



OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Promoción del trabajo decente a través del diálogo social a nivel local en Colombia
- **TC/SYMBOL:** COL/12/01/COL
- **Tipo de la evaluación:** Final
- **País(es):** Colombia
- **Fecha de la evaluación:** Julio-Agosto 2013
- **Nombre(s) du consultor:** Rafael Monterde-Díaz
- **Gestión de la evaluación:** Pablo Casali- Oficina Andina OIT
- **Oficina Administrativa (OIT):** Oficina para los Países Andinos
- **Oficina Técnica (OIT):** DIALOGUE
- **Fin de proyecto:** Julio 2013
- **Donante: país y monto en US\$** Ministerio de Trabajo de Colombia (USD 1,098,391.33)
- **Palabras Claves:** Diálogo Social, Fortalecimiento de Capacidades, Administración del Trabajo
- **Presupuesto de la evaluación:** USD 19000

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

Índice

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Resumen ejecutivo | 4 |
| 1.1 | Antecedentes y contexto | 4 |
| 1.1.1 | Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura..... | 4 |
| 1.1.2 | Situación actual del proyecto | 4 |
| 1.1.3 | Propósito, alcance y clientes de la evaluación | 5 |
| 1.1.4 | Metodología de evaluación | 5 |
| 1.2 | Principales hallazgos y conclusiones..... | 6 |
| 1.3 | Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas..... | 7 |
| 2. | Informe completo | 8 |
| 2.1 | Antecedentes del proyecto..... | 8 |
| 2.2 | Antecedentes de la evaluación..... | 9 |
| 2.3 | Metodología..... | 9 |
| 2.3.1 | Alcance de la evaluación | 9 |
| 2.3.2 | Marco conceptual | 10 |
| 2.3.3 | Evaluabilidad..... | 11 |
| 2.3.4 | Métodos de recolección de datos | 12 |
| 2.3.5 | Enfoques analíticos | 12 |
| 2.3.6 | Plan de trabajo | 13 |
| 2.4 | Principales hallazgos | 14 |
| 2.4.1 | Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto..... | 14 |
| 2.4.2 | Validez y coherencia del diseño..... | 16 |
| 2.4.3 | Eficacia del proyecto en función a sus objetivos | 18 |
| 2.4.4 | Eficiencia en el uso de los recursos..... | 24 |
| 2.4.5 | Eficacia de la estructura de gestión | 25 |
| 2.4.6 | Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto..... | 27 |
| 3. | Conclusiones y recomendaciones..... | 29 |
| 3.1 | Conclusiones..... | 29 |
| 3.2 | Recomendaciones | 31 |
| 3.3 | Lecciones aprendidas..... | 32 |
| 3.4 | Buenas prácticas | 33 |

ANEXOS

- I. Términos de Referencia
- II. Instrumentos de recolección de datos
- III. Listado de personas consultadas
- IV. Listado de documentos consultados

Listado de acrónimos

| | |
|---------|---|
| ACTEMP | Oficina de Actividades para los Empleadores |
| ACTRAV | Oficina de Actividades para los Trabajadores |
| ANDI | Asociación Nacional de Empresarios de Colombia |
| CETCOIT | Comité Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT |
| CGT | Confederación General del Trabajo |
| CIT | Conferencia Internacional del Trabajo |
| CPCPSL | Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales |
| CTC | Confederación de Trabajadores de Colombia |
| CUT | Central Unitaria de Trabajadores |
| DPS | Departamento de Prosperidad Social |
| ORMET | Observatorio del Mercado de Trabajo |
| PND | Plan Nacional de Desarrollo |
| PNUD | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |

1. Resumen ejecutivo

1.1 Antecedentes y contexto

Los espacios de diálogo tripartito quedan consagrados en Colombia por mandato Constitucional de la República (1991), y se desarrollan normativamente por medio de la Ley 278 (1996) sobre la creación de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales. La norma define la figura de las Subcomisiones Departamentales, espacios de diálogo social a nivel local. Si bien esta regulación expone las funciones principales de las Subcomisiones, deja pendiente otros aspectos funcionales como la composición de sus miembros, procedimientos de organización, renovación, etc. así como cuestiones clave como la adscripción institucional o la dotación presupuestaria. Tras la siguiente década desde su creación, las Subcomisiones presentaban un desarrollo institucional muy desigual en el conjunto del territorio colombiano, y en general limitado nivel de actividad y escasos resultados, con muy contadas excepciones. Desde 2009 la Oficina Andina de la OIT desarrolla una estrategia de apoyo a la consolidación de estos espacios, a partir del desarrollo de capacidades de los actores tripartitos a nivel local.

1.1.1 Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura

En coherencia con las intervenciones previas en esta línea, el proyecto pretendía extender el alcance a todo el territorio nacional, y profundizar en la consolidación de los mismos a partir del desarrollo de capacidades de los actores tripartitos para diálogo social y la incidencia en políticas públicas de trabajo decente.

La intervención se articuló en dos componentes: uno principal, orientado al fortalecimiento de los espacios de diálogo a nivel departamental y, un segundo centrado en fortalecer la aplicación de la política nacional para la erradicación del trabajo infantil. Complementariamente se incluyó también un abordaje sectorial en los espacios locales de diálogo, así como la articulación con programas públicos de empleo, concretamente con los denominados Observatorios del Mercado de Trabajo.

En lo relativo al componente de trabajo infantil, la acción se articuló por un lado sobre la recopilación de buenas prácticas de erradicación de los actores del tripartismo, tanto nacionales e como internacionales, y por otro lado, sobre el espacio de oportunidad abierto a partir de la colaboración con las Cajas de Compensación por medio de su programa de Jornadas Escolares Complementarias.

1.1.2 Situación actual del proyecto

El proyecto arranca con un estado relativamente limitado en el desarrollo institucional de las subcomisiones en el conjunto del territorio colombiano: veinticinco departamentos del país disponían entonces de una Subcomisión con alguna actividad mínima, de las cuales presentaban un mayor grado de avance, materializado en programaciones de actividad de carácter más formal. OIT había venido ofreciendo asistencia técnica a cinco de ellas: Valle del Cauca, Risaralda, Magdalena, Antioquia y Atlántico.

1.1.3 Propósito, alcance y clientes de la evaluación

La finalidad de la presente evaluación es ofrecer información relevante sobre los resultados obtenidos tras la ejecución del proyecto, así como sobre los procesos desarrollados para el alcance de estos. Concretamente, la evaluación pretende informar sobre los siguientes aspectos: validez de las estrategias; la pertinencia del proyecto en términos de la correspondencia con objetivos de desarrollo nacional, regional y local, y particularmente con las necesidades de sus beneficiarios; eficacia en la entrega de productos y especialmente consecución de resultados de desarrollo; identificación de las fortalezas y debilidades de la estrategia de intervención, factores externos condicionantes y cumplimiento de supuestos considerados; el impacto, en términos de vinculación causal de los cambios en los mandantes a la acción del proyecto; y finalmente la capacidad de consolidar y extender los efectos positivos del proyecto de manera sostenible, una vez finalizada la acción exterior.

Asimismo, dado que una parte importante del proyecto se centra en implementar la estrategia que OIT viene desarrollando en Colombia en materia de diálogo social a nivel local desde el 2009, la evaluación debía revisar los avances observados a partir de la intervención de varios proyectos previos e identificar los retos que aún persisten para continuar brindando una asistencia técnica en esta temática.

La evaluación cubre los niveles de análisis habituales: diseño, proceso y resultados de desarrollo. A nivel temporal, el análisis incluye el periodo completo de ejecución de la intervención, entre julio de 2012 y junio de 2013. Desde el punto de vista del alcance geográfico, se pretende un estudio general de la intervención en el conjunto del territorio colombiano, si bien como estrategia metodológica se profundiza en el desempeño a nivel local a partir de dos casos de estudio en los Departamentos de Antioquia y Magdalena.

El cliente principal de la presente evaluación es la Oficina Andina de la OIT, con sede en Lima. Subsidiariamente, la evaluación debe ser de utilidad para los mandantes de la OIT en Colombia, tanto a nivel nacional como, especialmente, a nivel local.

1.1.4 Metodología de evaluación

Como **referencias teóricas** principales, la presente evaluación combina los siguientes paradigmas evaluativos: *Evaluación orientada a la Teoría de Programa* (Chen, 1990), *Evaluación focalizada en el uso* (Patton, 1986) y *Evaluación de Cuarta Generación* (Guba y Lincoln, 1989)

En relación con las **técnicas de recolección de datos**, y en coherencia con los requisitos metodológicos de la consultoría, se propuso aplicar las siguientes:

- **Análisis documental:** documentación de proyecto, informes de seguimiento, productos de conocimiento generados por el proyecto, documentación programática de OIT, artículos especializados sobre diálogo social, artículos de prensa y otros documentos de literatura gris.
- **Entrevistas semi-estructuradas:** fuente primaria principal de la evaluación. Se entrevistó a un total de 22 actores clave.
- **Grupos de discusión:** dos grupos de discusión con miembros de las Subcomisiones Departamentales de Antioquia y Magdalena (14 participantes en total)

Se ha abordado la discusión de hallazgos desde un **enfoque interpretativo**, empleando análisis de discurso, tanto en la información documental como en la información descriptiva y valorativa obtenida

de entrevistas y grupos de discusión. A partir de las preguntas de evaluación, se contrasta la información obtenida mediante un enfoque de **triangulación**, siempre que esto ha sido posible. Para el apoyo a la operativización de estas tareas, se ha empleado el software de análisis cualitativo ATLAS.ti (versión 6.2).

1.2 Principales hallazgos y conclusiones

Dadas las complejas dinámicas a las que se enfrenta actualmente el mundo de las relaciones laborales, cada vez son más necesarios enfoques comprensivos para la construcción de espacios de diálogo, y es en esta línea en la que el **proyecto resulta muy pertinente**. Asimismo, dadas las particulares características del caso colombiano, el trabajo de base para la creación de condiciones de diálogo social, cualquier que sea la temática, es en sí mismo un logro significativo.

El proyecto ha sabido también aprovechar un espacio de oportunidad creado a partir de la institucionalidad previa de las Subcomisiones, presente en la legislación del país. Así, **el diseño de intervención planteado resulta coherente**, a excepción de la incorporación del componente de Erradicación del Trabajo Infantil que no queda suficientemente articulado con el diálogo social en la práctica. Una de las debilidades en este sentido es también la **falta de participación efectiva de los mandantes de OIT** en el diseño tanto conceptual como de detalle del proyecto.

En el marco de la estrategia de trabajo de OIT en materia de diálogo social a nivel local en Colombia, la intervención **ha logrado impulsar de manera efectiva la consolidación de las Subcomisiones Departamentales como espacios de diálogo tripartito**, si bien el ritmo de avance resulta desigual en el conjunto de Subcomisiones del país. Durante este periodo, la mayoría de las Subcomisiones existentes cuentan con herramientas para la coordinación de sus acciones conjuntas, materializadas en sendos **Planes de Diálogo** a los que se ha llegado mediante procesos concertados de participación y consenso, valorados muy positivamente por los actores participantes.

El proyecto ha jugado un rol clave en dos aspectos: por un lado en el **aporte de credibilidad al proceso**, gracias a legitimidad que los actores otorgan a la OIT como facilitador neutral y observador del cumplimiento de derechos y obligaciones de las partes; y por otro, en el **aporte de los recursos y la asistencia técnica** para fortalecer la estructura de las mismas. La OIT ha facilitado la **creación de confianza** entre las partes, y tras el proyecto existen condiciones significativamente mejores para que los actores del tripartismo aborden temáticas del ámbito de las relaciones laborales.

El proyecto ha apoyado fuertemente la figura de las **Secretarías Técnicas** de las Subcomisiones. En la mayoría de los casos la experiencia ha resultado altamente satisfactoria para los actores participantes, sin embargo en algunos casos puntuales la experiencia reciente ha sido negativa, debido no sólo a un inadecuado desempeño de la función sino también al proceso de selección. La presencia de los **gobiernos locales** es todavía limitada, y no han mostrado un compromiso efectivo en estos foros. Sin embargo, en la mayoría de las Subcomisiones se ha logrado desarrollar estrategias de inclusión de **otros actores** como Universidades, ONG o la Iglesia Católica, lo que ha permitido el abordaje de algunas temáticas relativas a los derechos laborales de un modo más integral.

Finalmente, cabe destacar la necesidad de seguir apoyando el proceso por parte de OIT para consolidar definitivamente los espacios. Sin embargo, resulta también **urgente desarrollar una estrategia para asegurar la sostenibilidad** de algunos de los cambios promovidos, especialmente los relativos a las estructuras de soporte de las Subcomisiones (Secretarías, asistencias técnicas y capacitación, principalmente), así como identificar el rol que OIT debe jugar más allá de la consolidación de estos espacios de diálogo.

Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

De forma resumida, las principales recomendaciones son las siguientes:

- R1. Desarrollo y consolidación de un modelo sostenible de Secretarías Técnicas para las Subcomisiones Departamentales.
- R2. Incidencia en Gobiernos Locales para promover su participación activa en las Subcomisiones Departamentales.
- R3. Desarrollo de normativa específica para la regulación formal de las Subcomisiones Departamentales.
- R4. Promoción de la comunicación entre Subcomisiones Departamentales y la Comisión Permanente.
- R5. Definición de modelo de Resultados de Desarrollo en el ámbito del Diálogo Social a nivel local.
- R6. Promoción de la participación activa de los actores involucrados en todas las fases de los sucesivos proyectos de diálogo social a nivel local.

Asimismo, las principales lecciones aprendidas identificadas en el proceso son:

- L1. Las Subcomisiones Departamentales constituyen en sí mismas procesos sensibles a la injerencia externa, medidas no consensuadas o, en general, relaciones muy asimétricas entre actores participantes.
- L2. En relación con la participación de diferentes actores sociales en las Subcomisiones, es importante poner en valor la presencia cualificada de los representantes de los actores del tripartismo, al tiempo que se abre el espacio a la inclusión de otros actores sociales de relevancia en el territorio que faciliten el desarrollo de propuestas efectivas de promoción del trabajo decente a nivel local.
- L3. El soporte técnico de las Subcomisiones es crítico para dar continuidad al proceso de diálogo social.
- L4. La implicación de autoridades locales en las Subcomisiones es un factor clave para promover la apropiación de propuestas de trabajo local en el ámbito de las relaciones laborales.
- L5. La baja participación de los mandantes de OIT en el diseño y en la ejecución del proyecto dificulta en ocasiones la adecuación de las acciones del mismo a las necesidades específicas de estos y a sus capacidades para aprovechar adecuadamente los productos y servicios que brinda el proyecto.
- L6. La presencia y el acompañamiento de OIT en las Subcomisiones es fundamental para visibilizar estos espacios y para dotarlos de legitimidad.

Finalmente, las buenas prácticas más interesantes para posteriores procesos de réplica o escalado son:

- B1. Incorporación de objetivos y metas de Trabajo Decente en el Plan de Desarrollo Departamental de Magdalena.
- B2. Plan de Empleo Juvenil del Departamento del Magdalena y Distrito de Santa Marta 2013 – 2015.
- B3. Articulación de mesas/comisiones especializadas en materia sectorial (ej: minería, transporte, construcción) o temáticas (empleo, trabajo infantil) a través de la Subcomisión Departamental.

- B4. Articulación regional de Subcomisiones que pertenecen a territorios homogéneos en términos socioeconómicos y/o socioambientales, para abordar problemáticas de relaciones laborales de manera conjunta.

2. Informe completo

2.1 Antecedentes del proyecto

El proyecto tiene por finalidad profundizar en la estrategia de apoyo a la consolidación de las Subcomisiones Departamentales de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, un espacio de diálogo social a nivel local formalmente presente en la legalidad vigente en Colombia desde 1996 pero con un desarrollo institucional débil y desigual en el conjunto del territorio nacional.

Los espacios de diálogo tripartito quedan consagrados por mandato Constitucional de la República de Colombia (1991), y se desarrollan normativamente por medio de la Ley 278 sobre la creación de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, que incluye la figura de las Subcomisiones Departamentales y sus funciones principales. Sin embargo, la norma deja pendiente otros aspectos funcionales como la composición de sus miembros, procedimientos de organización, renovación, etc. así como cuestiones clave como la adscripción institucional o la dotación presupuestaria.

Esta intervención da continuidad y amplía el alcance de las acciones de la OIT en esta línea específica de trabajo, iniciada a partir de 2009 en el país, en la que fundamentalmente se ha venido capacitando a los actores tripartitos del nivel local para planificar y poner en marcha acciones orientadas a la promoción del trabajo decente, de acuerdo a las prioridades por ellos fijados.

El proyecto arranca con un estado relativamente limitado en el desarrollo institucional de las subcomisiones en el conjunto del territorio colombiano: veinticinco departamentos del país disponían entonces de una Subcomisión con alguna actividad mínima, de las cuales presentaban un mayor grado de avance, materializado en programaciones de actividad de carácter más formal. OIT había venido ofreciendo asistencia técnica a cinco de ellas: Valle del Cauca, Risaralda, Magdalena, Antioquia y Atlántico.

Por ello, el proyecto, en coherencia con las intervenciones previas en esta línea, pretendía extender el alcance a todo el territorio nacional, y profundizar en la consolidación de los mismos a partir del desarrollo de capacidades de los actores tripartitos para diálogo social y la incidencia en políticas públicas de trabajo decente. La intervención se articuló en dos componentes: uno principal, orientado al fortalecimiento de los espacios de diálogo a nivel departamental y, un segundo centrado en fortalecer la aplicación de la política nacional para la erradicación del trabajo infantil. Complementariamente se incluyó también un abordaje sectorial en los espacios locales de diálogo, así como la articulación con programas públicos de empleo, concretamente con los denominados Observatorios del Mercado de Trabajo. En lo relativo al componente de trabajo infantil, la acción se articuló por un lado sobre la recopilación de buenas prácticas de erradicación de los actores del tripartismo, tanto nacionales e como internacionales, y por otro lado, sobre el espacio de oportunidad abierto a partir de la colaboración con las Cajas de Compensación por medio de su programa de Jornadas Escolares Complementarias.

El presupuesto del proyecto asciende a COL \$3.050.000.000 (Pesos Colombianos), de los cuales el Ministerio de Trabajo aporta COL \$2.050.000.000 y la OIT COL \$1.000.000.000. La duración del proyecto se estimó en 12 meses, correspondiendo la programación de actividades al periodo comprendido entre

julio de 2012 y junio de 2013. La financiación del proyecto queda comprometida mediante el instrumento Carta Acuerdo, formalizado entre las partes con fecha 19 de julio de 2012.

2.2 Antecedentes de la evaluación

De acuerdo a la actual política de evaluación de la OIT, todo proyecto cuyo presupuesto supere los US \$500.000 requiere al menos de una evaluación de carácter independiente durante la vida del mismo. El propio documento de proyecto previó una evaluación final, así como la presentación de informes periódicos, de acuerdo a los requerimientos del donante.

Asimismo, dado que una parte importante del proyecto se centra en implementar la estrategia que OIT viene desarrollando en Colombia en materia de diálogo social a nivel local desde el 2009, la evaluación debía revisar los avances observados a partir de la intervención de varios proyectos previos e identificar los retos que aún persisten para continuar brindando una asistencia técnica en esta temática.

Para ello, en el marco de esta evaluación se planificó una revisión analítica del conjunto de actividades desarrolladas, que permitiera:

- Evaluar la validez de las estrategias (consistencia del marco lógico, la lógica vertical y horizontal), la pertinencia del proyecto en términos de la correspondencia con objetivos de desarrollo nacional, regional y local, de objetivos de la y necesidades de los beneficiarios.
- Evaluar la eficacia de la gestión, incluyendo aspectos vinculados al monitoreo, específicamente:
 - el desarrollo de la gestión del proyecto
 - la relación de las actividades
 - los principales alcances (resultados)
 - la utilización de los recursos y su conformidad con los objetivos
 - qué tan visible son los alcances del proyecto
- Identificar las fortalezas y debilidades de la estrategia de intervención y de la ejecución del proyecto, factores externos, positivos o negativos que han afectado la ejecución del proyecto, es decir, el cumplimiento de los supuestos de la intervención.
- En cuanto al impacto, evaluar si los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto.
- En relación a la sostenibilidad, analizar todas aquellas condiciones que permiten que el proyecto logre la continuidad de los resultados y el impacto, así como la pertinencia de la estrategia de salida.

2.3 Metodología

2.3.1 Alcance de la evaluación

La evaluación abarca el **periodo** comprendido por la totalidad del proyecto. En relación al contenido sustantivo, la evaluación trata de presentar recomendaciones específicas y fundamentadas en la evidencia recopilada sobre aquellos factores internos, externos y aspectos de naturaleza programática, organizativa-funcional, técnica, administrativa- financiera, política u otros que incidieron positiva o

negativamente en el logro de los resultados del proyecto y de su contribución a la agenda de trabajo decente en el país.

La evaluación considera los elementos de **territorialidad** presentes en la propuesta de intervención. De manera complementaria, desarrollará por un lado el análisis en las instancias públicas y privadas de ámbito nacional que influyen decisivamente en la dimensión local de la acción del proyecto. Por otro lado, se emplean dos casos de estudio de promoción del diálogo social a nivel local, las Subcomisiones Departamentales de Antioquia y Magdalena.

La evaluación aborda los tres principales **niveles de análisis** de una intervención: diseño, proceso de ejecución y resultados de desarrollo del proyecto, siendo este último de especial importancia dada la relevancia que tiene para OIT poder identificar cómo las estrategias y acciones impulsadas contribuyen al diálogo social. En este sentido, la evaluación pone especial atención a la contribución de OIT a la consecución de resultados de desarrollo en los aspectos esenciales: diálogo social y agenda de trabajo decente.

En el **plano institucional**, además de la contribución de OIT al proceso, la evaluación trata de relevar evidencia de los aportes sustantivos de las diferentes instancias públicas y privadas participantes, con especial énfasis en los actores del diálogo tripartito.

En el **plano organizacional**, el proceso evaluativo trata de generar insumos de utilidad en los procesos gestión de conocimiento de OIT, en aspectos tales como: identificación de lecciones aprendidas para poder introducir cambios o mejoras en el diseño y ejecución de proyectos de la agencia; buenas prácticas utilizadas por el proyecto en materia de diálogo social; utilidad y relevancia de los productos de conocimiento elaborados con apoyo de OIT como herramientas en áreas claves de política pública para el país, entre otros. Asimismo, en un plano más operativo, contribuye a generar evidencias sobre la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia de la estructura de gestión.

2.3.2 *Marco conceptual*

Como referencias teóricas principales, el evaluador enmarca el presente trabajo bajo los siguientes paradigmas evaluativos:

- Se pretende profundizar en los determinantes reales (teoría de cambio) que condicionan el desempeño del proyecto y no únicamente en los productos obtenidos (*Evaluación orientada a la Teoría de Programa* - Chen, 1990)
- Se pretende generar información de utilidad, aplicable para la mejora del programa durante el tiempo restante de su ejecución (*Evaluación focalizada en el uso* - Patton, 1986)
- Se da prioridad a las necesidades de información de los actores involucrados, en especial de los más débiles en la cadena de la ayuda (Chambers, 2002)
- En la emisión de juicios de evaluación, el resultado es consecuencia de un proceso negociado con las partes interesadas (*Evaluación de Cuarta Generación* - Guba y Lincoln, 1989)

Como no puede ser de otro modo, la evaluación tiene 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, el presente proceso pretende 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 trata 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.

2.3.3 Evaluabilidad

Asumiendo la definición de Wholey (Wholey, 1994), en virtud de la cual, la evaluabilidad es el proceso de “*comprobación de que un programa se puede evaluar y de que la evaluación aportará mejoras sobre el su rendimiento*”, se presenta a continuación un breve análisis justificativo de la misma.

En primer lugar, cabe destacar que la presente evaluación está plenamente justificada tanto en la Política de Evaluación de OIT como en sus procedimientos habituales de evaluación de programas. Por tanto, se puede afirmar que la presente evaluación está plenamente integrada en el ciclo de vida de la intervención

Revisado el marco de planificación del proyecto, se puede afirmar que existen condiciones suficientes para abordar el análisis, si bien parte de la propia evaluación se centra en valorar la adecuación de la teoría de programa subyacente en el diseño con la implementación real y las condiciones de contexto.

Se comprobó que a priori existía información suficiente para un primer abordaje del análisis. El propio proceso de evaluación se encargó de generar la información primaria relevante para complementar el compendio inicial. En relación a los recursos materiales, humanos y financieros puestos al servicio, se considera suficiente para los objetivos planteados originalmente, si bien es necesario recordar la pertinencia de invertir el máximo posible en procesos evaluativos de diferente naturaleza y en diferente temporalidad, más allá de las evaluaciones finales.

Cabe no obstante mencionar algunas limitaciones encontradas durante la fase de recopilación de información. Algunos de los actores clave incluidos en la planificación de la evaluación no han sido finalmente entrevistados. Entre ellos se encuentran representantes del Ministerio de Trabajo a nivel nacional que ejercieron durante la ejecución del proyecto. Este es posiblemente uno de los riesgos más importantes en cuanto a la posibilidad de vacíos de información o incluso sesgos en los hallazgos de la evaluación.

Otras ausencias a destacar en la recopilación de datos son las del equipo de responsables de la administración del proyecto en la oficina de OIT en Colombia (coordinador y asistente) y la de los responsables de PNUD en relación al programa de Observatorios de Mercado de Trabajo. La información que se previó extraer de estas fuentes se ha complementado mediante fuentes secundarias (básicamente documentales), junto a los aportes del equipo de especialistas de OIT en la Oficina Andina.

Finalmente, cabe mencionar que la información relativa a la gestión económica del proyecto que ha sido facilitada se circunscribe exclusivamente a los costes imputables a la financiación del Ministerio de Trabajo y no incluye la cofinanciación de OIT. En este sentido, las conclusiones relativas a aspectos de eficiencia pueden verse parcialmente distorsionadas debido a que el componente de cofinanciación incorporado por OIT supone un tercio del coste total del proyecto.

2.3.4 *Métodos de recolección de datos*

En virtud del citado marco de evaluación, y en coherencia con los requisitos metodológicos de la consultoría, se propuso aplicar las siguientes tipologías de técnicas de recopilación de información:

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

Durante el proceso de evaluación, se realizó el correspondiente levantamiento y registro de la información requerida mediante las técnicas propuestas en la metodología y de acuerdo a los estándares de Naciones Unidas. Complementariamente, y con el avance del trabajo de campo, se incorporaron a la revisión documentos específicos de relevancia, a juzgar por la información facilitada por los diferentes actores participantes. Se ha considerado relevante también revisar algunos productos de consultoría generados durante la implementación del programa. Para complementar la información relativa a la ejecución del proyecto, se han incluido los correspondientes informes de seguimiento previstos en la Carta Acuerdo. El listado completo de documentación analizada puede consultarse en el anexo.

Complementariamente, y con el avance del trabajo de campo, se incorporarán a la revisión documentos específicos que resulten de relevancia, a juzgar por la información facilitada por los diferentes actores participantes. Se ha considerado relevante también revisar algunos productos de consultoría generados durante la implementación del programa. Para complementar la información relativa a la ejecución del proyecto, serían necesarios también informes de gestión, monitoreo, etc.

Dada la naturaleza del proyecto, así como las condiciones particulares de la evaluación, las entrevistas semi-estructuradas a informantes clave constituyen la fuente primaria fundamental de información valorativa para el presente trabajo. Finalmente se entrevistó a un total de 22 actores clave.

Se ha optado por la técnica de grupos de discusión para el trabajo local en Medellín y Santa Marta. Ello permitió levantar evidencia de la contribución del proyecto en un escenario clave como son las Subcomisiones Departamentales. Se realizaron sendos grupos de discusión con un total de 14 miembros titulares.

2.3.5 *Enfoques analíticos*

Siguiendo la propuesta inicial en relación al diseño de evaluación, se ha empleado un modelo no experimental. Se ha considerado relevante realizar un análisis de *Teoría de Programa*, en lo relativo a la comprensión de la lógica de intervención en el diseño del mismo, así como la identificación a posteriori de los determinantes reales que permitan la comprensión de las relaciones causales entre el programa implementado y los resultados obtenidos.

El foco del análisis, en cualquier caso, no está centrado en la atribución causal, dada la complejidad de los procesos y la falta de un diseño evaluativo previo que eventualmente facilitara esta función. Por el contrario, en el proceso de focalización de la presente evaluación, OIT ha enfatizado su interés en valorar la contribución del programa al desarrollo de capacidades orientadas a resultados de desarrollo. Este enfoque es totalmente coherente con la literatura vigente, que apunta a la contribución como un objetivo evaluativo más acorde con programas centrados en la incidencia en políticas públicas y el desarrollo de capacidades en los Estados socios. Así, los procesos de diálogo y concertación son

prioritarios en esta evaluación, frente a la estimación (stricto sensu) de resultados sobre actividades específicas programadas inicialmente.

Dada la naturaleza de la información generada, y sin perjuicio en el empleo particular de una aproximación cuantitativa en aspectos muy puntuales, se ha abordado el análisis desde un **enfoque interpretativo**. Así, se emplea el análisis de discurso, tanto en la información documental como en la información descriptiva y valorativa obtenida de entrevistas y grupos de discusión. A partir de las preguntas de evaluación, se contrasta la información obtenida mediante un enfoque de **triangulación**, siempre que esto ha sido posible. Para el apoyo a la operativización de estas tareas, se ha empleado el software de análisis cualitativo ATLAS.ti (versión 6.2).

Debido a esta elección metodológica, y en coherencia con el marco teórico referenciado anteriormente, se hace especialmente necesario un proceso de diálogo y consenso con las partes interesadas en la evaluación, asegurando en cualquier caso el principio de independencia de la evaluación externa. En este sentido, la evaluación contó una devolución preliminar de resultados en la Oficina Andina de OIT, así como con un proceso de circulación y revisión del informe de evaluación antes de su redacción definitiva.

2.3.6 Plan de trabajo

La evaluación se programó en base a las tres fases habituales en este tipo de procesos:

A. Fase de planificación (22 de julio a 2 de agosto):

- Firma de contrato de evaluación
- Recopilación de información documental y primeros análisis
- Elaboración del Documento Metodológico (Inception Report)

B. Fase de trabajo de campo (5 a 19 de agosto):

- Estadía en Lima (Oficina Andina OIT): briefing con gestores de la evaluación, entrevistas con especialistas (2 días)
- Estadía en Bogotá: entrevistas con personal de OIT Colombia, colaboradores externos, y organizaciones de empleadores y trabajadores a nivel nacional (3 días)
- Estadía en Medellín: entrevistas, grupo de discusión Subcomisión de Antioquia (2 días)
- Estadía en Santa Marta: entrevistas, grupo de discusión Subcomisión de Magdalena (2 días)
- Estadía en Bogotá: entrevistas, debriefing (1 día)
- Estadía en Lima: devolución preliminar (subdirectora y especialistas) (1 día)

C. Fase de análisis y reporte (20 de agosto a 14 de septiembre)

- Elaboración de informe en versión preliminar
- Circulación entre involucrados
- Correcciones y entrega de informe final

Las posteriores fases de socialización de resultados y elaboración de planes de mejora quedan fuera del alcance de la consultoría, razón por la cual no están incluidas en el presente informe.

2.4 Principales hallazgos

2.4.1 *Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto*

La intervención resulta totalmente pertinente con las necesidades de los actores implicados. En un sentido amplio, es evidente la necesidad de creación y consolidación de espacios de diálogo en el país entre actores en continua interacción económica, política y social, con frecuentes conflictos de interés pero al tiempo agentes necesarios para el cambio en rubros de tal importancia como los derechos laborales. Ello se observa especialmente relevante en un contexto como el colombiano, que arrastra durante las últimas décadas una necesidad imperante de superación de conflictos internos y en los que los aspectos laborales no son una excepción.

Las acciones del proyecto son también pertinentes desde la óptica del marco jurídico. El diálogo tripartito se institucionaliza en Colombia a partir de la propia constitución de 1991, pero no es hasta 1996 que dispone de reglamentación específica que lo desarrolla. El decreto 278 introduce la figura de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, así como la de las Subcomisiones.

Éstas, cuerpo central del presente proyecto evaluado, son dotadas de unas funciones generales (artículo 3), si bien su funcionamiento queda mucho más abierto que en el caso de la comisión nacional. Este aspecto constituye un importante elemento de análisis, no tanto ya en relación a la pertinencia de la acción sino en cuanto a las diferentes modalidades de desarrollo sobrevenidas en las Subcomisiones, cuestión ésta que se amplía más adelante a propósito de la eficacia del proyecto.

Sin embargo, cabe destacar que el marco de políticas públicas no incorporaba de forma tan explícita la necesidad de trabajar sobre las Subcomisiones Departamentales, pero sí, de forma más amplia, se apunta la necesidad de abordar el diálogo social en el ámbito local. Así queda recogido en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, documento rector de las políticas públicas del país. Dicho plan enfatiza la necesidad de promover el diálogo social a nivel local a partir de la implementación de una política de fomento al empleo en el marco de la visión de trabajo decente¹.

En relación a las estructuras específicas, el PND hace mayor énfasis en la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, si bien considera explícitamente el desarrollo de las Subcomisiones pero con una orientación hacia la *“estimulación de acuerdos sectoriales de empleo, los cuales promoverán la construcción de relaciones laborales de largo plazo en los sectores dinámicos de la economía, especialmente en los que presenten grados elevados de informalidad o déficit en calidad del empleo”*².

El proyecto, no obstante, ha profundizado en la apropiación de la estrategia de trabajo a nivel local, por lo que actualmente sí se pueden apreciar algunas ejemplos significativos de incorporación del diálogo

¹ PND 2010-2014. Capítulo IV: Igualdad de oportunidades para la prosperidad social. Apartado 5: Empleabilidad, emprendimiento y generación de ingresos. (p. 308)

² PND 2010-2014. Capítulo III: Crecimiento sostenible y competitividad. Subcapítulo B: Competitividad y crecimiento de la productividad. Apartado 2: Formalización laboral y empresarial. Lineamiento estratégico: Diálogo social para el fomento de la productividad y la formalización laboral (p. 110)

social en políticas públicas subnacionales (éste es un aspecto abordado también con posterioridad en el informe, ya que asimismo constituye un indicador positivo de la eficacia de la presente intervención).

En relación a la coherencia del proyecto con las políticas propias de la OIT, resulta obvio que el diálogo social no sólo es uno de los pilares de la propia naturaleza de la agencia, sino que forma parte de las estrategias claves de trabajo desde y hacia los mandantes de la organización. Tradicionalmente, los espacios del diálogo tripartito han sido creados y consolidados en el ámbito nacional, en tanto que los acuerdos de mínimos adoptados han derivado en la mayoría de los casos en aspectos normativos de carácter general y aplicables en todo el territorio del Estado. Tal es el caso, por ejemplo, del salario mínimo. Este hecho podría explicar el hecho de que los espacios formales de diálogo local quedaran en un segundo plano.

En cualquier caso cabe señalar que no se ha logrado identificar el diálogo social a nivel local como un aspecto explícito en ningún marco, estrategia, lineamiento, etc. de la agencia. Valgan algunos ejemplos significativos para ilustrar este aspecto. En el nivel más alto de planificación de la Oficina³, puede observarse que la incidencia del diálogo a nivel local no aparece como estrategia, ni explícita ni implícita. Se trata, probablemente, de un tipo de articulación relativamente novedoso dentro de la propia OIT⁴.

En lo relativo a la articulación de la iniciativa con otras acciones de Diálogo Social en la región, no se han encontrado mecanismos específicos que faciliten la coordinación entre acciones en esta dimensión y aprovechen sinergias. Baste señalar como ejemplo la inexistencia de interacción con el “*Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina*”⁵, gestionado desde la Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Finalmente, cabe una breve mención al criterio de armonización de acciones con otros organismos internacionales, agencias del sistema de Naciones Unidas y agencias de cooperación. El diseño del programa previó la articulación a nivel local con una iniciativa gubernamental apoyada técnicamente por PNUD denominada “*Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo*”⁶. Se trata de una propuesta complementaria muy coherente con el objeto del proyecto, dada la necesidad de contar con información relativa al sector empleo a nivel local en el marco de las Subcomisiones de Concertación.

En algunas localizaciones (como, por ejemplo Medellín, uno de los casos estudiados, o en otros en los que existe también una Subcomisión de concertación activa, como en el caso de Atlántico o Valle del Cauca) se amplía por esta vía la coordinación con estructuras locales de fomento de empleo,

³ Strategic Policy Framework 2010–15. Programme, Financial and Administrative Committee. Governing Body. 304th Session. ILO (2009). Se ha considerado también la revisión de los documentos Programme and Budget para los periodos 2010-2011 y 2012-13. La dimensión local aparece muy levemente y siempre centrada en el desarrollo de políticas de empleo, desarrollo de capacidades técnicas de los trabajadores, seguridad y salud en el trabajo, etc. con el objetivo puesto en contribuir al desarrollo económico a nivel territorial. Por el contrario, sí se enfatiza la necesidad de generar efectos en trabajo decente a partir de una estrategia específica de diálogo social con enfoque *sectorial* (Outcome 13). Otra fuente que corrobora esta hipótesis es la iniciativa *Better Work*, en la que el diálogo social se lleva a espacios meso (sectorial) y micro (al interior de la empresa) pero al ámbito subnacional.

⁴ Baste como ejemplo mencionar que en la última Conferencia Internacional del Trabajo (2013) apenas existen menciones a la incidencia del diálogo social a nivel local: tan solo algunos ejemplos en contextos tan dispares como Turquía, Nicaragua, Estados Unidos o Ghana (para un mayor detalle, véase “*Informe VI: Diálogo social. Discusión recurrente en el marco de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*”. Conferencia Internacional del Trabajo, 102^a reunión, 2013).

⁵ Este programa es concurrente con el presente proyecto evaluado, y si bien no opera en Colombia, sí lo hace en Ecuador y Perú, países del área andina sobre los que se trabaja específicamente en la oficina que gestiona este proyecto.

⁶ El objetivo de los ORMET es analizar y monitorear continuamente las características específicas de los mercados regionales de trabajo. Estos espacios están siendo apoyados por parte de PNUD en el marco de su Estrategia de Desarrollo Social Incluyente, eje 7 (Instancias de producción de información / Observatorios de Mercado Laboral).

denominados Centros de Atención de la Red de Empleo del Ministerio del Trabajo, que son operados a nivel local por diferentes instituciones públicas y privadas, entre ellas las alcaldías. No obstante, estos últimos casos no corresponderían estrictamente a iniciativas apoyadas con cooperación internacional.

Aparte de esta iniciativa, no se ha encontrado articulación específica con otras agencias u organismos cooperantes en las zonas de intervención. No obstante, es importante señalar que la OIT es una agencia especializada cuyas líneas de trabajo son escasamente abordadas por otras instituciones internacionales, y muy en particular el caso del diálogo tripartito.

En resumen, el presente proyecto constituye una intervención que si bien no sustenta firmemente la iniciativa en un marco de políticas en el que explícitamente se identifica a priori la necesidad de trabajo en el nivel local, aprovecha adecuadamente el espacio de oportunidad para visibilizar a posteriori su relevancia en el país y, como posteriormente se describe en el informe, logra un importante grado de sensibilización en relación esta temática.

2.4.2 Validez y coherencia del diseño

El proyecto presenta, en líneas generales, una lógica de intervención adecuada con una marcada orientación al cambio. Son dos los factores clave que sustentan esta estrategia y que constituyen enfoques probados de éxito en acciones de promoción del desarrollo institucional. Por una parte, la acción planificada se inserta y potencia procesos preexistentes y, lo que es más importante, institucionalidad previa como son las Subcomisiones en sí. A diferencia de prácticas de creación de estructuras ad hoc –muy habituales en intervenciones de cooperación técnica- el proyecto aprovecha un espacio de oportunidad política y un marco jurídico existente y planea su fortalecimiento y su desarrollo. Este hecho supone a priori una cierta garantía de éxito en términos de continuidad de los procesos. Asimismo, la intervención recoge las experiencias previas de articulación de las Subcomisiones y las potencia, como se observa por ejemplo en los casos de éxito estudiados, Magdalena y Medellín.

Por otra parte, la intervención se apoya en el paradigma de desarrollo de capacidades y acompañamiento a procesos locales. Esta es una práctica muy adecuada y que amplia literatura en desarrollo muestra su eficacia y su adecuación para la consolidación de resultados de desarrollo. En este sentido, destaca la importante inversión del proyecto en formación, asistencia técnica, y muy especialmente el refuerzo de sus estructuras de gestión por medio de las Secretarías Técnicas. Complementariamente, OIT ha mantenido un diálogo constante con los niveles locales, complementando las acciones programadas con un grado de flexibilidad suficiente para responder a demandas específicas de cada coyuntura departamental. Este es un aspecto especialmente valorado a posteriori por los actores a nivel local.

Cabe destacar también en esta línea que se ha observado un adecuado análisis previo de contexto, especialmente en lo relativo a supuestos de riesgo. Se ha comprobado a posterior, por medio de triangulación con los actores a nivel local, que las presunciones consideradas eran ajustadas a la realidad y las medidas de reducción del riesgo adoptadas suficientes y viables.

La estructura del proyecto, sin embargo, se articula con respecto a dos grandes ejes de un modo sobre el que no se ha logrado evidenciar cuál es su justificación en términos de lógica de cambio, y que probablemente responde más a una necesidad coyuntural propia de los mecanismos de financiación de proyectos. Se trata de dos líneas de trabajo bien diferenciadas: por un lado, los productos del primer objetivo, centrados en el diálogo social a nivel local propiamente, y por otro, una intervención de menor alcance relacionada con el trabajo infantil. Tanto desde el análisis de la coherencia interna del proyecto,

como con el contraste de las acciones desarrolladas en la práctica, no existe ningún tipo de complementariedad demostrada. Ello queda corroborado al comprobar la dinámica de trabajo de ambas líneas, que han sido desarrolladas por instancias diferentes dentro de la Oficina, que en ningún momento durante el proyecto han mantenido ningún tipo de articulación.

En cuanto a aspectos más de carácter formal, el proyecto resulta muy centrado en un enfoque instrumental y focalizado a resultados intermedios. Esto es, se trata de una intervención que en su formulación original plantea la obtención de resultados en términos de diálogo con la práctica obtención de productos tales como planes de diálogo, recopilación de buenas prácticas, etc. Asimismo, centra sus resultados en el diálogo tripartito en sí, lo que parece apuntar a éste como finalidad en sí misma: la formulación carece, por ejemplo, de referencias en el largo plazo a aspectos significativos de impacto en materia de relaciones laborales, como por ejemplo los derechos fundamentales del trabajo, la libertad sindical, etc.

Sin embargo, este hecho contrasta con la práctica real del proyecto. Si bien de forma general se emplean herramientas específicas y se entregan productos técnicos de este tipo, la intervención se desarrolla en terreno con alto grado de acompañamiento a los procesos locales, respetando sus ritmos y buscando la articulación entre actores tanto a nivel local como, en menor medida, en la relación nacional-local de las instituciones implicadas. Se podría afirmar pues que el proyecto formulado como tal constituye en realidad una herramienta muy básica para la acción, que viene complementada por una puesta en práctica más relacional, que complementa los aspectos de articulación de actores. En este sentido pues, si bien metodológicamente no resulta sencillo debido a las limitaciones de la planificación por objetivos (y en especial el Enfoque de Marco Lógico), hubiera sido deseable incorporar al propio diseño formal la planificación de acciones y recursos orientados al acompañamiento, que en la práctica sí se han dado y con significativo éxito.

El otro aspecto que cabe mencionar como una importante debilidad es la dimensión evaluativa del propio proyecto, y muy en especial los instrumentos previstos en el proyecto para las funciones de monitoreo y evaluación. Los indicadores considerados para la medición tanto del avance y como sobre todo del éxito del proyecto en términos de resultados no resultan de utilidad en la práctica. Ello puede ser debido a una conjunción de múltiples factores. En términos técnicos, los indicadores propuestos presentan deficiencias en su definición: son poco específicos y no incluyen referencia a metas ni a línea de base. El conjunto, como sistema de indicadores, resulta escaso y desequilibrado del lado de los indicadores de producto.

Como se ha comprobado a posteriori, el sistema de indicadores propuesto no sido empleado durante la ejecución del proyecto por ninguno de los profesionales de OIT implicados directa o indirectamente en el mismo, con la salvedad de algunas variables que coinciden con elementos de análisis considerados durante la elaboración de uno de los productos del proyecto, el estudio "*Estado de situación de las Subcomisiones Departamentales de Concertación en Colombia 2009-2012*". No obstante, es importante señalar que esta discusión sobre el monitoreo de procesos de esta naturaleza (diálogo social) excede al propio proyecto, y constituye un elemento clave de desarrollo de herramientas específicas desde la propia Oficina.

Finalmente, cabe una mención sobre la participación de los actores en las diferentes fases del proyecto, muy en especial en el caso de los mandantes. Estos manifiestan una limitada oportunidad de participación tanto en el diseño previo como en el desarrollo de actividades del proyecto, donde la participación ha estado circunscrita exclusivamente a procesos de consulta previa informada. Este aspecto trae, como consecuencia, algunas limitaciones posteriores sobre la adecuación de algunas

actividades a las necesidades y sobre todo a los recursos y tiempos de los actores involucrados. Sin embargo, no existe evidencia de que esta práctica haya limitado significativamente la apropiación del proyecto por parte de los actores participantes.

2.4.3 Eficacia del proyecto en función a sus objetivos

El nivel de ejecución de las actividades del proyecto, así como de la obtención de resultados en términos de productos y efectos es, en general, muy desigual en el proyecto si atendemos estrictamente a la formulación original del mismo. A continuación se exponen los principales hallazgos en relación a los productos identificados, para posteriormente abordar los cambios generados a partir de estos procesos de trabajo.

Como se ha descrito anteriormente, el proyecto se estructura en dos grandes líneas de trabajo, en las que se identifican un total de **cinco productos específicos** (tres y dos, respectivamente).

P1.1: La capacidad de las Subcomisiones Departamentales de Concertación ha sido fortalecida para elaborar planes de diálogo social con enfoque en el trabajo decente a nivel local

Este es, probablemente, el producto más exitoso del proyecto, tanto en términos estrictos de la entrega de insumos valorados por los participantes como en relación a los procesos que derivan en ellos. El proyecto ha permitido la elaboración de un total de veintidós Planes de Diálogo. Si bien no se identificó una meta específica en la formulación del proyecto, consultas a diferentes actores implicados coinciden en que se trata de un resultado por encima de las expectativas previsibles.

Para ello, el proyecto desplegó diferentes insumos, entre los que cabe destacar muy especialmente la asistencia técnica brindada a las Subcomisiones para la elaboración de los diferentes planes. Esta ha sido uno de los apoyos específicos mejor valorados por su calidad técnica así como por su adecuación a las dinámicas propias de cada grupo y a su particular contexto político y socioeconómico. También han sido valorados positivamente los espacios de encuentro de las Subcomisiones, en las que se aprecia la oportunidad de intercambio y aprendizaje entre pares por encima de los contenidos formativos.

Finalmente para este producto, el estudio de los casos de Magdalena y Antioquia ha permitido apreciar un grado significativo de valoración en relación a los apoyos del proyecto en el desarrollo de mecanismos de incorporación del Trabajo Decente en instrumentos de política pública. En este sentido, cabe destacar como hecho significativo en el caso de Magdalena la inclusión de un capítulo específico en el Plan Departamental de Desarrollo. Por su parte, la Subcomisión de Antioquia optó por desarrollar un documento específico independiente para su puesta en valor como elemento normativo a nivel local (decreto), cuestión que en el momento de la presente evaluación sigue en proceso (aunque con dificultades en cuanto a su viabilidad, según los propios miembros de dicha Subcomisión).

De forma general, aunque con matices especialmente significativos, la valoración por parte de los actores del aporte de OIT en este rubro es altamente positiva en términos de aporte técnico, pero sobre todo en acompañamiento al proceso y en el aporte de legitimidad e independencia al mismo.

P1.2: La capacidad de las Subcomisiones Departamentales de Concertación ha sido fortalecida para elaborar planes de diálogo social con enfoque en el trabajo decente a nivel sectorial

Este aspecto ha obtenido resultados más limitados durante la ejecución del proyecto, a pesar de que el enfoque sectorial constituye una prioridad explícita en estrategias de política pública, tanto del gobierno de Colombia como de la propia OIT (para un análisis más detallado véase 2.4.1).

La mayoría de los productos previstos se han desarrollado adecuadamente:

- *Mapeo de actores*: sectores de construcción (Medellín), Hidrocarburos (Cundinamarca y Barrancabermeja), minería del carbón (Cesar, Guajira y Magdalena) y Transporte de Pasajeros (Cundinamarca y Bogotá).
- *Estudios sobre contexto normativo*: análisis del marco legal en los sectores construcción, minería, hidrocarburos y transporte.
- *Plan de promoción del diálogo social integrado* en los departamentos del eje cafetero (Risaralda, Caldas y Quindío)

También se han desarrollado propuestas de planes sectoriales en algunas de las áreas mapeadas. Sin embargo, las Subcomisiones no parecen haberse apropiado del proceso suficientemente, como lo muestran por ejemplo los casos estudiados en profundidad, en los que apenas se hace mención a este aspecto y sí se muestra una clara prevalencia por las acciones de planificación de diálogo a nivel general. Por tanto, el proyecto se encontraría actualmente cerrando una fase en este rubro, cuyo resultado es básicamente exploratorio. Consultados los especialistas de OIT directamente relacionados, la acción sería continuada en la siguiente edición de los acuerdos con el gobierno colombiano.

P1.3: Se habrá mejorado el funcionamiento del Observatorio del Mercado Laboral a nivel local

Este componente también ha sufrido demoras en su implementación y se encuentra actualmente en proceso. El proyecto ha generado un impulso inicial a la coordinación con los ORMET mediante una estrategia que incluye, entre otras acciones, el desarrollo de una propuesta de pruebas piloto de integración de las Subcomisiones y los ORMET en Magdalena, Caldas y Risaralda.

La diferente vinculación orgánica de los ORMET y de las Subcomisiones Departamentales en relación al Ministerio de Trabajo (los primeros dependen de la Dirección de Empleo, mientras que las segundas dependen de la Dirección de Derechos Fundamentales) ha supuesto una limitante en relación a la coordinación en el nivel local⁷. Como respuesta, se está desplegando una estrategia por parte de OIT que se apoya, para el nivel nacional, en la articulación con DPS y PNUD (a partir del grupo de trabajo ya existente a estos efectos). Por otro lado, a nivel local, se ha venido apoyando a las Subcomisiones Departamentales en la inclusión de los ORMET como actores en sus Planes de Diálogo social, y en algunos casos el establecimiento de algunas medidas puntuales de coordinación a través de iniciativas ligadas a la promoción del empleo.

Sin embargo, más allá de este ejercicio no se aprecian todavía resultados concretos a juzgar por los casos estudiados⁸. Cabe señalar que el propio programa gubernamental en sí se encuentra en una fase de expansión a nivel local, cuestión que explica parcialmente la falta de mecanismos consolidados de articulación. De manera análoga al anterior caso, los responsables directos de la Oficina en Lima indican que esta estrategia ha sido integrada en la siguiente fase en acuerdo con el gobierno colombiano.

⁷ Fuente: OIT (2013). FINAL REPORT. Project No: COL/11/01/CAN. Building decent work agendas at local level in Colombia.

⁸ La OIT ha venido apoyando recientemente el desarrollo de Planes Departamentales de Empleo Juvenil en el país, siendo las Subcomisiones las instancias de concertación de dichos planes a nivel local. En el caso de la propuesta en Magdalena (Fuente: *Plan de Empleo Juvenil del Departamento del Magdalena y Distrito de Santa Marta 2013 – 2015*), existen referencias a los ORMET (*producto 6: Consolidado el Observatorio Regional del Mercado de Trabajo del Departamento del Magdalena*). Sin embargo, llama la atención que en documentación reciente (julio de 2013) producida por PNUD en referencia a la conformación y los objetivos del ORMET de Magdalena no existe referencia alguna a la Subcomisión de Política Salarial y Laboral del Departamento del Magdalena ni a OIT.

Como se ha indicado en el análisis del diseño del proyecto (apartado 2.4.2), la línea de acción focalizada en Trabajo Infantil constituye un componente reducido en disponibilidad de recursos, y tiene como función principal complementar la estrategia general de trabajo en esta área, desarrollada más ampliamente con apoyo de otros financiadores y del propio presupuesto de OIT. Se trata, por tanto, de productos totalmente desconectados de la incidencia en Subcomisiones Departamentales, y en general del trabajo de articulación de OIT a nivel local.

P2.1: Los miembros del Comité Interinstitucional conocerán sobre buenas prácticas para prevenir y erradicar el trabajo infantil

Se recopilaron once prácticas de los diferentes mandantes: Cuatro gubernamentales (tres nacionales y una de gobiernos locales), tres de organizaciones de trabajadores (las principales centrales sindicales), dos de empleadores y dos de OIT. Asimismo, se recopilaron diez experiencias de diez países Latinoamericanos. La experiencia colombiana “*Sistema Integrado de Identificación y Registro de Trabajo Infantil – SIRITI (Ministerio de Trabajo)*” ha resultado de interés para algunos países de la región, y en la actualidad se desarrollan acuerdos para transferir el modelo e instalarlo en al menos uno de ellos (República Dominicana).

P2.2: Las Cajas de Compensación familiar habrán integrado la prevención y erradicación del trabajo infantil en sus programas de atención

Este producto ha sufrido un retraso en su implementación. Hasta la fecha de la presente evaluación se ha desarrollado una experiencia piloto Valle del Cauca en el sector caña. Fruto de este proceso se dispone de una primera propuesta de implementación para entidades en todo el país⁹. Se están realizando gestiones con la Federación de Cajas de Compensación y la Superintendencia del Subsidio Familiar (Ministerio del Trabajo) para escalar el modelo.

Una vez analizados los resultados en términos de producto, se abordan a continuación los **efectos** o cambios promovidos y/o acompañados por el proyecto, lo que permite visualizar más ampliamente si la intervención ha generado resultados de desarrollo en los términos especificados en sus objetivos.

Siguiendo la lógica de intervención analizada anteriormente (apartado 2.4.1), el fortalecimiento de las Subcomisiones Departamentales como espacio de diálogo social a nivel local constituye el foco principal de atención. En lo que sigue, se analizan algunos efectos más generales, particularizando posteriormente en los cambios observados en aspectos estructurales y funcionales de este espacio.

Existe un consenso absoluto sobre la evolución de las Subcomisiones como espacios de diálogo posible entre los actores del tripartismo a nivel local. La idea más repetida entre estos, así como otros actores sociales y expertos consultados, es sin duda la creación de confianza. Las Subcomisiones han evolucionado hasta convertirse en la mayoría de los casos en marcos de convergencia de los actores tripartitos, en los que ya es posible el intercambio de posiciones desde el respeto a las partes.

Este hecho es altamente valorado por todos los actores, teniendo en cuenta la gran dificultad que esto ha supuesto en general en el país, y en particular en ciertas zonas en las que no se dan las condiciones

⁹ “*Las Jornadas Escolares Complementarias de las Cajas de Compensación familiar: Instrumento para la prevención y erradicación del trabajo infantil*”. Documento de Trabajo. OIT Colombia. Agosto, 2013.

de contexto necesarias para ningún tipo de diálogo social debido a desacuerdos históricos entre los actores del tripartismo, acrecentado también por el propio sustrato generado por el conflicto interno que sufre el país desde hace décadas. En este sentido, cabe indicar que dichas condiciones de partida podrían ser muy probablemente el factor principal que explique las diferencias de avance en la consolidación de las Subcomisiones que se observa entre Departamentos¹⁰. Sin embargo, esta evaluación no dispone de evidencia suficiente para asegurar este extremo¹¹.

Se puede afirmar también que el acompañamiento de la OIT, y en particular esta intervención, ha resultado clave en la consolidación de estos espacios. Existe suficiente evidencia como para corroborar la contribución de OIT en dichos cambios, en virtud del principio de precedencia temporal como estrategia de trazado causal¹². Tanto la información documental consultada como los testimonios de actores entrevistados (tanto a nivel nacional como a nivel local en los dos casos de estudio considerados), coinciden en este sentido.

Previo al inicio de la estrategia de la OIT de apoyo a la dimensión local del diálogo social en 2009 no existía ningún otro programa de apoyo a las Subcomisiones. Tampoco ha habido otra institución nacional o internacional acompañando el proceso durante los últimos cinco años aparte de la OIT, y los cambios más significativos en las Subcomisiones han tenido lugar coincidiendo con el acompañamiento de la agencia. En resumen, se dan las condiciones para poder establecer con claridad la influencia significativa de OIT en el proceso de consolidación de estos espacios.

Los elementos positivos de este aporte más destacables desde la óptica de los actores tripartitos son, por orden de importancia: la *legitimidad* aportada al proceso por la OIT y la *contribución técnica y financiera* para el desarrollo de las Subcomisiones. Todos los actores coinciden en señalar la enorme importancia de la presencia de la OIT en los procesos de diálogo, en un rol de garante de la transparencia y de las condiciones mínimas para la participación de las partes. La presencia de la OIT parece contribuir también a la dinamización del proceso, así como al cumplimiento de acuerdos

¹⁰ Esta percepción sobre el diferente nivel de avance entre Subcomisiones de distintos Departamentos está basada en el estudio realizado en el marco del propio proyecto, así como en valoraciones generales al respecto por parte de algunos especialistas y consultores de OIT entrevistados. El documento que constituye la fuente principal en este sentido se denomina “*Estado de situación de las Subcomisiones Departamentales de Concertación en Colombia 2009-2012*”, y toma como fuente principal los datos aportados por cada Secretaría Técnica en base a una encuesta definida ad hoc para el estudio. La evaluación no ha podido acceder a los datos originales de la encuesta, así como a la metodología empleada para el análisis, por lo que la información sobre el avance de las Subcomisiones se circunscribe exclusivamente a los resultados disponibles en el citado documento.

¹¹ Este análisis excede los objetivos y la capacidad de la presente evaluación, si bien podría ser un estudio de interés para el programa a realizar posteriormente. No obstante, se ha procedido a realizar una comprobación limitada para contrastar la hipótesis planteada por algunos de los entrevistados y que se indica en este párrafo. Mediante el uso de los datos del Índice de Desarrollo Humano 2010 a nivel Departamental publicado por PNUD, se ha analizado la posible existencia de relación entre mayor nivel de desarrollo local y mayor nivel de avance de las Subcomisiones (tomando la clasificación presente en el informe citado en la nota anterior). Un sencillo análisis de la varianza evidencia que no hay relación estadísticamente significativa entre ambas variables, es decir, no se puede afirmar que las Subcomisiones con mayor avance se sitúan en contextos de mayor nivel de desarrollo. Obviamente, sería necesario emplear otras variables para un análisis más pormenorizado, especialmente aquellas más relacionadas con aspectos de violencia, seguridad, conflicto interno, etc., algunas de ellas disponibles por ejemplo a través del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en la reciente Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana (ECSC, 2012). Lamentablemente, tampoco ha sido posible el acceso a dichos datos en tiempo y forma debido a la política de acceso a datos de dicha institución (Ley 73 de 1993 de Censos de Población y Vivienda, artículo 5).

¹² Las estrategias de trazado causal son un conjunto de herramientas de la investigación social empleadas para probar relaciones causa-efecto en contextos en los que no es posible – como este caso- establecer modelos experimentales o cuasi-experimentales. Para un mayor detalle en su aplicación en el campo de la evaluación de intervenciones sociales, véase por ejemplo Davidson (2001)

adoptados de manera tripartita en dichos espacios, si bien en este último extremo no existe total convergencia en la visión, especialmente al interior del sector sindical.

Otra línea importante de efectos generados por el proyecto se sitúa en la estructura orgánica y funcional de las Subcomisiones Departamentales. El aporte más significativo y mejor valorado en términos de cooperación técnica en este sentido lo constituyen las Secretarías Técnicas de las Subcomisiones, figura fuertemente apoyada por el proyecto. Esta función existía con anterioridad a la incorporación de la OIT al proceso en 2009, si bien se desarrolló de diferentes modos y con desiguales resultados. El apoyo externo de OIT ha permitido impulsar la figura y consolidarla como un elemento clave en la estructura de las Subcomisiones. En la actualidad existe un consenso pleno entre los actores tripartitos sobre ello, considerándola ya como un elemento imprescindible para dotar a las Subcomisiones de una dinámica de trabajo continuo.

De este modo, el proyecto ha contribuido también a construir un perfil para las Secretarías, que si bien a la fecha no es único ni estanco, apunta líneas claras de convergencia. Existe una visión compartida por los actores sobre la necesidad de contar con un perfil que compagine funciones administrativas (calendario de reuniones, convocatorias, sistematización de la información, difusión), técnicas (apoyo al desarrollo de propuestas, búsqueda de recursos externos –técnicos y/o económicos–, contratación de asistencias técnicas) junto a capacidades de liderazgo (dinamización del diálogo, interacción con otras instancias/foros en materia laboral, acompañamiento a procesos de concertación/negociación de conflictos). Se apunta también la necesidad de el/los recurso/s humanos implicados en esta función tengan dedicación exclusiva o al menos una amplia disponibilidad.

Existe un aspecto de este proceso sobre el que conviene llamar la atención, no tanto por el mecanismo de implementación, sino por su importancia en relación a la participación de los actores y la creación de confianza. Se trata de la elección de las personas que ocupan dichos puestos, elemento que es continuamente destacado por empleadores, trabajadores y también algunos responsables de la administración del trabajo a nivel local. Más allá de polémicas particulares¹³ y algunas experiencias puntuales poco exitosas, existe una visión compartida sobre la necesidad de cierto grado de consenso previo sobre la persona o equipo a desempeñar dicha función.

Sobre la vinculación de la Secretaría a una determinada estructura institucional, no existe una visión única sobre el modo más adecuado de implementación. Sí se puede observar, sin embargo, cierta convergencia en la necesidad de dotar a dicha figura de autonomía con respecto a los actores del tripartismo, con independencia de su adscripción a una u otra entidad (pública o privada)¹⁴. En el presente proyecto las Secretarías Técnicas fueron contratadas por la propia OIT.

En líneas generales, los actores valoran positivamente esta opción por la legitimidad que otorga la propia Oficina. Sin embargo, esta alternativa es, por naturaleza de la intervención de OIT, transitoria, por lo que se hace necesario buscar otras opciones viables en el largo plazo. Se puede afirmar, por

¹³ Puede resultar de interés, en términos de aprendizaje institucional, comparar los diferentes modelos de designación de las Secretarías en los casos de estudio analizados en la presente evaluación. Mientras que en el caso de Magdalena el respaldo por parte de los miembros de la Subcomisión es total, en el caso de Medellín se registró una oposición frontal de los actores tanto al proceso de selección como al desempeño de la propia Secretaría en los pocos meses que desarrolló su función.

¹⁴ Durante el trabajo de campo han surgido propuestas de adscripción de la Secretaría a diferentes instituciones. Dependencia de la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo, de la Gobernación/Alcaldía de la cabecera departamental o de una entidad externa independiente son las opciones más repetidas. Existen también casos de adscripción a una organización de empleadores.

tanto, que este es un aspecto particular pendiente de resolución, en el que no se puede considerar que el proyecto haya consolidado un cambio institucional.

En relación a la composición de las Subcomisiones cabe hacer también algunas puntualizaciones sobre la acción del proyecto. Desde el punto de vista legal, no existe especificación estricta sobre quiénes deben ser los miembros de la misma. El Decreto 278 establece únicamente la composición de la Comisión Permanente (artículo 5), por lo que a falta de otra jurisprudencia referida a ello, las Subcomisiones han realizado una interpretación de manera más o menos flexible¹⁵. Asimismo, la ley no indica específicamente el desarrollo reglamentario para las Subcomisiones (tan solo, de nuevo, para la Comisión Permanente, artículo 7), lo que ha llevado a que, salvo excepciones, no se disponga de un mecanismo normativo para ello y, por tanto, la pertenencia a este foro se acuerde por consenso.

Es importante señalar en este sentido que si bien existe consenso sobre la necesidad de que las Subcomisiones estén lideradas por los actores del tripartismo, se ha observado una cierta discrepancia entre los niveles nacional y local sobre el modo de integrar otros actores sociales en dicho foro, especialmente desde las organizaciones sindicales. La dirigencia nacional de las tres centrales coincide en el énfasis tripartito de estos espacios, y la necesidad de preservar esta condición para no debilitar la participación de los representantes de los trabajadores.

Por el contrario, a nivel local no parece ser un punto de conflicto: existe coincidencia tanto en la importancia de la participación de los actores del tripartismo como en la necesidad de, para cuestiones específicas de cada territorio y cada temática, sumar a estos foros a otros actores sociales de relevancia¹⁶. En este sentido, los actores a nivel local destacan la condición voluntaria de participación de estos foros, por lo que la importancia sobre las cuotas de voto queda relegada a un segundo plano frente a la participación efectiva de actores de relevancia, ya que los acuerdos se toman básicamente por consenso.

En línea con esta cuestión, cabe señalar la limitada capacidad que ha tenido el proyecto de generar interés en los gobiernos locales para participar en estos espacios. Existe consenso por todos los actores de todos los niveles (incluso los propios implicados, representantes de entidades públicas locales) en la necesidad de que las instancias gubernamentales locales sean copartícipes de los acuerdos de la Subcomisión, como medio principal para promover progresivamente en las políticas públicas medidas específicas en pro del trabajo decente.

En la gran mayoría de los casos, coincide una participación de baja calidad: intermitencia, alta rotación en los representantes, y sobre todo bajo nivel de los representantes en términos de toma de decisiones,

¹⁵ Los casos estudiados son buena muestra de ello. En el Subcomisión de Antioquia está formada por representantes de la Delegación Territorial del Ministerio de Trabajo, asociaciones gremiales y centrales sindicales. También se incluyen representantes de las asociaciones de pensionados y de desempleados, así como Gobernación de Antioquia y Alcaldía de Medellín (en la cuota de representantes gubernamentales). El total de miembros con derecho a voto es 15 (5 por sector). Esta composición queda establecida en la reglamentación de la que de forma autónoma se han dotado. Por su parte, la Subcomisión de Magdalena cuenta también con representación principalmente de los actores tripartitos, si bien incluye como miembros de pleno derecho (con voto, en caso de ser necesario) a otras instituciones como Universidades y organizaciones de la sociedad civil.

¹⁶ Cabe señalar de nuevo el ejemplo de la Subcomisión de Magdalena en este sentido. Según la Dirección Territorial del Departamento, los miembros de la misma consideraron en un momento del tiempo la necesidad de concentrar las temáticas relativas al mundo del trabajo en la misma y reducir así la multiplicidad de comisiones específicas dados los problemas prácticos de disponibilidad. Ello fue la razón principal por la que esta Subcomisión integra de manera permanente tanto miembros “no tradicionales” del tripartismo como temáticas complementarias a las que habitualmente se abordan en foros de diálogo social.

esto es, las personas delegadas para la Subcomisión carecen de la capacidad de llegar a acuerdos de cierto nivel, lo que ralentiza e incluso en ocasiones bloquea el avance en propuestas.

2.4.4 Eficiencia en el uso de los recursos

Según los datos disponibles, en líneas generales el proyecto ha mostrado un correcto nivel de ejecución, así como una evolución adecuada en relación con su programación original. En el momento de realizar el presente análisis, existe un nivel de subejecución total menor al 3%, dato que puede considerarse exitoso en términos de gestión. Desde el punto de vista de los diferentes componentes de proyecto, las desviaciones son también bajas, menores al 5% con excepción del producto 2.02 con un 9% de subejecución. En todos los casos se encuentra subejecución con excepción de los gastos de gestión¹⁷, con un sobrecoste del 4% con respecto a la partida originalmente presupuestada.

Por su parte, desde el punto de vista de los tipos de gasto, cabe destacar ligeros sobrecostes en las partidas de personal local de OIT y viáticos de personal no vinculado al proyecto. En valor absoluto, el mayor nivel de subejecución se encuentra en la partida 100 (Seminarios), con algo más de US \$20.000 de diferencia, pero que en cualquier caso supone un valor bajo con respecto a la programación original (6% del presupuesto original).

El análisis de la estructura presupuestaria confirma en gran medida los resultados observados en términos de entrega de productos, y también en cierto modo contribución a los resultados de desarrollo esperados. La línea más importante en términos presupuestarios es, con diferencia, la referida al producto 1.01 (apoyo a Subcomisiones Departamentales en relación a planes de diálogo), con el 43% del total (55% si únicamente se consideran los costes directos de proyecto). También se puede apreciar la diferencia en el balance entre componentes, mencionada en el análisis del diseño del proyecto, donde el trabajo con Subcomisiones Departamentales ocupa tres cuartas partes del presupuesto de actividades, frente a un cuarto en el caso del componente de Trabajo Infantil.

Pasando a ya a aspectos puramente de eficiencia, cabe destacar en primer lugar la coherencia de los recursos empleados con los objetivos previstos en la gran mayoría de los casos. Tres cuartas partes de los recursos se concentran en dos rubros, consultores nacionales (partida 025) y seminarios (partida 100). Se trata fundamentalmente del personal contratado para el apoyo de las estructuras de las Subcomisiones Departamentales (secretaría técnica) y las actividades de capacitación, encuentros, talleres, etc. Esto resulta totalmente adecuado con la finalidad del proyecto, ya que se trata de recursos óptimos para facilitar procesos de trabajo conjunto entre actores, concertación, diálogo, etc.

Mención especial en este sentido merece el caso de actividades relacionadas con el producto 2.01 (*Buenas prácticas de Trabajo Infantil*). Si bien se cuenta con un esquema similar a las actividades anteriormente mencionadas, se incluye una subcontratación para la realización de la actividad que no queda justificada¹⁸. Aparentemente, la subcontratación tampoco guarda relación con el contenido de la actividad a la que se asocia¹⁹. En general, se puede afirmar que el componente de Trabajo Infantil, si

¹⁷ Los datos extraídos del IRIS (Sistema Integrado de Información sobre los Recursos) distinguen entre dos capítulos de gestión. En el primer caso se incluyen gastos de operación específicos del proyecto. En el segundo, la contribución a los gastos generales de gestión de OIT (*overhead*).

¹⁸ Estudio sobre diseños técnicos y metodológicos de las encuestas de Trabajo Infantil realizados en Colombia desde 2001 al 2011. Coste total: US \$16,260.82. Este producto no ha sido localizado entre los entregables del proyecto ni tampoco ha sido facilitado por los responsables del componente de Trabajo Infantil

¹⁹ Actividad 2.1.2. Realizar talleres de formación a los funcionarios competentes sobre las Buenas Prácticas priorizadas

bien es el de menor cuantía presupuestaría, resulta menos eficiente cuando se compara con los resultados obtenidos.

Otro de los elementos a considerar en cuanto a la eficiencia es el uso racional de los recursos, en particular la obtención de suministros a costes razonables de mercado. Si bien este tipo de análisis en detalle requiere de información que excede a los objetivos de la presente evaluación, una revisión general a los tipos de gasto realizado permite afirmar que los costes imputados corresponden en líneas generales a los valores normales de mercado en cuanto a suministro de bienes y servicios. En el caso de los rubros de personal contratado, si bien éstos están, en media, por encima del coste del mercado laboral local, se ajustan a los estándares internos de OIT. No obstante, en este sentido cabría considerar la idoneidad de estas diferencias y justificar con detalle la ventaja comparativa que supone incurrir dicho sobrecoste de honorarios (por ejemplo, por la posibilidad de captar profesionales mejor preparados al ofrecer condiciones salariales más competitivas).

Finalmente, cabe señalar los aspectos relativos a la eficiencia en la administración. Considerando los dos capítulos relativos a este tipo de costes, el proyecto emplea el 22% de la financiación en el manejo del proyecto. En relación con los estándares habituales en este tipo de intervención (8-15%), este porcentaje puede calificarse como elevado. No obstante, es posible que en el capítulo correspondiente a los gastos de gestión en la oficina de Colombia se incluyan recursos que realizan tanto labores administrativas como también labores técnicas, relacionadas directamente con los productos del proyecto, lo cual supondría probablemente una reducción en este porcentaje. En cualquier caso, la presencia de dos estructuras de gestión, una local y otra en la sede de la Oficina Andina de OIT, que conjuntamente suman este nivel de gasto, no parece justificarse.

2.4.5 Eficacia de la estructura de gestión

El presente proyecto se desarrolla bajo una modalidad de *ejecución directa* por parte de OIT, esto es, la Oficina (en este caso la Oficina Andina, con sede en Lima, Perú) es la responsable tanto de la administración de los fondos como de la implementación de las acciones programadas y de sus resultados, empleando para ello los recursos considerados en el diseño. El documento de proyecto incluye una consideración de *"socios en la implementación"*, que incluye principalmente al Ministerio del Trabajo (particularmente en la figura de la Dirección de Derechos Fundamentales del Trabajo), así como una mención a la participación de los actores del tripartismo. Sin embargo, no existe una denominación específica sobre responsabilidades en dicha implementación, así como en la obtención de resultados de desarrollo, por lo que debe entenderse que es OIT la responsable última en todo sentido²⁰.

Este es un caso relativamente particular en comparación con las modalidades habituales en proyectos con financiación de la Cooperación Internacional, dado que es el propio estado colombiano, por medio del Ministerio de Trabajo, el financiador externo del proyecto. Así, el ente público ocupa los roles de donante y beneficiario, además del propio de mandante de la OIT por definición.

Los arreglos de gestión se materializan mediante lo que el Estado colombiano denomina *"Carta Acuerdo"*. Se trata de un convenio de colaboración, que especifica las condiciones técnicas y económicas del proyecto, sin perjuicio de que la OIT emplee otros instrumentos propios de planificación, gestión y

²⁰ Los acuerdos de colaboración para el presente proyecto entre el Estado Colombiano y la OIT incluyen en su cláusula tercera que *"la OIT asume la función ejecutora del proyecto, de acuerdo a sus normas, reglamentos y procedimientos"*

evaluación. El instrumento es relativamente simple y se centra exclusivamente en la entrega de productos claramente definidos. En este sentido, los gestores de OIT valoran positivamente esta modalidad, ya que permite compatibilizar los requisitos del Ministerio en términos administrativos con los propios requerimientos internos de programación. Así, el proyecto cuenta con otro instrumento de programación adicional (documento de proyecto convencional) que incluye aspectos complementarios propios de las intervenciones de desarrollo.

No se ha podido comprobar en detalle el nivel de implicación del Ministerio de Trabajo en la toma de decisiones relativas a la gestión de las actividades del proyecto. Según datos de la propia oficina, los responsables del proyecto en Lima informan convenientemente a los responsables públicos sobre las actividades llevadas a cabo, pero es la OIT la última responsable²¹.

Como consecuencia de esta modalidad se pueden señalar dos aspectos clave. Por un lado, el mecanismo empleado no facilita la apropiación del proyecto por parte del socio nacional. El tipo de acuerdo empleado supone que el peso de la responsabilidad en la obtención de resultados de desarrollo recae en OIT, hecho que, como es ya ampliamente conocido y probado en el ámbito de las intervenciones de desarrollo, limita la posibilidad de instalar capacidades nacionales (y en este caso también locales). Cabe no obstante mencionar que debido a la temática de la intervención (diálogo social) es también importante considerar en cierta fase del proceso la necesidad de independencia en el accionar de OIT frente a los actores del tripartismo.

Así, si bien para las primeras acciones en esta línea es importante tener en cuenta esta circunstancia, la continuidad del acompañamiento en fases posteriores debería considerar mecanismos de mayor corresponsabilidad en la generación de resultados de desarrollo. Si bien el Estado es uno de los actores en el espacio tripartito, en última instancia es también responsable de garantizar los derechos de trabajadores y empleadores, y como consecuencia, de desarrollar las políticas públicas necesarias para ello.

Por otro lado, y de forma complementaria a la cuestión anterior, este tipo de mecanismos no motiva per se la orientación a resultados de desarrollo, dado que los gestores tienen garantizado el cumplimiento de sus responsabilidades con el desarrollo de las actividades y la entrega de los productos específicos en tiempo, coste y calidad. Ello no implica que no exista, por otra parte, motivación institucional en la partes a la promoción de cambios positivos, pero al menos desde el punto de vista instrumental este mecanismo no puede garantizarlo.

A nivel interno de OIT, la intervención se ha gestionado por medio de un equipo específico de proyecto, teniendo como punto de referencia las figuras de *coordinación técnica y asistencia administrativa*. Como es habitual en proyectos de este tipo, se ha contado con consultorías externas (entre las que se incluyen las figuras de las Secretarías Técnicas mencionadas en el apartado anterior) para el desarrollo de las diferentes asistencias técnicas programadas en la Carta Acuerdo.

Asimismo, el proyecto ha contado con el apoyo de especialistas de la Oficina Andina en diferentes áreas, principalmente desde Legislación Laboral y Administración del Trabajo. En este punto cabe mencionar que se han observado diferencias de criterio a nivel interno sobre los *mecanismos de coordinación* entre áreas de especialidad (apoyo a empleadores, trabajadores, políticas de empleo, etc.) que deberían

²¹ Se incluye esta obligación en los acuerdos del siguiente modo (cláusula sexta): “la OIT se compromete a: 1. Ejecutar las actividades conforme a las líneas de acción establecidas [...] 6. Cursar preaviso al Ministerio sobre cualquier modificación importante relativa a la ejecución del proyecto”.

seguirse para lograr mayor y mejor alcance de resultados. Esta circunstancia no parece ser exclusiva de este proyecto, si bien la comprobación de este extremo excede del alcance de la presente evaluación.

En relación a los mecanismos de *gestión de la información y el conocimiento*, conviene señalar que si bien la documentación técnica y administrativa del proyecto está disponible (documento de proyecto, informes de seguimiento, productos de consultoría, etc.) no se dispone en OIT de mecanismos específicos de sistematización de la información, y especialmente de los resultados. En este sentido, se puede afirmar que existe un amplio margen de mejora, si bien esta es una cuestión que, de nuevo, excede al alcance del proyecto y supone más bien una posible oportunidad desde el punto de vista del conjunto de la estrategia de trabajo de OIT, tanto en diálogo social como en otras áreas de intervención.

2.4.6 *Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto*

Como se ha mencionado en el apartado 2.4.3, el proyecto constituye una estrategia efectiva de acompañamiento en la construcción colectiva de un espacio de diálogo tripartito a nivel local. Algunos de los efectos más importantes generados a partir de la intervención alcanzan suficiente nivel de consolidación como para poder asegurar, con suficiente grado de certeza²², que se mantendrán en el tiempo de manera autónoma gracias a los aportes de los actores del proceso. Tal es el caso, por ejemplo, de las relaciones de confianza generadas a partir del trabajo continuo en las Subcomisiones.

Sin embargo, existen otros elementos del proceso que en la actualidad son absolutamente dependientes del aporte externo de OIT. Tal es el caso de la mayoría de las actividades conjuntas realizadas con y desde las Subcomisiones, así como, sobre todo, los procesos de capacitación. Sin embargo, esta cuestión puede entenderse como parte del transitorio en el proceso de acompañamiento, y en cualquier caso (especialmente en lo relativo a la disponibilidad de recursos para la puesta en marcha de iniciativas propias desde las Subcomisiones) pudiera ser una cuestión menor ya que sí existen posibilidades de financiación desde diferentes instancias nacionales y locales.

La cuestión más crítica en relación a la *sostenibilidad*, sin embargo, reside en la estrategia de consolidación de la figura de las Secretarías Técnicas. Durante este proceso, se ha optado por apoyarlas desde el proyecto, tanto técnica como financieramente. A final de este periodo, por tanto, estas figuras dependen completamente del apoyo de OIT para su sostenimiento. Como ya se ha mencionado anteriormente, esta situación debe ser por definición transitoria. Sin embargo, no se ha encontrado ninguna estrategia de salida²³ diseñada ni alternativa viable a este respecto. Dado el momento en el que se encuentran las Subcomisiones, es crítico mantener el apoyo externo de la OIT. En este sentido, se ha observado una alta expectativa –a juzgar por los casos estudiados– sobre la continuidad de la presencia de OIT en estos foros.

Siguiendo esta línea argumental, pero en una reflexión más amplia, se puede afirmar que el proyecto, junto a varias intervenciones previas de menor cuantía (desde 2009) ha desarrollado una primera gran fase de trabajo con la puesta en valor de estos espacios de diálogo y la mencionada construcción de confianza entre los actores del tripartismo a nivel local. Si bien este tipo de procesos son complejos de

²² Dado el tipo de área de trabajo –diálogo social– no es posible asegurar de manera exacta e inmutable, por la propia naturaleza del proceso, que una determinada dinámica se va producir de determinado modo en el futuro. Se trata de un tipo de intervención en el que participan diferentes actores con capacidad en la toma de decisiones, y sometidos a dinámicas cambiantes en el entorno, que hacen de este escenario un proceso difícilmente predecible con exactitud y cuyas valoraciones pueden incluir un importante grado de incertidumbre.

²³ En este contexto, entiéndase “*estrategia de salida*” como un mecanismo orientado a promover la sostenibilidad de los efectos una vez retirado el apoyo externo en este rubro.

planificar, en el recorrido trazado se observa un nivel de avance de las Subcomisiones que sugeriría la necesidad de identificar un punto a partir del cual éstas no pueden convertirse en un fin en sí mismas. Ello obliga también a OIT a plantear una nueva fase de intervención con el objetivo puesto en aspectos que trascienden las propias Subcomisiones y apuntan a la consecución de resultados en términos de derechos fundamentales por medio de la incidencia en políticas públicas efectivas a nivel local.

Desde esta perspectiva cabe pues analizar las cuestiones de impacto del proyecto. Como se ha puntualizado al inicio del apartado, se trata de un tipo de intervención cuya naturaleza prácticamente impide pronosticar con precisión resultados de incidencia directa en la calidad de vida de las personas, entendida en este caso como el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales de los trabajadores, especialmente de los más vulnerables. Se trata de cambios sometidos a múltiples factores, en los que participa a su vez una multiplicidad de actores con capacidad autónoma en la toma de decisiones, lo que configura un escenario altamente complejo a la hora de plantear estrategias puramente causales, tanto en su diseño y puesta en práctica como, consecuentemente, en su evaluación.

En este sentido, el proyecto apunta bien en su lógica hacia la generación de efectos entendidos como cambios sociales: cambios en las relaciones entre actores, cambios en los mecanismos de articulación, etc. La consolidación de las Subcomisiones o la creación de confianza entre actores son buenas muestras de estos efectos, como se ha expuesto ampliamente. A esta esfera de incidencia es a la que es posible llegar con una intervención como la evaluada, y son los actores protagonistas del proceso los que en un determinado punto de madurez del mismo deben identificar los caminos para contribuir a medio-largo plazo mejorar las condiciones de la población en términos de ejercicio de sus derechos.

Así pues, en resumen, no existe evidencia posible para atribuir al proyecto su incidencia directa en indicadores de trabajo decente como informalidad, precariedad laboral, salud laboral, afiliación sindical, etc. (cuestión esta que, para el caso Colombiano, sería además incongruente metodológicamente, ya que no existe un marco consensuado de trabajo decente a nivel de país). Si atendemos exclusivamente a indicadores presentes en la formulación del proyecto, se observa (como se mencionó en el apartado 2.4.2 relativo al diseño) que la tipología de indicadores recae en aspectos de producto (no fueron establecidos indicadores referidos a impacto –ligados al objetivo general–).

Finalmente, cabe una breve mención a las cuestiones relativas a *equidad de género* en el proyecto. En líneas generales, el proyecto no ha considerado de manera efectiva un trabajo en esta dimensión. Los aspectos de género no están apenas presentes ni en el diseño ni en la ejecución del proyecto. Ello supone una carencia de cierta gravedad, dada además la particular dificultad que en este sector de intervención viene siendo habitual trabajar con enfoque de género y, sobre todo, generar cambios significativos dada la tradicional resistencia de algunos de los actores involucrados. Así, se ha observado que las dificultades propias del sector en materia de género se replican en estos espacios, y en el modo en el que los actores participan en él.

Tanto a nivel nacional como en los dos casos de Subcomisiones estudiadas la participación de las mujeres no está orientada por ningún tipo de acción positiva de promoción, y por tanto depende la coyuntura particular de cada actor y cada foro. Tampoco se ha observado especial beneficio de las acciones del proyecto sobre el colectivo de mujeres participantes. Para finalizar, no es posible establecer estimación alguna en cuanto a indicadores desagregados ya que éstos no están presentes²⁴.

²⁴ En el estudio sobre el estado de las Subcomisiones elaborado como parte de los productos del proyecto (op. cit) tampoco es posible identificar la participación de hombres y mujeres en las Subcomisiones, ya que aparentemente este dato no existe o al menos no ha sido publicado en dicho informe. La evaluación no ha podido acceder a los

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1 Conclusiones

El presente proyecto, en el marco de la estrategia de trabajo de OIT en materia de diálogo social a nivel local en Colombia, desarrollada desde 2009 hasta la fecha, **ha logrado impulsar de manera efectiva la consolidación de las Subcomisiones Departamentales como espacios de diálogo tripartito**. El modelo está permitiendo ampliar el alcance del diálogo de los actores que se da a nivel nacional, así como, sobre todo, extender el debate hacia problemáticas específicas que tienen lugar en los diferentes territorios y que requieren de propuestas coherentes con los contextos locales.

Así, las Subcomisiones se están configurando como espacios en los que se desarrollan nuevas formas de diálogo social, incluyendo otros actores sociales del territorio que enriquecen el debate sobre aspectos del mundo del trabajo y permiten un abordaje más integral de las mismas. Por otra parte, cabe señalar que el ritmo de avance resulta desigual en el conjunto de Subcomisiones del país, con algunas de ellas con limitada actividad en el periodo considerado, como los casos de Arauca, Boyacá o Quindío, entre otros. No obstante, en el conjunto del país, resulta evidente que **el proyecto ha logrado visibilizar estos espacios** entre los propios actores del tripartismo, que actualmente incorporan de manera normalizada el trabajo en Subcomisiones en sus agendas políticas.

Durante este periodo, la mayoría de las Subcomisiones existentes cuentan con herramientas para la coordinación de sus acciones conjuntas, materializadas en sendos **Planes de Diálogo** a los que se ha llegado mediante procesos concertados de participación y consenso, valorados muy positivamente por los actores participantes. Algunas de las Subcomisiones, gracias a estas herramientas y al apoyo técnico de la OIT han logrado incidir en políticas públicas locales para la promoción del trabajo decente, así como impulsar acciones concertadas para el abordaje de temáticas específicas tales como el desempleo juvenil o la erradicación del trabajo infantil. Sin embargo, estos resultados positivos no son generalizables a la totalidad de las Subcomisiones Departamentales del país, ya que se han dado principalmente en aquellas con mayor trayectoria y con un significativo nivel de consolidación previa a la intervención de OIT. Así, estos casos deben entenderse como posibles modelos exitosos más que como resultados atribuibles a la intervención en sí.

En este impulso definitivo a las Subcomisiones, el proyecto ha jugado un rol clave en dos aspectos. Por un lado en el **aporte de credibilidad al proceso**, gracias a legitimidad que los actores otorgan a la OIT como facilitador neutral y observador del cumplimiento de derechos y obligaciones de las partes. Y por otro, en el **aporte de los recursos y la asistencia técnica** para fortalecer la estructura de las mismas.

Así, se puede afirmar que el acompañamiento de la OIT ha facilitado la **creación de confianza** entre las partes para participar en estos espacios de diálogo. En la actualidad existen condiciones significativamente mejores para que los actores del tripartismo aborden temáticas del ámbito de las relaciones laborales, si bien las problemáticas tratadas en las mesas han sido mayoritariamente relativas a aspectos con un importante consenso a priori, siendo en menor medida las relativas a conflictos laborales entre actores del territorio.

El proyecto ha apoyado fuertemente la figura de las **Secretarías Técnicas** de las Subcomisiones, como medio para dinamizar el proceso de diálogo, así como para facilitar la tarea administrativa y de

datos de origen de las encuestas realizadas para comprobar este extremo, por lo que la única fuente en este sentido la constituye el propio informe.

sistematización de la información y el conocimiento generados. En la mayoría de los casos la experiencia ha resultado altamente satisfactoria para los actores participantes, observándose paralelamente una mejora de la dinámica de trabajo en aspectos tales como el aumento de la participación en todos los actores del tripartismo o el aumento de la frecuencia de reunión. Sin embargo, en algunos casos puntuales, como en la Subcomisión de Antioquia, la experiencia reciente ha sido negativa, debido no sólo a un inadecuado desempeño de la función sino también al proceso de selección. Conviene incorporar el aprendizaje derivado de casos como éste para cuidar los procesos de las Subcomisiones, cuya construcción resulta costosa y lenta, evitando el desgaste de los actores participantes.

Mención aparte merece la participación de los **gobiernos locales**, cuya presencia en las Subcomisiones es todavía escasa. Hasta el momento, Gobernaciones y Alcaldías no han mostrado un compromiso efectivo en estos foros (salvo contadas excepciones), hecho que supone el factor limitante más importante a la hora de trasladar acuerdos y propuestas a la política pública local. De hecho, las experiencias en las que sí ha sido posible mayor implicación arrojan resultados interesantes. Tal es el caso de la Subcomisión de Magdalena, en la que ha sido posible la incorporación de objetivos y metas de trabajo decente en el Plan de Desarrollo del Departamento.

Por otra parte, en la mayoría de las Subcomisiones se ha logrado, con un significativo éxito, desarrollar estrategias de inclusión de **otros actores** del territorio que habitualmente no han venido participando en el diálogo social relativo al mundo del trabajo, tales como Universidades, ONG o la Iglesia Católica, entre otros. Ello ha permitido, además, el abordaje de algunas temáticas relativas a los derechos laborales de un modo más integral.

El diálogo social a niveles subnacionales es todavía una temática poco presente en la estrategia internacional de OIT. Dadas las complejas dinámicas a las que se enfrenta actualmente el mundo de las relaciones laborales, cada vez son más necesarios enfoques comprensivos para la construcción de espacios de diálogo, y es en esta línea en la que el **proyecto resulta muy pertinente**. Asimismo, dadas las particulares características del caso colombiano, el trabajo de base para la creación de condiciones de diálogo social, cualquier que sea la temática, es en sí mismo un logro significativo. El proyecto ha sabido también aprovechar un espacio de oportunidad creado a partir de la institucionalidad previa de las Subcomisiones, presente en la legislación del país desde propia Constitución de 1991 y regulada mediante decreto a partir de 1996. Así, **el diseño de intervención planteado resulta coherente**, a excepción de la incorporación del componente de Erradicación del Trabajo Infantil que no queda suficientemente articulado con el diálogo social en la práctica. Una de las debilidades en este sentido es también la **falta de participación efectiva de los mandantes de OIT** en el diseño tanto conceptual como de detalle del proyecto.

Finalmente, cabe destacar la necesidad de seguir apoyando el proceso por parte de OIT para consolidar definitivamente los espacios, especialmente en aquellos Departamentos en los que todavía no se dan las condiciones observadas en los casos de éxito como el de Magdalena o Antioquia. Sin embargo, resulta también **urgente desarrollar una estrategia para asegurar la sostenibilidad** de algunos de los cambios promovidos, especialmente los relativos a las estructuras de soporte de las Subcomisiones (Secretarías, asistencias técnicas y capacitación, principalmente), así como identificar el rol que OIT debe jugar más allá de la consolidación de estos espacios de diálogo. En este sentido, para posteriores fases, se hace necesario orientar más la acción hacia la consecución de resultados de desarrollo en términos de trabajo decente.

3.2 Recomendaciones

Tras el análisis de las oportunidades de mejora, y de forma consensuada con el conjunto de especialistas de OIT en la Oficina Andina, se han identificado cinco recomendaciones potencialmente viables.

R1. *Desarrollo y consolidación de un modelo sostenible de Secretarías Técnicas para las Subcomisiones Departamentales.*

- Definir la adscripción institucional de la Secretaría Técnica (Dirección Territorial del Ministerio, Gobernaciones/Alcaldías, otras opciones a explorar)
- Valorar la viabilidad política y económica de crear una institución tripartita independiente sobre la que operar los soportes técnicos de las Subcomisiones, entre ellos las Secretarías.
- Definir un marco común de funciones y responsabilidades
- Establecer un proceso participativo de propuesta y selección de la(s) persona(s) encargadas de desarrollar las funciones de Secretaría Técnica, promoviendo el consenso a nivel local

R2. *Incidencia en Gobiernos Locales para promover su participación activa en las Subcomisiones Departamentales.*

- Sensibilización a Gobernadores y Alcaldes de los principales núcleos urbanos de los Departamentos sobre la importancia de participar con calidad en las Subcomisiones.
- Desarrollar procesos de capacitación horizontal entre Departamentos a partir de las experiencias exitosas de Subcomisiones que han incidido en políticas públicas
- Analizar la viabilidad de dotar financieramente a los gobiernos locales, mediante presupuesto público, de los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones de apoyo a las Subcomisiones y a la incorporación de políticas públicas relativas a la garantía de derechos fundamentales en el ámbito laboral

R3. *Desarrollo de normativa específica para la regulación formal de las Subcomisiones Departamentales.*

- Valorar la viabilidad política y legal de complementar el Decreto 278 con reglamentación específica para la Subcomisiones Departamentales.
- Analizar los ejemplos exitosos de autoregulación interna de las Subcomisiones y valorar la viabilidad de transferir los modelos a la restantes Subcomisiones.

R4. *Promoción de la comunicación entre Subcomisiones Departamentales y la Comisión Permanente*

- Escalar al nivel nacional buenas prácticas de diálogo desarrolladas a nivel local en las Subcomisiones, con objeto de enriquecer el desempeño de la Comisión Permanente y favorecer la difusión de las mismas en todo el territorio colombiano.
- Promover la comunicación de abajo (local) hacia arriba (nacional) a nivel interno en los actores tripartitos, en relación a las problemáticas abordadas a nivel local y, sobre todo, los acuerdos alcanzados por medio del diálogo.

- R5. *Definición de modelo de Resultados de Desarrollo en el ámbito del Diálogo Social a nivel local.*
- Conceptualizar, de modo consensuado en las Subcomisiones, el conjunto de Resultados de Desarrollo e Indicadores específicos para poder trazar el progreso en la construcción de diálogo social a nivel local.
 - Diseñar e implementar un mecanismo de Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento en las Subcomisiones Departamentales, orientado a sistematizar el aprendizaje en materia de diálogo social y su capacidad para el logro de objetivos de trabajo decente.
 - Desarrollar un sistema de interfaz para incorporar en OIT información de resultados y aprendizajes generados en el seno de las Subcomisiones Departamentales.
 - Atender especialmente la necesidad de incorporar mecanismos de relevamiento de información sobre avances en la reducción de las brechas de género.
- R6. *Promoción de la participación activa de los actores involucrados en todas las fases de los sucesivos proyectos de diálogo social a nivel local.*
- Definir, ya en la etapa de diseño de cada intervención, espacios y procedimientos específicos de información, consulta y toma de decisiones por parte de los actores tripartitos en las siguientes fases y acciones del proyecto.
 - Sensibilizar a los actores locales sobre la importancia de disponer de información clave de calidad en relación a los avances en la agenda de Trabajo Decente

3.3 Lecciones aprendidas

Los siguientes aportes constituye el conjunto de hechos y reflexiones que los actores participantes asumen como cuestiones clave identificadas a lo largo de la vida del proyecto y que les son de utilidad para comprender su propio proceso y darle continuidad. En este sentido, algunas de las lecciones identificadas coinciden con hallazgos y conclusiones de la propia evaluación. Sin embargo ello no es necesariamente coincidente en todos los casos ni con la misma intensidad.

- L1. *Las Subcomisiones Departamentales constituyen en sí mismas procesos sensibles a la injerencia externa, medidas no consensuadas o, en general, relaciones muy asimétricas entre actores participantes.* Resulta clave cuidar los procedimientos, y en especial que OIT mantenga siempre una posición equilibrada orientada a facilitar el diálogo. El caso de la Secretaría Técnica designada para la Subcomisión de Antioquia en 2012 resulta un buen ejemplo para aprender de las deficiencias de un proceso con limitado desempeño.
- L2. *En relación con la participación de diferentes actores sociales en las Subcomisiones, es importante poner en valor la presencia cualificada de los representantes de los actores del tripartismo, al tiempo que se abre el espacio a la inclusión de otros actores sociales de relevancia en el territorio que faciliten el desarrollo de propuestas efectivas de promoción del trabajo decente a nivel local.*
- L3. *El soporte técnico de las Subcomisiones es crítico para dar continuidad al proceso de diálogo social.* Las Secretarías Técnicas son un elemento imprescindible que es necesario consolidar.
- L4. *La implicación de autoridades locales en las Subcomisiones es un factor clave para promover la apropiación de propuestas de trabajo local en el ámbito de las relaciones laborales.* Es importante

dar continuidad a la participación y asegurar en la medida de lo posible la representatividad de los participantes delegados de Alcaldías y Gobernaciones para facilitar la toma de decisiones consensuadas de manera ágil.

- L5. *La baja participación de los mandantes de OIT en el diseño y en la ejecución del proyecto dificulta en ocasiones la adecuación de las acciones del mismo a las necesidades específicas de estos y a sus capacidades para aprovechar adecuadamente los productos y servicios que brinda el proyecto.*
- L6. *La presencia y el acompañamiento de OIT en las Subcomisiones es fundamental para visibilizar estos espacios y para dotarlos de legitimidad.*

3.4 Buenas prácticas

En lo que sigue se destacan algunos de los logros en el marco de las Subcomisiones que han sido apoyados por el proyecto y que presentan un potencial de convertirse en modelos de intervención válidos para ser replicados/escalados.

- B1. *Incorporación de objetivos y metas de Trabajo Decente en el Plan de Desarrollo Departamental de Magdalena.* Esta acción se promovió en el seno de la Subcomisión y contó con el apoyo técnico de OIT para desarrollar propuestas adecuadas dentro del marco del Trabajo Decente. La incorporación al Plan de Desarrollo supone, por un lado, la posibilidad de implicar a las autoridades públicas locales en la consecución de objetivos compartidos con la Subcomisión en materia de trabajo decente, y por otro el empleo de recursos públicos locales para el impulso de las medidas establecidas, así como la posibilidad de trazar los logros alcanzados mediante metas específicas.
- B2. *Plan de Empleo Juvenil del Departamento del Magdalena y Distrito de Santa Marta 2013 – 2015.* Esta propuesta se desarrolla como particularización del trabajo de incidencia realizado en el Plan de Desarrollo (y descrito en la anterior práctica B1). Se trata de un proceso impulsado a través del diálogo social para abordar una temática laboral que, por sus características, requiere de la participación de otros actores además de los propios del tripartismo, así como un respaldo institucional a nivel local, que viene dado por la articulación con el Plan de Desarrollo y la participación de la Gobernación de Magdalena y la Alcaldía de Santa Marta. El proceso incorporó asistencia técnica de OIT, que cabría valorar si es viable replicar para cada Departamento del país, o en su defecto, buscar mecanismos de transferencia de conocimiento entre Subcomisiones. Se ha considerado una buena práctica no tanto por la temática del empleo juvenil (que por supuesto supone un buen ejemplo) como por el proceso, por lo que una réplica válida podría realizarse abordando otra problemática particular.
- B3. *Articulación de mesas/comisiones especializadas en materia sectorial (ej: minería, transporte, construcción) o temáticas (empleo, trabajo infantil) a través de la Subcomisión Departamental.* Existen varios ejemplos interesantes en el proyecto que muestran la capacidad de las Subcomisiones para articular de manera efectiva el trabajo en diferentes temáticas relativas al mundo del trabajo. De los dos casos de éxito estudiados pueden extraerse modalidades interesantes. En el caso de Medellín, la Subcomisión define áreas de especial interés y promueve la formación de las denominadas “mesas de trabajo”. Éstas están conformadas por miembros de la Subcomisión y otros actores invitados ad hoc por su relevancia en la temática que trata la mesa. En el caso de Magdalena, debido a la multiplicidad de comisiones y mesas de trabajo existentes, se procedió en sentido contrario motivados por la repetición de prácticamente las mismas personas en todas las comisiones. Así, la Subcomisión trata todas las temáticas y por ello incluye

de manera permanente o casi permanente a otros actores no tradicionales en el diálogo tripartito.

- B4. *Articulación regional de Subcomisiones que pertenecen a territorios homogéneos en términos socioeconómicos y/o socioambientales, para abordar problemáticas de relaciones laborales de manera conjunta.* En el marco del proyecto se desarrolló una propuesta de plan de diálogo conjunto para el eje cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda). En este sentido, esta práctica puede ayudar a valorar la importancia de ir más allá de las divisiones del territorio puramente administrativas e identificar problemáticas sociolaborales que afectan a territorios homogéneos tales como regiones productivas, cuencas, etc.

EVALUACIÓN del Proyecto:

**Promoción del trabajo decente a través del diálogo social a nivel local en Colombia
(COL/12/01/COL)**

Términos de Referencia

| | |
|-----------------------------|--|
| Agencia de Implementación: | Organización Internacional del Trabajo (OIT) |
| Tipo de Evaluación: | Final |
| Cooperante: | Ministerio de Trabajo de Colombia |
| Cobertura Geográfica: | Colombia |
| Dirección de la Evaluación: | Pablo Casalí (casali@oit.org.pe) |
| Coordinadora del proyecto: | Luz Myriam Urrego |
| Asistente Administrativa: | Elizabeth Torres |

Julio de 2013

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

De acuerdo a la actual política de evaluación de la OIT, todo proyecto con una duración mayor de 30 meses debe de ser evaluado a medio camino de la ejecución del proyecto. En el caso de proyectos cuyo presupuesto supere los US \$500,000 se requiere al menos una evaluación de carácter independiente durante la vida del mismo. El proyecto “Promoción del trabajo decente a través del diálogo social a nivel local en Colombia” inició sus actividades en julio del 2012 y debe culminar el 30 de junio de 2013. El documento de proyecto prevé una evaluación final, así como la presentación de informes periódicos, de acuerdo a los requerimientos del donante. Los presentes términos de referencia guían dicha evaluación.

Teniendo en consideración que la evaluación final es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto concluido, el objetivo de la evaluación final será 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. Se realizará bajo la modalidad de evaluación independiente y contará con la participación de un colaborador externo contratado como evaluador.

La política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT tienen criterios claros, estimulan y requieren de procesos de monitoreo y evaluación constante. En este caso, se pretende que la evaluación ponga especial énfasis en las recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas, especialmente en términos de consolidación de institucionalización, mecanismos de participación, a fin que se pueda seguir mejorando la calidad de la cooperación técnica en Colombia.

Asimismo, dado que una parte importante del proyecto consiste en implementar la estrategia que OIT viene desarrollando en Colombia en materia de diálogo social a nivel local desde el 2009, la evaluación revisará los avances que se han tenido a partir de la intervención de varios proyectos e identificará los retos que aún persisten para continuar brindando una asistencia técnica en los temas. Este proyecto se inserta en una estrategia de largo plazo para fortalecer el diálogo tripartito tanto a nivel nacional como a nivel local y siguiendo la lógica de establecer un programa de cooperación donde las líneas de acción sean apoyadas por todos los proyectos de cooperación.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. (ANEXO)¹

¹ <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang--es/index.htm>

2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO:

Aunque la institucionalidad del diálogo social en Colombia fue creada por mandato constitucional (1991), el país ha sufrido un clima constante de confrontación que no ha cesado en los últimos años, a pesar de los progresos que se ha dado en el tema. Esta situación de conflicto se refleja no solo en las décadas de lucha armada y en los actos de violencia contra aquellos que ejercitan sus derechos laborales, particularmente aquellos concernientes a la libertad de asociación y a la negociación colectiva, sino también se puso de manifiesto en el cierre temporal de espacios de diálogo social tripartito o en el poco interés para fortalecer la capacidad de sus miembros y dinamizar su funcionamiento.

La Ley 278 de 1996 desarrolló dicho precepto constitucional y fue a través de dicha norma que se institucionaliza el diálogo social en Colombia. En cumplimiento del mismo, se creó la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales (CPCPSL) de Colombia, la cual está compuesta por una Comisión Nacional y por Subcomisiones Departamentales, ambas tripartitas, las cuales debieran funcionar en cada uno de los 32 departamentos del país.

Las principales funciones de dicha Comisión Nacional, son fomentar las buenas relaciones laborales con el fin de lograr la justicia dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social; contribuir a la solución de los conflictos colectivos de trabajo; fijar de manera concertada la política salarial, teniendo en cuenta los principios constitucionales que rigen la materia; fijar de manera concertada la política laboral; definir estrategias de desarrollo para los trabajadores independientes y de la economía solidaria y la de cumplir con los temas incluidos en el Convenio 144 de la OIT.

De acuerdo a la misma Ley 278, las Subcomisiones Departamentales de Concertación tienen las siguientes funciones: fomentar las buenas relaciones laborales dentro de su departamento con el fin de lograr la justicia dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social; contribuir a la solución de los conflictos colectivos de trabajo que se presenten en su departamento; fijar de manera concertada la política laboral mediante planes estratégicos en su departamento, en concordancia con lo que al respecto haya fijado la Comisión Nacional, sobre estos asuntos: bienestar de los trabajadores; adopción de nuevas formas de capacitación laboral; creación de empleo; mejoramiento de la producción y la productividad; redistribución equitativa del ingreso; reconversión industrial y recalcificación laboral; participación de los trabajadores en la gestión de las empresas; universalización de la seguridad social; garantía de los derechos de la mujer, el menor trabajador y otros trabajadores vulnerables y garantía de los derechos sindicales; y la definición de estrategias de desarrollo para los trabajadores independientes y de la economía solidaria.

Desde el año 2009, la Oficina de la OIT para los países andinos ha venido desarrollando un programa de cooperación técnica para fortalecer el

funcionamiento de dichas Subcomisiones Departamentales, capacitando a los actores tripartitos del nivel local para planificar y poner en marcha acciones orientadas a la promoción del trabajo decente, de acuerdo a las prioridades por ellos fijados.

Si bien no todos los 32 departamentos del país tienen instancias tripartitas funcionando, al menos 25 se reúnen con cierta periodicidad, de ellas 11 han venido desarrollando planificaciones de carácter formal y son las siguientes: Santander, Huila, Atlántico, Tolima, Caldas, Valle del Cauca, Risaralda, Magdalena, Córdoba, Cundinamarca, Antioquía.

De las anteriores 11, la OIT ha venido prestando asistencia más directa a los procesos de 5 Subcomisiones: Valle del Cauca, Risaralda, Magdalena, Antioquia y Atlántico, con la finalidad de acordar tripartitamente un plan de trabajo que busque establecer y poner en marcha políticas para promover el trabajo decente.

El proyecto actual (COL/12/01/12), tiene dos componentes. Uno de ellos orientado al fortalecimiento de los espacios de diálogo social tripartito a nivel departamental y, el segundo, busca fortalecer la aplicación de la política nacional para la erradicación del trabajo infantil.

El proyecto se planteó trabajar para movilizar la participación de los actores sociales a nivel de cada departamento, buscando construir un plan de diálogo que integre los principales problemas que le son inmediatos, dándole un objetivo razonable que les motive para trabajar juntos mientras se fortalece su capacidad de propuesta en los espacios tripartitos.

Asimismo, contempló actividades dirigidas a mejorar la pertinencia de los contenidos del diálogo social local, orientándolos a los ejes de trabajo decente en el marco del cumplimiento de las competencias que les han sido asignadas por la Ley 278 de 1996. Asimismo, se brindó asistencia técnica en materia de planificación estratégica, de modo que tripartitamente se establezcan indicadores de resultado sobre los cuales poder valorar los avances que se logren a través del diálogo.

A través del proyecto se fomentó un abordaje sectorial en construcción y minería, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas, los resultados construidos a través de proyectos de cooperación que la OIT ha llevado a cabo en Colombia, así como las prioridades establecidas por los mandantes en Colombia y la Dirección de la Oficina Regional de la OIT para Las Américas

El Proyecto también apoyó al Ministerio de Trabajo en su capacidad para promover acciones orientadas a la erradicación del trabajo infantil, a través de la recopilación de experiencias exitosas que hayan sido desarrolladas en Colombia y en otros países de América Latina en el tema y en la discusión de las mismas por expertos nacionales e internacionales con los miembros de la Comisión Nacional para la erradicación del trabajo infantil en Colombia.

OBJETIVOS

Objetivo de desarrollo

El objetivo de desarrollo del Proyecto es promover el diálogo social tripartito, fortaleciendo las Subcomisiones Departamentales de Concertación y mejorando la capacidad de los actores sociales, para la inclusión del contenido del trabajo decente en las políticas públicas, programas sociales o planes a nivel local y sectorial, y se consolidar la política nacional para la prevención y erradicación del trabajo infantil.

Objetivo inmediato 1

Las instituciones de diálogo social existentes a nivel local, así como los actores sociales, han sido fortalecidos en su capacidad de promover el trabajo decente.

Objetivo Inmediato 2

Las instituciones miembros del Comité Interinstitucional para la Erradicación del Trabajo Infantil y las Cajas de Compensación Familiar serán fortalecidas para la consolidación de la política nacional para la erradicación del trabajo infantil

Productos del proyecto:

PRODUCTO 1.1. La capacidad de las Subcomisiones Departamentales de Concertación ha sido fortalecida para elaborar planes de diálogo social con enfoque en el trabajo decente a nivel local

PRODUCTO 1.2. Se habrán elaborado planes para promover el diálogo social a nivel sectorial.

PRODUCTO 1.3. Se habrá mejorado el funcionamiento del observatorio del mercado laboral e nivel local

PRODUCTO 2.1. Los miembros del Comité Interinstitucional conocerán sobre buenas prácticas para prevenir y erradicar el trabajo infantil

PRODUCTO 2.2. Las Cajas de Compensación familiar habrán integrado la prevención y erradicación del trabajo infantil en sus programas de atención

Avances del proyecto (RESUMEN):

A través del proyecto se contribuyó a mejorar la capacidad técnica de los miembros de las Subcomisiones, especialmente en temas vinculados al trabajo decente y al ejercicio de planificación estratégica.

Se orientó para que los planes de diálogo 2013 contaran con un enfoque de trabajo decente, siendo competencia de cada Subcomisión priorizar los temas que debiesen ser atendidos (ver informe de estado de Subcomisiones 2012).

Asimismo, y tal como se indicó en el documento de proyecto, se apoyó la incidencia de las Subcomisiones en la definición de políticas públicas a nivel departamental, destacando la inclusión de un capítulo de trabajo decente en el Plan de Desarrollo Departamental en el Magdalena y, posteriormente, la puesta en marcha de una estrategia para desarrollar la política nacional contra el trabajo infantil en los municipios de ese departamento y, finalmente, la elaboración de un plan de empleo juvenil, como resultado de un diálogo social tripartito.

El proyecto también apoyó la formulación de la política municipal de trabajo decente en Medellín y la ordenanza departamental para promover el trabajo decente en Antioquia. Ambos procesos están todavía inconclusos, pero la experiencia ha servido de referencia para el inicio de otros procesos similares, como en Bogotá. Asimismo, se ha incentivado a que otras autoridades departamentales y municipales pongan su atención en la definición de políticas públicas de trabajo decente.

Lo que si fue aprobado por el Concejo Municipal de Medellín, fue la política contra el trabajo infantil y sus peores formas, recién en junio del 2012.

El proyecto ha mantenido una línea de acción para hacer que el diálogo social tenga resultados y que éstos sean pertinentes a la realidad local en donde se desarrolle. Para ello, se considera crucial que cada Subcomisión conozca los indicadores socioeconómicos de sus departamentos y los principales municipios, de modo que los temas que abordan, así como los acuerdos a los que se llegan, puedan orientarse a la incidencia en los temas en donde existen déficit de trabajo decente.

En muchos de los departamentos del país, el Ministerio de Trabajo, con el apoyo de PNUD y el DPS, está impulsando la creación de Observatorios del Mercado de Trabajo (ORMET), bajo cuya coordinación se producen estudios de la situación socioeconómica de los departamentos y/o sectores económicos.

Hasta antes del proyecto, no existía un trabajo coordinado entre las Subcomisiones y los ORMET, perdiéndose la oportunidad de que la información que se crea, sea socializada, sirva de principal insumo para el diálogo social y oriente las decisiones tripartitas.

A través del proyecto se ha logrado iniciar un proceso de integración de esfuerzos y de coordinaciones a nivel nacional, con lo que se espera lograr que a nivel departamental se trabaje conjuntamente.

Asimismo, a través del proyecto se realizaron estudios previos para desarrollar iniciativas de trabajo sectorial en minería de carbón, transporte e hidrocarburos. Dos de ellos, minería e hidrocarburos, son sectores priorizados en el acuerdo laboral que forma parte del TLC de Colombia con Estados Unidos. El sector de transporte es uno de los que presenta la más alta tasa de informalidad en el país.

La idea es contar con los insumos necesarios que apoyen un proceso de consulta tripartita para la definición de una estrategia de intervención y que desarrollar, posteriormente, experiencias demostrativas para mejorar las condiciones y las relaciones de trabajo en cada uno de los sectores.

En el tema de trabajo infantil, se contribuyó en la recopilación de buenas prácticas a nivel regional, con el objeto de contribuir a fortalecer la política nacional para la erradicación del trabajo infantil y sus peores formas. A su vez, se ha brindado una asistencia técnica que ha permitido fortalecer las capacidades institucionales a nivel local, sobre todo en los departamentos de Magdalena y Valle del Cauca, para aplicar los lineamientos de la política nacional.

Monto del proyecto: COP 2,050,000,000

Donante: Ministerio de Trabajo de Colombia

Departamento Técnico de la OIT: DIALOGUE

Estructura Organizativa:

1. Coordinación: Luz Myriam Urrego (junio 2012-marzo 2013)
2. Asistente Administrativa: Elizabeth Torres (junio – diciembre 2012)

Informes de avance disponibles: informes de presentación de productos, conforme a lo acordado con el Ministerio de Trabajo de Colombia

3. PROPÓSITO, ALCANCE Y SOCIOS ESTRATÉGICOS DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación final del proyecto “*Promoción del trabajo decente a través del diálogo social a nivel local en Colombia*” tiene el propósito de 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. Asimismo, valorar la eficacia y la incidencia de las estrategias, medios de acción e intervenciones específicas del proyecto y, de esta manera, identificar las enseñanzas extraídas para alimentar el aprendizaje institucional y la apropiación por parte de las contrapartes del proyecto, así como realizar recomendaciones que sirvan de lecciones aprendidas para similares programas de cooperación técnica en países de América Latina.

Para ello, en el marco de esta evaluación se hará una revisión analítica del conjunto de actividades desarrolladas, que permita:

1. Evaluar la validez de las estrategias (consistencia del marco lógico, la lógica vertical y horizontal), la pertinencia del proyecto en términos de la correspondencia con objetivos de desarrollo nacional, regional y local, de

objetivos de la OIT (del PTDP y UNDAF, si aplica) y necesidades de los beneficiarios.

2. Evaluar la eficacia de la gestión, incluye aspectos vinculados al monitoreo. Específicamente, evaluar:

- el desarrollo de la gestión del proyecto,
- la relación de las actividades,
- los principales alcances (resultados) en términos de impacto,
- la utilización de los recursos y su conformidad con los objetivos,
- qué tan visible son los alcances del proyecto,

3. Identificar las fortalezas y debilidades de la estrategia de intervención y de la ejecución del proyecto, factores externos, positivos o negativos que han afectado la ejecución del proyecto, es decir, el cumplimiento de los supuestos de la intervención.

4. Finalmente, en cuanto al impacto, se deberá evaluar si los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto. En relación a la sostenibilidad, deberá analizar todas aquellas condiciones que permiten que el proyecto logre la continuidad de los resultados y el impacto, así como la pertinencia de la estrategia de salida.

La evaluación deberá considerar:

Todos los objetivos y líneas de intervención del proyecto, y estará guiada por los criterios mencionados previamente (pertinencia, eficacia, eficiencia, avance hacia el impacto y la sostenibilidad). Cabe indicar que se espera que la evaluación haga especial énfasis en la revisión de la estrategia de fortalecimiento del diálogo social a nivel departamental, que ha sido una estrategia que la OIT viene apoyando en Colombia desde el 2009.

- a) **Temporalidad.** La identificación de los indicadores de desempeño debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, y por tanto comenzar a medirse. Este momento dependerá de la naturaleza de los objetivos (procesos/productos/resultados).
- b) **Fuentes de información.** Una vez identificado el ámbito en el que se debieron elaborar los indicadores los evaluadores podrían identificar la forma de obtención de la información para efectuar las mediciones. También se podría analizar si los mecanismos de recolección de información fueron adecuadamente diseñados con el objeto de obtener las mediciones.
- c) Se pondrá especial énfasis en destacar **las diferencias entre departamentos /gobiernos locales en donde interviene el proyecto**, tanto en términos de su diseño, como de su ejecución y el efecto de estas diferencias en la eficacia y eficiencia del proyecto.

- d) Considerando el tipo de intervención del proyecto en cada objetivo, se analizará **cómo se llevaron a cabo las diferentes actividades**, el nivel de participación de los diferentes actores relevantes, las dificultades que se presentaron, cómo se fueron resolviendo, los efectos positivos que se han ido generando en las conductas y actitudes de los agentes directamente involucrados, entre otros aspectos de corte más cualitativos pero sumamente importantes para explicar las razones de lo que funcionó y de lo que no, así como para extraer lecciones de la experiencia y poder dar recomendaciones para futuras iniciativas similares.
- e) Proporcionar un conjunto de **recomendaciones**, lecciones aprendidas en beneficio de la contraparte, del donante y de los ejecutores y buenas prácticas.

De otro lado, el alcance de la evaluación comprende el proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados al momento de la evaluación.

En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución del proyecto, julio de 2012, hasta el 30 de junio de 2013.

Partes interesadas:

I. Las partes interesadas de la evaluación del proyecto son:

1.1 Las partes interesadas externas:

1.1.1 Constituyentes de OIT en Colombia:

1.1.1.1 De gobierno: Ministerio de Trabajo

1.1.1.2 Organizaciones de trabajadores

1.1.1.3 Organizaciones de empleadores

1.2 Las partes interesadas internas:

1.2.1 Oficina de la OIT para los Países Andinos

1.2.2 Proyectos de cooperación técnica de la OIT en Colombia

1.2.3 El departamento técnico responsable en la sede de la OIT (DIALOGUE)

1.2.4 Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación

1.2.5 Oficina de Programación Regional

II. Partes interesadas secundarios de la evaluación del proyecto son:

Otras unidades en la sede: PARDEV y EVAL.

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.

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al consultor la utilización del capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica² (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).

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.

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?

² 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>

- ✓ ¿Este proyecto se complementó con otros proyectos / programas de la OIT que apoyan los PTD de los países involucrados?
- ✓ ¿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 Colombia? ¿En qué medida el proyecto contribuyó con otras iniciativas pertinentes?
- ✓ En cuanto a la pertinencia 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?

(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 presupuesto se ha dedicado a los componentes o actividades de género o con mujeres? .

(iii) El avance y la 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 ha contribuido el proyecto hacia la equidad de género?, ¿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? ¿La cantidad y calidad de los productos generados beneficiaron a hombres y mujeres por igual? ¿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 Colombia?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en el establecimiento de la apropiación nacional? ¿La gestión y la ejecución del proyecto son participativas?
- ✓ ¿El proyecto ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?
- ✓ ¿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?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, hubieran sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto?

(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?
- ✓ ¿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?
- ✓ ¿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?
- ✓ ¿El proyecto ha usado estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en el país para aumentar su eficacia e impacto?

(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 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?

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 guiaran 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.

Segundo Producto

Después de las visitas al terreno, el evaluador presentará un Informe preliminar de evaluación, que será circulada entre todos las partes interesadas del Proyecto para su opinión y observaciones. Se le entregará el 50% de los honorarios contra el recibo de la misma.

Tercer Producto

Una vez integradas las observaciones al borrador de informe final, se procederá a la entrega del producto final, después del cual se procederá con la cancelación del 50% restante de los honorarios de la evaluación.

El informe de evaluación tanto en su versión preliminar como final seguirá la lista de chequeo “Preparing the Evaluation report”³ y deberá incluir:

³ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf

- (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 tres 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 producto final no deberá superar las 30 páginas, estará escrito en español, en formato electrónico del programa Word o compatible, fuente Times New Roman 12 y se espera información adicional en forma de anexos.

6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La propuesta metodológica que considere el colaborador externo en su Plan de Trabajo deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Un método de investigación a seguir,
2. La información necesaria a analizar y las respectivas fuentes de información.
3. Plan de trabajo y cronograma para la recolección de información
4. Plan de trabajo y cronograma para la organización y análisis de la información
5. Las condiciones y capacidades necesarias para desarrollar el proceso de recopilación de datos, análisis y comunicación de resultados

Complementariamente, la evaluación deberá considerar como pautas metodológicas, las siguientes:

a) **Análisis de las fuentes documentales**, principalmente el documento de proyecto, original y actualizado, los planes de trabajo, los informes de avance semestrales, el informe final, los estudios y otros documentos

conceptuales producidos, entre otros. Los documentos de proyectos anteriores que contienen el desarrollo de la estrategia de fortalecimiento del diálogo social a nivel departamental también deberán ser revisados y su contenido integrado en esta evaluación.

b) **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas con las partes interesadas del proyecto en Colombia, tanto a nivel nacional como departamental. Se coordinará con los Especialistas de la Oficina de la OIT para los países andinos, con sede Lima, personal del proyecto, colaboradores externos, en su caso, así como representantes nacionales y departamentales de las partes interesadas y población beneficiaria.

c) **El trabajo de campo** se realizará mediante misión del colaborador externo a la ciudad de Bogotá, pasando previamente por la Oficina de la OIT en Lima para abordar un diálogo con los especialistas que han tenido relación con la ejecución del proyecto. Se requerirá que el evaluador realice visitas de campo en al menos dos departamentos, en los cuales el proyecto haya prestado asistencia técnica de manera relevante.

d) **Reunión con el Comité de Cooperación Técnica de la OIT en Colombia**, a quienes hará una presentación preliminar de los principales hallazgos de la evaluación, lo que le permitirá ajustar el contenido de la misma en el documento final;

e) **Devolución de resultados preliminares** se espera que se desarrolle en Lima, al regreso de la misión de trabajo en Bogotá. Los principales hallazgos de la evaluación serán presentados al Comité Tripartito de seguimiento de la cooperación técnica de la OIT en Colombia.

GUÍA DE PREGUNTAS

Estructura de oficina

- ¿Relación con consultores, con especialistas de OIT en oficina, con Argentina, Lima y Ginebra, con el donante?
- ¿Operación del día a día, ejecución administrativa, demoras?
- ¿Comité de seguimiento tripartito, seguimiento desde Lima?
- ¿Sistematización de información, sistema de registros, indicadores de impacto?
- ¿Comunicación de logros del programa?
- ¿Actividades no programadas, no realizadas?
- ¿Complementariedad con otros proyectos de OIT?
- ¿Hechos extraordinarios o no previstos?

Actividades realizadas:

- ¿Sostenibilidad de estudios, talleres, seminarios, como dar continuidad, como asegurar sostenibilidad, se difunden los estudios,

- otras estrategias alternativas? Seguimiento? Muy teóricas?
- ¿Otras instituciones que trabajan el tema de DS?
 - Supuestos no previstos
 - Relación con otros países del Proyecto y con Lima
 - Actividades de cierre previstas
 - Logros del Programa
 - Externalidades generadas
 - Pendientes del Programa, ¿qué se pudo hacer mejor?
 - Actividades de cierre para acrecentar impacto y sostenibilidad, y estrategias de salida
 - Posibilidades de continuar con proyecto sin OIT (capacidad, financiamiento)

7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

La evaluación será realizada por un colaborador(a) externo(a).

El perfil del colaborador(a) externo(a) es el siguiente:

- Estudios universitarios completos en áreas vinculadas a las ciencias sociales
- Dominio del idioma español
- Experiencia en proyectos de desarrollo social con organismos de cooperación internacional
- Experiencia en la evaluación de proyectos, preferentemente con OIT

La dirección de la evaluación estará a cargo de María Arteta, de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, contando con el apoyo técnico de Cybele Burga, Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT en Lima, a quienes deberá presentarse por vía electrónica el Plan de Trabajo antes de iniciar con la recolección de información a la segunda semana de iniciada la evaluación, siguiendo los procedimientos señalados en la sección 5 donde se detallan los productos y fechas de entrega.

Toda cuestión de índole técnica o logística sobre el proceso que el colaborador requiera dilucidar durante el desarrollo de la evaluación se canalizará con la dirección de la evaluación; mientras que los requerimientos de información sobre el proyecto se canalizarán con el especialista de legislación laboral y administración de trabajo de la Oficina de OIT para los países andinos, quien brindó apoyo técnico al proyecto.

El plazo de la evaluación es de 6 semanas aproximadamente, a partir de la firma del contrato del colaborador externo. Está previsto que la evaluación se realice del 24 de junio al 9 de agosto de 2013.

Plan de trabajo

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

- **(3 días)** Análisis de la documentación del proyecto (documento, presupuesto, informes de progreso, informes de misiones, informe de seguimiento, productos, guías, etc.). Elaboración del Plan de Trabajo de la Evaluación. Envío de solicitudes de información adicional, constituyentes, socios, etc., análisis de la misma.

Envío de la confirmación del Plan de Trabajo de la Evaluación a la Dirección de la Evaluación para su circulación al Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT en Lima y otras personas involucradas.

Preparación del *Inception Report* e instrumentos de evaluación (Plan de trabajo de la evaluación: estrategia y método de recojo de información, lista de entrevistas, guiones de entrevistas, etc.)

Modelo de inception report:

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm

- **(12 días) Misión al terreno.**

Vuelo Valencia Lima, Domingo 4 de agosto

Estadía en Lima Noches del 4, 5 y 6 (2 noches)

Viaje a Bogotá Martes 6 de agosto, por la noche

Estadía en Bogotá, noches del 6, 7, 8, 9 y 10 (5 noches)

Viaje a Medellín, Domingo 11 de agosto

Estadía en Medellín, noches del 11, 12, 13 y 14 (3 noches)

Viaje a Santa Marta, Miércoles 14 de agosto, medio día

Estadía en Santa Marta, noche del día 14 (1 noche)

Viaje a Bogotá, Jueves 15 de agosto, por la noche

Estadía en Bogotá, noche del 15 (1 noche)

En Bogotá, está previsto un taller de devolución para el día 16 por la mañana.

Viaje a Lima día viernes 16, por la noche

Estadía en Lima, noche del 16 y 17 (2 noches)

En Lima, está previsto un taller de devolución para el día sábado 17 por la mañana.

Retorno a Valencia día 18

- **(12 días)** Elaboración del borrador de informe final de la evaluación.

Envío del borrador del informe final de la evaluación a la Dirección de Evaluación.

La Dirección de Evaluación circularizará por la Oficina de la OIT para los Países Andinos y por 5 días hábiles el borrador de informe final, en especial con la Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT en Lima, quienes deberán hacer llegar sus comentarios para su traslado al colaborador externo.

- **(3 días)** Incorporación de las eventuales observaciones y producción de la versión definitiva del informe final de evaluación.

Remisión de la versión final del informe a la Dirección de Evaluación.

Presupuesto

Honorarios del colaborador externo:

- Honorarios: 30 días de trabajo a USD 400 por día: USD 12,000
- El pago de los honorarios se realizará de la forma siguiente: el 50% de los honorarios contra entrega del borrador de informe y el restante 50% contra entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación y la Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación.

Otros costos

- La OIT adelantará al colaborador externo la totalidad de los viáticos relacionados con su misión a la región y adicionalmente el ticket aéreo en clase económica que cubra el siguiente trayecto: Valencia-Lima-Bogotá-Medellín-Santa Marta-Bogotá-Lima-Valencia.
- En función de la cotización solicitada por la OIT, el trayecto mencionado más los viáticos para toda la misión asciende a un total de USD 6,949, importe que será adelantado en oportunidad de suscribirse el contrato correspondiente.

Anexo II

Instrumentos de Recolección de Datos

INTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se adjuntan los siguientes documentos:

- Matriz de evaluación: preguntas de evaluación y códigos
- Matriz de evaluación: selección de preguntas por informante
- Codificación de informantes clave
- Ejemplo de formulario de entrevista: por simplicidad expositiva, se adjunta una muestra del formato empleado. Se ha empleado el mismo formato para cada entrevista. Las preguntas correspondientes a cada informante se obtienen de la segunda matriz.

| CRITERIO | PRG_COD | PRG_TDR |
|------------|---------|---|
| EFICACIA | ECA/01 | ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? |
| EFICACIA | ECA/02 | ¿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? |
| EFICACIA | ECA/03 | ¿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 Colombia? |
| EFICACIA | ECA/04 | ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en el establecimiento de la apropiación nacional? ¿La gestión y la ejecución del proyecto son participativas? |
| EFICACIA | ECA/05 | ¿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? |
| EFICIENCIA | EFI/01 | ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados estratégicamente, para lograr los efectos directos? |
| EFICIENCIA | EFI/02 | ¿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? |
| EFICIENCIA | EFI/03 | ¿Los fondos y actividades del proyecto se entregaron y realizaron de modo oportuno? |
| GENERO | GEN/01 | ¿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? |
| GENERO | GEN/02 | ¿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? |
| GENERO | GEN/03 | ¿La cantidad y calidad de los productos generados beneficiaron a hombres y mujeres por igual? |
| GENERO | GEN/04 | ¿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? |
| GESTIÓN | GES/01 | ¿El proyecto ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno? |

| CRITERIO | PRG_COD | PRG_TDR |
|-------------|---------|--|
| GESTIÓN | GES/02 | ¿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? |
| GESTIÓN | GES/03 | ¿Existió una comprensión clara de los roles y responsabilidades de todas las partes que intervienen en el proyecto? |
| GESTIÓN | GES/04 | ¿El proyecto recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales? |
| GESTIÓN | GES/05 | ¿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? |
| GESTIÓN | GES/06 | ¿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? |
| GESTIÓN | GES/07 | ¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto? |
| GESTIÓN | GES/08 | ¿Se estableció un sistema de seguimiento y evaluación? ¿Cuán eficaz fue? |
| GESTIÓN | GES/09 | ¿Se definieron los medios de verificación apropiados para hacer el seguimiento de progreso, el desempeño y el logro de los valores del indicador? |
| GESTIÓN | GES/10 | ¿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)? |
| GESTIÓN | GES/11 | ¿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? |
| IMPACTO | IMP/01 | ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto? |
| IMPACTO | IMP/02 | ¿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? |
| IMPACTO | IMP/03 | ¿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? |
| PERTINENCIA | PER/01 | ¿Cuál es la justificación del proyecto? ¿Qué necesidad aborda el proyecto? |

| CRITERIO | PRG_COD | PRG_TDR |
|----------------|---------|---|
| PERTINENCIA | PER/02 | ¿Por qué el proyecto pretendió hacerlo? ¿Cuáles fueron los efectos directos previstos? |
| PERTINENCIA | PER/03 | ¿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? |
| PERTINENCIA | PER/04 | ¿Este proyecto se complementó con otros proyectos / programas de la OIT que apoyan los PTD de los países involucrados? |
| PERTINENCIA | PER/05 | ¿De qué modo el proyecto se adecuó y dio apoyo a otras estrategias y políticas de la OIT? |
| PERTINENCIA | PER/06 | ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT en Colombia? ¿En qué medida el proyecto contribuyó con otras iniciativas pertinentes? |
| PERTINENCIA | PER/07 | ¿El proyecto ha usado estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en el país para aumentar su eficacia e impacto? |
| SOSTENIBILIDAD | SOS/01 | ¿Cuán eficaz y realista ha sido la estrategia de salida del proyecto? ¿El proyecto se está transfiriendo gradualmente a los socios nacionales? |
| SOSTENIBILIDAD | SOS/02 | 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? |
| SOSTENIBILIDAD | SOS/03 | ¿Los socios nacionales están dispuestos y se comprometen a continuar con el proyecto? ¿Existe evidencia de la voluntad política para esta continuidad? |
| VALIDEZ | VAL/01 | ¿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.)? |
| VALIDEZ | VAL/02 | ¿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? |
| VALIDEZ | VAL/03 | ¿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)? |
| VALIDEZ | VAL/04 | ¿Quiénes fueron los socios del proyecto? ¿Cuán estratégicos fueron los socios con respecto al mandato, la influencia, las capacidades y el compromiso? |
| VALIDEZ | VAL/05 | ¿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? |

| CRITERIO | PRG_COD | PRG_TDR |
|----------|---------|---|
| VALIDEZ | VAL/06 | ¿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? |
| VALIDEZ | VAL/07 | ¿El presupuesto es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas? ¿Qué presupuesto se ha dedicado a los componentes o actividades de género o con mujeres? . |
| VALIDEZ | VAL/08 | ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, hubieran sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto? |

| CRITERIO | PRG_COD | SM-06 |
|------------|---------|-------|
| EFICACIA | ECA/01 | |
| EFICACIA | ECA/02 | |
| EFICACIA | ECA/03 | |
| EFICACIA | ECA/04 | |
| EFICACIA | ECA/05 | |
| EFICIENCIA | EFI/01 | |
| EFICIENCIA | EFI/02 | |
| EFICIENCIA | EFI/03 | |
| GENERO | GEN/01 | |
| GENERO | GEN/02 | |
| GENERO | GEN/03 | |
| GENERO | GEN/04 | |
| GESTIÓN | GES/01 | |
| GESTIÓN | GES/02 | |
| GESTIÓN | GES/03 | |
| GESTIÓN | GES/04 | |
| GESTIÓN | GES/05 | |
| GESTIÓN | GES/06 | |
| GESTIÓN | GES/07 | |
| GESTIÓN | GES/08 | |
| GESTIÓN | GES/09 | |
| GESTIÓN | GES/10 | |
| GESTIÓN | GES/11 | |
| IMPACTO | IMP/01 | |
| IMPACTO | IMP/02 | |

| CRITERIO | PRG_COD | SM-06 |
|-----------------|----------------|--------------|
| IMPACTO | IMP/03 | |
| PERTINENCIA | PER/01 | |
| PERTINENCIA | PER/02 | |
| PERTINENCIA | PER/03 | |
| PERTINENCIA | PER/04 | |
| PERTINENCIA | PER/05 | |
| PERTINENCIA | PER/06 | |
| PERTINENCIA | PER/07 | |
| SOSTENIBILIDAD | SOS/01 | |
| SOSTENIBILIDAD | SOS/02 | |
| SOSTENIBILIDAD | SOS/03 | |
| VALIDEZ | VAL/01 | |
| VALIDEZ | VAL/02 | |
| VALIDEZ | VAL/03 | |
| VALIDEZ | VAL/04 | |
| VALIDEZ | VAL/05 | |
| VALIDEZ | VAL/06 | |
| VALIDEZ | VAL/07 | |
| VALIDEZ | VAL/08 | |

Códigos Informantes Clave

| INFORMANTE | INSTITUCIÓN | CARGO | CIUDAD | COD_FNT |
|----------------------|-------------|---|----------|---------|
| David Luna | MINTRABAJO | Viceministro RRLL (2012) | Bogotá | BO-03 |
| Melva Díaz | MINTRABAJO | Director DD Fund (2012) | Bogotá | BO-05 |
| Juan Carlos Vargas | MINTRABAJO | SubD Promoción Org Social | Bogotá | BO-06 |
| Marco Tulio Mongui | MINTRABAJO | Tec Mintrabajo Seguimiento | Bogotá | BO-07 |
| Alberto Echeverría | ANDI | Vicepresidente Jurídico | Bogotá | BO-08 |
| Sebastián Montoya | ANDI | Asistente de la Vicepresidencia | Bogotá | BO-08 |
| Julio Roberto Gómez | CGT | Presidente | Bogotá | BO-09 |
| Myriam Luz Triana | CGT | Secretaria General | Bogotá | BO-09 |
| Domingo Tovar | CUT | Presidente (2012) | Bogotá | BO-10 |
| Miguel Morantes | CTC | Presidente | Bogotá | BO-11 |
| Rosa Flerez | CTC | Secretaria General | Bogotá | BO-11 |
| Nazly Gonzalez | COLEX | Perfil Sociolaboral (ACDIVOCA USAID) | Bogotá | BO-12 |
| Mauricio Ramirez | COLEX | Informe estado Subcomisiones | Bogotá | BO-13 |
| Juan Carlos Tafur | COLEX | Coordinación Técnica Subcomisiones | Bogotá | BO-14 |
| Rita Kotov | COLEX | Plan Estrategica Planes Diálogo | Bogotá | BO-15 |
| Oliverio Huertas | PNUD | ORMET | Bogotá | BO-17 |
| Luz Myriam Urrego | OIT | Coordinación Proyecto COL 12/01 | Bogotá | BO-18 |
| Eduardo Rodríguez | OIT | ACTRAV | Lima | LI-01 |
| Jorge Illingworth | OIT | ACTEMP | Lima | LI-02 |
| Italo cardona | OIT | Especialista Administración del Trabajo | Lima | LI-03 |
| Juan Chacaltana | OIT | Especialista Empleo | Lima | LI-04 |
| Phillipe Vanhuneygen | OIT | Especialista PYME | Lima | LI-05 |
| Javier Barreda | OIT | Consultor Magdalena | Lima | LI-06 |
| Liliana Obregón | OIT | Responsable IPEC Colombia | Lima | LI-07 |
| Blanca Nubia Tavarez | MINTRABAJO | Sec Tec subcomisión Antioquia | Medellín | ME-02 |
| Gustavo Gómez | MINTRABAJO | Director Territorial (2012) | Medellín | ME-03 |
| Catalina Perafán | ANDI | | Medellín | ME-02 |
| Rubén Villegas | ACOPI | | Medellín | ME-02 |
| Elizabeth Calle | CAMACOL | | Medellín | ME-02 |
| Rubén Darío Gómez | CGT | | Medellín | ME-02 |

Códigos Informantes Clave

| INFORMANTE | INSTITUCIÓN | CARGO | CIUDAD | COD_FNT |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------|---------|
| Cesar Castaño | CTC | | Medellín | ME-02 |
| José Joaquín Vásquez | CUT | | Medellín | ME-02 |
| Giovanni Bello | Alcaldía Medellín | Tec Area Planeación 10/11 | Medellín | ME-07 |
| Diana Marcela Raigoza | Concejo Municipal Medellín | Asesora | Medellín | ME-08 |
| Santi Martínez | Concejo Municipal Medellín | Concejal | Medellín | ME-08 |
| Dancy Palacios | MINTRABAJO | Directora Territorial | Santa Marta | SM-01 |
| Alejandra Devanni Prado | MINTRABAJO | Funcionaria | Santa Marta | SM-02 |
| Eduardo Solano | Cámara de Comercio | | Santa Marta | SM-04 |
| Jesús Cahuana | CGT | | Santa Marta | SM-04 |
| Jaime Echeverría | CTC | | Santa Marta | SM-04 |
| Alfonso Mendoza | CUT | | Santa Marta | SM-04 |
| Claudio Devanni | Gobernación Magdalena | Tec Área Planeación | Santa Marta | SM-06 |
| Beatriz Osorio | MINTRABAJO | Sec Tec subcomisión Magdalena | Santa Marta | SM-04 |

FORMULARIO ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

| | | | |
|----------------------|---------------------|--------------|--|
| CÓDIGO ACTOR | LI-01 | REGISTRO VOZ | |
| INSTITUCIÓN | OIT | | |
| PERSONA ENTREVISTADA | EDUARDO RODRIGUEZ | | |
| CARGO | ESPECIALISTA ACTRAV | | |

| PRG_COD | PREGUNTA | | MINUTAJE |
|---------|--|--|----------|
| Intro | ¿Cuál ha sido su participación en el proyecto? | | |
| | | | |
| PER/01 | ¿Cuál es la justificación del proyecto? ¿Qué necesidad aborda el proyecto? | | |
| | ¿Qué necesidad pretendía cubrir la actividad que usted desarrolló? | | |
| | | | |
| PER/04 | ¿Este proyecto se complementó con otros proyectos / programas de la OIT que apoyan los PTD de los países involucrados? | | |
| | | | |
| PER/05 | ¿De qué modo el proyecto se adecuó y dio apoyo a otras estrategias y políticas de la OIT? | | |
| | | | |
| PER/06 | ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT en Colombia? ¿En qué medida el proyecto contribuyó con otras iniciativas pertinentes? | | |
| | | | |
| PER/07 | ¿El proyecto ha usado estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en el país para aumentar su eficacia e impacto? | | |
| | | | |

| | | | |
|--------|---|--|--|
| ECA/01 | ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? | | |
| | ¿Cuál es su percepción sobre la satisfacción de los mandantes en relación a las actividades en las que usted participó? | | |
| | | | |
| ECA/02 | ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto? | | |
| | | | |
| ECA/02 | ¿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? | | |
| | | | |
| ECA/04 | ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en el establecimiento de la apropiación nacional? ¿La gestión y la ejecución del proyecto son participativas? | | |
| | ¿Se han apropiado los mandantes de los productos desarrollado gracias a su intervención? | | |
| | | | |
| GEN/02 | ¿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? | | |
| | ¿Se incluyeron estrategias de trabajo sobre equidad de género en las especificaciones de su función en el proyecto? | | |
| | | | |
| GEN/03 | ¿La cantidad y calidad de los productos generados beneficiaron a hombres y mujeres por igual? | | |
| | | | |
| SOS/02 | 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? | | |
| | | | |
| OTROS | | | |

Anexo III

Listado de personas consultadas

LISTADO DE PERSONAS CONSULTADAS

| NOMBRE | INSTITUCIÓN | FORMATO | FECHA |
|---------------------------|--|--------------------|----------|
| Perú - Oficina Andina OIT | | | |
| Eduardo Rodríguez | Oficina Andina OIT | Entrevista | 05/08/13 |
| Italo Cardona | Oficina Andina OIT | Entrevista | 05/08/13 |
| Jorge Ilingworth | Oficina Andina OIT | Entrevista | 06/08/13 |
| Javier Barreda | Oficina Andina OIT | Entrevista | 06/08/13 |
| Colombia - Nivel nacional | | | |
| Miryam Luz Triana | Confederación General del Trabajo (CGT) | Entrevista | 08/08/13 |
| Luis Alejandro Pedraza | Central Unitaria de Trabajadores (CUT) | Entrevista | 08/08/13 |
| Francisco Maltes Tello | Central Unitaria de Trabajadores (CUT) | Entrevista | 08/08/13 |
| José Diógenes Orjuela | Central Unitaria de Trabajadores (CUT) | Entrevista | 08/08/13 |
| Miguel Morantes | Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) | Entrevista | 08/08/13 |
| Sebastián Montoya | Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) | Entrevista | 08/08/13 |
| Rita Kotov | Colaboradora externa OIT | Entrevista | 09/08/13 |
| Mauricio Ramírez | Colaborador externo OIT | Entrevista | 09/08/13 |
| Juan Carlos Tafur | Colaborador externo OIT | Entrevista | 08/08/13 |
| Liliana Obregón | OIT Colombia | Entrevista | 08/08/13 |
| Colombia - Nivel local | | | |
| Blanca Nubia Tavarez | Ministerio del Trabajo. Dirección Territorial de Antioquia | Entrevista | 11/08/13 |
| César Castaño | Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) | Grupo de discusión | 12/08/13 |

| | | | |
|------------------------------|--|--------------------|----------|
| Jorge Iván Díaz | Confederación General del Trabajo (CGT) | Grupo de discusión | 12/08/13 |
| Rafael Quintero | Confederación General del Trabajo (CGT) | Grupo de discusión | 12/08/13 |
| Iván Castrillón | Alcaldía de Medellín | Grupo de discusión | 12/08/13 |
| Sandra Sierra | Alcaldía de Medellín | Grupo de discusión | 12/08/13 |
| M ^a Genoveva Mayo | Centro Público de Empleo | Grupo de discusión | 12/08/13 |
| Catalina Peraffán | Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) | Grupo de discusión | 12/08/13 |
| Mauricio Hernández | Asociación de Desempleados | Grupo de discusión | 12/08/13 |
| Beatriz Osorio | Colaboradora externa OIT | Entrevista | 09/08/13 |
| Dancy Palacio | Ministerio del Trabajo. Dirección Territorial de Magdalena | Grupo de discusión | 14/08/13 |
| Alejandra Devani | Ministerio del Trabajo. Dirección Territorial de Magdalena | Entrevista | 13/08/13 |
| Claudio Devanni | Gobernación del Magdalena | Entrevista | 13/08/13 |
| Jaime Echeverría | Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) | Grupo de discusión | 14/08/13 |
| Gregoria Polo | Universidad Cooperativa de Colombia | Grupo de discusión | 14/08/13 |

Anexo IV

Listado de documentación consultada

LISTADO DE DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

A. DOCUMENTACIÓN DE PROYECTO

PRODOC. Promoción el Trabajo Decente a través del diálogo social a nivel local en Colombia. 2012.

INFORME DE AVANCE. Octubre 2012.

INFORME DE AVANCE. Diciembre 2012.

INFORME EJECUTIVO. Evento de capacitación para Subcomisiones Departamentales de concertación y sus secretarios técnicos. Bogotá. Diciembre 2012.

INFORME EJECUTIVO. Evento de capacitación para Subcomisiones Departamentales de concertación y sus secretarios técnicos. Bucaramanga. Diciembre 2012.

SISTEMATIZACIÓN. Foro: el trabajo infantil y la política pública y en Colombia la práctica y las lecciones aprendidas 2012.

B. PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO GENERADOS POR EL PROYECTO

OIT (2013) Estado de situación de las Subcomisiones Departamentales de Concertación en Colombia 2009-2012

OIT (2013) Plan de Empleo Juvenil del Departamento del Magdalena y Distrito de Santa Marta 2013 – 2015

OIT (2012) Líneas para un plan de diálogo social en las Subcomisiones Departamentales de Concertación del eje cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda)

OIT (2012) Planes de diálogo para las Subcomisiones Departamentales (Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Magdalena, Risaralda, Valle del Cauca).

OIT (2012) Propuestas piloto de integración de las Subcomisiones Departamentales de Concertación con los Observatorios del Mercado Laboral (ORMET)

OIT (2013) Las Jornadas Escolares Complementarias de las Cajas de Compensación Familiar: Instrumento para la prevención y erradicación del trabajo infantil.

C. DOCUMENTACIÓN PROGRAMÁTICA, ESTRATÉGICA y NORMATIVA DE OIT

OIT (2013) Conferencia Internacional del Trabajo. Actas. Sexto punto del orden del día: Discusión recurrente sobre el objetivo estratégico del diálogo social, con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. 102ª reunión, Ginebra, junio de 2013.

OIT (2013) Informe VI: Discusión recurrente en el marco de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa.

Ghai, D. (2002) Decent work: Concepts, models and indicators. Education and Outreach Programme. International Institute for Labour Studies Geneva.

OIT (2009). ILO vision and priorities 2010-15: Making decent work happen. Bureau of Programming and Management.

OIT (2009) Strategic Policy Framework 2010–15. Programme, Financial and Administrative Committee – PFA. Governing Body, 304th Session.

OIT (2009) Programme and Budget for the Biennium 2010–11

OIT (2011) Programme and Budget for the Biennium 2012–13

OIT (2011). Applying Results-Based Management in the International Labour Organization. Second edition.

OIT (1976) Convenio 144. Consulta tripartita.

OIT (1999) Convenio 182. Peores formas de Trabajo Infantil.

D. OTROS

Ley 278 (1996). Creación de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales.

Presentación Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales. Documento electrónico. Fuente: <http://www.mintrabajo.gov.co/comision-permanente.html>. Fecha de consulta: 13/08/2013

Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2010-2014. Fuente: <http://www.dnp.gov.co/pnd/pnd20102014.aspx>. Fecha de consulta: 16/08/2013

ESCUELA NACIONAL SINDICAL (2011) Misión Tripartita de Alto Nivel de la OIT en Colombia. Conclusiones de su visita al país.

OIT (2013). FINAL REPORT. Project No: COL/11/01/CAN. Building decent work agendas at local level in Colombia.

OIT (2011) PRODOC COL/11/01/CAN. Constructing Decent Work agendas at local and regional levels in Colombia.

(2011) PRODOC. Fortaleciendo los espacios de diálogo social en Colombia

(2009) PRODOC. Fortalecimiento del diálogo social institucionalizado a través de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, y sus órganos afines en Colombia

E. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baker, (2000) Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners. World Bank Institute.

Chambers, R. (1997) Whose Reality Counts: Putting the First Last.

Chen, H. T. (1994), Theory-Driven Evaluations. Sage Publications

Davidson, E.J. (2000). *Ascertaining causality in theory-based evaluation*. New Directions for Evaluation, No. 87:17-26.

Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1989) Fourth Generation Evaluation. Ed.Sage Publications,

Patton, M.Q. (1996) Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text. Sage Publications

Wholey, J. S. (1994) Practical Program Evaluation. Ed. Sage.