, sectorial, y etapas del proceso al interior de las empresas) el proyecto ha obtenido sus mayores logros y en cuáles los menores?, ¿por qué no se ha avanzado en los sectores automotriz y textil, a pesar que estaba previsto en el diseño?
- 3.9. ¿Cuáles han sido las principales limitaciones o dificultades del proyecto rumbo al logro de sus objetivos, particularmente en los ámbitos de gestión de productividad y recursos humanos por competencias, diálogo social, y enfoque de género?
- 3.10. ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a los resultados del Marco Estratégico Programático Presupuestal de la OIT del bienio 2010 – 2011 y 2012 - 2013?, ¿a los CPO del PTD (MEX 102, MEX 126 y MEX151)?, ¿a la instrumentación del Convenio Colectivo de la industria azucarera?, ¿a los resultados esperados del Plan Rector de la industria azucarera?
- 3.11. ¿Cómo contribuyó el proyecto al fortalecimiento de los interlocutores sociales y al diálogo social?

⁶⁷ Por ejemplo dirigentes, facilitadores y coordinadores capacitados y certificados, propuestas de mejora, planes de acción en seguridad y salud en el trabajo, ingenios con perfiles de riesgo, planes de acción en bienestar, entre otros.

Eficiencia

- 4.1 ¿Los fondos presupuestarios del proyecto se han ejecutado en su totalidad?, ¿hubo ahorros importantes en algunas actividades?, ¿se ha gastado más de lo previsto en otras?
- 4.2 ¿El nivel de ejecución presupuestaria en cada componente es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas?, ¿los resultados alcanzados justifican los costos?
- 4.3 ¿El proyecto ha logrado movilizar fondos complementarios de socios nacionales, donantes u otros aliados?, ¿se puede estimar qué porcentaje del presupuesto del proyecto representa estos fondos complementarios?
- 4.4 ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados al proyecto de manera oportuna?
- 4.5 ¿El tiempo previsto para la ejecución del proyecto ha sido suficiente?, ¿hubo demoras en la ejecución de algunas actividades?
- 4.6 ¿De qué manera el mecanismo de RBSA ha contribuido a la eficacia del proyecto y al modelo de gestión por resultados de la OIT?, ¿de qué manera contribuyeron las otras fuentes de financiamiento (RBTC y XBTC)?, ¿se complementaron los destinos de las diferentes fuentes o hubo duplicidades?
- 4.7 ¿Los sistemas informáticos de reporte de información financiera IRIS y FIICEX estuvieron alineados?, ¿se complementan?, ¿funcionan de manera independiente?

Estructura de gestión

- 5.1.¿La estructura organizacional del proyecto en su segunda etapa, con un equipo central mínimo y con una red de consultores sectoriales y regionales, facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente?, ¿cuáles han sido las principales diferencias en la estructura de gestión del proyecto en relación a la primera etapa del mismo?
- 5.2.¿Esta estructura organizacional es coherente con el diseño del proyecto?
- 5.3.¿Cuáles son los indicadores principales de la importancia que tiene la Red de aprendizaje institucional de SIMAPRO en términos de número de integrantes, de encuentros, de herramientas y referencias, constancia de participación de los actores de la Red, innovación y calidad de los aportes, entre otros?, ¿esta Red estuvo prevista desde del diseño del proyecto (2008) o es consecuencia de la menor intervención de la OIT en la segunda etapa?
- 5.4.¿El proyecto ha tenido flexibilidad para responder a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?
- 5.5.¿El proyecto recibió adecuado apoyo administrativo, técnico y de ser necesario político de la oficina de la OIT (OIT México, Oficina Regional, CINTERFOR, SAFE WORK, TURIN, IPEC, Especialistas)?
- 5.6.¿El proyecto recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales (CNIAA, STIASRM, CONOCER, STPS, Secretaría de Trabajo, empresarios y trabajadores de los ingenios, entre otros)?, ¿hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
- 5.7.¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del proyecto acerca de los resultados del proyecto?, ¿se recopiló la información relevante de modo sistemático?,

- ¿la información se analizó de modo regular?, ¿se han tomado decisiones para mejorar el desempeño del proyecto a partir de los informes semestrales y otros?
- 5.8.¿Cuáles han sido las principales limitaciones o dificultades, presupuestarias y técnicas, que ha tenido que enfrentar la dirección del proyecto para gestionar el mismo?
- 5.9.¿Hasta qué punto se han tomado en cuenta de manera efectiva las lecciones aprendidas y recomendaciones de la evaluación de la primera etapa relativas al alcance que debería tener el proyecto, las temáticas que debería abordar, aspectos de gestión y fortalecimiento institucional?

Impacto

- 6.1.¿Cuáles son los principales impactos del proyecto, dentro de los sectores y empresas donde ha intervenido, en términos de mejoras en la productividad, en las condiciones de trabajo (físico ambientales, organizativas y psicosociales), en la seguridad y salud del trabajador, en el clima laboral, en las capacidades y actitudes de los trabajadores, en la gestión empresarial participativa, en la incorporación de las empresas en cadenas de valor (componente con IPEC en el campo agrícola y no en el ingenio)?, ¿Cómo se puede cuantificar estos impactos en términos económicos de costo / beneficio para la institución?
- 6.2.¿Hasta qué punto estos impactos pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?, ¿qué otros factores, externos al proyecto, pueden haber contribuido a alcanzar estos impactos?, ¿es posible aproximar qué componentes del proyecto habrían contribuido más en estos impactos?
- 6.3.¿En qué medida el proyecto ha hecho una contribución significativa al impacto más amplio y de largo plazo en la promoción del diálogo social y de los derechos fundamentales?
- 6.4.¿Se puede observar algún efecto positivo o negativo, no previsto en el diseño, como consecuencia de las intervenciones del proyecto?, ¿las externalidades positivas se han integrado a la estrategia del proyecto?
- 6.5.¿Cuáles son los principales impactos del proyecto en términos de políticas y normatividad, y de mejora en la gestión de las instituciones que han participado en la ejecución del proyecto?

Sostenibilidad

- 7.1.¿El proyecto ha transferido gradualmente responsabilidades, aprendizajes, metodologías y herramientas a los socios nacionales?
- 7.2.¿Los socios nacionales han asumido estas responsabilidades?, ¿se comprometen a consolidar los resultados del proyecto, aún cuando ya no haya financiamiento por parte de la OIT?, ¿cuentan con capacidades para ello?, ¿existe voluntad política para esta continuidad?, ¿es posible que aporten ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- 7.3.¿El proyecto ha promovido o fortalecido un entorno favorable (leyes y reglamentos, políticas, compromisos y capacidades institucionales y de personas) para consolidar los resultados?, ¿se ha fortalecido el marco normativo y operativo del gobierno en materia de productividad y trabajo decente?
- 7.4.¿De qué manera ha favorecido a la sostenibilidad del proyecto la Red de aprendizaje institucional de SIMAPRO?

- 7.5. ¿De qué manera ha favorecido a la sostenibilidad del proyecto las alianzas estratégicas con otras metodologías de la OIT como SAFEWORK, FORLAC, EMPLEO VERDE, MULTISKILLS así como con otros programas de la OIT como IPEC?, ¿cuáles de estas alianzas han generado mejores resultados?, ¿con qué otras metodologías y programas podría trabajarse de manera conjunta en un futuro?
- 7.6. ¿En qué sectores de actividad y en qué áreas geográficas las condiciones son más idóneas para que se generen los impactos positivos del proyecto?, ¿en qué sectores y áreas geográficas ocurre lo contrario?, ¿en qué otros sectores podría llevarse a cabo con éxito una intervención similar?
- 7.7. ¿Hasta qué punto se ha logrado transferir las buenas prácticas del proyecto a otros países de América Latina como Chile, Colombia, El Salvador, Cuba, República Dominicana?, ¿qué tan “exportable” es el diseño?, ¿qué condiciones “de entrada” deben haber para que el modelo resulte aplicable?
- 7.8. ¿Cuáles son los principales retos, para el Estado, para los empresarios y para los trabajadores, en futuras intervenciones?

Enfoque de género

- 8.1 ¿Se ha realizado un análisis de género en la etapa de diseño del proyecto (problemática, estrategia de intervención, actividades, indicadores y metas, presupuesto)?
- 8.2 ¿Se ha buscado el servicio de expertos en cuestiones de género?, ¿se han adaptado las guías, herramientas e instrumentos del proyecto con enfoque de género?
- 8.3 ¿Los datos sobre la cobertura y la eficacia de la intervención, en sus diferentes componentes y actividades, se tiene desagregado según género?, ¿hay algunas diferencias importantes en los resultados según género?
- 8.4 ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a la igualdad de género en los sectores de actividad donde interviene?, ¿de qué manera ha contribuido a las metas de igualdad de género de la OIT, a las convenciones internacionales y nacionales de igualdad de género, a las políticas y estrategias nacionales de igualdad de género?
- 8.5 ¿Cuáles han sido las principales limitaciones o dificultades del proyecto para la incorporación del enfoque de género y para generar un mayor impacto en el empoderamiento y las condiciones de vida de las mujeres?

Anexo 4. Relación de personas entrevistadas.

Equipo técnico del Proyecto (20 personas)

- Thomas Wissing (Director OIT México)
- Leonardo Mertens (Coordinador del Proyecto)
- Mónica Falcón
- Erika Flores (Oficial Programación OIT México)
- Dolores Correa (Coordinadora SIMAPRO PYMES) y 2 integrantes de su equipo
- Dagoberto Rojas (Especialista en SST)
- 12 Consultores externos SIMAPRO, de las empresas FAMEX, Ediciones Paulina, Iniciativas Industriales Jalisco, EMPAC, Mayan Palace, Four Season, VITALAI, Cactus Traffic, Smoke House, Hamburguesas Yorch

Mandantes (15 personas)

- DIRECCION GENERAL DE INSPECCION FEDERAL DEL TRABAJO DE LA STPS. 4 personas. 22 de Setiembre
- DIRECCION GENERAL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL Y FOMENTO EMPLEABILIDAD – SIGPROL de la STPS. 3 personas. 22 de Setiembre
- CONOCER de la STPS. 3 personas. 23 de Setiembre
- CNIAA. 1 persona. 22 de Setiembre
- CONFEDERACION NACIONAL DE CAMARAS DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. 2 personas. 2 de Octubre
- STIASRM. 1 persona. 23 de Setiembre
- SINDICATO en Puerto Vallarta. 1 persona. 30 de Setiembre

Empresas sector azúcar (30 personas)

- INGENIO PANUCO (Tampico). Visita al ingenio y reunión con la dirección y 20 trabajadores. 24 de Setiembre
- INGENIO LAZARO CARDENAS (Michoacán). Visita al ingenio y reunión con la dirección y 6 trabajadores. 25 de Setiembre
- INGENIO LA GLORIA. Comunicación electrónica. 14 de Octubre.
- INGENIO SANTA CLARA. Comunicación electrónica. 14 de Octubre.

Empresas sector PYMES (60 personas)

- FAMEX (México DF). Visita a la empresa, reunión con la dirección y 10 trabajadores. 23 de Setiembre.
- EDICIONES PAULINA (México DF). Visita a la empresa, reunión con la dirección y 10 trabajadores. 23 de Setiembre.

- INICIATIVAS INDUSTRIALES JALISCO (Guadalajara). Visita a la empresa, reunión con la dirección. 26 de Setiembre.
- EMPAC (Guadalajara). Visita a la empresa, reunión con la dirección y 8 trabajadores. 26 de Setiembre.
- FRANQUICIAS BARBARCOA EL CAMPEON (Chihuahua). Visita a la empresa, reunión con la dirección. 2 de Octubre
- VITALAI (Chihuahua). Visita a la empresa, reunión con la dirección y 10 personas. 2 de Octubre.
- CACTUS TRAFFIC (Chihuahua). Visita a la empresa, reunión con la dirección y 6 personas. 2 de Octubre
- SMOKE HOUSE (Chihuahua). Visita a la empresa, reunión con la dirección y 6 personas. 2 de Octubre
- SEÑOR CAMARON (Chihuahua). Visita a la empresa, reunión con la dirección. 2 de Octubre
- HAMBURGUESAS YORCH (Chihuahua). Visita a la empresa, reunión con la dirección. 2 de Octubre

Empresas sector TURISMO (15 personas)

- RIVER CAFÉ (Puerto Vallarta). Visita a la empresa, reunión con dirección y 1 trabajador. 27 de Setiembre.
- HOTEL MAYAN PALACE (Puerto Vallarta). Visita a la empresa, reunión con dirección y 3 trabajadores. 29 de Setiembre.
- HOTEL HACIENDA VALLARTA (Puerto Vallarta). Visita a la empresa, reunión con dirección y 2 trabajadores. 29 de Setiembre.
- LA LAGUNA TINOS (Puerto Vallarta). Visita a la empresa, reunión con dirección y 2 trabajadores. 30 de Setiembre.
- HOTEL MARIVAL (Puerto Vallarta). Visita a la empresa, reunión con dirección. 30 de Setiembre.
- FOUR SEASON (Puerto Vallarta). Visita a la empresa, reunión con dirección y 1 trabajador. 30 de Setiembre.

Anexo 5. Descripción del primer componente del Proyecto

- SIMAPRO MEDICION. Incluye: (a) formulación, por parte de las mismas empresas, de objetivos, indicadores y metas en materia de eficiencia, calidad, condiciones laborales, medio ambiente, entre otros; (b) medición de los indicadores y reflexión / retroalimentación sobre los resultados obtenidos, (c) generación de propuestas de mejoras orientadas al proceso productivo y a las condiciones de trabajo, y (d) aplicación de las mejoras y evaluación de los impactos generados por las mismas a partir de los resultados de las mediciones de los indicadores.
- SIMAPRO CAPACITACION. Incluye: (a) identificación de competencias claves (específicas y transversales) de un determinado sector, que son las que van a permitir a los trabajadores operar de manera efectiva los procesos que se llevan a cabo en sus empresas; (b) elaboración de Guías de autoformación y evaluación por competencias (GAEC), cuyo contenido parte de un estándar de competencia (que expresa, en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y emociones, las capacidades requeridas de los trabajadores) e incluye los resultados esperados con las competencias a desarrollar por el trabajador, lo que a su vez permite evaluar avances con respecto a metas establecidas; (c) capacitación a facilitadores en estas GAEC, quienes a su vez son los encargados de brindar de transmitir esta capacitación a los trabajadores; (d) evaluación y certificación de los trabajadores que se capacitaron en las GAEC.

Anexo 6. Ventajas de PROMES

Entre las ventajas “técnicas” de PROMES respecto a otros sistemas de medición se pueden destacar las siguientes: (a) es completo porque incluye todos los aspectos relevantes de una determinada organización; (b) es exacto porque incluye medidas precisas de los indicadores que se definan; (c) permite comparar los valores de indicadores que inicialmente tienen diferentes unidades de medida ya que expresan todos en índices de efectividad, y de esta manera puede generar una competencia sana entre diferentes áreas o unidades de una empresa; (d) el uso de una métrica común permite agregar los diferentes índices de efectividad para tener uno solo a nivel de toda la organización.

Pero PROMES también ofrece otro tipo de ventajas, acaso más importantes: (a) es flexible porque se puede adaptar a las prioridades de las organizaciones que decidan implementarlo, independientemente de su tamaño o el sector al que pertenezca; (b) es aceptado por el personal de la organización porque ellos son los que llevan a cabo cada etapa del proceso de medición; (c) resume en pocos números fácilmente comunicables al personal información relevante y compleja de la organización; (d) al difundir información sobre lo bien o mal que lo está haciendo cada área, motiva a los trabajadores a esforzarse más en el día a día, y permite a los empleados ver los resultados de sus esfuerzos; y (e) fomenta el desarrollo de declaraciones formales de las prioridades para aumentar la productividad.

Anexo 7. Ejemplos de indicadores establecidos por las empresas en SIMAPRO

MEDICION

Azucar

- Indicadores de costos: tiempo perdido en elaboración, humedad en bagazo, consumo de petróleo, sacos rotos o mala costura.
- Indicadores de calidad: PH jugo alcalizado, pureza miel final, color, temperatura de envase
- Indicadores de pérdida: ritmo de molienda, pol en bagazo, pol en cachaza

PYMES

- En el área de almacén: % confiabilidad de existencias (productos sin diferencia de inventario), # de cajas dañadas de origen
- En el área de producción: # kilos producidos, # piezas producidas en determinada máquina
- En el área de distribución: salidas a tiempo de tráileres
- En el área de mantenimiento: % cumplimiento de verificación semanal de bomba, quemadores, conexiones de gas, baños
- En el área de rotulación: # defectos detectados, minutos perdidos
- En el área de ventas: # entregas fuera de tiempo, # piezas vendidas, # visitas a nuevos prospectos por vendedor
- En el área de servicio al cliente: # de quejas
- En el área de recursos humanos: % rotación de personal, horas extras pagadas
- En el área de contabilidad: # errores detectados en datos contabilizados, # días de desfase en emisión de reportes financieros
- En el área de tesorería: recuperación de cobranza, recuperación % cartera vencida, # clientes que pagan a destiempo

Anexo 8. GAEC y NTCL elaboradas en el Proyecto

- **Sector azúcar (ingenios)**

Competencia Clave	Sub-Competencia Clave	GAEC
Generar Valor a los Grupos de Interés de la Organización	Generar valor económico a los grupos de interés	1
	Generar valor social a los grupos de interés	2
Operar con Eficiencia y Calidad	Planear el trabajo	3
	Operar y vigilar con eficiencia y calidad	4
	Interpretar parámetros de medición	5
	Aplicar el mantenimiento autónomo	6
Trabajar con sistemas de calidad y seguridad alimentaria	Trabajar con sistemas de calidad	7
	Trabajar con normas de seguridad alimentaria	8
Prevenir Riesgos de Salud y Seguridad en el Trabajo y Contribuir a la Sostenibilidad del Medio Ambiente	Autogestionar la seguridad y salud en el trabajo	9
	Contribuir a la conservación del medio ambiente	10
Trabajar en Equipo	Colaborar con el equipo de trabajo	11
	Participar en equipos de mejora continua	12
Contribuir al Bienestar y Compromiso Social	Practicar la salud integral	13
	Contribuir a la calidad en el trabajo y vida personal	14
Realizar trabajos eléctricos, mecánicos y de soldadura con eficiencia y calidad	Realizar trabajos eléctricos con eficiencia y calidad	15
	Realizar trabajos mecánicos con eficiencia y calidad	16
	Realizar trabajos de soldadura con eficiencia y calidad	17

Nota. En gris se han sombreado las competencias clave en las que el Proyecto contribuyó para la elaboración de NTCL

- Sector azúcar (campo)

GAEC “Contribuir a la cosecha de caña de azúcar con eficiencia, calidad y en condiciones de trabajo decente. Apoyando a la prevención y erradicación del trabajo infantil.”

- Sector turismo

GAEC “Lavandería – realizar el lavado de ropa en proceso industrial con calidad, eficiencia y seguridad” GRUPO VIDANTA

GAEC “Stewards – realizar la limpieza de cocinas en hotelería con calidad, eficiencia y seguridad HOTEL PRESIDENTE INTERCONTINENTAL

Anexo 9. Encuestas aplicadas a los trabajadores durante el trabajo de campo

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

1	Sexo	(a) Masculino (b) Femenino
2	Edad	
3	Años trabajando en la empresa	
4	Cargo que ocupa en la empresa	

1. ¿Cuán útil cree usted que han sido para la empresa los siguientes procesos?

Procesos	Nivel de utilidad
Identificación y medición de indicadores estratégicos para la empresa (productividad, seguridad y salud, clima laboral)	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Identificación de mejoras para la empresa	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Medición de las mejoras y reuniones de retroalimentación	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Capacitación a trabajadores (GAEC)	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy baja
Certificación a trabajadores (GAEC)	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Identificación de perfiles de riesgo y planes de acción en seguridad y salud en el trabajo (SAFEWORK)	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Programa preventivo de adicciones (SOLVE)	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo

2. ¿Cree usted que estos procesos han tenido un impacto favorable en la empresa...

Indicadores	Nivel de impacto
Mayor claridad para los trabajadores acerca de las metas y objetivos de la empresa	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Mayores capacidades de los trabajadores	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Incremento de la productividad	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Mejores condiciones salariales	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Mejores condiciones de seguridad, salud e higiene en el trabajo	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
Mayor comunicación al interior de la empresa	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo

Mayor participación efectiva de las mujeres al interior de la empresa	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
---	---

3. ¿Cree que estos procesos lo han ayudado a usted a confiar más en...

Los trabajadores que tienen un cargo similar al suyo	(a) Sí, mucho más, (b) Sí, un poco más, (c) No
Sus jefes	(a) Sí, mucho más, (b) Sí, un poco más, (c) No
Los trabajadores que están bajo su cargo	(a) Sí, mucho más, (b) Sí, un poco más, (c) No
Sus familiares y amigos	(a) Sí, mucho más, (b) Sí, un poco más, (c) No

Anexo 10. Indicadores de eficacia en SIMAPRO PYME (segunda intervención) según sectores de actividad.

	Etapa II			
	Total	Servicios	Industria	Comercio
# Empresas participantes en el Proyecto	104	46	33	25
# Trabajadores en las empresas participantes	5,803	2,251	2,465	1,087
# Sesiones de retroalimentación a Comités o equipos	7,769	3,223	2,380	2,166
# Cápsulas de capacitación a Comités o equipos	6,325	2,918	1,762	1,645
# Mejoras generadas	5,737	2,626	1,882	1,929
# Mejoras implementadas	4,224	1,842	1,397	985
# Mejoras implementadas por trabajador	0.73	0.82	0.57	0.91

Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Proyecto SIMAPRO PYME

Anexo 11. Contribución del Proyecto a los CPO MEX 102, MEX 126 y MEX 151 de los períodos 2010 – 2011 y 2012 – 2013

PTD 2010 - 2011

CPO	Resultado del Programa y Presupuesto OIT al que está asociado	# Criterios de medida	# Criterios que se tienen que cumplir para considerar que el CPO se cumplió	# Criterios de medida que se han cumplido	# Criterios de medida a cuyo cumplimiento contribuyó el Proyecto	Criterios de medida a cuyo cumplimiento contribuyó el Proyecto
CPO MEX 102	Resultado 2	4	1	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • “National process to draft or revise national development strategies explicitly includes skills development policies” • “Government entity is established or strengthened with responsibility for linking skills and education into sector or national development strategies” • “Tripartite institutions operate at national or local levels to link skills supply and demand” • “Specific measures are implemented to link skills to development strategies targeting technology, trade, environment, or science and research capabilities”
CPO MEX 126	Resultado 6	5	1	3	1	<ul style="list-style-type: none"> • “OSH information, awareness-raising, and training strategies are designed and implemented by the government, employers, and workers, organizations, to help give effect to programmes targeting improvement of OSH conditions, as documented by a schedule and budget allocation for, and reports of, activities”
CPO MEX 151	Resultado 16	4	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> • “Time-bound measures to eliminate the worst forms of child labour as a

						matter of urgency are implemented by one or more of the ILO's constituents”
--	--	--	--	--	--	---

Elaboración propia, en base al Implementation Report 2010 – 2011

PTD 2012-2013

CPO	Resultado del Programa y Presupuesto OIT al que está asociado	# Criterios de medida	# Criterios que se tienen que cumplir para considerar que el CPO se cumplió	# Criterios de medida que se han cumplido	# Criterios de medida a cuyo cumplimiento contribuyó el Proyecto	Criterios de medida a cuyo cumplimiento contribuyó el Proyecto
CPO MEX 102	Resultado 3	2	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • “Awareness-raising strategies are implemented, on the basis of consultations among governments, employers and workers, on responsible and sustainable enterprise-level practices, in line with the 2007 ILC resolution” • “National or sectoral programmes are implemented that aim at raising productivity and creating decent work through the adoption of responsible and sustainable enterprise-level practices in line with the 2007 ILC resolution, such as social dialogue and good industrial relations, human resource development, conditions of work, productivity, wages and shared benefits, corporate social responsibility, corporate governance and business practices”
CPO MEX 126	Resultado 6	4	1	3	1	<ul style="list-style-type: none"> • “OSH information, awareness-raising, and training strategies are designed and implemented by the government, employers and workers; organizations, to help give effect to

						programmes targeting improvement of OSH conditions, as documented by a schedule and budget allocation for, and reports of, activities”
CPO MEX 151	Resultado 16	4	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> “Policies, programmes and/or action plans are adopted or implemented by one or more of the ILOs constituents, to bring them in line with international labour standards to prohibit and eliminate child labour”

Elaboración propia, en base al Implementation Report 2012 – 2013

**Anexo 12. Contribución al desarrollo de Políticas Públicas y Programas de Trabajo
Decente por País (PTDP)**

PTD MEXICO 2010 - 2011

MEX 102: “Mandantes implementan programas basados en competencias laborales, mejoras a la productividad y trabajo decente, particularmente en industria automotriz, azucarera, textil y turística”

- **CRITERIO DE MEDIDA.** “National process to draft or revise national development strategies explicitly includes skills development policies”

RESULTADOS ALCANZADOS. Inclusión del SIMAPRO en el Acuerdo Nacional para la Promoción del Turismo, como parte del compromiso de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en diseñar un sistema nacional de capacitación para el Turismo. SIMAPRO establecida como propuesta central de formación en materia de productividad y gestión de recursos humanos para diferentes industrias.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. OIT México y CINTERFOR proporcionaron asistencia técnica para la incorporación de la metodología SIMAPRO a nivel nacional y regional. OIT participó permanentemente en las mesas tripartitas de trabajo e impulsó varias experiencias piloto con hoteles y restaurantes en diferentes partes del país; principalmente en la Riviera Maya. OIT generó una amplia serie de manuales, guías de autoformación y -evaluación y herramientas prácticas (encuestas de clima laboral, sistemas de indicadores de medición de productividad y trabajo decente, etc.). OIT proporcionó consultores para iniciar la implementación del SIMAPRO.

- **CRITERIO DE MEDIDA.** “Government entity is established or strengthened with responsibility for linking skills and education into sector or national development strategies”

RESULTADOS ALCANZADOS. 1. Adopción de nuevos estándares laborales y sistemas flexibles de evaluación por parte del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), relativos a la seguridad y salud en el trabajo y cuidado del medio ambiente, sistemas de calidad, generar valor a grupos de interés, trabajo en equipo.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. OIT México y CINTERFOR asesoraron a CONOCER sobre mejores prácticas sectoriales y regionales y participaron en los comités respectivos, para lograr la adopción de nuevos estándares de formación y de seguridad y salud en el trabajo, a partir de la experiencia de la industria azucarera.

- **CRITERIO DE MEDIDA.** “Tripartite institutions operate at national or local levels to link skills supply and demand”

RESULTADOS ALCANZADOS 1. Firma del Acuerdo de Convenio Colectivo 2010 a nivel sectorial, con la inclusión de incentivos para los trabajadores. 2. Comités Mixtos Locales y sectoriales de diálogo social entre empleadores y trabajadores integrados en la industria azucarera (nivel nacional, local y empresa) y turismo (nivel local y empresa). Estos comités operan planes de trabajo sobre la Seguridad en el Trabajo-medio ambiente, formación, certificaciones, prevención de adicciones y factores psicosociales en el trabajo (SOLVE).

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. OIT México proporcionó co-facilitadores en los grupos de trabajo sobre el Acuerdo de convenio colectivo que se firma entre el sector empleador y trabajador; proporcionó asistencia técnica a través de expertos en la materia con el fin de incluir el paradigma de formación por competencias en línea con la Recomendación 195 y con las áreas técnicas correspondiente de la OIT.

- CRITERIO DE MEDIDA. “Specific measures are implemented to link skills to development strategies targeting technology, trade, environment, or science and research capabilities”

RESULTADOS ALCANZADOS. 1. Incorporación de la agenda de Trabajo Decente en el Contrato Colectivo de la industria azucarera, fortaleciendo su capacidad ante los retos de modernización del sector: Rol líder de la cámara azucarera en la gestión por competencias (diseño de estándares, acreditación de organismos certificadores) / Reducción de riesgos de trabajo (accidentes y enfermedades) / Programas preventivos psico-sociales establecidos en la industria. / SIMAPRO articulado con abolición de trabajo infantil en los campos de producción de caña. / Rol catalizador de la industria en la transferencia a otros sectores (turismo; frutícola; automotriz) y países (Cuba, Chile, Rep Dominicana, El Salvador, Honduras)

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. OIT México, CINTERFOR y CIF/TURIN proporcionaron asistencia técnica con el fin de incluir las dimensiones del TD; asistencia técnica para la aplicación y la adaptación de las guías, de acuerdo a las necesidades de los ingenios. Proporcionaron análisis y descripción de puestos al prototipo de escalafón, así como planes de capacitación, de carrera y de desarrollo de competencias. Capacitaron a facilitadores para la formación de trabajadores de 12 ingenios. El CIF Turín proporcionó medias becas a los coordinadores SIMAPRO de los ingenios para el fortalecimiento SIMAPRO, en campo y a distancia. OIT México apoyó técnicamente la instalación del SIMAPRO, elaboración de dos guías de autoformación y evaluación por competencias. Asistencia técnica para la transferencia del SIMAPRO a empresas del sector turismo, automotriz y a un grupo piloto de 50 PYMES, con muy buenos resultados.

MEX 126 “Mandantes implementan un Sistema Nacional de Trabajo Seguro, en coherencia con las prioridades nacionales y las orientaciones del C.187”

- CRITERIO DE MEDIDA. “OSH information, awareness-raising, and training strategies are designed and implemented by the government, employers, and workers, organizations, to help give effect to programmes targeting improvement of OSH conditions, as documented by a schedule and budget allocation for, and reports of, activities”

RESULTADOS ALCANZADOS. Mapa consolidado de los riesgos más comunes en la industria azucarera, a partir del proyecto SIMAPRO. Planes de acción para reducir riesgos adoptados por los ingenios participantes en el proyecto.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. Expertos para talleres sobre la metodología SOLVE a miembros de CMU y a personal médico de planta de los ingenios, con la finalidad de crear programas de atención aplicando la GAEC. 180 integrantes capacitados específicamente para prevenir accidentes y manejo de riesgos de una forma segura bajo lineamientos definidos por la OIT. 160 integrantes capacitados sobre la metodología SOLVE específicamente para atender trastornos psicosociales. Aplicación en los ingenios participantes de la Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias sobre calidad de vida del trabajo.

MEX 151 “Mandantes adoptan e instrumentan Programa Nacional para Eliminación del Trabajo Infantil, comenzando por sus peores formas”

- CRITERIO DE MEDIDA. “Time-bound measures to eliminate the worst forms of child labour as a matter of urgency are implemented by one or more of the ILO's constituents”

RESULTADOS ALCANZADOS. Primer diagnóstico cualitativo elaborado sobre la problemática del trabajo infantil en campos cañeros que ha servido para el fortalecimiento del Diálogo Social con los actores claves de la industria. Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC) para los cortadores de caña elaborada y en proceso de implementación en 4 ingenios azucareros para la inserción del Trabajo Decente y Productivo como alternativa al Trabajo Infantil, generando una experiencia piloto que dio como resultado la consolidación de un modelo de intervención viable a este contexto.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. Proporcionó asistencia técnica con un experto para la realización de un primer diagnóstico cualitativo de la problemática del trabajo infantil en campos cañeros; asistencia técnica para la aplicación de la guía en los campos agrícolas correspondientes a los ingenios azucareros participantes.

PTD MEXICO 2012-2013

MEX 102: “Mandantes implementan programas para promover empleos productivos, trabajo decente y empresas sostenibles, particularmente en industria automotriz, azucarera, turística y en PYMES”

- CRITERIO DE MEDIDA. “Awareness-raising strategies are implemented, on the basis of consultations among governments, employers and workers, on responsible and sustainable enterprise-level practices, in line with the 2007 ILC resolution”

RESULTADOS ALCANZADOS. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) ha instrumentado un nuevo Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) que promueve prácticas de empresas sustentables y de trabajo decente, en varios sectores de la economía

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. La OIT brindo asistencia técnica para el diseño del Programa y está facilitando la implementación en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, incorporando componentes sustantivos de la metodología SIMAPRO.

- CRITERIO DE MEDIDA. “National or sectoral programmes are implemented that aim at raising productivity and creating decent work through the adoption of responsible and sustainable enterprise-level practices in line with the 2007 ILC resolution, such as social dialogue and good industrial relations, human resource development, conditions of work, productivity, wages and shared benefits, corporate social responsibility, corporate governance and business practices”

RESULTADOS ALCANZADOS

-El Gobierno, empleadores y trabajadores han adoptado un Estándar de Competencia para Promotores y otro para Formadores de Productividad y Trabajo Decente; ambos con base en la metodología SIMAPRO. Los dos Estándares han sido integrados en el Sistema Nacional de Competencias del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

-El sector azucarero mexicano ha mejorado significativamente las condiciones de trabajo, la productividad laboral y la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial de los ingenios azucareros, con base en el diálogo social. A partir de 2012, ingenios del sector han insertado medidas estratégicas de responsabilidad social.

-El Contrato Colectivo firmado entre el Sindicato de Trabajadores de la Industria Gastronómica, Hotelera, similares y conexos de la zona turística de Nayarit/Puerto Vallarta pertenecientes a la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y los hoteleros de la zona han incorporado la metodología SIMAPRO, para mejorar condiciones de trabajo y productividad laboral.

-El CONOCER ha incorporado en el Sistema Nacional de competencias laborales, estándares para el sector hotelero con componentes de trabajo decente para la certificación de trabajadores.

-El Gobierno Federal ha implementado el Sistema Nacional de Capacitación para el Sector Turismo donde se establece como propuesta central la formación en materia de productividad y gestión de recursos humanos por competencias aplicando la metodología SIMAPRO.

-La Secretaría de Economía en colaboración con 100 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), han firmado un convenio de colaboración para la implementación del SIMAPRO para el mejoramiento de condiciones de trabajo y productividad laboral en las empresas.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO

-La OIT constituyó un Comité Tripartito Nacional para la elaboración de los dos Estándares y formará parte de su presidencia por un lapso no mayor a dos años, coordinando y organizando reuniones periódicas con los grupos técnicos del Comité Tripartito para la revisión de los dos estándares de implementación de sistemas.

-La OIT brindó asistencia técnica para la implementación de los componentes SIMAPRO y facilitó el diálogo social entre la Cámara y el Sindicato Nacional de la industria azucarera, en el ámbito de las regiones productivas y en los 14 ingenios participantes, financiados por los empresarios para acompañar el proceso de modernización laboral.

-La OIT brindó asistencia técnica para la adopción de la metodología entre los actores involucrados

-La OIT brindó asistencia técnica en la elaboración de los estándares.

-La OIT brindó asistencia técnica aportando las herramientas de la metodología SIMAPRO

-La OIT brindó asistencia técnica para la capacitación de 100 consultores que apoyan el proceso de implementación de la metodología

MEX 126 “Mandantes implementan un Sistema Nacional de Trabajo Seguro, en coherencia con las prioridades nacionales y las orientaciones del C.187”

- CRITERIO DE MEDIDA: “OSH information, awareness-raising, and training strategies are designed and implemented by the government, employers, and workers; organizations, to help give effect to programmes targeting improvement of

OSH conditions, as documented by a schedule and budget allocation for, and reports of, activities”

RESULTADOS ALCANZADOS. La Secretaría del Trabajo y actores sociales involucrados en temas de salud en el trabajo, han fortalecido sus conocimientos sobre cómo abordar los trastornos psicosociales en el trabajo y han elaborado planes de acción para la prevención de estos riesgos. Los Comités Mixtos de SST de ingenios del sector azucarero, han fortalecido su capacidad técnica para identificar los riesgos de trabajo y tomar medidas con un enfoque de prevención de accidentes.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. La OIT contribuyó a la capacitación de 30 participantes promotores y en el seguimiento para la ejecución de los planes de acción resultado del curso de formación de la metodología SOLVE La OIT brindó asistencia técnica para la elaboración de los mapas de riesgo y la implementación de los planes de acción en los ingenios azucareros. Coordinó a través de los Comités mixtos sobre SST, el Dialogo Social en la materia y brindó asistencia técnica para la sistematización de buenas prácticas que reflejan el alcance de los planes de acción y su difusión con las contrapartes nacionales.

MEX 151 “Mandantes adoptan e instrumentan Programa Nacional para Eliminación del Trabajo Infantil, comenzando por sus peores formas, particularmente en el sector agrícola”

- CRITERIO DE MEDIDA “Policies, programmes and/or action plans are adopted or implemented by one or more of the ILOs constituents, to bring them in line with international labour standards to prohibit and eliminate child labour”

RESULTADOS ALCANZADOS. El Sector Agroindustrial del Azúcar de Caña en México (empleadores, sindicato y organizaciones campesinas) ha adoptado la declaración de cero tolerancia al trabajo infantil y un plan de acción para hacer de la agroindustria de la caña de azúcar un sector libre de trabajo infantil el 12 de junio de 2013.

CONTRIBUCION DEL PROYECTO. La OIT a través del Programa IPEC y en colaboración con el Programa SIMAPRO elaboró materiales de sensibilización y capacitación; se coordinaron mesas de diálogo social para sentar las bases de los diversos acuerdos que derivaron en la declaración y en la ejecución del plan de acción.

Anexo 13. Distribución del presupuesto ejecutado por el Proyecto en su segunda etapa con fuentes RBTC y XBTC, según rubros.

RBTC			XBTC		
	\$	% respecto al total		\$	% respecto al total
Contratos de colaboración externa	107,187	82%	Personal, COLEXT y contrato de servicios	162,271	72%
Becas	9,809	8%	Seminarios, talleres e intercambios	46,042	20%
Seminarios, talleres e intercambios	13,697	10%	Misiones de asistencia técnica	7,152	3%
	130,693	100%	Mini programas	9,854	4%
				225,319	100%

Fuente: Información proporcionada por la Oficina de Programación de OIT México

Anexo 14. Detalle de los cálculos realizados para estimar los fondos complementarios que ha movilizado el Proyecto.

Sector azúcar

- En la primera etapa del Proyecto la aportación de cada empresa (gasto directo) fue \$20,000 y participaron 14 empresas.
- En la segunda etapa del Proyecto la aportación de cada empresa (gasto directo) fue \$34,000 y participaron 12 empresas.

Sector PYMES

- En la primera intervención (40 empresas en Morelos) el costo de la intervención en cada empresa fue aproximadamente \$6,890⁶⁸ y el financiamiento fue compartido entre la Secretaría de Economía (50%), el gobierno de Morelos (29%) y las propias empresas (21%).
- En la segunda intervención (104 empresas en diferentes Estados) el costo de la intervención en cada empresa fue aproximadamente \$7,670⁶⁹ y quienes financiaron fueron la Secretaría de Economía (81%) y las propias empresas (19%).

Sector turismo

- En la segunda etapa del Proyecto la aportación de cada empresa (gasto directo) fue \$30,000 y participaron 12 empresas.

⁶⁸ 87,500 pesos mexicanos a un tipo de cambio de 12.7 pesos por dólar.

⁶⁹ 97,400 pesos mexicanos a un tipo de cambio de 12.7 pesos por dólar.